

2016

GESCHÄFTSBERICHT

zur nachhaltigen Entwicklung
der Schweizer Jugendherbergen



Schweizer
Jugendherbergen®

Inhaltsverzeichnis

02	Inhaltsverzeichnis
03	Vorwort
04	Kennzahlen
07	Portrait
13	Zielerreichung 2016
21	Unser Angebot
25	Unsere Gäste
29	Unsere Mitarbeitenden
33	Unser Verhältnis zur Umwelt
37	Unsere Wirtschaftlichkeit
45	Struktur und Corporate Governance
51	Finanzberichterstattung
59	Revisionsbericht
61	Ausblick und Schwerpunkte 2017

Lesbarkeit

Zugunsten der Lesbarkeit wird im Geschäftsbericht zur nachhaltigen Entwicklung der Schweizer Jugendherbergen die männliche Form benützt. Selbstverständlich ist die weibliche Form damit eingeschlossen.

Wenn nicht speziell vermerkt, beziehen sich die publizierten Angaben und Zahlen auf die vom Verein Schweizer Jugendherbergen in Eigenregie geführten 46 Pacht-/Mietbetriebe (ohne Franchisebetriebe).

Index

Seite 1:	Jugendherberge Crans-Montana
Seite 6:	Jugendherberge Zermatt
Seite 12:	Jugendherberge Valbella
Seite 20:	Jugendherberge Lausanne Jeunotel
Seite 24:	Jugendherberge Zermatt
Seite 28:	Jugendherberge Lausanne Jeunotel
Seite 32:	Jugendherberge Brugg
Seite 36:	Jugendherberge Valbella
Seite 44:	Jugendherberge Brugg
Seite 50:	Jugendherberge Zermatt
Seite 60:	Jugendherberge Zermatt

Impressum

Redaktion: Fredi Gmür, René Dobler, Janine Bunte, Tanja Arnold
Layout: Stern-Design, Zürich und Manuel Bassi, SJH
Druck: PROWEMA GmbH, Pfäffikon
Fotos: Thomas Andenmatten (Crans-Montana),
Mischa Scherrer (Zermatt, Vallbella, Lausanne, Brugg)
Übersetzung: USG Übersetzungs-Service AG, Ittigen
Papier: Offset Euroset matt, SK 3, 100 g/m² (FSC-zertifiziert)
Auflage: 3'000 Deutsch, 250 Französisch, 300 Englisch
Herausgeber: Schweizer Jugendherbergen | Schaffhauserstrasse 14 | Postfach | 8042 Zürich |
Tel. +41 (0)44 360 14 31 | Fax +41 (0)44 360 14 25 | geschaeftsleitung@youthhostel.ch |
www.youthhostel.ch



In der Fülle und in der Geschwindigkeit wie der Schweizer Tourismus mit einer völlig veränderten Marktsituation konfrontiert wird, hat unsere Generation noch nie erlebt. Nicht als einziger Grund gilt da der Entscheid der Nationalbank zur Aufhebung der Stützmassnahmen des Euros vom 15. Januar 2015. Klimaveränderungen mit Schnee(un)sicherheit in den Bergen, verändertes Reise- und Buchungsverhalten, Terrorattacken/-angst, Preisdumping in der Hotellerie sowie die digitalen Vertriebskanäle mit Angebots- und Preistransparenz sind zunehmend Veränderungen, die nur schwer beeinflussbar sind. Warten/hoffen auf bessere Zeiten und jammern nützen gar nichts, vielmehr gilt es sich an der neuen Marktsituation anzupassen.


Der neuen Marktsituation haben wir uns angepasst und unser Netzwerk weiterentwickelt. Mit der Übernahme des historischen Hotels «Bella Lui» in Crans-Montana kann nach Abschluss der Umbauarbeiten eine langjährige Lücke innerhalb des französisch sprechenden Schweizer Alpenraums geschlossen werden und die Jugendherberge Bern wird umfassend renoviert und erweitert.

Neue Angebote, speziell auch für Familien, machen die Schweizer Jugendherbergen noch attraktiver. So erstaunt es nicht, dass unser Bekanntheitsgrad weiter gesteigert werden konnte. Eine vom Meinungsforschungsinstitut LINK durchgeführte demoskopische Umfrage hat ergeben, dass die Bekanntheit der Wort- und Bildmarken (Jugendherberge, Auberge de Jeunesse, Albergo per la Gioventù, Youth Hostel) über alle Sprachregionen gerechnet bei 43%, in der Deutschschweiz sogar bei einem hervorragenden Wert von 68% liegt. Dies hat sich auch positiv auf die Nachfrage ausgewirkt und den Anteil an Gästen aus der Schweiz auf 66,5% erhöht. Durch die schwierige Marktsituation nahmen hingegen die Gäste aus Europa um 1%-Punkt und aus den übrigen ausländischen Herkunftsländern um 1,2%-Punkte ab. Insgesamt verzeichneten wir im Jahr 2016 in den eigengeführten Jugendherbergen 723'951 Logiernächte, was einem Rückgang gegenüber dem Vorjahr von 3,1% entspricht. Der Betriebsertrag liegt mit 46,03 Mio. Franken 1,2% leicht unter dem Vorjahresniveau und der Cashflow konnte dank sehr gut funktionierendem Kostenmanagement um 7,5% auf 8,9 Mio. Franken gesteigert werden.

Unsere Nachhaltigkeitsstrategie setzen wir seit Jahren konsequent um und gelten im Bereich Hotellerie als Pioniere für integrierten Umwelt- und Klimaschutz. Unser Schaffen wurde im Berichtsjahr mit dem «Umwelt-Sonderpreis Schweiz», dem «myclimate Award» und dem «Global Youth Travel Awards» ausgezeichnet.

Die Schweizer Jugendherbergen machen sich stark für das sozial-touristische Angebot und ermöglichen, dass auch Gäste mit kleinerem Budget die Schweiz bereisen können. Unser soziales Engagement geht auch weit über die Landesgrenzen hinaus. Durch unseren Know-how-Transfer und mit finanzieller Unterstützung wurde 2016 die erste Jugendherberge in Sansibar eröffnet, und die durch das Erdbeben zerstörte Jugendherberge in Kathmandu (Nepal) konnte mit unserer Hilfe wieder aufgebaut werden. Die internationale Zusammenarbeit wollen wir zusätzlich stärken und aktiv an der Entwicklung der Jugendherbergen in über 80 Ländern mitwirken. So wurde unser Präsident Stephan Kurmann anlässlich der 51. International Conference zum neuen Vizepräsidenten von Hostelling International gewählt.

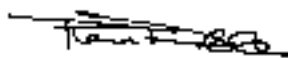
Ein intensives Jahr liegt hinter uns, enormes wurde geleistet. Allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, den ehrenamtlichen Vorstands- und Stiftungsratsmitgliedern sowie all unseren Partnern danken wir ganz herzlich für die grossartige Unterstützung!



Stephan Kurmann
Präsident SJH
stephan.kurmann@youthhostel.ch



Fredi Gmür
CEO SJH
fredi.gmuer@youthhostel.ch



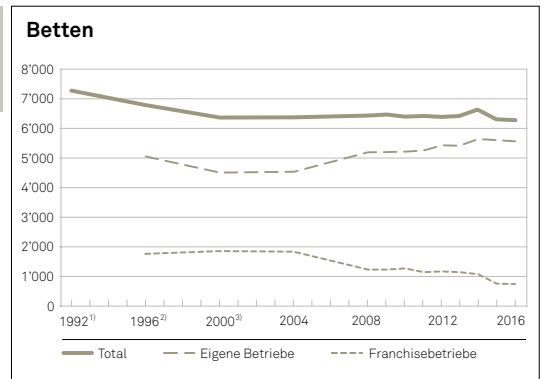
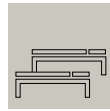
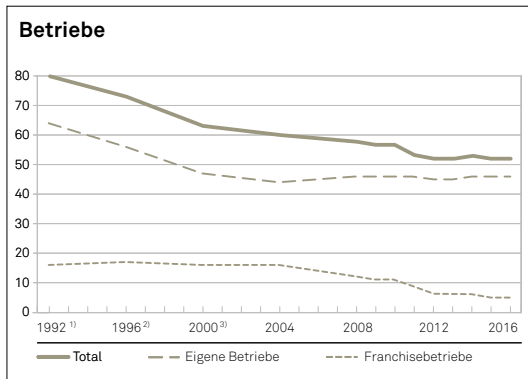
René Dobler
CEO SSST
rene.dobler@youthhostel.ch



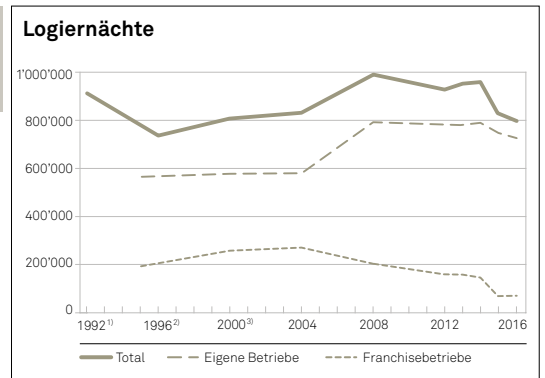
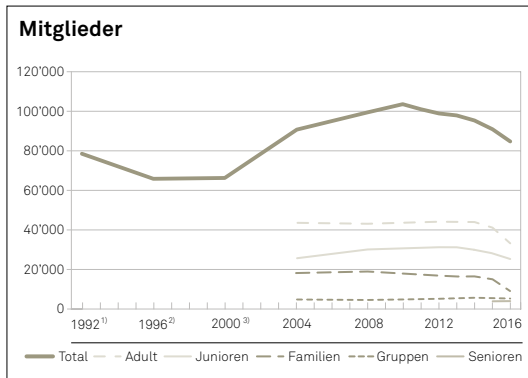
Janine Bunte
CFO SJH/SSST
janine.bunte@youthhostel.ch

KENNZAHLEN

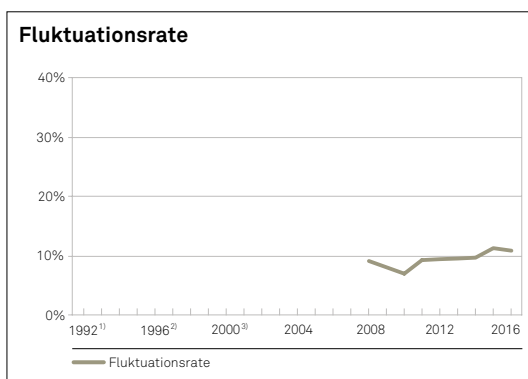
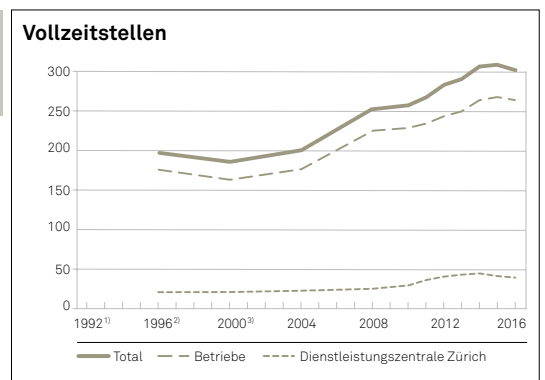
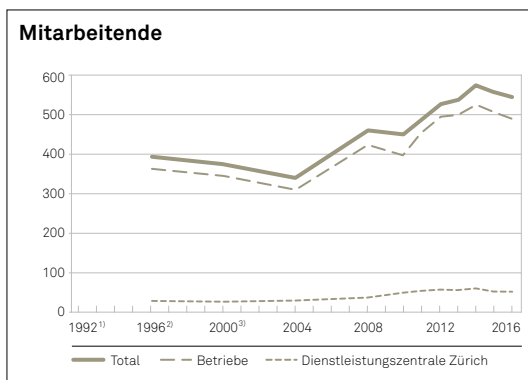
Unser Angebot



Unsere Gäste und Mitglieder



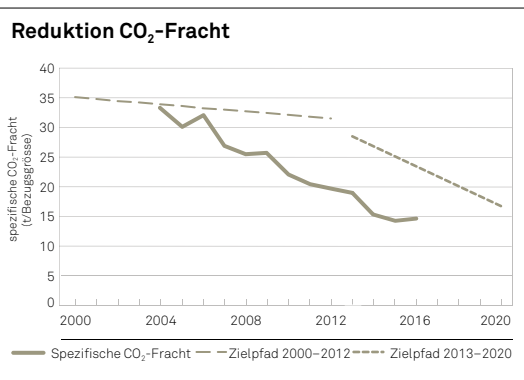
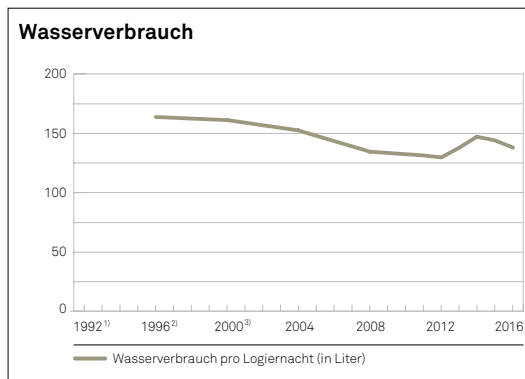
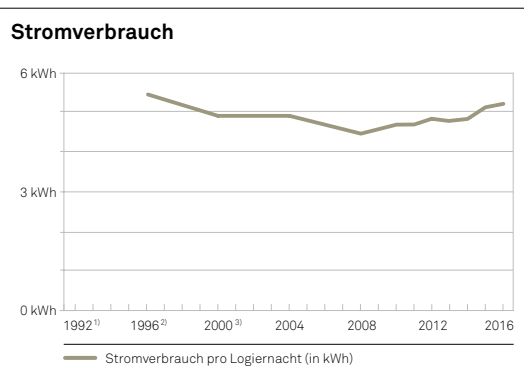
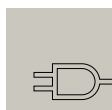
Unsere Mitarbeitenden



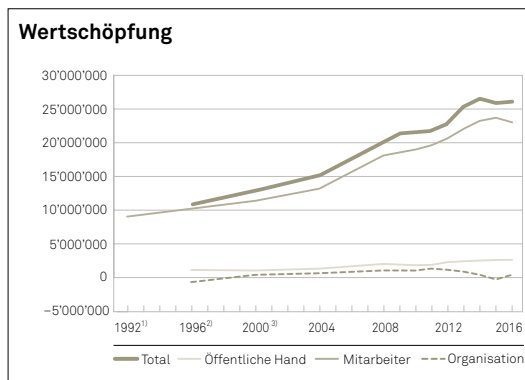
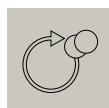
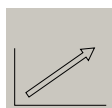
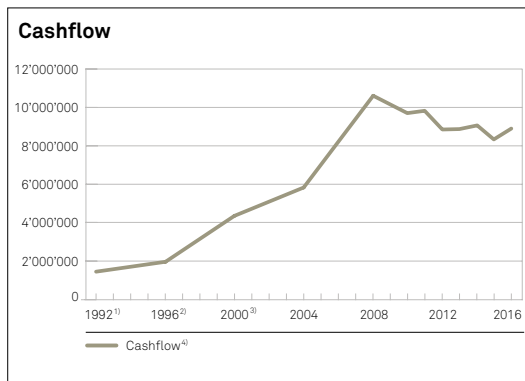
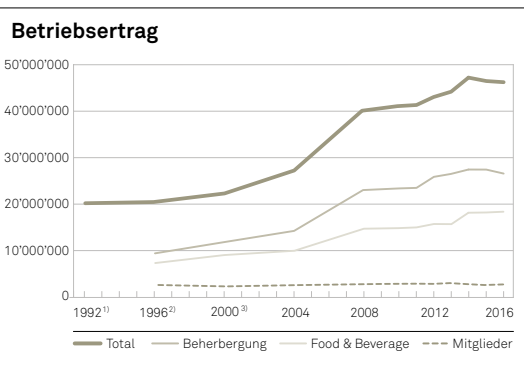
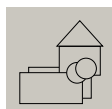
Die Zahlentabellen finden Sie jeweils an den Kapitelenden.

- ¹⁾ Erstes Geschäftsjahr nach Fusion der 14 eigenständigen Kreise
- ²⁾ Einleiten der Reorganisation
- ³⁾ Start Umsetzung der strategischen Planung
- ⁴⁾ Vor Zuweisungen und Abschreibungen

Unser Verhältnis zur Umwelt



Unsere Wirtschaftlichkeit





Wir wollen

- qualitätsbewussten, sozialverantwortlichen und umweltverträglichen Jugend- und Familientourismus fördern,
- die menschliche Begegnung in den Mittelpunkt stellen,
- dem partnerschaftlichen Gedanken auf allen Ebenen nachleben,
- unsere Stellung und unser Image als wichtigste jugend- und familien-touristische Organisation stärken,
- angemessene wirtschaftliche Ergebnisse erzielen, die den Fortbestand unserer Organisation sichern.

Verantwortungsvolles und nachhaltiges Handeln ist ein Anspruch, den die Schweizer Jugendherbergen an sich stellen. Entsprechend wurden bereits im Jahr 1994 mit dem Leitbild die Grundlagen für ein ausgewogenes ökonomisches, soziales und ökologisches Handeln geschaffen.

Unser oberstes Ziel ist die Beibehaltung von preiswerten Leistungen. Trotzdem wollen wir den steigenden Qualitätsanforderungen entsprechen. Wir wollen durch eine bedürfnisgerechte, innovative Leistungsgestaltung unserem Gast ein Angebot bieten, das attraktiv ist und ihm im Vergleich zu anderen Beherbergungsformen echte Alternativen bietet, d. h. das Einfache kultivieren. Besondere Aufmerksamkeit schenken wir überblickbaren Strukturen, der persönlichen Führung der Betriebe und einer angenehmen Atmosphäre. Die Schweizer Jugendherbergen sind eine politisch und konfessionell neutrale Nonprofit-Organisation und als solche in allen Landesteilen der Schweiz und im Fürstentum Liechtenstein tätig.

Netzwerkstrategie

Die Netzwerkstrategie der Schweizer Jugendherbergen hat zum Ziel, ein gut abgedecktes Netzwerk in touristisch attraktiven Regionen und Destinationen der Schweiz und des Fürstentums Liechtenstein sicherzustellen.

Das Netzwerk ist in A-, B- und C-Standorte aufgeteilt. Standorte definieren nicht die Jugendherbergen selbst, sondern die Destinationen mit ihrem Angebot und der Marktattraktivität, in welchen sich die Betriebe befinden.

A-Standorte International bekannte Tourismuszentren
 Basel | ¹⁾Bern | Davos | Grindelwald | Interlaken | Lausanne | Luzern | Montreux | Gstaad Saanenland | Saas-Fee | Schaan-Vaduz | St. Moritz | Zermatt | Zürich

Für die Schweizer Jugendherbergen stehen drei unabhängige Partnerorganisationen:

- der **Verein Schweizer Jugendherbergen** ist verantwortlich für den Betrieb der Jugendherbergen in der Schweiz und im Fürstentum Liechtenstein;
- **die Schweizerische Stiftung für Sozialtourismus** ist Eigentümerin von 29 Jugendherbergen in der Schweiz;
- **die Stiftung für Jugendherbergen in der Schweiz** unterstützt finanziell Landerwerb, Bauten, Umbauten, Reparaturen und Einrichtung von Jugendherbergen mit langfristigen Darlehen.

B-Standorte Destinationen mit grosser Nachfrage aus der Schweiz und dem benachbarten Euro-Raum

Avenches | Baden | *Bellinzona | Brienz | Brugg | ²⁾Crans-Montana | Dachsen am Rheinflall | *Engelberg | *Fiesch | Figino | Klosters | Kreuzlingen | Locarno | *Lugano | Pontresina | Schaffhausen | Scuol | Sion | Solothurn | St. Gallen | Valbella

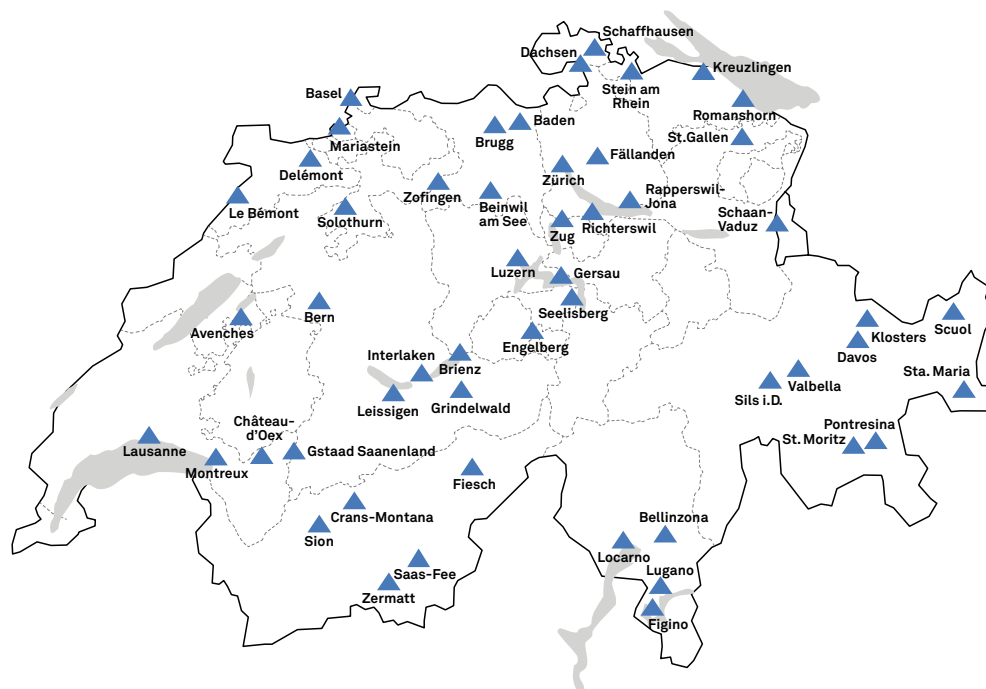
C-Standorte Übrige Standorte als Ergänzung des vielseitigen Angebots und einer guten Abdeckung des nationalen Netzwerks oder Jugendherbergen mit historischer Bedeutung

Beinwil am See | Le Bémont | Château-d'Oex | Delémont | Fällanden | *Gersau | Leissigen | Mariastein-Rötberg | Rapperswil-Jona | Richterswil | *Romanshorn | Seelisberg | Sils i.D. | Sta. Maria | Stein am Rhein | Zofingen | Zug

¹⁾ Geschlossen wegen Um-/Neubau, Wiedereröffnung 29.03.2018, ²⁾ Neueröffnung 16.06.2017, * Franchisebetriebe

Netzwerk der Schweizer Jugendherbergen

Stand April 2017



Nachhaltigkeitsstrategie

Die Schweizer Jugendherbergen bekennen sich zur Nachhaltigkeit. Nachhaltigkeit ist ein wichtiger Bestandteil unserer Organisationsphilosophie, dies im Umgang mit Anspruchsgruppen, in der Gestaltung der Produkte und beim Umweltschutz.

Unter Nachhaltigkeit verstehen wir die Berücksichtigung sozialer und ethischer Anliegen als Ganzes, genauso wie den vernünftigen Umgang mit Ressourcen.

Ökonomie

- Obwohl wir eine Nonprofit-Organisation sind, werden die Dienstleistungen der Jugendherbergen so gestaltet, dass genügend Ertrag übrigbleibt, um den Mitarbeitenden Kontinuität und der Organisation Weiterentwicklungspotential bieten zu können.

Ökologie

- Bei jeglichen Unternehmungen der Schweizer Jugendherbergen – seien es Neubauten oder Renovierungsarbeiten, die Erneuerung des Fuhrparks, das Festlegen von Einkaufspartnern, die Konzeption der IT-Unterstützungen o.Ä. – sind der anfallende Energieverbrauch und die meist dabei entstehenden Emissionen wegweisende Indikatoren.
- Wir legen grossen Wert darauf auch entlang der Wertschöpfungskette auf die Anwendung von Nachhaltigkeitsprinzipien zu achten und zu setzen.

Soziales

- Die Preise sind so gestaltet, dass die Dienstleistungen erschwinglich bleiben und dennoch gute Qualität und faire Löhne gewährleistet werden können.
- Hindernisfreie Produkte und Dienstleistungen sind ein wichtiges Anliegen, um allen Menschen den Besuch einer Jugendherberge zu ermöglichen.
- Bei baulichen Massnahmen wird nicht nur auf Energieverbrauch, Komfort und die Verträglichkeit der verbauten Materialien geachtet, sondern auch zentral auf die möglicherweise vielfältigen Folgen für Anwohner.
- Die Sensibilisierung des Gastes für Nachhaltigkeitsaspekte und deren vielfältige Ausprägung ist eine potentielle, nicht unerwünschte Nebenwirkung eines Aufenthaltes.
- In den Veröffentlichungen zum Thema Nachhaltigkeit soll der Mensch im Mittelpunkt stehen, wenn auch viele andere, technische, prozessuale und organisatorische Elemente eine wichtige Rolle spielen.

Die Schweizer Jugendherbergen wollen dazu beitragen, dass die Ziele der nachhaltigen Entwicklung gemäss Bundesverfassung und im Sinne des Erdgipfels von Rio de Janeiro 1992 in ihrem Einflussbereich langfristig erreicht werden können.

Wir sind uns bewusst, dass die Ziele der nachhaltigen Entwicklung nicht von heute auf morgen erreicht werden können. Alle Entscheide werden mit den Zielen der nachhaltigen Entwicklung in Einklang gebracht und auf ihre Zukunftsfähigkeit überprüft.

Bei der Zielerreichung setzen wir auf Vorbildwirkung und Motivation für die ganze Tourismusbranche.

Wertvorstellungsprofil

Der Vorstand der Schweizer Jugendherbergen hat als Basis der strategischen Planung das Wertvorstellungsprofil definiert:

Eigenkapitalbildung

Der Eigenfinanzierungsgrad soll mindestens 40% betragen.

Überschussverwendung

Es darf keine Überschussausschüttung an die Mitglieder erfolgen.

Investitionstätigkeit

Der erwirtschaftete Überschuss muss reinvestiert werden.

Risiko bei Investitionen

Der Verein Schweizer Jugendherbergen muss die Investitionen der Schweizerischen Stiftung für Sozialtourismus tragen können. Die langfristige Vollkostendeckung muss gewährleistet sein.

Umsatzwachstum

Branchenwachstum.

Pricing

Bettenpreis der Mehrbettzimmer: Vergleichbar mit Preisniveau der Mitbewerber vor Ort. Bettenpreis der Zweibettzimmer: Ausschöpfung der örtlichen Möglichkeiten.

Angebot

Mehrheitlich Mehrbettzimmer.

Marktleistungsqualität

Mehrbettzimmer besser als Mitbewerber, jedoch mindestens gemäss Bauhandbuch der Schweizerischen Stiftung für Sozialtourismus.

Reichweite/Standorte/Netz

Touristische Zentren der Schweiz und des Fürstentums Liechtenstein als Schwerpunkte.

Eigentumsverhältnisse

An touristisch relevanten Standorten sind Häuser anzustreben, die auf eigene Rechnung betrieben werden. Zur Ergänzung des Netzwerks Franchisepartner, jedoch keine Konkurrenzsituation schaffen.

Innovationsneigung

Orientierung an vorbildlichen Branchenleistungen, sowie Nachfrage-trends von Jugendlichen und Familien im Kerngeschäft «Unterkunft und Verpflegung», sind frühzeitig aufzunehmen.

Verhältnis zu Entscheidungsträgern

Optimales Lobbying zur Erreichung unserer ideellen Ziele.

Erreichung gesellschaftlicher Ziele

Gemäss Leitbild der Schweizer Jugendherbergen und Mission Hostelling International.

Berücksichtigung Interessen der Mitarbeitenden

Soziales Verhalten gegenüber Mitarbeitenden und Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen, soweit unternehmensweit vertretbar.

Führungsstil

Weitgehend kooperativ auf Basis Zielvereinbarung und Qualifikationsverfahren.

- 2016 **Umweltpreis der Schweiz** | Sonderpreis für den langjährigen Einsatz und die Leistungen zugunsten des Umwelt- und Klimaschutzes
- 2016 **myclimate Award** | Auszeichnung «Pionier für integrierten Klimaschutz im Bereich Hotellerie»
- 2016 **Global Youth Travel Awards** | Zweiter Platz im Bereich «Green Accommodation Initiative»
- 2015 **Watt d'Or** | wellnessHostel⁴⁰⁰⁰ und Aqua Allalin Saas-Fee, Jugendherberge Gstaad Saanenland Gewinner in der Kategorie «Gebäude und Raum»
- 2015 **Prix Lignum** | wellnessHostel⁴⁰⁰⁰ 3. Rang des Holz-Preises der Region Mitte
- 2014 **Milestone Schweiz** | wellnessHostel⁴⁰⁰⁰ und Aqua Allalin Saas-Fee 2. Preis in der Kategorie «Herausragende Projekte»
- 2013 **Auszeichnung guter Bauten Kanton Basel-Landschaft und Kanton Basel-Stadt** | Jugendherberge Basel
- 2013 **HI-5ives! Awards** | Jugendherberge Interlaken «Best Hostel 2013»
- 2013 **HI-5ives! Awards** | Jugendherberge Interlaken «Most Comfortable Hostel 2013»
- 2012 **Holzhandwerk** | Sonderpreis für die Sanierung und Erweiterung der Jugendherberge St. Moritz
- 2012 **Die 50 besten Geschäftsberichte der Schweiz** | Sieger der Kategorie NPOs
- 2011 **ZKB Nachhaltigkeitspreis für KMU** | Auszeichnung für einen herausragenden Beitrag im Bereich der nachhaltigen Entwicklung
- 2011 **Schweizer Solarpreis** | Auszeichnung in der Kategorie A «Persönlichkeiten/Institutionen» für ein umfassendes Umweltmanagement und für die Vorreiterrolle im umweltverträglichen Tourismus
- 2010 **Award Marketing + Architektur** | Auszeichnung Jugendherberge Scuol, Hauptgewinner
- 2010 **Award Marketing + Architektur** | Auszeichnung Jugendherberge Scuol, Sonderpreis «Green Technology»
- 2010 **Award Marketing + Architektur** | Auszeichnung Jugendherberge Scuol, Kategoriensieger «Hotels, Restaurants»
- 2010 **myclimate Award** | Auszeichnung für die beste Integration der CO₂-Kompensation
- 2008 **Hans E. Moppert Preis** | Auszeichnung Jugendherberge Scuol für Nachhaltigkeit im Alpentourismus
- 2008 **ICOMOS Schweiz** | Auszeichnung Jugendherberge Zürich für bewussten Umbau eines Gebäudes aus den 60er-Jahren
- 2007 **Milestone Schweiz** | Tourismuspreis für die Nachhaltigkeitsstrategie
- 1999 **Event Master Schweiz** | Gewinner in der Kategorie «Public Events» für 75 durchgeführte Events im Jubiläumsjahr «75 Jahre Schweizer Jugendherbergen»
- 1994 **Goldene Reisekutsche Berlin** | Bronzemedaille für Basiskampagne





www.jugendferge.at



JUGENDFERGE
VAIZELLA

ZIEL- ERREICHUNG 2016

12/13

Unser erstes Ziel ist die Beibehaltung von preiswerten Leistungen. Trotzdem wollen wir auch den steigenden Qualitätsanforderungen entsprechen. Wir wollen durch eine bedürfnisgerechte, innovative Leistungsgestaltung unserem Gast ein Angebot machen, das attraktiv ist und ihm im Vergleich zu anderen Beherbergungsformen echte Alternativen bietet, d.h. das Einfache kultivieren. Besondere Aufmerksamkeit schenken wir überblickbaren Strukturen, der persönlichen Führung der Betriebe und einer angenehmen Atmosphäre.

Indikatoren zu unserem Angebot

	Massnahmen	Zielwert	Ziel- erreichung	Bewertung	Handlungs- bedarf
Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung	Die definierten Qualitäts-, Sicherheits- und Umweltstandards sicherstellen	Mindestens 1 Betriebsbesuch pro Öffnungsmonat durch Bereichsleitung; mindestens 1 Qualitätsaudit pro Betrieb/Saison	↗	☺	Nein
Q-Gütesiegel Schweizer Tourismus und HI-Q	Rezertifizierung	Sämtliche Betriebe sind Schweiz- und HI-Q-rezertifiziert mit Stufe 1; Key Hostels und Dienstleistungszentrale Zürich mit HI-Q Stufe 2 Neukonzeption Q-Sicherungssystem und Q-Labels	↗	☺	Nein
ibex fairstay Label EU-Umweltzeichen	Rezertifizierung	Bei Rezertifizierung erreichen die Betriebe mindestens die gleiche Punktzahl	↗	☺	Nein
Planung	Erstellung Detailplanung 2017 und Grobplanung 2018	Detailplanung 2017; Grobplanung 2018	↗	☺	Nein
Betriebe generell	Betriebsübergaben/-übernahmen sicherstellen	Betriebsübergaben/-übernahmen erfolgen nach Checkliste und werden schriftlich dokumentiert	↗	☺	Nein
	Sicherheit auf den Spielplätzen steigern	Regelmässige Kontrolle durch Betriebsleiter	↗	☺	Nein
Betrieblicher Unterhalt	Nulltoleranz zu defekten Gegenständen und Schmutz/Schmierereien	Regelmässige Kontrolle und Einhaltung Konzept «Betrieblicher Unterhalt»	↗	☺	Nein
Netzwerk	Weiterentwicklung Netzwerk Schweiz	Mindestens 1 Neu-/Umbauprojekt in Planung/Realisierung	↗	☺	Nein
Hindernisfreie Jugendherbergen	Barrierefreiheit der Homepage	Zertifizierung der Homepage «Access for all»	↘	☹	Ja
	Steigerung der Dienstleistungen für Menschen mit Behinderung	Durchführung von Sensibilisierungskursen für Mitarbeitende	↗	☺	Nein
Marketing & Sales	Erarbeitung Marketingkonzept und mittelfristige Massnahmenplanung	Marketingkonzept und mittelfristige Massnahmenplanung erstellt und in Umsetzung	↗	☺	Nein
	Erarbeitung On-/Offline-Saleskonzept auf Unternehmens- und Betriebsstufe	Saleskonzept erstellt und in Umsetzung	↗	☺	Nein
	Erstellung 2-Jahresplanung: 2017 Detailplanung; 2018 Grobplanung	Planung erstellt	↗	☺	Nein
	Strukturierter Verkauf übers ganze Jahr	Jahresplanung	↗	☺	Nein
	Zielgruppengerechte Angebotsbündelung zu regulären Preisen	Verkauf zu regulären Preisen	↗	☺	Nein
	Intensivierung Zusammenarbeit mit nationalen Verbänden und HI	Off-/Online-Verkauf von SJH-Gesamtangeboten über Vertriebskanäle der nationalen Verbände und www.hihostels.com	→	☺	Ja
	Konzentration auf Schweiz, Deutschland und Zukunftsmärkte Südkorea und China	Konzentration auf definierte Zielmärkte; Anteile halten	→	☺	Ja
	Enge Zusammenarbeit mit regionalen Partnern/Leistungsträgern an Standorten der Top-Jugendherbergen ausbauen	Aktive Kontaktpflege und Nutzung der Synergien; Verstärkung der Präsenz und Steigerung Vermittlungsvolumen	→	☺	Ja
eMarketing	SJH-Website und Mobilwebsite neu	Konzeption und Realisation sind abgeschlossen	↘	☹	Ja
	Interaktionen auf Social Media fördern	Laufend neue Einträge mit Verkaufscharakter; 70'000 bestellte Newsletter; 15'000 Fans auf Facebook und Twitter	↗	☺	Nein

Indikatoren zu unseren Gästen und Mitgliedern

14/15

	Massnahmen	Zielwert	Ziel- erreichung	Bewertung	Handlungs- bedarf
Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung	Die definierten Qualitäts-, Sicherheits- und Umweltstandards in den Bereichen Empfang, Information, Hauswirtschaft, Küche, Hygiene, Administration, Rechnungswesen, Kassawesen, Reservationsmanagement und einfachem Unterhalt sicherstellen	Mindestens 1 Betriebsbesuch pro Öffnungsmonat durch Bereichsleitung; mindestens 1 Qualitätsaudit pro Betrieb/Saison	→	☺	Nein
Food & Beverage	Qualitätssicherstellung durch Einkauf bei Vertragslieferanten	100%iger Einkauf bei definierten Lieferanten	→	☺	Ja
	Rezeptdatenbank inkl. Kalkulationen	Erstellung, Schulung, Anwendung	↗	☺	Nein
	Frühstück	Angepasstes, erweitertes Angebot	↗	☺	Nein
	Foodkonzept Kleingruppen	Etablierte Umsetzung in allen Betrieben; keine Gästereklamationen	→	☺	Ja
	Nebenangebot Kiosk	Definition Angebotserweiterung und Lieferanten	↗	☺	Nein
Hygiene	Hygienekonzept konsequent umsetzen und immer aktuell halten	Keine Beanstandungen bei Kontrollen	↗	☺	Nein
	Hygiene-Schulung durchführen	Sämtliche Fachmitarbeiter erhalten eine intensive Schulung; mind. 1 Hygiene-Schulung pro Saison auf Betriebsstufe	↗	☺	Nein
Gäste	Konzept Stammgästepflege	Konzepterstellung und Umsetzung	→	☺	Ja
Gästerückmeldung	Externe Gästebewertungssysteme	Laufendes Monitoring Entwicklung mit Vergleich zum Vorjahr; daraus abgeleitete Massnahmen stufengerecht umsetzen	↗	☺	Nein
	Gästerückmeldungen auswerten und Erkenntnisse umsetzen	Täglich auswerten; daraus ableitende Massnahmen stufengerecht weiterleiten	↗	☺	Nein
	Reklamationen werden innerhalb 48 Stunden in Absprache mit den Bereichsleitungen/ Geschäftsleitung bearbeitet	Reaktionszeit 48 Stunden und direkte Vorgesetzte sind 100%ig ins Reklamationsmanagement integriert	↗	☺	Nein
Zufriedenheit	Gästezufriedenheit auf hohem Niveau halten	Zufriedenheitsgrad mindestens 80	↗	☺	Nein
Logiernächte	Logiernächtezahl unter Berücksichtigung von wirtschaftlichen, betrieblichen und baulichen Veränderungen	800'000 Logiernächte	↘	☹	Ja
Mitgliederbestand	Mitgliederzahl steigern	Mindestens 100'000 Mitglieder	↘	☹	Ja
Mitgliederertrag in CHF	Mitgliederertrag steigern	Mindestens CHF 2'800'000 (Jahres- und Tagesmitgliedschaften; Gratsmitgliedschaften minimieren)	↘	☹	Ja

Indikatoren zu unseren Mitarbeitenden

	Massnahmen	Zielwert	Ziel- erreichung	Bewertung	Handlungs- bedarf
Einführung	Mitarbeitende werden stufengerecht eingeführt	Stufengerechtes Einführungsprogramm	↗	☺	Nein
Beruf und Familie	Arbeitsumfeld schaffen, dass es den Mitarbeitenden gelingt, Beruf und Familie zufriedenstellend zusammenzubringen	Flexibilität bei Arbeitspensum, ohne dass Arbeitsqualität/-klima leidet	↗	☺	Nein
Lohnsystem	Die Löhne sind mindestens branchenüblich und die nach L-GAV definierten Löhne werden eingehalten	L-GAV; Vergleichszahlen Branche	↗	☺	Nein
Zielvereinbarung, Qualifikation, Entwicklungsplan	Zielvereinbarung, Leistungsbeurteilung und individueller Entwicklungsplan mit jedem Mitarbeitenden durchführen	Zielvereinbarung, Leistungsbeurteilung, Entwicklungsplan	↗	☺	Nein
Aus-/Weiterbildung	Stufengerechtes Weiterbildungsmanagement mit Integration des externen Branchenangebots (hotelleriesuisse, GastroSuisse)	Besuch von mindestens 2 Aus-/Weiterbildungskursen (intern und/oder extern)	→	☹	Ja
Arbeitsicherheit und Gesundheitsförderung	Die definierte Arbeitsicherheit sicherstellen und aktive Gesundheitsförderung vornehmen	Reduktion Ausfalltage durch Unfall und Krankheit um 10%	↘	☹	Ja
Ferien-/Ruhetagekontrolle	Ferien-/Ruhetagekontrolle wird für jeden Mitarbeitenden geführt und durch den direkt Vorgesetzten kontrolliert	Lückenlose Dokumentation	↗	☺	Nein
Sozialberatung	Sämtliche Mitarbeitenden kennen die Dienstleistungen und Ansprechpartner der externen Sozialberatungsstelle	Sinnvolle Nutzung der Sozialberatungsstelle MOVIS	↗	☺	Nein
Altersvorsorge	Die Vermögenslage der Altersvorsorge-Stiftung sichert den Mitarbeitenden die Pension	Deckungsgrad über 103%	↗	☺	Nein
Zivildienstleistende	Einsatzplanung für Zivildienstleistende nach Vorgaben des Pflichtenhefts	Pflichtenheft	↗	☺	Nein
	Sinnvolle Ausschöpfung der 20 Zivildienst-Jahresstellen durch systematische Planung	Ausschöpfung Kontingent	↗	☺	Nein
Zufriedenheit	Durch positive Beeinflussung Arbeitsklima auf allen Stufen auf hohem Niveau halten	Mindestens Zufriedenheitsgrad 90 auf Unternehmensstufe	↗	☺	Nein
Fluktuationsrate	Mitarbeitende aktiv fördern und Arbeitsklima positiv beeinflussen	Fluktuation auf Unternehmensstufe maximal 10%	↘	☹	Ja
Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Verhältnis	Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiterkommission und Geschäftsleitung/Vorstand aktiv fördern	Quartalsweise Aussprachen	↗	☺	Nein

Indikatoren zu unserem Verhältnis zur Umwelt

16/17

	Massnahmen	Zielwert	Ziel- erreichung	Bewertung	Handlungs- bedarf
Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung	Die definierten Umweltstandards sicherstellen	Mindestens 1 Betriebsbesuch pro Öffnungsmonat durch Bereichsleitung; Mindestens 1 Qualitätsaudit pro Betrieb/Saison	↗	☺	Nein
Arbeitsweise, Auftragswesen	Ökologische Aspekte werden in der täglichen Arbeit und bei Auftragsvergabe berücksichtigt	Arbeitsweise und Auftragsvergabe nach ökologischen Grundsätzen	↗	☺	Nein
Raumwärme CO ₂ -Fracht	Reduktion CO ₂ -Fracht gegenüber Jahr 2000	Mindestens 55%	↗	☺	Nein
Stromverbrauch	Limitierung Stromverbrauch pro Logiernacht	Maximal 5 kWh	→	☺	Ja
Wasserverbrauch	Limitierung Wasserverbrauch pro Logiernacht	Maximal 150 lt	↗	☺	Nein
CO ₂ -Kompensation	Aktiver Verkauf der CO ₂ -Kompensation	50% der Gäste kompensieren	↗	☺	Nein
Produkte und Materialien	Umweltgerechter Einkauf	Definierte Normen werden eingehalten	↗	☺	Nein
Abfall und Entsorgung	Reduktion Lebensmittel-Abfälle	Einhaltung Marge Küche; Schulung	↗	☺	Nein
Non-Food	Bündelung Lieferanten	Möglichst viele Produkte vom selben Lieferanten beziehen	↗	☺	Nein
Hygiene	Ökologische Produkte bei der Reinigung verwenden	PurEco-Produkte (oder gleichwertig) werden als Pflichtprodukte verwendet	↗	☺	Nein
Mobilität	Mobilitätskonzept weiterentwickeln	Überarbeitung abgeschlossen	→	☺	Ja
Produktgestaltung	Ökologische Aspekte werden in Produktgestaltung integriert	Produkte	↗	☺	Nein
Marketing	Ökologisches Engagement der SJH ist fester Bestandteil der Marketingmassnahmen	Berichterstattung	↗	☺	Nein
Kommunikation	Ökologisches Engagement der SJH ist fester Bestandteil der Kommunikationsmassnahmen	Berichterstattung	↗	☺	Nein
	Ökologisches Engagement der SJH wird für Gäste in Betrieben offensichtlich	Aktivinformation für Gäste	↗	☺	Nein

Indikatoren zu unserer Wirtschaftlichkeit

	Massnahmen	Zielwert	Ziel- erreichung	Bewertung	Handlungs- bedarf
Marktentwicklung	Schweiz- und Euroland-Anteil (FITs, Gruppen und Schulen) gegenüber 2015 halten	Logiernächte mindestens auf Niveau 2015	↘	☹	Ja
Nationales Engagement	Enge Zusammenarbeit in Tourismus-Destinationen mit Vermarktungsorganisation und Leistungsträgern	Funktionierende Partnerschaften; systematische Kontaktpflege; aktiver Verkauf unserer Produkte	↗	☺	Nein
	Aktive Zusammenarbeit mit Parahotellerie Schweiz, hotellerieuisse, Fachgruppen und Gremien	Vorbildfunktion im Bereich Nachhaltigkeit halten; Synergien nutzen	↗	☺	Nein
Internationale Zusammenarbeit	Leaderfunktion wahrnehmen	Aktives Mitwirken zur Stärkung des internationalen Netzwerks von Hostelling International	↗	☺	Nein
	Bilaterale Zusammenarbeit mit nationalen Verbänden fördern	Aktive Zusammenarbeit mit nationalen Verbänden	↗	☺	Nein
Vertragswesen, Partnerschaften	Überwachung aller laufenden Verträge und Partnerschaften/Kooperationen	Aktuelles Vertragsmanagement und lückenlose zentrale Erfassung	↗	☺	Nein
Budgetierung	Erstellen eines 3-Jahres-Budgets	Budgetierung 2017–2019	↗	☺	Nein
Pricing	Aktives Revenue- und Channelmanagement	Umsatzoptimierung	↘	☹	Ja
Kosten-/Nutzenmanagement Dienstleistungs-zentrale Zürich	Jede Interaktion wird auf Wirksamkeit, Effizienz (Kosten und personelle Ressourcen) überprüft und allfällige Korrekturmassnahmen eingeleitet	Managementaufwand unter 10%	↘	☹	Ja
Betriebsertrag in CHF	Umsatz steigern	CHF 49.8 Mio.	↘	☹	Ja
Bettenertrag in CHF	Bettenertrag steigern	CHF 8'900 pro Bett	↘	☹	Ja
Ertrag pro Logiernacht in CHF	Ertrag pro Logiernacht mindestens auf Niveau 2015	CHF 62.36 pro Logiernacht	↗	☺	Nein
Margenrechnung	Minimalmargen für Küche, Getränke, Kiosk Non-Food und Ticketverkauf einhalten	Als Minimalmargen gelten: Küche 74%; Getränke 55%; Kiosk Non-Food 25%; Ticketverkauf Minimalmarge auf Unternehmensstufe 30%–40%	↗	☺	Nein
Bettenauslastung	Bettenauslastung steigern	55% Bettenauslastung auf Unternehmensstufe	↘	☹	Ja
Cashflow	Investitionstätigkeit am Geschäftsverlauf anpassen	40% des Cashflow deckt sämtliche Investitionen ab	↘	☹	Ja
Ergebnis	Ergebnisoptimierung	3% des Betriebsertrags auf Unternehmensstufe vor EK-Verzinsung	↘	☹	Ja
Liquiditätsgrad III	Liquiditätsgrad III auf Niveau 2015 halten	Liquiditätsgrad mindestens 141%	↗	☺	Nein
Organisationskapital	Organisationskapital auf Niveau 2015 halten	Organisationskapital mindestens 38%	↗	☺	Nein
Eigenkapitalverzinsung	Verzinsung des Eigenkapitals der SSST	1%	↘	☹	Ja
Incoming Umsatz in CHF	Gruppenanfragen werden über die Abteilung Sales abgewickelt	CHF 700'000 Umsatz	↘	☹	Ja
Cross-Selling Umsatz in CHF	Cross-Selling durch regionale Kooperationen fördern	Kooperationspartner	→	☺	Ja
Produktivität pro Mitarbeiter in CHF	Flexible am Geschäftsverlauf angepasste Personalplanung	Produktivität: Unternehmensstufe CHF 160'000 Betriebsstufe CHF 173'000	↘	☹	Ja

	Massnahmen	Zielwert	Ziel- erreichung	Bewertung	Handlungs- bedarf
IQMS	Laufende Überprüfung der administrativen Prozesse und optimieren	Sämtliche administrativen Prozesse des IQMS sind überprüft, optimiert und dokumentiert	↗	☺	Nein
IT-Infrastruktur	Erneuerung der IT-Hardware-Installation (zentrale Server)	Erneuerung vollzogen	↘	☹	Ja
	Höchstmögliche Verfügbarkeit	Maximale Ausfallzeit 16 Stunden pro Jahr (ausgenommen notwendige Zeit für geplanten Unterhalt/Updates)	↗	☺	Nein
Riskmanagement	Laufende Überprüfung der Risiken gemäss IQMS-Vorgaben, neuen Gegebenheiten anpassen und entsprechend Massnahmen einleiten	Überprüfung und Massnahmendefinition; Risikominimierung	↗	☺	Nein



UNSER ANGEBOT

20/21

Wir wollen uns streng an den Grundsatz «Leistung kommt vor Werbung» halten. Dennoch wollen wir eine aktive Marktbearbeitung betreiben, nicht marktschreierisch-aggressiv, sondern mit Stil und Herz auftreten. Dabei sollen die Informationen stets grundehrlich, glaubwürdig und klar sein.

In der Schweiz standen insgesamt 52 Jugendherbergen mit total 6'305 Betten im Berichtsjahr zur Verfügung. Der Verein Schweizer Jugendherbergen führte 46 Betriebe mit total 5'592 Betten als Pacht-/Mietbetriebe in Eigenregie; 6 Jugendherbergen (Bellinzona, Engelberg, Fiesch, Gersau, Lugano, Romanshorn) mit total 713 Betten gehörten dem Netzwerk als Franchisenehmer an.

Management- und Qualitätssystem

Mittels Management- und Qualitätssystemen wollen wir sicherstellen, dass wir unsere Produkte und Dienstleistungen den Gästen erfolgreich anbieten können.

Quality. Our Passion vom Schweizer Tourismus Verband sowie *HI-Q* von *Hostelling International* garantieren die Qualität. Alle Schweizer Jugendherbergen arbeiten nach deren Vorgaben und sind zertifiziert.

Das *ibex fairstay Label* steht für den nachhaltigen Nutzen in den Bereichen Ökonomie, Soziales und Ökologie. Zudem bietet es die Möglichkeit, Nachhaltigkeit sinnvoll zu kommunizieren und auf dem Markt eine klare Positionierung zu erreichen. Alle vom Verein Schweizer Jugendherbergen eigenständig geführten Herbergen, die in baulicher Hinsicht den Anforderungen entsprechen, sind zertifiziert resp. im Prozess.

Das *EU-Umweltzeichen* zeichnet Betriebe aus, die Energie, Wasser und Abfallverbrauch reduzieren und umweltfreundliche Stoffe verwenden; das *ibex fairstay Label* bescheinigt die nachhaltige Betriebsführung in den Bereichen Unternehmensführung, Betriebswirtschaft, Umweltmanagement, Mitarbeitende, regionale Wertschöpfung und Kultur.

Zertifizierte Betriebe

	2014	2015	2016
Quality. Our Passion			
... Q I	43*	43*	41*
... Q II	0	0	0
... Q III	0	0	0
HI-Q			
... HI-Q I	27	26	25
... HI-Q II	16*	17*	17*
ibex fairstay Label			
... Bronze	0	0	0
... Silber	8	5	5
... Gold	21	21	23
... Platinum	12	14	13
... im Prozess	0	1	0
EU-Umweltzeichen	41	40	40
... im Prozess	0	1	0

* inkl. Dienstleistungszentrale Zürich

Bei den alle drei Jahre notwendigen Rezertifizierungen erreichten die Jugendherbergen Basel, Bern, Delémont, Gstaad Saanenland, Interlaken, Kreuzlingen, Leissigen, Mariastein-Rotberg, Scuol, Solothurn, St. Gallen, St. Moritz, Valbella und Zürich die Höchstbewertung, *ibex fairstay* Platinum.

Klassifizierung und Spezialisierung

Die Schweizer Jugendherbergen sind in 3 Kategorien aufgeteilt. Die Bezeichnungen der Standards beinhalten mehr als nur die Sternekategorisierung, sondern die Gesamtheit der Erwartungen von Hard- und Software:

SIMPLE – einfacher Standard

Jugendherbergen wie sie waren – die günstigsten, einfachsten, historisch, regional, naturnah, unkompliziert, gemeinschaftlich:

Brienz | Brugg | Dachsen am Rheinfall | Fällanden | Figino | Le Bémont | Mariastein | Romanshorn | Schaffhausen | Seelisberg | Sils i.D. | Sta. Maria

CLASSIC – mittlerer Standard

Die Jugendherbergen wie man sie kennt – Standard, aber nicht Durchschnitt, günstig und gut:

Avenches | Baden | Beinwil | Bellinzona | Château-d'Oex | Delémont | Engelberg | Fiesch | Gersau | Klosters | Kreuzlingen | Leissigen | Luzern | Montreux | Pontresina | Rapperswil-Jona | Richterswil | Schaan-Vaduz | Sion | Solothurn | St. Gallen | Stein am Rhein | Zofingen | Zug

TOP – hoher Standard

Mehr als Jugendherbergen – hervorragend, aber nicht teuer, moderne Architektur, Top-Angebot, private Zimmer:

Basel | Bern (Wiedereröffnung 29.03.2018) | Crans-Montana (Eröffnung 16.06.2017) | Davos | Grindelwald | Gstaad Saanenland | Interlaken | Lausanne | Locarno | Lugano | Saas-Fee | Scuol | St. Moritz | Valbella | Zermatt | Zürich

Klassifizierung Swiss Lodge

Qualität und Transparenz gegenüber dem Gast sind gemeinsame Erfolgsfaktoren der vielfältigen Schweizer Beherbergung. Um diese Erfolgsfaktoren zugunsten eines leistungsfähigen Schweizer Tourismus weiter zu fördern, werden die Hotels von *hotellerie-suisse* klassifiziert; 43 Jugendherbergen sind als «Swiss Lodge» klassifiziert. Zusätzlich zur Klassifikation richten sich die Spezialisierungen nach spezifischen Gästebedürfnissen und erlauben so eine klare Marktpositionierung.

Spezialisierungen	2014	2015	2016
Green Living	38	38	41
Sustainable Living	37	37	40
Bike	23	23	21
Wandern	26	26	24
Wellness	1	1	1
Seminar	1	1	1
Hindernisfrei	30	30	30
Historisch	13	13	13

Barrierefreie Jugendherbergen

10% der Schweizer Bevölkerung leben mit einer Behinderung. Selbstbestimmtes Reisen ist ein grosses Bedürfnis von diesen Menschen. Konsequenterweise verfolgen die Schweizer Jugendherbergen den Ausbau von Angebot und Dienstleistungen für dieses Gästesegment. Das 2013 lancierte Projekt "Ferien – zugänglich für alle" mit der Stiftung Denk an mich konnte im Februar 2016 planmässig und mit der Erreichung der gesetzten Ziele abgeschlossen werden.

Das gesamte Angebot von der Informationsbeschaffung im Internet bis hin zu der hindernisfreien Gestaltung der Betriebe wurden in der Projektphase umfassend überarbeitet und ausgebaut. Der Anteil hindernisfreier Jugendherbergen liegt Ende 2016 bei 60%. 27 hindernisfreie Jugendherbergen sind online buchbar. Um die Reiseplanung zu vereinfachen, stehen zudem hilfreiche Informationen mit umfassenden Detailangaben zu Infrastruktur und Anreise zur Verfügung.

Am 1. Dezember 2016 wurde in Zürich der *Förderverein Barrierefreie Schweiz* gegründet. Der Verein hat sich zum Ziel gesetzt, aktuelle Reiseinformationen für Menschen mit Behinderungen im Schweizer Tourismus strukturiert sichtbar und auf breiter Basis zugänglich zu machen. Das Projekt «Barrierefreie Schweiz» ist direkt aus dem Gemeinschaftsprojekt der *Stiftung Denk an mich* und der Schweizer Jugendherbergen entstanden. Das Ziel, die Projektgrundlagen auf zusätzliche touristische Angebote auszuweiten und damit den Schweizer Tourismus insgesamt positiv zu beeinflussen, ist mit der Gründung des *Fördervereins Barrierefreie Schweiz* gelungen.

Betriebe

Betriebsjubiläen

Jugendherbergen schreiben Geschichten und dies in der Schweiz schon seit über 92 Jahren. So erstaunt es nicht, dass im Berichtsjahr verschiedene Betriebsjubiläen im Beisein von Behördenvertretern und Gästen aus nah und fern gefeiert werden konnten:

- 75 Jahre Jugendherberge Brugg
- 50 Jahre Jugendherberge Sta. Maria, Jugendherberge St. Gallen und Jugendherberge Zürich
- 25 Jahre Jugendherberge Rapperswil-Jona, Jugendherberge Seelisberg und Jugendherberge Sion

Jugendherberge Crans-Montana «Bella Lui»

Die Schweizerische Stiftung für Sozialtourismus hat in Crans-Montana das historische 3*-Hotel Bella Lui käuflich erworben. Damit konnte ein wichtiger Schritt in der Netzwerkentwicklung der Schweizer Jugendherbergen vollzogen werden, schliesst doch der Standort eine langjährige Lücke innerhalb des französisch sprechenden Schweizer Alpenraums. In einer Bauzeit von 8 Monaten (Beginn Oktober 2016) wird das Objekt nach den Anforderungen des Denkmalschutzes sanft renoviert und umgebaut. Die neue Jugendherberge «Bella Lui» Crans-Montana wird künftig 145 Betten anbieten und gehört der Kategorie TOP an. Die Eröffnung erfolgt am 16. Juni 2017.

Jugendherberge Bern

Nach vielen Jahren der Vorbereitung konnte am 15. November 2016 mit dem Um- und Neubau der Jugendherberge in Bern gestartet werden. Der 1956 eröffnete Bau des Architekten Peter Indermühle im Berner Marzili-Quartier wird erweitert und umfassend renoviert. Die grösste Änderung ist ein Teilabbruch mit Neubau: Das angebaute ehemalige Jugendhaus wird rückgebaut und durch ein freistehendes, an den schlanken Haupttrakt angepasstes Gebäude ersetzt. Die bestehenden 26 Zimmer des denkmalgeschützten Gebäudes mit insgesamt 94 Betten werden auf Basis der bestehenden Struktur neu organisiert und den neuen Standards angepasst.

Nach der Renovation stehen im Altbau 20 Mehrbettzimmer, die Rezeption sowie der grosse Speisesaal mit Küche und mit angrenzenden Seminarräumen zur Verfügung. Im Neubau werden

30 Zwei- und Vierbettzimmer mit eigener Dusche und WC die höheren Komfortansprüche bedienen. Durch die Standardanpassungen wird künftig die Jugendherberge als TOP-Betrieb klassifiziert. Ökologische Anforderungen und Hindernisfreiheit haben im Um-/Neubauprojekt eine hohe Wichtigkeit.

Die Wiedereröffnung ist auf Ende März 2018 geplant. Die Liegenschaft der Berner Jugendherberge war bis anhin im Besitz der Stadt Bern. Unmittelbar vor Beginn der Renovation wurde sie im Baurecht der Schweizerischen Stiftung für Sozialtourismus (SSST) übertragen.

Jugendherberge Fribourg

Die Jugendherberge Fribourg, im Eigentum der Stadt, musste Ende Oktober 2016 definitiv geschlossen werden, da künftig die Räumlichkeiten dieser Liegenschaft für die Erweiterung der Stadtverwaltung genutzt werden.

Unterhaltsarbeiten

Für Angebotserhaltung/-erneuerungen/-verbesserungen in Gebäude und Sachanlagen (ohne IT) wurden im Berichtsjahr seitens Schweizerischer Stiftung für Sozialtourismus als Eigentümerin und dem Verein Schweizer Jugendherbergen als Betreiber rund 7,16 Mio. Franken investiert.

Familiengerechtes Angebot

Preise für Familien mit Kindern

Die Schweizer Jugendherbergen fördern den familienfreundlichen Tourismus und wollen damit auch Familien mit kleinerem Budget ermöglichen, in den verschiedenen Regionen der Schweiz Ferien zu machen. So wurden die Preise für Familien mit Kindern unabhängig von der gewählten Jugendherberge und Zimmerkategorie deutlich gesenkt: Kinder bis 1 Jahr übernachten kostenlos, für Kinder von 2–5 Jahren kostet die Übernachtung pauschal CHF 15.– und für Kinder von 6–12 Jahren CHF 25.– im Zimmer der Eltern.

Mitgliederkategorie Senioren

Mehr und mehr nutzen Grosseltern mit Enkelkindern das vielseitige Angebot von Jugendherbergen. Der Nachfrage entsprechend wurde für Gäste ab dem Rentenalter die Mitgliederkategorie «Senior» eingeführt, um so die 3-Generationen-Gästestruktur und das Reisen im Familienverbund zu unterstützen.

New Technology

Im Berichtsjahr investierten wir CHF 411'856 in Betrieb, Sicherheit und Erneuerung von Hard- und Software. Neben den jährlich wiederkehrenden Kosten für Wartung und Lizenzen wurden CHF 61'708 in Projekte im Zusammenhang mit der weiteren Digitalisierung der Arbeitsprozesse investiert.

Kennzahlen

	1992 ¹⁾	1996 ²⁾	2000 ³⁾	2004	2008	2012	2015	2016
Investitionen in Unterhalt & Ersatz (SJH & SSST)	kE	1'024'134	1'725'384	1'769'011	2'580'701	2'737'386	2'672'580	2'775'651
Investitionen in Um- & Neubauten (SSST)	kE	kE	237'421	3'982'546	1'224'345	8'233'803	1'458'188	4'384'634
Mietkosten	1'755'099	3'129'681	3'925'932	5'260'975	9'439'124	7'740'010	8'490'015	8'459'292

¹⁾ Erstes Geschäftsjahr nach Fusion der 14 eigenständigen Kreise, ²⁾ Einleiten der Reorganisation, ³⁾ Start Umsetzung der strategischen Planung, kE keine Erhebung



UNSERE GÄSTE

24/25

Wir tragen für unsere Gäste eine besondere Verantwortung, weil Reisen für sie in emotionaler und materieller Hinsicht ausserordentlich wichtig ist und sie dabei ein besonderes Bedürfnis nach Vertrauen, Sicherheit und Geborgenheit verspüren. Wir wollen den vielfältigen Gästeerwartungen in kreativer Weise entsprechen. Wir sehen unseren Gast als lebensfrohen, begeisterungsfähigen, interessierten, kontaktfreudigen Menschen, der bereit ist, Rücksicht auf die natürlichen Gegebenheiten und die Mitreisenden zu nehmen. Wir wollen solche Eigenschaften und Haltungen ansprechen und fördern.

Gästevielfalt

Der starke Franken stellte für den Tourismusmarkt Schweiz nach wie vor eine grosse Herausforderung dar, wenn auch eine zaghafte Erholung gegenüber dem Vorjahr festgestellt werden konnte. Hinzu kam die Sicherheitslage in Europa, die vor allem Gäste aus den Fernmärkten von Reisen nach Europa – in die Schweiz – abhielten.

Die weiterhin schwierige Marktsituation machte sich auch bei den Schweizer Jugendherbergen bemerkbar, auch wenn die Auswirkungen dank Angebots- und Preisanpassungen abgeschwächt werden konnten. 364'475 Gäste verbrachten im Berichtsjahr insgesamt 723'951 Logiernächte in unseren Betrieben. Im Vergleich

zum Vorjahr bedeutet dies einen erneuten, wenn auch schwächeren Rückgang sowohl der Gäste (-15'306) als auch der Logiernächte (-23'037). Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass der Rückgang auch von der baubedingten Schliessung der Jugendherberge Bern beeinflusst wurde. Die grössten Rückgänge verzeichneten wir aus Ländern des Euroraums (-12'694 Logiernächte).

Der Markt Schweiz konnte weiter ausgebaut werden. Der Anteil der Schweizer Gäste konnte auf 66,5% (Vorjahr 64,3%) gesteigert werden. 19,2% der Gäste kamen aus Europa (Vorjahr 20,2%) und 14,3% von allen übrigen Herkunftsländern (Vorjahr 15,5%).

	2014 Ankünfte	Anteil %	2015 Ankünfte	Anteil %	2016 Ankünfte	Anteil %
Schweiz	239'897	59.97%	244'297	64.33%	242'416	66.51%
Deutschland	42'049	10.51%	32'810	8.64%	30'993	8.50%
Südkorea	17'874	4.47%	18'499	4.87%	16'104	4.42%
USA	7'527	1.88%	7'464	1.97%	7'836	2.15%
Frankreich	10'244	2.56%	8'806	2.32%	7'616	2.09%
Grossbritannien	9'073	2.27%	8'530	2.25%	7'169	1.97%
China	10'102	2.53%	9'252	2.44%	7'032	1.93%
Italien	6'385	1.60%	4'945	1.30%	4'422	1.21%
Thailand	3'569	0.89%	3'382	0.89%	3'422	0.94%
Niederlande	4'078	1.02%	2'497	0.66%	3'002	0.82%
Spanien	3'922	0.98%	3'055	0.80%	2'862	0.79%
Indien	2'508	0.63%	2'256	0.59%	2'424	0.67%
Australien	2'572	0.64%	2'392	0.63%	2'122	0.58%
Kanada	2'262	0.57%	1'969	0.52%	2'005	0.55%
Österreich	3'178	0.79%	2'322	0.61%	1'912	0.52%
Japan	2'947	0.74%	2'204	0.58%	1'774	0.49%
Taiwan	2'308	0.58%	2'487	0.65%	1'666	0.46%
Tschechische Republik	1'794	0.45%	1'694	0.45%	1'343	0.37%
Belgien	2'053	0.51%	1'100	0.29%	1'219	0.33%
Polen	1'954	0.49%	1'288	0.34%	977	0.27%
übrige Länder	23'751	5.94%	18'532	4.88%	16'159	4.43%

Durchschnittliche Aufenthaltsdauer der Gäste

Die durchschnittliche Aufenthaltsdauer unserer Gäste lag bei 1,99 Tagen und damit leicht über dem Vorjahr (1,97 Tage). Der Trend zur

längeren Aufenthaltsdauer war bei Gästen fast aller Herkunftsregionen feststellbar.

	2014	2015	2016		2014	2015	2016
Tschechische Republik	2.44	2.28	2.37	USA	1.79	1.87	1.83
Grossbritannien	2.17	2.23	2.32	Südkorea	1.66	1.76	1.82
Schweiz	2.00	1.98	2.02	Polen	1.73	2.34	1.81
Australien	1.94	2.34	1.96	Frankreich	1.81	1.77	1.77
Deutschland	2.03	2.11	1.96	Taiwan	1.75	1.75	1.76
Niederlande	1.67	1.90	1.92	Österreich	1.99	1.82	1.74
Italien	1.95	1.86	1.91	Indien	1.83	1.72	1.70
Japan	1.71	1.77	1.91	China	1.51	1.55	1.68
Thailand	1.67	1.73	1.91	Belgien	1.78	1.92	1.66
Spanien	1.93	1.89	1.83				
Kanada	1.83	1.88	1.83	Durchschnitt	1.96	1.97	1.99

Gästesegmente

Mit einem Anteil von 50,2% und 363'209 Logiernächten bildeten Einzelreisende weiterhin das grösste Gästesegment. Der Schulen- und Gruppenbereich nahm gegenüber dem Vorjahr um 0,9% (2'165 Logiernächte) leicht ab. Einen deutlichen Rückgang mit 34'210 (-23,6%) Logiernächten verzeichneten wir bei Familien. Mit der Einführung der neuen Familienpreise ab 1. Dezember 2016 soll dieser Negativtrend stoppen (vgl. Seite 23).

	2014 Anteil %		2015 Anteil %		2016 Anteil %	
Einzelgäste	402'593	51.34	349'871	46.84	363'209	50.17
Gruppen	127'136	16.21	126'020	16.87	120'780	16.68
Schulen	117'187	14.94	126'190	16.89	129'265	17.86
Familien	137'216	17.50	144'907	19.40	110'697	15.29
Total	784'132	100.00	746'988	100.00	723'951	100.00

Mitglieder

Der Verein Schweizer Jugendherbergen zählte per 31. Dezember 2016 total 82'495 Mitglieder. Dies entspricht einer Abnahme gegenüber dem Vorjahr von 9,69%.

Mitgliederkategorie	2014	2015	2016
Junior	28'573	27'596	24'983
Adult	44'572	42'490	33'443
Senior ¹⁾	in Adult enthalten	in Adult enthalten	4'725
Familien	16'098	15'496	14'143
Gruppen	5'799	5'760	5'201
Total	95'042	91'342	82'495

¹⁾ Neue Kategorie Senior ab 1. September 2016

Altersstruktur der Mitglieder

Personen über 45 Jahren und junge Menschen unter 20 bilden die grössten Mitgliedergruppen und stellen 74% aller Mitglieder dar. Veränderungen innerhalb der Altersgruppen im Vergleich zum Vorjahr fallen gering aus.

	2014	2015	2016
Bis 20 Jahre	33%	33%	32%
20 bis 25 Jahre	6%	5%	4%
26 bis 34 Jahre	7%	7%	6%
35 bis 44 Jahre	16%	16%	16%
Ab 45 Jahre	38%	39%	42%

Gästezufriedenheit

Nach jedem Aufenthalt erhalten die Gäste die Möglichkeit, den Aufenthalt zu bewerten. 17'442 Gäste machten davon Gebrauch. Die Kundenzufriedenheit der einzelnen Beurteilungskriterien liegt auf Vorjahrsniveau oder leicht tiefer.

Kundenzufriedenheit	2014	2015	2016
Mitarbeitende	90	90	90
Zimmer	77	79	77
Dusche/WC	76	78	76
Aufenthaltsraum	77	78	77
Mahlzeiten	82	84	82
Sauberkeit	86	87	86
Atmosphäre	81	82	81
Komfort	74	75	74
Preis/Leistung	73	74	73
Gesamtbeurteilung	80	81	80

Bewertungssystem:
«sehr gut» 90–100 Pkte, «gut» 75–89 Pkte, «zufrieden» 50–74 Pkte, «nicht zufrieden» weniger als 50 Pkte

Flüchtlinge in Jugendherbergen

Den kantonalen Migrationsämtern und Gemeinden wurden aufgrund des enormen Flüchtlingsstroms die Jugendherbergen Fällanden, Delémont, Rapperswil-Jona, Sion und St. Gallen von November 2015 bis März/April 2016 zur Unterbringung von Flüchtlingen zur Verfügung gestellt; in den Monaten November 2016 bis März 2017 wurde die Jugendherberge Sion wiederum von Flüchtlingsfamilien bewohnt.

Kennzahlen

	1992 ¹⁾	1996 ²⁾	2000 ³⁾	2004	2008	2012	2015	2016
Logiernächte eigene Betriebe	kE	562'543	573'248	577'274	785'209	756'411	746'988	723'951
Logiernächte inkl. Franchisebetriebe	920'524	744'777	814'075	838'900	986'471	924'252	820'174	799'601
Total Mitglieder	78'522	65'855	66'277	93'273	95'236	98'889	91'342	82'495
Gästezufriedenheit	kE	kE	kE	kE	75	78	81	80

¹⁾ Erstes Geschäftsjahr nach Fusion der 14 eigenständigen Kreise, ²⁾ Einleiten der Reorganisation, ³⁾ Start Umsetzung der strategischen Planung, kE keine Erhebung



UNSERE MITARBEI- TENDEN

28/29

Wir wissen, dass alle Mitarbeitenden in unserer stark auf persönliche Leistung und Beziehung ausgerichteten Organisation die entscheidende Rolle spielen. Ihrer Wichtigkeit entsprechend stellen wir hohe Anforderungen an sie. Wir setzen uns für eine fortschrittliche Mitarbeiter-Politik ein, insbesondere bezüglich Führungsstil, Arbeitsbedingungen, sozialer Sicherheit, Chancengleichheit, Eigenverantwortung und beruflicher Förderung.

Familie und Beruf

In der sozialen Verantwortung als Arbeitgeber ist es uns wichtig, dass sich die Mitarbeitenden wohlfühlen und es ihnen gelingt, Familie und Beruf zufriedenstellend zusammenzubringen. Entsprechend bieten wir Flexibilität, das Arbeitspensum zu gestalten. Im Berichtsjahr teilten sich an der Dienstleistungszentrale Zürich 51 Mitarbeitende 40,38 Vollzeitstellen und in den Jugendherbergen wurden 262,25 Vollzeitstellen auf 491 Mitarbeitende aufgeteilt.

Lohnsystem

Das Lohnsystem für Kadermitarbeitende setzt sich aus fixen und variablen Lohnbestandteilen zusammen. Während die fixen Lohnkomponenten stufengerecht nach gleichen Massstäben festgelegt werden, resultieren die variablen Teile aus der Erreichung der individuell vereinbarten Ziele und dem Budgeterreichungsgrad.

Mitarbeitende der Jugendherbergen sind dem Landes-Gesamtarbeitsvertrag des Gastgewerbes (L-GAV) unterstellt, Mitarbeitende der Dienstleistungszentrale Zürich werden nach Richtlinien der Berufsverbände entlohnt. Um die Leistung der Mitarbeitenden – ausgedrückt mit der Zufriedenheit unserer Gäste für Freundlichkeit, Qualität des Essens und Sauberkeit – zusätzlich zu honorieren, besteht ein Prämiensystem für Mitarbeitende der Jugendherbergen. Diese Prämie wird in Form von Gutscheinen ausgeschüttet; im Berichtsjahr wurden Gutscheine im Wert von CHF 30'300 abgegeben.

Nach dem Grundsatz der Lohngleichheit für Frau und Mann werden bei den Schweizer Jugendherbergen beide Geschlechter nach den gleichen Bedingungen/Ansätzen entlohnt.

	2014	2015	2016
Lohnsumme in CHF	18'607'988	19'071'213	18'615'926
Sozialleistungen in CHF	3'047'877	3'168'077	3'057'172
Prämien für Zielerreichung	470'405	332'904	377'003

Zielvereinbarung

Auf Basis des Leitbildes werden vom Vorstand die mittelfristigen Strategien definiert und dann als operative Jahresziele von der Geschäftsleitung inhaltlich und zeitlich konkretisiert.

Im Zielbildungs- und Zielvereinbarungsprozess werden die operativen Jahresziele stufengerecht abgeleitet und von konkreten Zielformulierungen operationalisiert. Nach dem «Top-Down-Prozess» erfolgt die Abstimmung und Konsolidierung «Bottom-Up».

Dieser systematische Prozess schafft bei allen Mitarbeitenden das notwendige Verständnis für die unternehmerischen Zielsetzungen sowie die erforderlichen Voraussetzungen im Sinne der aktiven Beteiligung.

Qualifikationssystem

Die Mitarbeitenden-Qualifikation ist eine regelmässig stattfindende, auf die Zukunft ausgerichtete Standortbestimmung zwischen dem qualifizierenden Vorgesetzten und den Mitarbeitenden. Sie erfolgt im partnerschaftlichen Gespräch, bei dem auch Mitarbeitende Gelegenheit zur Darstellung ihrer Anliegen und Erwartungen haben; so qualifiziert auch der Mitarbeitende seinen Vorgesetzten. Das Qualifikationsgespräch findet mit jedem Mitarbeitenden vor Ablauf der Probezeit und mindestens einmal jährlich statt und wird entsprechend dokumentiert.

Die Ziele der Qualifikationsverfahren sind:

- Anerkennung und Förderung der Leistung und des Verhaltens
- Ausrichtung des Einsatzes des Mitarbeitenden auf die sich wandelnden Ziele und Aufgaben

- Förderung der Motivation und der Entwicklung des Mitarbeitenden
- Stärkung des gegenseitigen Vertrauens
- Förderung der Fähigkeit des Mitarbeitenden zu realistischer Selbsteinschätzung

Aus- und Weiterbildung

Die Weiterbildung ist ein wichtiger Pfeiler im Bestreben, die Qualität für unsere Gäste und Mitarbeitenden zu steigern. Im Berichtsjahr wurden 14 Weiterbildungskurse mit externen und internen Referenten, die 2-tägigen Frühlingstagungen (aufgeteilt pro Bereich) sowie die 3-tägige Herbsttagung durchgeführt. Total haben 254 Teilnehmer die Weiterbildungsmöglichkeiten genutzt.

Als national/international tätige Organisation sind Sprachkenntnisse von zentraler Bedeutung. Den Mitarbeitenden der Dienstleistungszentrale Zürich steht wöchentlich ein ausgebildeter Sprachlehrer zur Verfügung. In Einzel- und Gruppenunterricht wurden total 249 Lektionen in Französisch erteilt.

Mitarbeitende, die ihre berufliche Karriere bei den Schweizer Jugendherbergen sehen, haben die Möglichkeit ein Förderprogramm zu absolvieren. Während 1 bis 2 Jahren durchlaufen Kandidaten verschiedene Funktionen, arbeiten in Projektteams mit und holen sich so das nötige Rüstzeug, um künftig eine andere/höhere Position einzunehmen. Im Berichtsjahr absolvierten keine Mitarbeitenden das Förderprogramm.

Externe Aus-/Weiterbildungen werden finanziell unterstützt, sofern das Erlernete in die tägliche Arbeit einfließen kann. Je nach Höhe der finanziellen Unterstützung wird vertraglich eine Mindestanstellungsdauer vereinbart.

2016 beschäftigten die Schweizer Jugendherbergen an der Dienstleistungszentrale Zürich 2 Lernende (kaufmännische Ausbildung) und 4 Praktikanten von Tourismusfachschulen; in den Jugendherbergen waren total 17 Lernende/Praktikanten in Ausbildung.

	2014	2015	2016
Angeborene Weiterbildungskurse	25*	24*	14*
Anzahl Teilnehmer	394	386	254
Total Stunden für überbetriebliche Weiterbildung	4'480	4'456	3'264
Anzahl Personen im Förderprogramm	0	1	0
Anzahl Lernende und Praktikanten	16	15	23
Anzahl Personen in externer Aus-/Weiterbildung	3	5	5

* ohne Einzel- und Gruppenunterricht in französischer Sprache

Spezielle Leistungen

Mitarbeitende, ehrenamtliche Vorstandsmitglieder und Delegierte erhalten zur kostenlosen Benützung von Jugendherbergen für sich und ihre Familienangehörigen jährlich Übernachtungsgutscheine. Im Jahr 2016 wurden so Leistungen im Wert von CHF 206'328 (Vorjahr CHF 217'229) bezogen.

Arbeitssicherheit und Gesundheitsförderung

Die Sicherstellung optimaler Arbeitssicherheit und der Gesundheitsschutz unserer Mitarbeitenden hat höchste Priorität. Dies stellen wir sicher mit spezieller Instruktion/Schulung der Mitarbeitenden vor Ort, laufender Gefahrenermittlung mit entsprechender Massnahmendefinition und sporadischen Sicherheits-Audits in den Betrieben.

Konzept, Informationsblätter und Checklisten für Arbeitssicherheit und Gesundheitsförderung werden für die Mitarbeitenden mehrsprachig auf dem Intranet publiziert.

Die im Berichtsjahr durchgeführten Kontrollen durch die Aufsichtsbehörden in der Dienstleistungszentrale Zürich und in den Jugendherbergen ergaben keine nennenswerten Beanstandungen.

Case-Management und Sozialberatung

Die Unfall- und Krankheitsfälle unserer Mitarbeitenden werden von einem externen Vertragspartner professionell erfasst und alle Massnahmen eingeleitet, damit Arbeitnehmer wieder integriert werden können. Zudem steht allen Mitarbeitenden für persönliche, gesundheitliche, finanzielle, rechtliche oder administrative Fragen eine kostenlose externe Sozialberatungsstelle zur Verfügung.

	2014	2015	2016
Case-Management			
Betreute Mitarbeitende	24	26	30
Arbeitsunfähigkeit			
bis 5 Tage	8%	0%	0%
6–14 Tage	4%	7%	0%
15–30 Tage	8%	14%	23%
31–60 Tage	46%	29%	27%
61–90 Tage	4%	21%	13%
91–365 Tage	29%	29%	37%
über 365 Tage	0%	0%	0%
Sozialberatung Fragestellungen/Beratungen			
persönlich/familiär	1	1	1
gesundheitlich	2	1	–
betrieblich	3	4	1
finanziell	3	2	1
Fachberatung	–	–	–

Altersvorsorge

Die Schweizer Jugendherbergen verfügen über eine eigene Altersvorsorge-Stiftung. Die Vermögensanlagen der Vorsorge-Stiftung sind vollständig bei der AXA Leben AG rückgedeckt und unterliegen keinen Retrozessionen auf Vermögensanlagen.

Der Deckungsgrad per 31. Dezember 2016 liegt bei 103,62%. Durch die positive Finanzlage konnte der Stiftungsrat im Berichtsjahr die Altersguthaben der Mitarbeitenden mit 2,75% verzinsen. Dies liegt um 1,5% höher als dem vom Bundesrat festgelegten BVG-Mindestzinssatz.

Der Stiftungsrat setzt sich aus je vier Arbeitnehmer- und Arbeitgeber-Vertretern zusammen.

Arbeitnehmer-Vertreter: Granacher Bernhard | Lutz Walter |

Müller Michael | Zollinger Markus (Vize-Präsident)

Arbeitgeber-Vertreter: Abegg Thomas | Dobler René | Gmür Fredi (Präsident) | Müller Christoph

	2014	2015	2016
Vorsorgekapital in CHF	20'510'016.12	19'910'317.99	20'479'708.57
Frei verfügbare Mittel in CHF	803'382.70	848'550.25	991'611.12
Deckungsgrad	103.04%	103.26%	103.62%
Aktive Versicherte	514	531	573
Rentenbezüger	30	29	36

Zivildienstleistende

Zivildienst ist ein Ersatzdienst für militärdiensttaugliche Männer, die aus Gewissensgründen keinen Militärdienst leisten können. Sie leisten ihre Einsätze im Sozialbereich, in Naturparkprojekten und gemeinnützigen Einsatzbetrieben. Auch die Schweizer Jugendherbergen bieten Einsatzmöglichkeiten für Zivildienstleistende an.

Im Jahr 2016 haben 138 Zivildienstleistende 6'167 Dienstage und 1 Angehöriger des deutschen Freiwilligendienstes 113 Dienstage bei den Schweizer Jugendherbergen geleistet.

Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Verhältnis

Die Mitarbeiterkommission (vgl. Seite 47) vertritt die Interessen der Mitarbeitenden gegenüber dem Vorstand und der Geschäftsleitung. Versammlungen der Mitarbeitenden fanden im Frühling und Herbst statt. Die Quartals-Aussprachen zwischen der Mitarbeiterkommission, CEO und Vertretern des Vorstandes waren sehr konstruktiv und förderten das gegenseitige Verständnis und Vertrauen.

Kennzahlen

	1992 ¹⁾	1996 ²⁾	2000 ³⁾	2004	2008	2012	2015	2016
Beschäftigung								
Mitarbeitende Betriebe	kE	363	345	310	418	481	506	491
Vollzeitstellen Betriebe	kE	175.7	163.0	176.4	225.0	243.4	269.1	262.3
Mitarbeitende Dienstleistungszentrale Zürich	kE	29	27	30	37	53	51	51
Vollzeitstellen Dienstleistungszentrale Zürich	kE	21.4	22.6	23.9	27.6	39.7	41.2	40.4
Mitarbeitende total	kE	392	372	340	455	534	557	542
Vollzeitstellen total	kE	197.1	185.6	200.3	252.6	283.1	310.3	302.7
Fluktuationsrate	kE	kE	kE	kE	9.1%	9.5%	11.4%	10.9%
Zufriedenheitsgrad	kE	kE	kE	kE	95	95	98	95
Belegschaftsstruktur								
Durchschnittliches Alter	kE	kE	kE	kE	37.2	37.0	38.6	39.2
Anteil Frauen gesamthaft	kE	kE	kE	kE	66%	63%	66%	64%
Anteil Frauen im Kader	kE	kE	kE	kE	55%	58%	50%	42%
Lohnspanne								
Mindestbruttolohn in CHF	kE	2'250	2'360	3'100	3'250	3'400	3'407	3'407
Höchster Lohn zu Mindestlohn (Lohnspanne)	kE	> 3.92	> 4.24	> 4.03	> 4.15	> 4.85	> 4.84	> 4.84
Unfälle/Ausfalltage								
Betriebsunfälle	kE	kE	kE	kE	21	21	10	10
Nichtbetriebsunfälle	kE	kE	kE	kE	25	35	34	42
Ausfalltage durch Unfall, Krankheit & Mutterschaft	kE	kE	kE	kE	5'281	3'557	4'024	3'373
Direkte Kosten der Ausfalltage	kE	kE	kE	kE	276'554	331'883	401'441	369'467

¹⁾ Erstes Geschäftsjahr nach Fusion der 14 eigenständigen Kreise, ²⁾ Einleiten der Reorganisation, ³⁾ Start Umsetzung der strategischen Planung, kE keine Erhebung



UNSER VERHÄLTNIS ZUR UMWELT

32/33

Wir sind uns bewusst, dass die einheimische Bevölkerung und die natürliche Umwelt in den Zielgebieten für uns und unsere Gäste von ausschlaggebender Bedeutung sind. Wir wollen auf die Interessen der einheimischen Bevölkerung grösstmögliche Rücksicht nehmen, ihre Eigenständigkeit und ihre Kultur achten und alles daran setzen, Umweltbelastungen so gering wie möglich zu halten. Wir setzen uns für umweltfreundliche und landschaftsschonende Jugendherbergen und Freizeitprogramme ein.

Dank einem einfachen Angebot (geringe m²-Nutzfläche pro Bett) glänzen die Schweizer Jugendherbergen mit einer vergleichsweise sehr hohen Umweltverträglichkeit. Gemessen an den CO₂-Emissionen verbessert sich die Umweltverträglichkeit prinzipiell je einfacher der Beherbergungs-Standard ist. Dieser Umstand hindert uns nicht alles daran zu setzen, damit die Emissionen weiter vermindert werden. Wir verfahren dabei nach dem Prinzip «Vermeiden – Reduzieren – Kompensieren».

Allgemein achten wir sehr auf die Effizienz der Massnahmen. Mittels Analysen werden die grössten Reduktionspotentiale ermittelt und dann dort mit Massnahmen angesetzt. Über die Jahre hinweg ist ein umfassendes Umweltmanagement für Bau und Betrieb entstanden. Die Schweizer Jugendherbergen sind weiterhin Vorbild für viele Bauherren, nicht nur im Bereich der Beherbergung. So wurden auch 2016 diverse Referate über Nachhaltigkeit und Umweltmanagement gehalten.

Umweltpreis Schweiz

Für den langjährigen Einsatz und die Leistungen zugunsten des Umwelt- und Klimaschutzes wurden die Schweizer Jugendherbergen mit einem Sonderpreis ausgezeichnet. «Die Schweizer Jugendherbergen und die Schweizerische Stiftung für Sozialtourismus sind Pioniere im nachhaltigen Tourismus und geben im schweizerischen Tourismus in Sachen Energieeffizienz sowie Umwelt- und Klimaschutz die Richtung vor», begründete Daniel Zürcher, Jury-

mitglied und Sektionschef Innovation beim Bundesamt für Umwelt (BAFU), diese Auszeichnung.

myclimate Award

Die Schweizer Jugendherbergen sind im wahrsten Sinne des Wortes Vorreiter-Pionier für integrierten Klimaschutz im Bereich Hotellerie und beweisen, dass eine Mehrheit von Kunden bereit sind, Verantwortung für das eigene Handeln zu übernehmen, wenn Klimaschutz einfach und transparent in den Buchungsprozess eingebunden ist. Mit dieser Begründung wurden die Schweizer Jugendherbergen im Berichtsjahr mit dem «myclimate Award» als «Pionier für integrierten Klimaschutz im Bereich Hotellerie» ausgezeichnet.

Global Youth Travel Awards

Die World Youth Student and Educational Conference (WYSTC) ehrt jährlich mit den «Global Youth Travel Awards» herausragende Leistungen ihrer Mitglieder. Im Jahr 2016 erreichten die Schweizer Jugendherbergen den zweiten Platz bei den «Global Youth Travel Awards» im Bereich «Green Accommodation Initiative». Mit unserem umfassenden Umweltmanagement, welches die Ökologie beim Bau genauso berücksichtigt wie im Bereich Betrieb und der Einhaltung höchster Standards durch die gesamte Wertschöpfungskette hindurch, konnten wir die Jury überzeugen.

Immobilien

Die Weichen für einen umweltgerechten Betrieb werden beim Bau einer Jugendherberge gestellt. Heizenergie und Strom sind die wesentlichsten Umweltfaktoren. Für Neubauten haben wir auf Minergie und ECO als Standard gesetzt. Nach Minergie zertifizierte Bauten weisen gegenüber konventionellen Bauten einen wesentlich geringeren Energieverbrauch auf. Diese Bauweise wird von den Schweizer Jugendherbergen bei Neubauten und umfassenden Umbauten konsequent angewandt. Eco-Bau bestimmt die ökologisch effizientesten Materialien und Bauleistungen. Mit dem Bau der Jugendherberge Interlaken sind wir noch einen Schritt weiter gegangen: Erstmals wurde in der Schweiz ein Beherbergungsbe-

trieb nach Minergie-P-ECO zertifiziert, mit der Jugendherberge Gstaad Saanenland folgte der zweite Bau. In Saas-Fee entstand der erste fünfgeschossige Holzbau der Schweiz im Beherbergungsbereich.

Gebäude können auch aktiv zur Energiegewinnung beitragen. Ökonomisch interessant ist die solare Warmwasser-Produktion (14 Anlagen). Bei idealen Voraussetzungen kommen auch Photovoltaikanlagen zur Stromerzeugung zum Einsatz (6 Anlagen). Das wellnessHostel⁴⁰⁰⁰ mit dem Aqua Allalin in Saas-Fee wird durch ein solares Fernwärmenetz gespeist.

Betrieb

Die Schweizer Jugendherbergen arbeiten mit einem umfassenden Umwelt-Management System. Die höchsten Standards und die besten Labels dienen als Messlatte, ausgewiesene Partner als Gradmesser. Die Jugendherbergen sind mit dem *EU-Umweltzeichen* und dem *ibex fairstay Label* zertifiziert (vgl. Seite 22).

CO₂-Emissionen / CO₂-Kompensation

Die Bemühungen zur Vermeidung und Verminderung von CO₂-Emissionen und von Energieverbrauch für Wärme, Strom und Wasser wurden weiter vorangetrieben. Nachdem die mit der EnAW vereinbarten Ziele für die Periode von 2008 bis 2012 und die zusätzlich vertraglich vereinbarten Übererfüllungen mit der Stiftung Klimarappen weit mehr als erfüllt werden konnten, wurde 2013 eine Vereinbarung für die zweite Periode von 2013 bis 2020 unterzeichnet. Dank einer Verpflichtung zu einer weiteren wesentlichen Reduktion der CO₂-Emissionen werden die Schweizer Jugendherbergen weiterhin von der CO₂-Abgabe befreit.

Die freiwillige CO₂-Kompensation der Gäste glänzte weiterhin durch eine sehr hohe Beteiligung von 55,9% (ohne Franchisebetriebe). Es resultierte eine Kompensation von rund 2'220 Tonnen CO₂. Der Klimafonds wird auch durch die Erträge der Photovoltaikanlagen in St. Moritz, Saas-Fee und Fällanden gespeist.

Wärme

Wärme ist der grösste Energiefaktor bei den Jugendherbergen. Mittels Verbesserungen an den Gebäudehüllen und an den Heizungen wird der Verbrauch reduziert. Mit dem Umstellen von Heizsystemen, wenn möglich von fossilen auf erneuerbare Energien, wird der CO₂-Ausstoss zusätzlich vermindert. Anschlüsse an Fernwärmenetze und betriebliche Optimierungen helfen zusätzlich die Energie-Effizienz zu verbessern. Die bereits langjährige Fokussierung der Energie-Sparbemühungen auf den Wärmebereich widerspiegelt sich am grossen Reduktionserfolg.

Der spezifische CO₂-Ausstoss für Raumwärme konnte 2016 im Vergleich zum Jahr 2000 um 56,3% reduziert werden (Vorjahr 58,5%). Der mit der EnAW vereinbarte verbindliche Sollwert für 2016 von 23,4 Tonnen CO₂ pro Quadratmeter, wurde mit 14,8 Tonnen CO₂ wesentlich unterschritten; für das Jahr 2016 resultierte eine Übererfüllung von 584 Tonnen CO₂. Die CO₂-Intensität pro Quadratmeter Nutzfläche lag gegenüber dem Ausgangsjahr noch bei 44%. Es wurde also noch wesentlich weniger als die Hälfte der CO₂-Menge pro Quadratmeter gegenüber dem Jahr 2000 ausgestossen. Die leichte Erhöhung gegenüber dem Vorjahr entspricht ziemlich genau der klimatischen Veränderung.

Elektrizität

Beim Stromverbrauch sind weitere Einsparungen schwierig zu erreichen. Nach jahrelangen flächendeckenden Sparmassnahmen sind die Sparpotentiale weitgehend ausgeschöpft. Gleichzeitig resultieren durch diverse Standardverbesserungen Mehrverbräuche. Beispielsweise erzielt der Minergie-Standard zwar wärmeseitig grosse Einsparungen, auf der anderen Seite erhöhen sie aber den durchschnittlichen Strombedarf (Lüftungen). Der Stromverbrauch erhöhte sich im Berichtsjahr mit 5,2 kWh pro Logiernacht leicht gegenüber dem Vorjahr (Vorjahr 5,1 kWh pro Logiernacht).

Aus allen energetischen Verbesserungen im Bereich Unterhalt der eigenen Betriebe resultiert eine jährliche Energieeinsparung von rund 40'000 kWh.

Wasser

Dank flächendeckenden Wassersparmassnahmen konnte der Wasserverbrauch trotz stetigen Standardverbesserungen für Duschen, Toiletten und Bettwäsche kontinuierlich reduziert werden (168 Liter pro Logiernacht 1996). Nun scheinen die Optimierungsmöglichkeiten der bestehenden Anlagen ausgeschöpft zu sein. Trotzdem konnte der durchschnittliche Wasserverbrauch wiederum auf 138 Liter pro Logiernacht (Vorjahr 144 Liter pro Logiernacht) gesenkt werden.

Umweltfreundliche Produkte und Material

Die Schweizer Jugendherbergen gewichten beim Einkauf den Umweltfaktor stark. Als einer der grössten Beherberger der Schweiz sind wir uns der Wirkung unserer Nachfragekriterien auf Lieferanten bewusst. Die umweltfreundliche Materialwahl beginnt beim Bauen gemäss den ECO-Standards (umweltfreundliche Materialwahl, Graue Energie etc.). Beim Einkauf von Haushaltgeräten, Lampen und Leuchten sowie EDV-Geräten haben sich die Schweizer Jugendherbergen als Mitglied der WWF-Climate-Group zum Kauf von Top-Ten-Produkten verpflichtet.

Seit Jahren beziehen wir Produkte mit Fairtrade-Gütesiegel von Max Havelaar:

Verbrauchsmengen	2014	2015	2016
Kaffee in kg	7'347	7'798	7'750
Fruchtsaft in lt	92'939	82'769	82'105
Zucker in kg	2'840	2'260	2'180
Tee in kg	203	327	318
Reis in kg	4'450	3'220	2'830

Zusätzlich legen wir im Lebensmittel-Frischbereich einen hohen Wert auf regionale Produkte und verwenden ausschliesslich Geflügelprodukte aus der Schweiz sowie Fischprodukte mit dem MSC-Label (Marine Stewardship Council).

Im Bereich Reinigung/Hygiene werden, wo vorhanden, ausschliesslich umweltschonende Produkte verwendet. Klare Produkte-/Lieferantenbestimmungen mit Qualitätsvorgaben und die durch das *ibex fairstay Label* vorgegebenen regelmässigen internen und externen Audits garantieren die Einhaltung.

Abfall und Entsorgung

Wir setzen uns für ein umfassendes Recycling der verwertbaren Stoffe ein. Dies geschieht in der Dienstleistungszentrale Zürich genauso wie in den Betrieben. Den Gästen werden in allen Jugendherbergen Recyclingstellen für Glas, Papier, PET und Alu zur Verfügung gestellt; alle übrigen Abfälle werden fachgerecht entsorgt.

Mobilität

Der Pendelverkehr nimmt bei den Schweizer Jugendherbergen eine untergeordnete Bedeutung ein. Die Dienstleistungszentrale Zürich ist mit öffentlichen Verkehrsmitteln gut erreichbar, in den Jugendherbergen sind vorwiegend lokal wohnhafte Mitarbeitende tätig. Der Geschäftsverkehr ist mit rund 1% der CO₂-Emissionen ebenfalls gering. Die Schweizer Jugendherbergen kompensieren den gesamten Geschäftsverkehr inklusive den Geschäftsflügen bei der *Stiftung myclimate*.

Die Umweltverträglichkeit der Transporte (Zulieferungen) ist nicht einfach erfassbar. Wir steuern diesen über die Bevorzugung von regionalen Produkten und eine Konzentration auf wenige Lieferanten mit einem breiten Sortiment.

Tourismus bedeutet Reisen und Reisen bedeutet Mobilität. Die Anreise der Gäste ist ein wesentlicher Umweltfaktor. Bei den Jugendherbergen verursacht die Anreise vergleichbar hohe CO₂-Emissionen wie eine Logiernacht (5,5 kg CO₂/Logiernacht entspricht ca. 30 Autokilometern). Wir sind uns dessen bewusst und fördern die Anreise mit öffentlichen Verkehrsmitteln.

Ökologische Leistungen

	1992 ¹⁾	1996 ²⁾	2000 ³⁾	2004	2008	2012	2015	2016
Ressourcenverbrauch/Emissionen								
Raumwärme (Öl/Gas):								
Reduktion spezifische CO ₂ -Fracht	kE	kE	0%	4.2%	28.3%	41.3%	58.5%	56.3%
Stromverbrauch pro Logiernacht (kWh)	kE	5.5	4.9	4.9	4.4	4.8	5.1	5.2
Wasserverbrauch pro Logiernacht (Liter)	kE	168	166	153	136	129	144	138
CO₂-Kompensation								
Anteil kompensierte Logiernächte	-	-	-	-	28.7%	55.3%	57.6%	55.9%

¹⁾ Erstes Geschäftsjahr nach Fusion der 14 eigenständigen Kreise, ²⁾ Einleiten der Reorganisation, ³⁾ Start Umsetzung der strategischen Planung, kE keine Erhebung



UNSERE WIRTSCHAFT- LICHKEIT

36/37

Wir wollen zu allen für uns wichtigen Personen, Unternehmungen und Institutionen Beziehungen pflegen, die auf echter Partnerschaft beruhen.

Wir erachten die Pflege enger persönlicher Beziehungen und die gemeinsame Festlegung fairer Bedingungen als besonders bedeutungsvoll.

Wir suchen eine aktive Zusammenarbeit mit allen für uns wichtigen touristischen Organisationen im In- und Ausland. Wir fördern zwischen- und überbetriebliche Kooperationen.

Marktumfeld

Im Berichtsjahr waren die Auswirkungen der veränderten Marktsituation deutlich spürbar. Währung, Wetter sowie die Sicherheitslage in Europa prägten den Geschäftsverlauf:

- Nach der Aufhebung des Euro-Mindestkurses durch die Schweizerische Nationalbank im Jahr 2015 hat sich der Wechselkurs auf tiefem Niveau stabilisiert; der Durchschnittskurs lag im Jahr 2016 bei CHF 1.09.
- 2016 startete mit rekordnaher Winterwärme und gehört im landesweiten Mittel zu den zehn wärmsten Jahren seit Mess-

beginn 1864. Die Alpennordseite registrierte regional das niederschlagsreichste erste Halbjahr seit Messbeginn. Der Sommer kam erst im Juli, verweilte dann aber mit ungewöhnlicher Wärme bis im September. Auf das Jahresende hin führte anhaltendes Hochdruckwetter mit Rekordtrockenheit zu ausgeprägter Schneearmut in den Bergen.

- Die terroristischen Anschläge in verschiedenen europäischen Städten beeinflussten das Reiseverhalten von Gästen speziell aus dem Übersee-Markt stark.

Marktentwicklung

Die Zahl der Logiernächte der Gäste aus dem Euroraum ging um weitere 10,7% zurück. Auch die Zahl der Logiernächte aus den Fernmärkten war rückläufig (Asien -10,2%, Australien -27,7%). Bei den Logiernächten der einheimischen Gäste wurde dagegen erneut ein leichter Zuwachs von 0,7% verzeichnet. Die Anzahl der Logiernächte ging insgesamt um 3,1% zurück. Mit 723'951 Logiernächten erzielten wir einen Betriebsertrag von 46,03 Mio. Franken. Damit liegt der Umsatz 1,3% unter dem Vorjahresniveau. Das Total der Logiernächte in allen Schweizer Jugendherbergen (Eigen- und Franchisebetriebe) lag bei 799'601, was einem Minus von 2,5%

gegenüber dem Vorjahr entspricht. Die durchschnittliche Aufenthaltsdauer der Gäste stieg gegenüber dem Vorjahr auf 1,99 Tage leicht an.

Die Hotellerie in der Schweiz registrierte im Jahr 2016 insgesamt 35,5 Mio. Logiernächte. Dies entspricht gegenüber dem Vorjahr einem leichten Rückgang um 0,3%. Die inländischen Gäste generierten 16,2 Mio. Logiernächte (+1,2%). Mit insgesamt 19,3 Mio. Logiernächten verzeichnete die ausländische Nachfrage einen Rückgang um 1,5%.

Marktbearbeitung

38/39

Marketing

Im Zentrum der Marktbearbeitung stand die Intensivierung der Kundenbindung während des gesamten Kundenlebenszyklus der Gästeanteile aus der Schweiz, dem Euro-Raum sowie den Fernmärkten. Wir fokussierten uns dabei auf eine zielgruppenspezifische und bedürfnisgerechtere Ansprache innerhalb der gesamten Kommunikation an allen Gästekontaktpunkten. Dabei stand der Gast bei all den Entscheidungen und Handlungen im Zentrum, wodurch nachhaltige Kundenbeziehungen entstehen und wachsen konnten.

Sales

Das Internet als wichtiger Vertriebsweg hat sich etabliert. Mit 205'282 Logiernächten über die Online-Kanäle konnte ein weiterer Zuwachs verzeichnet werden; der Anteil hat sich damit auf 28% (Vorjahr 26%) erhöht. Die eigene Webseite als zentraler Informations- und wichtiger Buchungskanal wurde verstärkt in die crossmedialen Kampagnen integriert. Buchungen über OTA's (Online Travel Agencies) blieben konstant und mit der Anbindung an Expedia konnte ein weiterer wichtiger Buchungskanal gewonnen werden.

Die Auffindbarkeit unserer Webseite www.youthhostel.ch im Suchnetzwerk Google wurde weiter mit SEO und SEA Massnahmen ausgebaut. Der Traffic von Adwords konnte im Berichtsjahr markant gesteigert werden. Mit gezielten Online- und Socialmedia-Kampagnen im In- und Ausland konnte die Sichtbarkeit auch über die Landesgrenze hinaus gesteigert werden. Im Berichtsjahr zählen 1,4 Millionen Besucher auf unserer Webseite, 63'751 Newsletter-Abonnenten und 16'592 Facebook-Fans zu den Empfängern unserer Kommunikation. Im Fokus stand unsere Socialmedia-Community, welche 2016 um über 40% vergrössert werden konnte.

Nebst den Online-Massnahmen wurden aber auch mit den Offline-Kanälen (Print, Plakate, Inserate, etc.) die verschiedenen Gästesegmente bearbeitet. Ausgewählte Partnerschaften und attraktive Angebote förderten den Verkauf über alle Kanäle hinweg.

Elektronische

Vertriebskanäle	2014	2015	2016
Besuche auf www.youthhostel.ch	1'709'912	1'499'527	1'394'397
Unique Visitors auf www.youthhostel.ch	1'105'171	978'641	908'033
Ø Besuche pro Tag	4'685	4'108	3'810
Anzahl abgerufene Seiten	6'651'951	5'950'541	5'798'756
Anzahl Buchungen über Online-Systeme	64'058	57'635	54'637
Resultierte Übernachtungen aus Online-Buchungen	211'800	194'252	205'282
Bezahlte Vermittlungsgebühr in CHF	856'397	807'263	758'426

Medienarbeit

Auch 2016 war wiederum ein grosses mediales Interesse an den Schweizer Jugendherbergen festzustellen. Besondere Aufmerksamkeit galt dabei den Um- und Neubauprojekten Bern, Burgdorf, Crans-Montana, Luzern, Neuchâtel und Schaan-Vaduz. Aber auch Preis- und Angebotsanpassungen, wie die neu eingeführte Mitgliederkategorie für Senioren und die neuen Kinderpreise für Familien, fanden viel Beachtung. So erschienen in Schweizer Medien 403 Zeitungs- und Zeitschriften-Artikel, 191 Online-Berichte, 52 Radio- und 17 TV-Beiträge. Der Gegenwert dieser Berichterstattung liegt bei rund 2,5 Mio. Franken. Auch ausserhalb der Schweiz wurde regelmässig über die Schweizer Jugendherbergen berichtet, unter anderem in Deutschland und in Grossbritannien.

Kooperationen

Als wirkungsvolles Instrument zur Promotion unseres Angebots in neuen Gästesegmenten wurden Kooperationen aktiv gesucht. Sehr erfreulich entwickelte sich die Zusammenarbeit mit folgenden Partnern: AFS Interkulturelle Programme Schweiz, Alpamare, Coop Hello Family, CSS Versicherungen, Die Post, EF, ESKIMOS, Fair Trade Town, Go Snow, Graubünden Ferien, Intersport, Kickstart, KV Schweiz, Postauto, Raiffeisen, Rent a Bike, Schweizer Reisekasse REKA, Schweizer Jugend forscht, Special Olympics, STC, Stiftung Denk an mich, Stubby Planner, Swiss Snow Academy, Swiss Snowboard Girls, TGV, Transa, USZ und WWF.

Engagement und Partnerschaften

Auf nationaler und internationaler Ebene pflegten wir sehr intensive Beziehungen zu Mitbewerbern, Branchenverbänden und Partnern aus Politik und Wirtschaft. Wie es unsere Nachhaltigkeitsstrategie vorgibt, verfolgen wir das Ziel auf Vorbildwirkung und Motivation der Tourismusbranche und dies zum Wohle der Gesellschaft.

Regionale Partnerschaften

Die gesellschaftliche und wirtschaftliche Integration einer jeden Jugendherberge in der Region hat höchste Priorität; Unterstützung von örtlichen/regionalen Vereinen, Mitgliedschaften bei den Branchenverbänden und Tourismus-Organisationen sowie der Bezug und die Verwendung von regionalen Produkten werden aktiv gefördert.

An verschiedenen Standorten sind die wichtigsten Partner auch die Eigentümer/Vermieter unserer Jugendherbergen, die uns zu moderaten, teilweise symbolischen Konditionen die Liegenschaften vermieten. Dies sind mit Stichtag 1. April 2017:

Baden Einwohnergemeinde Baden | **Dachsen am Rheinfall** Kanton Zürich | **Klosters** Politische Gemeinde Wallisellen | **Kreuzlingen Stadt** Kreuzlingen | **Lausanne** Ville de Lausanne | **Maria-stein-Rotberg** Stiftung Jugendburg Rotberg | **Pontresina** Gemeinde Pontresina | **Rapperswil-Jona** Stadt Rapperswil-Jona | **Richterswil** Kanton Zürich | **Saas-Fee** Aqua Allalin Burgergemeinde Saas-Fee | **Schaan-Vaduz** Jugendherberge-Stiftung Schaan-Vaduz | **Schaffhausen** Einwohnergemeinde Stadt Schaffhausen | **Seelisberg** Schweizerische Eidgenossenschaft | **Sion** Ville de Sion | **Solothurn** Einwohnergemeinde Stadt Solothurn | **St. Gallen** Politische Gemeinde St. Gallen | **Sta. Maria** Gemeinde Sta. Maria | **Zofingen** Einwohnergemeinde Zofingen

Nationales Engagement

Parahotellerie Schweiz

Parahotellerie Schweiz wurde 2011 von den Schweizer Jugendherbergen, Schweizer Reisekasse REKA, Interhome AG, Heberga AG (TCS Camping) und Bed & Breakfast Switzerland gegründet. Stärkung der Gesellschafter, gemeinsame politische Interessenvertretung, bessere öffentliche Wahrnehmung und Erfahrungsaustausch sind die definierten Ziele dieser Zusammenarbeit.

Seit 2011 pflegen die Schweizer Jugendherbergen als Mitglied von *Parahotellerie Schweiz* mit *Schweiz Tourismus* eine strategische Partnerschaft. Mit *hotelleriesuisse* wurde eine umfangreiche Kooperation für die politische Lobby-Arbeit vereinbart. Auf Basis eines offenen und transparenten Austausches erfolgt so die Lobby-Kooperation auf sämtlichen Stufen des Gesetzgebungsprozesses. Die Zusammenarbeit bietet die Chance, den Anliegen und Interessen der Branche mehr Gewicht zu verleihen und mittels eines gemeinsamen Auftritts im politischen Prozess die gesamte Beherbergung zu vertreten.

Mitarbeit in Fachgruppen und Gremien

Die grosse Erfahrung der nachhaltigen Geschäftsführung geben wir der nationalen und internationalen Tourismusindustrie kostenlos weiter, sei dies in Form von Beratungen an einzelne Leistungsträger, Studierende, Hotelgruppen, Branchenverbände oder durch aktive Mitarbeit in Gremien und Projekten.

Fredi Gmür ist Präsident von *Parahotellerie Schweiz*, Vorstandsmitglied vom *Schweizer Tourismus-Verband (STV)*, Beirat von *hotelleriesuisse*, Mitglied des Tourismusrats von *Schweiz Tourismus*, Mitglied der Begleitgruppe «Teens Camp» von *Seilbahnen Schweiz* sowie Mitglied des «Swiss Corporate Sustainability Network».

René Dobler ist Vizepräsident des *Fördervereins Barrierefreie Schweiz* und hat Einsitz im «Konsultativgremium Nachhaltigkeit» von *hotelleriesuisse*.

Zudem nahmen die Geschäftsleitungsmitglieder viele Möglichkeiten wahr, das Geschäftsmodell «Nachhaltige Schweizer Jugendherbergen» an Universitäten, Fachhochschulen, Fachtagungen, Workshops und Kongressen national und international zu präsentieren.

Internationales Engagement

In Bau, Betrieb und Management gelten die Schweizer Jugendherbergen im internationalen Vergleich als führende Organisation. So fand im Berichtsjahr ein reger Know-how-Austausch mit verschiedenen Vertretern von nationalen Jugendherbergsverbänden statt.

Wiederaufbau Jugendherberge in Nepal

Während des schrecklichen Erdbebens im Jahre 2015 wurde die Jugendherberge in der Hauptstadt Kathmandu – das einzige Haus des Nepalesischen Jugendherbergsverbandes – vollständig zerstört. Durch die finanzielle Unterstützung der Schweizer Jugendherbergen, zusammen mit zwei weiteren europäischen Jugendherbergsverbänden, konnte im Berichtsjahr mit dem Bau einer neuen Jugendherberge begonnen werden. Zwischenzeitlich wurden 5 kleinere Gebäude mit Unterkünften, einfacher Küche, Seminarräum, sanitären Einrichtungen sowie Campingplatz realisiert. Insgesamt bietet das Entwicklungs-Projekt, das auch mit Eigenmitteln des Nepalesischen Jugendherbergsverbandes mitfinanziert wurde, Arbeit für 5 Mitarbeitende und ihre Familien.

Erste Jugendherberge auf Sansibar

In Sansibar hilft der Schweizer Verein «Les Collégiens Akadiens et leurs Amis» (CAAA) schon seit Jahren mit dem Bau von Schulen, den einheimischen Kindern eine gute Ausbildung und damit eine aussichtsreiche Zukunft zu ermöglichen. Bereits im Jahr 2010 haben wir das erhaltene Preisgeld vom «Award für Marketing + Architektur» dem Verein CAAA übergeben und über die letzten Jahre hinweg die Planungs- und Bauphase aktiv unterstützt. Nach 1½ Jahren Bauzeit konnte im Jahr 2016 die erste Jugendherberge von Sansibar eröffnet werden. Die Jugendherberge dient einerseits als Ausbildungsbetrieb für die geplante Fachhochschule und andererseits können die beiden Schulen vor Ort von den Einnahmen der Jugendherberge querfinanziert werden.

Internationale Zusammenarbeit

Hostelling International

Die Schweizer Jugendherbergen sind Mitglied von Hostelling International seit der Gründung im Jahr 1932. Ziel von Hostelling International ist die Förderung der Bildung und Erziehung junger Menschen aller Nationen, besonders aber junger Menschen mit begrenzten finanziellen Mitteln. Diese sollen angeregt werden, die Natur umfassend kennenzulernen, sie zu lieben und zu pflegen, und die kulturellen Werte von Klein- und Grossstädten in allen Teilen der Welt schätzen zu lernen. Zur Unterstützung dieser Ziele koordiniert Hostelling International die gegenseitige Anerkennung von Mitgliedschaften, entwickelt/fördert nationale Netzwerke und Verbände, definiert Qualitätsstandards, koordiniert Marketingaktivitäten und unterhält das Buchungsportal www.hihostels.com.

Alle zwei Jahre treffen sich Delegierte der 63 Mitgliederverbände zur Weltkonferenz. Die 51. International Conference fand im September 2016 in London statt. Dabei wurde unser Präsident **Stephan Kurmann** mit einem Glanzresultat zum neuen Vizepräsidenten von Hostelling International gewählt.

Die Schweizer Jugendherbergen unterstützen Hostelling International auch durch aktive Mitarbeit der Geschäftsleitungsmitglieder in verschiedenen Arbeitsgruppen: **Janine Bunte** hat Einsitz in HI-360 Task Force, **René Dobler** ist Mitglied der HIQ-Steering Group und des Network Consistency Committee und **Fredi Gmür** arbeitet im Governance Review Committee mit.

Hostelling International in Zahlen:

- 84 Länder
- 64 Mitgliedsverbände
- 2 assoziierte Organisationen
- lizenzierte Jugendherbergen in 24 Ländern
- rund 3'700 Jugendherbergen
- rund 34,7 Millionen Übernachtungen jährlich
- 3,4 Millionen nationale Mitglieder plus 1 Million Gastmitglieder
- 4,8 Millionen jährliche Besuche auf www.hihostels.com.
- 16,7 Millionen GBP-Umsatz auf www.hihostels.com

Hostelling International Marketing GmbH

Die Hostelling International Marketing GmbH mit Sitz in Zürich ist zu je 50% im Besitz der Schweizer und Niederländischen Jugendherbergen (Stayokay). Geschäftsführer dieser Gesellschaft sind die beiden CEO's Fredi Gmür (SJH) und Marijke Schreiner (Stayokay). Im Auftrag von Hostelling International schult, auditiert und zertifiziert die Hostelling International Marketing GmbH Mitgliederverbände und -hostels weltweit das HI-Qualitätssicherungssystem.

Auch das vierte und letzte Projektjahr in alleiniger Verantwortung für das HIQ-Qualitätssicherungssystem konnte erfolgreich abgeschlossen werden. Das um den Nachhaltigkeitsaspekt zum HIQ+S-Managementsystem erweiterte System konnte eingeführt werden. Im Laufe des Jahres wurden intensive Verhandlungen geführt, damit das Projekt per Vertragsende im Februar 2017 in die Verantwortung von Hostelling International überführt werden kann.

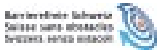
European Federation of Youth Hostel Associations (EUFED)

EUFED hat zur Aufgabe, die Zusammenarbeit und Vernetzung der europäischen Jugendherbergsverbände auf der Grundlage gemeinsamer Werte zu koordinieren und zu entwickeln. Die Schweizer Jugendherbergen sind nicht Mitglied von EUFED, unterstützen jedoch mit einem finanziellen Beitrag deren Aktivitäten.

Stephan Kurmann, Präsident des Vereins Schweizer Jugendherbergen, ist seit März 2015 Mitglied des Vorstandes von EUFED.

Mitgliedschaften

Die Schweizer Jugendherbergen sind Mitglied von Hostelling International, World Youth Student & Educational Travel Confederation, Schweiz Tourismus, Parahotellerie Schweiz, hotelleriesuisse, GastroSuisse, Schweizer Tourismus-Verband, Förderverein Barrierefreie Schweiz, öbu (Netzwerk für nachhaltiges Wirtschaften), Energie-Agentur der Wirtschaft EnAW und proFonds (Dachverband gemeinnütziger Stiftungen der Schweiz).



Kennzahlen

	1992 ¹⁾	1996 ²⁾	2000 ³⁾	2004	2008	2012	2015	2016
Ertrag								
Betriebsertrag in Mio. CHF	17.51	20.45	23.89	27.64	40.68	43.06	46.58	46.03
Bettenertrag in CHF	2'319	2'560	4'709	6'099	7'843	8'012	8'312	8'231
Ertrag pro Logiernacht in CHF	kA	36.44	41.68	47.88	51.81	56.93	62.36	63.58
Bettenauslastung (eigene Betriebe)	43.3%	38.2%	43.9%	44.8%	52.4%	48.3%	45.2%	44.4%
Ergebnis								
Cashflow in Mio. CHF ⁴⁾	1.78	2.00	4.28	5.89	10.45	8.77	8.28	8.90
Liquiditätsgrad III	174%	133%	98%	136%	112%	143%	141%	143%
Organisationskapital	19%	1%	7%	34%	25%	41%	38%	38%
EK-Verzinsung in %	–	–	–	–	3.00%	0.25%	0%	0%
EK-Verzinsung in CHF	–	–	–	–	2'327'983	228'511	–	–
Produktivität (in CHF)								
Produktivität pro Mitarbeitender	81'455	88'470	125'926	137'990	161'046	152'138	150'142	152'092
Total Wertschöpfung	kE	10'782'865	13'096'859	15'161'396	21'194'567	23'957'585	25'883'136	26'099'389
Wertschöpfung für Mitarbeitende	9'140'613	10'324'851	11'643'355	13'187'228	18'112'930	20'873'301	23'521'021	22'941'244
Wertschöpfung für die Öffentliche Hand	kE	1'134'541	1'046'925	1'326'257	2'025'707	2'056'011	2'574'186	2'718'218
Wertschöpfung in der Organisation	kE	–676'527	406'578	647'911	1'055'930	1'028'273	–212'071	439'926

¹⁾ Erstes Geschäftsjahr nach Fusion der 14 eigenständigen Kreise, ²⁾ Einleiten der Reorganisation, ³⁾ Start Umsetzung der strategischen Planung.

⁴⁾ Vor Zuweisungen und Abschreibungen, kA keine Angaben, kE keine Erhebung



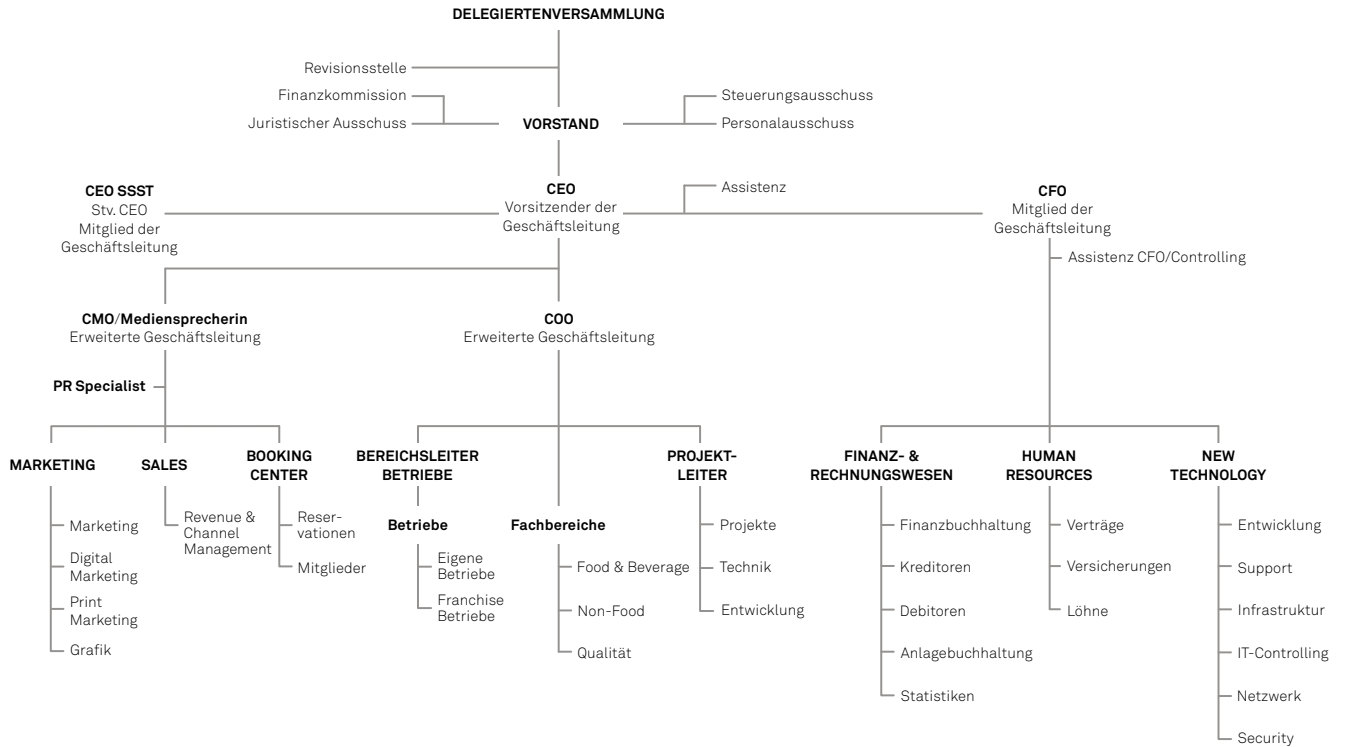
STRUKTUR & CORPORATE GOVERNANCE

44/45

Wir wollen unsere Überzeugungen und Ziele jederzeit offenlegen und eine weite Öffentlichkeit laufend über die Entwicklungen in unserem Tätigkeitsbereich informieren.

Wir wollen enge persönliche Beziehungen zu Behörden, zu öffentlichen und privaten Institutionen und zu den Medien pflegen, für eine Verbesserung der wichtigsten Rahmenbedingungen eintreten und uns für sinnvolle Gestaltungsmöglichkeiten der Freizeit einsetzen.

Organigramm



Vereinsorgane

Delegierte

Die Mitglieder (82'495) wählen 20–80 Delegierte auf 4 Jahre. Die Befugnisse sind u. a. Änderung der Statuten, Genehmigung des Geschäftsberichtes, Entlastung der Organe, Wahl von Vorstand, Präsident und Revisionsstelle sowie die Ernennung von Ehrenmitgliedern.

Gewählt bis 31. Dezember 2019:

Avesani Giancarlo, Melano | Bianchin Patricia, Neuchâtel | Buschor Trudi, Moosseedorf | Fuchs Edwin, Zollikon | Furger Christine, Arlesheim | Giacomazzi Gaia, Zürich | Gisler Alfred, Luzern | Granacher Bernhard, Kreuzlingen | Gruber Veronika, Gelterkinden | Haag-Lochmann Helen, Hirzel | Hafner Andrea, Kilchberg | Haug-Kern Esther, Zürich | Haug Tobias, Zürich | Kasser Rosemarie, Küsnacht | Keller-Giovanon Helene, Ossingen | Lemberg Susanne, Zofingen | Lutz Béatrice, Birsfelden | Mathies Andreas, Ettingen | Meier Nicole, Zürich | Meyer Stefan, Zuzwil | Montandon Jonathan, Neuchâtel | Mottier André, Ste-Croix | Müller Karin, Bonstetten | Palme Sabine, Zug | Ramsperger Rolf, Neuhausen am Rhein | Sager Adrian, Interlaken-Unterseen | Schmid Denise, Zollikofen | Schmid Theres, Münsingen | Schoch-Sutter Carmen, Märstetten | Schwyter-Faist Yolanda, Zezikon TG | Städler-Bischof Esther, Wattwil | Steidle Christine, Arboldswil | Steiger Thomas, Muttenz | Steinmann Rolf, Cham | Strehler René, Zürich | Streuli Cornelia, Steinhausen | Thut Tobias, Kriens | Uhlemann Luzia, Untervaz | Vogel Manon, Hinwil | Weber Kathrin, Matzingen | Zulliger-Senn Annemarie, Volketswil | Zürcher Eva, Gonten

Vorstand

Der Vorstand ist das oberste Leitungsorgan und wird von der Delegiertenversammlung auf vier Jahre gewählt. Er definiert die strategische Ausrichtung und überprüft die operative Umsetzung.

Gewählt bis 31. Dezember 2019:

- Abegg Thomas, Unternehmer, Wilen bei Wollerau (seit 17.04.2010)
- Bahrampoori Rahel, Rechtsanwältin, Uitikon (seit 11.06.2016)
- Denzler Corinne, CEO, Ascona (seit 13.03.2015)
- Egloff Markus, Direktor, Zürich (seit 08.03.2003)
- Furrer Daniel, Tourismusfachmann HF, Luzern (seit 03.12.2004)
- Jordan Amaury, Vermögensverwalter, Thalwil (seit 29.01.2003)
- Kurmann Stephan, Unternehmensberater, Hirzel (seit 17.06.1995)
- Martin Pierre, Oberrichter, Zürich (seit 16.03.1996)
- Michel-Abegg Corinne, Leiterin HR, Zürich (seit 25.11.2015)
- Müller Christoph, Jurist, Fällanden (seit 17.06.1995)
- Roffler Erwin, dipl. Kaufmann, Davos-Platz (seit 14.03.2009)

Präsidium

- Kurmann Stephan, Präsident
- Denzler Corinne, Vizepräsidentin
- Roffler Erwin, Vizepräsident

Finanzkommission

- Egloff Markus, Präsident
- Abegg Thomas
- Roffler Erwin

Juristischer Ausschuss

- Martin Pierre
- Müller Christoph

Personalausschuss

- Bunte Janine
- Dobler René
- Furrer Daniel
- Gmür Fredi
- Kurmann Stephan
- Müller Christoph

Chief Executive Officer

Fredi Gmür führt seit 1. April 1996 das operative Geschäft des Vereins Schweizer Jugendherbergen und ist dabei für die Umsetzung der unternehmerischen Inhalte verantwortlich. Es stehen ihm sämtliche Befugnisse zu, welche nicht ausdrücklich von Gesetz, Statuten oder vom Vorstand erlassenen Reglementen einem anderen Organ übertragen sind.

Geschäftsleitung

Die Geschäftsleitung führt das operative Geschäft und ist dabei für die Umsetzung der unternehmerischen Inhalte verantwortlich. Es stehen ihr sämtliche Befugnisse zu, welche nicht ausdrücklich von Gesetz, Statuten oder vom Vorstand erlassenen Reglementen einem anderen Organ übertragen sind.

- Bunte Janine, CFO SJH/SSST (seit 01.10.2010)
- Dobler René, CEO SSST (seit 01.05.1999)
- Gmür Fredi, CEO SJH (seit 01.04.1996)

Erweiterte Geschäftsleitung

Die erweiterte Geschäftsleitung stellt die gegenseitige Information, Förderung der Integration der Bereichsziele und Koordination bereichsübergreifender Aufgaben zwischen Geschäftsleitung, Betrieb, Marketing, Verkauf und Mitgliederwesen sowie die operative Entscheidungsfindung zwischen der Geschäftsleitung und COO/CMO sicher.

- Arnold Tanja, CMO SJH (seit 14.09.2015)
- Levy René, COO SJH (bis 31.12.2016)

Bereichsleiter

Die Bereichsleiter sind für die Umsetzung der vereinbarten Ziele in ihrem Bereich zuständig.

- Lutz Walter, Projektleiter (seit 01.01.1996)
- Peterhans Michael, Bereichsleiter Betriebe Mitte (seit 01.10.2014)

- Schelbert Florian, Bereichsleiter Betriebe West/Süd (seit 01.07.2014)
- Schempp Kurt, Projektleiter (seit 01.10.2010)
- Wyrsch Sylvia, Bereichsleiterin Betriebe Ost (seit 15.06.2015)

Mitarbeiterkommission

Die Mitarbeiterkommission vertritt die Interessen von sämtlichen Mitarbeitenden gegenüber Geschäftsleitung und Vorstand.

Gewählt bis 31. Dezember 2018:

- Raimann Angela, Application Support Executive Dienstleistungszentrale Zürich (Präsidentin)
- Meier Daniel, Betriebsleiter Jugendherberge Stein am Rhein
- Wettstein Tobias, Betriebsleiter Jugendherberge Basel
- Zürcher Ueli, Betriebsleiter Jugendherberge Interlaken

Revisionsstelle

Bommer + Partner Treuhandgesellschaft, Bern

Ehrenmitglieder

- Kern Jack, Zürich
- Lüdi Heinz, Effretikon
- Wälle Robert, Luzern

Betriebsleitungen

Stand April 2017

Avenches Silvia Genueffa Plöger | **Baden** Dennis & Anja Kaufmann | **Basel** Tobias Wettstein & Sandra Neuhaus | **Beinwil am See** Michael Müller | **Bellinzona** Nicoletta Federspiel | **Brienz** Guido Weber | **Brugg** Saba Krezdorn & Jara Guldinmann | **Château-d'Oex** Andreas Mehmman | **Crans-Montana** Stefanie Salzgeber | **Dachsen am Rheinfall** Rahel Stricker | **Davos** Guido Truninger a.i. & Sylvia Spring | **Delémont** Gerold Lustenberger | **Engelberg** Petra & Fredy Liem | **Fällanden** Martin Käser | **Fiesch** Pierre Lehmann | **Figino** Juliana Realini | **Gersau** Jürg & Manuela Haupt | **Grindelwald** Esther Suter | **Gstaad** Saanenland Andreas Mehmman | **Interlaken** Ueli Zürcher | **Klosters** Guido Truninger | **Kreuzlingen** Bernhard Granacher | **Lausanne** Uros Vuckovic | **Le Bémont** Clément Milani | **Leissigen** Osvaldo de Armas | **Locarno** Rosemarie Weyer & Carmen Gambetta | **Lugano** Lotti & Roland Majek | **Luzern** Kerstin Bilda-Stolzmann | **Mariastein-Rotberg** Thomas Krämer | **Montreux** Walter & Christine Pfister | **Pontresina** Martin & Sabine Künzli | **Rapperswil-Jona** Peter & Brigitte Keller | **Richterswil** Daniel Walser | **Romanshorn** Isabelle & Adrian Koch | **Saas-Fee** Chantal Anthamatten | **Schaan-Vaduz** Ernst Meili | **Schaffhausen** Sirko Meinhardt | **Scuol** Daniel Hiederer & Stefanie Daub | **Seelisberg** Daniela Truttmann-Burckhardt | **Sils i.D.** Mario Caduff | **Sion** Laurent Perret | **Solothurn** Nestor Philipp Cohen | **St. Gallen** Milena Jung | **St. Moritz** Roland Fischer & Ruth Danzeisen | **Sta. Maria** Rosmarie Tinner | **Stein am Rhein** Daniel & Susanna Meier | **Valbella** Nicolas Witschi | **Zermatt** Christian Keel | **Zofingen** Lucia Mächler | **Zug** Sabine Palme | **Zürich** Christian Meixner

Mitarbeitende Dienstleistungszentrale Zürich

Stand April 2017

Arnold Tanja CMO | Bassi Manuel Grafiker Marketing | Bösiger Thomas Abteilungsleiter Marketing | Bruhin Eveline Finanz- & Rechnungswesen | Buffoni Aldo Projektleiter SSST | Bunte Janine CFO SJH/SSST | Burnier Melanie Finanz- & Rechnungswesen | Dobler René CEO SSST | Efe Kübra Lernende Kauffrau | Fricke Marco Abteilungsleiter Finanz- & Rechnungswesen | Gmür Fredi CEO SJH | Grossenbacher Yvonne Finanz- & Rechnungswesen | Gschwend Kristel Digital Marketing Specialist | Häfeli Hans-Urs Projektleiter SSST | Hafner Andrea New Technology | Hedinger-Schwyn Sandra Assistentin CEO | Hierholzer Brigitte Finanz- & Rechnungswesen | Kirtskhalia Tatia Revenue & Channel Manager | Lang Andrea Human Resources | Lehmann Lisette Human Resources | Lips Barbara Booking Center | Lippik Katrin Abteilungsleiterin Booking Center | Lutz Walter Projektleiter SJH | Mürger Laura Assistentin CEO |

Gömer

Privatpersonen

Stefan und Annelise Anderhalden, Zürich | René Bergamin, Lenzerheide/Lai | Gerrit-Jan Bossen, Plan-les-Quates | D. Brandenberger, Neftenbach | Dr. med. Jürg Brunner, Flawil | Jon und Simone Erni-Müller, Thalwil | Hans Beat Gamper, Zürich | Manuela Gasser, Baar | Dr. med. Felix Gemp, Pfäffikon ZH | Peter Gertsch-Saxer, Grindelwald | Helmut Gmeiner, Schaan | Peter Hanimann, Boldigen | Jakob Knuchel, Brunnenthal | Dr. med. Bruno Köhler, Mettmenssetten | Irene und Domenic Lingenhag, St. Moritz | Ernst und Beatrice Märki, Brugg AG | Martin Meier, Winterthur | Emil Meier, Eglisau | Urs Metzger, Stein am Rhein | Evangelos Mpintzios, Oberengstringen | Anton Muff, Emmenbrücke | Ulrich Pfister-Kaufmann, Gelterkinden | Elie Rouvier-Singenberger, Zürich | Gaudenz Sonder, Illnau | Roland und Terezija Stampfli, Wisen SO | Max und Martin Strasser, Stein am Rhein | Hans Kaspar Wagner, Winterthur | Jörg Weber, Witterswil | Karl und Heidi Weiss-Baumann, Dietikon | Gisela und Philipp Wyss, Root | Hans Zulauf, Brugg AG | Paul Zweifel, Zürich

Zum Gedenken, Todesfall Josef Anton Henkel:

Erna Aebersold, Interlaken | Melanie Aebi-Jakob, Unterseen | Walter Bachmann, Seon | Marianne Balmer, Unterseen | Hanna Burkhardt, Unterseen | Theres Gindely, Baden | Thomas Henkel, Düringen | Elisabeth Humbel-Neiger, Lupsingen | Markus Naef, Siebnen | Verena Naef, Uetikon | Heidi Naef, Unterseen | Peter Niffeler-Hofstetter, Rotkreuz | Willi und Silvia Roth, Waldstatt | Mathilde Rothenbühler, Bern | Fritz Schobert, Interlaken | Samuel und Christine Spielmann, Bern | S. und H. Stettler, Unterseen | Ole Waeny-Sutter, Interlaken | Hans Ulrich Werren, Langnau im Emmental | Paul und Brigitte Wüst-Scherrer, Bütschwil | Kath. Pfarramt, Interlaken

Nicotera Ralph Verantwortlicher Bau/Unterhalt/Projekte SSST | Nosdeo-Carchidi Maria Finanz- & Rechnungswesen | Oliveira Luisa Lernende Kauffrau | Peterhans Michael Bereichsleiter Betriebe Mitte | Raimann Angela New Technology | Rogantini Luca Assistent CFO-Controller | Salzmann Patricia Sales Manager Groups | Schelbert Florian Bereichsleiter Betriebe West-Süd | Schempp Kurt Projektleiter SJH | Schibler Petra Verantwortliche Bau/Unterhalt/Projekte SSST | Shafai Yeganeh Booking Center | Spillmann Olivia Sales & Marketing | Schweizer Chantal Praktikantin Marketing & Booking Center | Spörri Matthias Verantwortlicher Bau/Unterhalt/Projekte SSST | Stalleicher Johanna PR Spezialistin | Staub Gilda Booking Center | Steiner Mike New Technology | Sturm-Kühne Sandra Booking Center | Von Ziegler Annick Praktikantin Marketing & Sales | Widmer Olivier Booking Center | Wyrtsch Sylvia Bereichsleiterin Betriebe Ost | Zollinger Markus Abteilungsleiter Human Resources

Firmen

Adank Davos AG, Davos Dorf | Andreas Lütcher Baumanagement AG, Haldenstein | Bäckerei-Konditorei Schulz, Reinach | Banque Cantonale du Valais, Sion | Brauerei Rosengarten AG, Einsiedeln | Brauerei Schützengarten AG, St. Gallen | Burki AG, Biberist | Culinex AG, Härkingen | Durex SA, Delémont | Elektrohuus von Allmen AG, Gstaad | Ernst Fischer Malergeschäft, Rüschnikon ZH | GEGGUS Schweiz GmbH, Wildegg | Gut Bau AG, Horw | Heinz Seiler AG, Bönigen bei Interlaken | Herzog Bau AG, Menziken | Hotel Albris AG, Pontresina | Mätzener & Wyss Bauingenieure AG, Unterseen | Maus AG Heizung + Sanitär, Eschenz | Plácido Pérez, dipl. Bauingenieure GmbH, Bonaduz | Prowema GmbH, Pfäffikon ZH | Reinhard Schreinerei AG, Luzern | Reto Bortis Kaminfegergeschäft, Baar | Rolf Roth Kaminfegergeschäft, Zofingen | Schenker Storen, Schönenwerd | Schulthess Maschinen AG, Wolfhausen ZH | Similor AG, Laufen | Solarspar, Sissach | Soprag Reinigungs Service AG, Zürich | Spescha Haustechnik AG, Lenzerheide | Sweet Dreams Collection AG, Reinach | Turrian + Kohli SA, Château-d'Oex | Zäch Elektro + Telekom AG, Fällanden | Zahner Fischhandel AG, Gommiswald

Gemeinden

Brugg AG | Erlenbach ZH | Gerzensee BE | Horgen ZH | Metzerlen-Mariastein SO | Oberdorf SO | Oberrieden ZH | Riehen BS | Zürich ZH

Corporate Governance

48/49

Die Schweizer Jugendherbergen orientieren sich bei ihrer Berichterstattung an den Standards des Swiss Codex of Best Practice.

Gute Beziehungen zu unseren Mitgliedern, eine effektive Zusammenarbeit von Geschäftsleitung und Vorstand, sowie ein erfolgsorientiertes und zeitgemässes Vergütungssystem für Mitarbeitende und Führungskräfte sind für die Corporate Governance kennzeichnend.

Die Rechnungslegung der Schweizer Jugendherbergen erfolgt in Übereinstimmung mit den Fachempfehlungen zur Rechnungslegung (Swiss GAAP FER) und vermittelt ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage.

Gestützt auf die Corporate Governance-Richtlinien für Nonprofit-Organisationen in der Schweiz und Swiss NPO-Code erbringen die Mitglieder des Vorstandes ihre Leistungen grundsätzlich unentgeltlich. Daraus resultierende effektive Spesen werden ver-

gütet. Für die ehrenamtliche Tätigkeit erhalten Vorstandsmitglieder jährlich 42 Übernachtungsgutscheine zur kostenlosen Benützung von Jugendherbergen. Werden besonders zeitintensive Aufgaben im Sinne von Projektaufträgen an eines oder mehrere Vorstandsmitglieder übertragen, können unter Berücksichtigung des Nonprofit-Charakters der Organisation und im Rahmen der dafür im Swiss NPO-Code vorgesehenen Richtlinien Entschädigungen ausgerichtet werden. Leistungen dürfen jedoch erst entschädigt werden, wenn das persönliche ehrenamtliche Engagement 150 Stunden pro Kalenderjahr übersteigt.

Als Entschädigung erhalten Delegierte pro Jahr 21 Übernachtungsgutscheine zur kostenlosen Benützung von Jugendherbergen sowie die Rückerstattung der effektiv entstandenen Spesen für die Teilnahme an den Delegiertenveranstaltungen, jedoch keine Bargeldentschädigung.

Riskmanagement

Der Vorstand hat in Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung die Risikoanalyse auf Organisationsstufe überprüft. Dabei wurde ein Risikoinventar über alle Geschäftsbereiche/-beziehungen erstellt, die Risiken beurteilt, Massnahmen zur Risikominimierung resp. Risikoabdeckung definiert, Verantwortlichkeiten festgelegt und

Kontrollmechanismen auf Wirksamkeit überprüft. Auf Betriebsstufe wurde von den Betriebs- und Bereichsleitungen nach gleicher Vorgabe die Risikoanalyse erstellt und von der Geschäftsleitung überprüft.

Gesetzestreue

	1992 ¹⁾	1996 ²⁾	2000 ³⁾	2004	2008	2012	2015	2016
Geahndete Gesetzesverstösse	kE	0	0	0	0	0	0	0

¹⁾ Erstes Geschäftsjahr nach Fusion der 14 eigenständigen Kreise, ²⁾ Einleiten der Reorganisation, ³⁾ Start Umsetzung der strategischen Planung, kE keine Erhebung



FINANZ- BERICHT- ERSTATTUNG

50/51

Trotz idealistischen Zielsetzungen wollen wir unsere unternehmerischen Leistungen nach dem Grundsatz einer grösstmöglichen Wirtschaftlichkeit ausgestalten und damit den Fortbestand unseres Unternehmens sichern. Wir streben deshalb das Erwirtschaften genügender Erträge an, wie auch eine ausreichende Liquidität, das Schaffen von Reserven sowie eine gesunde Kapitalstruktur. Bei grösseren Investitionen wie Neu- und Umbauten sind wir indessen auf die finanzielle Unterstützung der öffentlichen Hand angewiesen.

Bilanz

per 31. Dezember	Erläuterungen im Anhang	2016 in CHF	in %	2015 in CHF	in %
Aktiven					
Umlaufvermögen					
Flüssige Mittel					
		8'320'127.80	63.2	8'624'765.12	64.3
Forderungen gegenüber Dritten		833'838.92	6.3	1'050'801.37	7.8
Forderungen gegenüber Nahestehenden		1'169'855.20	8.9	490'431.15	3.7
Delkredere		-99'794.00	-0.8	-122'405.00	-0.9
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1	1'903'900.12	14.5	1'418'827.52	10.6
Übrige Forderungen	2	472'237.20	3.6	421'689.06	3.1
Warenvorräte		406'074.78	3.1	420'390.51	3.1
Vorräte Heizmaterial		84'111.43	0.6	115'306.55	0.9
Wertberichtigung Vorräte		-98'035.00	-0.7	-107'135.00	-0.8
Vorräte	3	392'151.21	3.0	428'562.06	3.2
Aktive Rechnungsabgrenzungen		263'285.05	2.0	440'135.52	3.3
Umlaufvermögen		11'351'701.38	86.2	11'333'979.28	84.5
Anlagevermögen					
Fahrzeuge		42'703.30	0.3	70'443.00	0.5
Einrichtungen		965'617.04	7.3	1'095'316.47	8.2
Mobile Sachanlagen	4	1'008'320.34	7.7	1'165'759.47	8.7
Umbauten		163'515.36	1.2	197'356.81	1.5
Immobilie Sachanlagen	4	163'515.36	1.2	197'356.81	1.5
Beteiligungen		15'002.00	0.1	2.00	0.0
Kautionen		2'900.25	0.0	0.00	0.0
Anteilscheine		200.00	0.0	200.00	0.0
Finanzanlagen	5	18'102.25	0.1	202.00	0.0
Freies Anlagevermögen		1'189'937.95	9.0	1'363'318.28	10.2
Darlehen «Valbella» an Nahestehende		0.00	0.0	29'070.00	0.2
Darlehen «Davos» an Nahestehende		620'000.00	4.7	680'000.00	5.1
Zweckgebundene Darlehen an Nahestehende	6	620'000.00	4.7	709'070.00	5.3
Zweckgebundenes Anlagevermögen		620'000.00	4.7	709'070.00	5.3
Anlagevermögen		1'809'937.95	13.8	2'072'388.28	15.5
Aktiven		13'161'639.33	100.0	13'406'367.56	100.0
Passiven					
Fremdkapital					
Verbindlichkeiten gegenüber Dritten		2'801'327.63	21.3	2'156'307.22	16.1
Verbindlichkeiten gegenüber Nahestehenden		0.00	0.0	0.00	0.0
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	7	2'801'327.63	21.3	2'156'307.22	16.1
Vorauszahlungen von Gästen		2'848'478.69	21.6	3'037'963.90	22.7
Diverse kurzfristige Verbindlichkeiten	8	537'815.67	4.1	869'337.29	6.5
Übrige Verbindlichkeiten		3'386'294.36	25.7	3'907'301.19	29.1
Abgrenzungen Mitgliederbeiträge		747'441.62	5.7	893'533.66	6.7
Übrige Transitorische Rechnungsabgrenzungen		1'006'265.90	7.6	1'096'545.69	8.2
Passive Rechnungsabgrenzungen	9	1'753'707.52	13.3	1'990'079.35	14.8
Kurzfristiges Fremdkapital		7'941'329.51	60.3	8'053'687.76	60.1
Sicherstellung Garantierisiken		214'500.00	1.6	214'500.00	1.6
Rückstellungen	10	214'500.00	1.6	214'500.00	1.6
Langfristiges Fremdkapital		214'500.00	1.6	214'500.00	1.6
Fremdkapital		8'155'829.51	62.0	8'268'187.76	61.7
Organisationskapital					
Kapital per 1. Januar 2003		1'465'631.02	11.1	1'465'631.02	10.9
Erarbeitetes freies Kapital		3'540'178.80	26.9	3'672'548.78	27.4
Freie Fonds		0.00	0.0	0.00	0.0
Organisationskapital		5'005'809.82	38.0	5'138'179.80	38.3
Passiven		13'161'639.33	100.0	13'406'367.56	100.0

Betriebsrechnung

52/53

vom 1. Januar bis 31. Dezember	Erläuterungen im Anhang	2016		2015	
		in CHF	in %	in CHF	in %
Betriebsertrag					
Restaurationsertrag		16'133'932.53	35.1	15'776'761.39	33.9
Waren'ertrag		2'097'929.91	4.6	2'357'189.08	5.1
Restaurations- und Waren'ertrag		18'231'862.44	39.6	18'133'950.47	38.9
Beherbergungsertrag		24'957'538.49	54.2	25'801'717.55	55.4
Übriger Dienstleistungsertrag		1'480'180.47	3.2	1'369'278.27	2.9
Dienstleistungs- und Beherbergungsertrag	11	26'437'718.96	57.4	27'170'995.82	58.3
Jahresmitgliederbeiträge		1'759'461.14	3.8	1'775'040.20	3.8
Eintagesmitgliederbeiträge		1'031'255.27	2.2	991'293.54	2.1
Mitgliederbeiträge	12	2'790'716.41	6.1	2'766'333.74	5.9
Gönnerbeiträge		28'018.45	0.1	33'012.30	0.1
Zweckgebundene Beiträge		127'122.40	0.3	130'029.90	0.3
Freie Beiträge		250.00	0.0	0.00	0.0
Gönnerbeiträge	13	155'390.85	0.3	163'042.20	0.4
Franchisegebühren		108'258.55	0.2	109'776.20	0.2
Verwaltungsbeitrag Nahestehende		87'500.00	0.2	90'000.00	0.2
Diverser Betriebsertrag		21'749.65	0.0	45'250.30	0.1
Übriger Betriebsertrag		217'508.20	0.5	245'026.50	0.5
Rabatte		-1'551'176.30	-3.4	-1'455'632.23	-3.1
Kommissionen Kreditkarten und REKA		-232'008.37	-0.5	-248'839.45	-0.5
Reservationsprovisionen		-15'283.51	0.0	-5'213.33	0.0
Verluste aus Forderungen		-6'200.70	0.0	-186'512.00	-0.4
Ertragsminderungen	14	-1'804'668.88	-3.9	-1'896'197.01	-4.1
Betriebsertrag		46'028'527.98	100.0	46'583'151.72	100.0
Betriebsaufwand					
Restaurationsaufwand		-4'354'890.04	-9.5	-4'374'633.16	-9.4
Warenaufwand		-1'346'469.21	-2.9	-1'635'785.83	-3.5
Materialaufwand		-739'514.40	-1.6	-706'229.94	-1.5
Drittleistungen		-1'482'203.81	-3.2	-1'561'705.58	-3.4
Aufwand für Material, Waren und Drittleistungen	15	-7'923'077.46	-17.2	-8'278'354.51	-17.8
Löhne		-18'992'929.05	-41.3	-19'404'117.35	-41.7
Sozialleistungen		-3'057'172.80	-6.6	-3'168'077.55	-6.8
Übriger Personalaufwand		-547'250.84	-1.2	-672'809.75	-1.4
Arbeitsleistungen Dritter		-343'891.35	-0.7	-276'016.40	-0.6
Personalaufwand	16	-22'941'244.04	-49.8	-23'521'021.05	-50.5
Miet- und Pachtzinsen Dritte		-532'297.65	-1.2	-561'412.39	-1.2
Miet- und Pachtzinsen Nahestehende		-8'065'367.80	-17.5	-8'046'856.55	-17.3
Übriger Raumaufwand		-116'947.55	-0.3	-65'776.05	-0.1
Unterhalt Gebäude und Installationen		-624'338.95	-1.4	-563'924.62	-1.2
Mitarbeiteranteile Unterkunft		565'454.20	1.2	586'877.25	1.3
Raumaufwand	17	-8'773'497.75	-19.1	-8'651'092.36	-18.6
Unterhalt, Reparaturen, Ersatz und Leasing		-777'789.42	-1.7	-731'046.90	-1.6
Fahrzeug- und Transportaufwand		-190'046.51	-0.4	-185'299.57	-0.4
Sachversicherungen und Abgaben		-559'688.71	-1.2	-628'949.44	-1.4
Energie- und Entsorgungsaufwand		-2'044'293.17	-4.4	-2'168'791.30	-4.7
Verwaltungsaufwand		-1'284'467.08	-2.8	-1'369'352.79	-2.9
Werbeaufwand		-1'012'014.89	-2.2	-1'215'100.76	-2.6
Diverser Betriebsaufwand		-79'120.86	-0.2	-88'434.66	-0.2
Übriger Betriebsaufwand		-5'947'420.64	-12.9	-6'386'975.42	-13.7
Abschreibungen	4	-572'296.30	-1.2	-610'757.18	-1.3
Betriebsaufwand	18	-46'157'536.19	-100.3	-47'448'200.52	-101.9
Betriebsergebnis		-129'008.21	-0.3	-865'048.80	-1.9
Erfolg aus Abgängen Sachanlagevermögen		0.00	0.0	1'348.75	0.0
Finanzaufwand		-33'389.71	-0.1	-48'911.41	-0.1
Finanzertrag		30'027.94	0.1	89'783.74	0.2
Finanzergebnis		-3'361.77	0.0	40'872.33	0.1
Jahresergebnis vor Zuweisung Organisationskapital		-132'369.98	-0.3	-822'827.72	-1.8
Entnahme Erarbeitetes freies Kapital		132'369.98	0.3	822'827.72	1.8
Jahresergebnis		0.00	0.0	0.00	0.0

Mittelflussrechnung

vom 1. Januar bis 31. Dezember	2016 in CHF	2015 in CHF
Entnahme Erarbeitetes freies Kapital	-132'369.98	-822'827.72
Abschreibungen	572'296.30	610'757.18
Wertberichtigung von Vorräten	-9'100.00	-4'464.00
Wertberichtigung zweckgebundene Darlehen an Nahestehende	29'070.00	29'070.00
Gewinne aus dem Verkauf von Sachanlagen	0.00	-1'348.75
Zu-/Abnahme von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	-485'072.60	-436'830.63
Zu-/Abnahme von übrigen Forderungen	-50'548.14	-45'728.64
Zu-/Abnahme von Vorräten	45'510.85	22'281.96
Zu-/Abnahme von aktiven Rechnungsabgrenzungen	-176'850.47	-180'900.97
Zu-/Abnahme von Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	645'020.41	-259'035.51
Zu-/Abnahme von übrigen Verbindlichkeiten	521'006.83	500'990.91
Zu-/Abnahme von passiven Rechnungsabgrenzungen	-236'371.83	-238'027.53
Mittelfluss aus Geschäftstätigkeit	34'278.65	-826'063.70
Investitionen in Sachanlagen	-369'733.37	-588'393.01
Devestitionen von Sachanlagen	0.00	9'441.25
Gewinne aus dem Verkauf von Sachanlagen	0.00	1'348.75
Investitionen in Umbauten	-11'282.35	0.00
Investitionen in Finanzanlagen	-17'900.25	0.00
Devestitionen von zweckgebundenen Darlehen an Nahestehende	60'000.00	60'000.00
Mittelfluss aus Investitionstätigkeit	-338'915.97	-517'603.01
Veränderung flüssige Mittel	-304'637.32	-1'343'666.71
Bestand flüssige Mittel per 1. Januar	8'624'765.12	9'968'431.83
Bestand flüssige Mittel per 31. Dezember	8'320'127.80	8'624'765.12
Veränderung flüssige Mittel	-304'637.32	-1'343'666.71

Rechnung über die Veränderung des Kapitals

	Anfangs- bestand in CHF	Zuweisung in CHF	Interne Fondstransfers in CHF	Verwendung in CHF	End- bestand in CHF
Mittel aus Eigenfinanzierung					
Kapital per 1. Januar 2003	1'465'631.02	0.00	0.00	0.00	1'465'631.02
Erarbeitetes freies Kapital	3'672'548.78	0.00	-132'369.98	0.00	3'540'178.80
Freie Fonds	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Jahresergebnis	0.00	-132'369.98	132'369.98	0.00	0.00
Organisationskapital	5'138'179.80	-132'369.98	0.00	0.00	5'005'809.82

Allgemeines

Die Rechnungslegung der Schweizer Jugendherbergen erfolgt in Übereinstimmung mit den Fachempfehlungen zur Rechnungslegung (Swiss GAAP FER) und vermittelt ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage.

Nahestehende Personen

Als nahestehende Personen gelten die Schweizerische Stiftung für Sozialtourismus, die Stiftung für Jugendherbergen in der Schweiz und die Hostelling International Marketing GmbH. Alle wesentlichen Transaktionen werden im Anhang zur Jahresrechnung offengelegt.

Mit Mitgliedern des Vorstandes der Schweizer Jugendherbergen, den Stiftungsräten der Schweizerischen Stiftung für Sozialtourismus, den Stiftungsräten der Stiftung für Jugendherbergen in der Schweiz und der Hostelling International Marketing GmbH bestehen keinerlei Auftragsverhältnisse.

Bewertungsgrundsätze**Flüssige Mittel**

Die flüssigen Mittel umfassen Kassabestände, Postcheck- und Bankguthaben, bewertet zu Nominalwerten. Die Fremdwährungsbestände werden zum Jahresendkurs der Eidgenössischen Steuerverwaltung umgerechnet.

Forderungen

Die Forderungen aus Leistungen gegenüber Dritten verstehen sich nach Abzug der notwendigen Wertberichtigungen für das Delkrederisiko.

Vorräte

Die Vorräte werden zu Einstandspreisen oder niedrigeren Marktpreisen bewertet. Das Warenrisiko ist mit einer Wertberichtigung von 20% auf dem jeweiligen Jahresendbestand berücksichtigt.

Sachanlagen

Die Bewertung erfolgt zu Anschaffungskosten abzüglich betriebswirtschaftlich notwendiger Abschreibungen. Die Abschreibungen werden linear über folgende Nutzungsdauer vorgenommen:

Maschinen und Apparate	8 Jahre
Mobiliar	8 Jahre
Kleininventar	3 Jahre
EDV	3 Jahre
Fahrzeuge	5 Jahre
Umbauten	10 Jahre

Lagebericht

Der Lagebericht wird in ausführlicher Form im Geschäftsbericht veröffentlicht. Dieser kann ab 19. Juni 2017 unter folgender Adresse bezogen werden:

Schweizer Jugendherbergen
Geschäftsleitung
Schaffhauserstrasse 14
Postfach
8042 Zürich
Tel.: +41 44 360 14 31
E-Mail: geschaeftsleitung@youthhostel.ch

Der elektronische Bezug ist ebenfalls ab 19. Juni 2017 unter folgender Adresse möglich: www.youthhostel.ch

Risikobeurteilung

Um die Übereinstimmung des Jahresabschlusses der Organisation mit den anzuwendenden Rechnungslegungsregeln und die Ordnungsmässigkeit der Berichterstattung zu gewährleisten, haben Vorstand und Geschäftsleitung interne Vorkehrungen getroffen. Diese beziehen sich auf zeitgemässe Buchhaltungssysteme und -abläufe ebenso wie auf die Erstellung des Jahresabschlusses. Im abgelaufenen Geschäftsjahr haben Vorstand und Geschäftsleitung keine Risiken identifiziert, die zu einer dauerhaften oder wesentlichen Beeinträchtigung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Organisation führen könnten.

Erläuterungen zur Bilanz

1. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Im Delkredere wurden Forderungen, welche per Bilanzstichtag älter als 60 Tage waren vollumfänglich und die restlichen Forderungen pauschal zu 5% wertberichtigt.

In den Forderungen gegenüber Nahestehenden sind im Wesentlichen Forderungen gegenüber der Schweizerischen Stiftung für Sozialtourismus und der Hostelling International Marketing GmbH enthalten.

2. Übrige Forderungen

In den übrigen Forderungen sind CHF 53'390 (Vorjahr CHF 43'369) Vorauszahlungen an Lieferanten enthalten. Lieferantenrechnungen, welche die Berichtsperiode des Folgejahres betreffen, wurden in der aktuellen Berichtsperiode bezahlt.

3. Vorräte

Die Risiken auf dem Warenlager wurden in der Höhe von 20% des Warenbestandes per Jahresende bewertet und vollumfänglich als Wertberichtigung zurückgestellt.

4. Sachanlagen

In CHF	Buchwert per 01.01.	Zugänge	Abgänge	Abschrei- bungen	Buchwert per 31.12.
Fahrzeuge	70'443.00	0.00	0.00	27'739.40	42'703.60
EDV	187'381.41	117'825.60	0.00	178'432.85	126'774.16
Maschinen/Apparate	428'054.27	101'315.47	0.00	114'115.70	415'254.04
Mobiliar	374'472.39	61'084.55	0.00	106'277.30	329'279.64
Kleininventar	105'408.40	89'507.75	0.00	100'606.95	94'309.20
Mobile Sachanlagen	1'165'759.47	369'733.37	0.00	527'172.20	1'008'320.64
Umbauten	197'356.81	11'282.35	0.00	45'123.80	163'515.36
Immobilie Sachanlagen	197'356.81	11'282.35	0.00	45'123.80	163'515.36

5. Finanzanlagen

Im September 2006 wurde die Hostelling International Marketing GmbH mit Sitz in Zürich gegründet. An dieser Gesellschaft sind der holländische Jugendherbergsverband Stichting Stayokay und die Schweizer Jugendherbergen je zu 50% am Stimm- und Kapitalanteil beteiligt. Das Stammkapital beträgt CHF 20'000, der Anteil der Schweizer Jugendherbergen CHF 10'000. Dieser ist mit CHF 1 bewertet und in den Beteiligungen Nahestehenden enthalten.

Bei der Hostelling International Marketing GmbH handelt es sich um eine von der Vollkonsolidierung ausgeschlossene Organisation, da diese ausschliesslich zur Erbringung von Dienstleistungen an die nationalen Jugendherbergsverbände gegründet wurde. Die Haupttätigkeit lag in der weltweiten Durchführung der Qualitätssicherung. Im Jahr 2017 wird diese Aufgabe dem Internationalen Verband, Hostelling International, abgegeben und die Hostelling International Marketing GmbH liquidiert.

6. Zweckgebundene Darlehen an Nahestehende

Im 2007 wurde ein für die Jugendherberge Valbella zweckgebundenes Darlehen an die Schweizerische Stiftung für Sozialtourismus gewährt. Dieses amortisiert sich jährlich um CHF 29'070. Per Ende 2016 ist dieses Darlehen vollumfänglich amortisiert.

Im 2008 wurde ein für den Kauf der Jugendherberge Davos zweckgebundenes Darlehen an die Schweizerische Stiftung für Sozialtourismus gewährt. Dieses Darlehen wird ordentlich verzinst und mit jährlichen Raten zu CHF 60'000 amortisiert.

7. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen

Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen enthalten im Wesentlichen Verbindlichkeiten gegenüber Dritten.

8. Diverse kurzfristige Verbindlichkeiten

Die diversen kurzfristigen Verbindlichkeiten enthalten im Wesentlichen Verbindlichkeiten gegenüber Sozialversicherungseinrichtungen, Kantonalen Steuerverwaltungen (Quellensteuern) sowie im Voraus bezahlte Leistungen in Form von Geschenkgutscheinen.

9. Passive Rechnungsabgrenzungen

Die Abgrenzungen der Mitgliederbeiträge für das Folgejahr entstehen aufgrund des rollenden Mitgliederjahres.

10. Rückstellungen

In CHF	Wert per 01.01.	Zugänge	Abgänge	Wert per 31.12.
Sicherstellungen	214'500.00	0.00	0.00	214'500.00
Rückstellungen	214'500.00	0.00	0.00	214'500.00

Die Sicherstellung Garantierisiken besteht für die Sicherstellung von Vertragsverhältnissen.

Erläuterungen zur Betriebsrechnung

11. Dienstleistungs- und Beherbergungsertrag

Im 2016 wurden in den eigenen Betrieben 364'475 (Vorjahr 379'781) Gäste beherbergt. Daraus resultierten 723'951 (Vorjahr 746'988) Logiernächte.

12. Mitgliederbeiträge

Die Mitgliederzahl per 31. Dezember 2016 (Stichtag) betrug 82'495 (Vorjahr 91'342).

13. Gönnerbeiträge

Die zweckgebundenen Beiträge enthalten CHF 127'122 (Vorjahr CHF 130'030) aus freiwilliger CO₂-Kompensation der Übernachtungsgäste der Schweizer Jugendherbergen. Die Beiträge werden je hälftig an die Stiftung myclimate für die Finanzierung von Klimaschutzprojekten weltweit und an die Schweizerische Stiftung für Sozialtourismus für Klimaprojekte der Schweizer Jugendherbergen überwiesen.

14. Ertragsminderungen

In den Verlusten aus Forderungen sind CHF 16'605 (Vorjahr CHF 128'421) Debitorenverluste, die Abnahme des Delkredererisikos in der Höhe von CHF 22'611 (Vorjahr Zunahme 33'892), CHF 13'177 (Vorjahr CHF 24'199) Verluste aus Annullationen und CHF 970 Ertrag aus abgeschriebenen Forderungen (Vorjahr CHF 0) enthalten.

15. Aufwand für Material, Waren und Drittleistungen

Im Aufwand für Drittleistungen sind im Wesentlichen Vermittlungsgebühren und Reservierungsspesen für Onlineplattformen und Channelmanagement, sowie Aufwendungen für externes Waschen und für die Verwaltung der Mitgliederdatenbank enthalten.

16. Personalaufwand

Im 2016 verteilten sich 303 Vollzeitpensen (Vorjahr 310) auf 501 Festanstellungen (Vorjahr 512) und 39 sporadische Aushilfen (Vorjahr 45).

17. Raumaufwand

Die Miet- und Pachtzinsen an Nahestehende enthalten die Mietzinsen an die Schweizerische Stiftung für Sozialtourismus (SSST). Im 2016 wurde kein variabler Mietzinsanteil eingerechnet.

18. Verwaltungsaufwand

	2016 in CHF	2015 in CHF
Betriebsaufwand		
Aufwand für Material, Waren und Drittleistungen	-7'923'077.46	-8'278'354.51
Personalaufwand	-20'167'468.59	-20'613'280.90
Raumaufwand	-8'397'028.95	-8'243'064.51
Übriger Betriebsaufwand	-4'797'963.08	-5'220'417.88
Abschreibungen	-424'509.40	-428'422.71
Total Betriebsaufwand	-41'710'047.48	-42'783'540.51
Verwaltungsaufwand		
Personalaufwand Verwaltung	-2'773'775.45	-2'907'740.15
Übriger Verwaltungsaufwand	-1'525'926.36	-1'574'585.39
Abschreibungen	-147'786.90	-182'334.47
Total Verwaltungsaufwand	-4'447'488.71	-4'664'660.01
Total	-46'157'536.19	-47'448'200.52
Verwaltungsaufwand in % zum Betriebsertrag	9.7%	10.0%

Weitere Angaben

Verbindlichkeiten gegenüber Vorsorgeeinrichtungen	2016 in CHF	2015 in CHF
Berufliche Vorsorge	650'928	Guthaben

Entschädigungen an Organe

2016 wurden Entschädigungen in Form von Honoraren und Spesen an Vorstandsmitglieder in der Höhe von CHF 88'279 (Vorjahr CHF 70'908) bezahlt. Davon entfallen auf den Präsidenten CHF 85'211 (Vorjahr CHF 69'095). Der Mehraufwand begründet sich durch den Einsitz des Präsidenten als Vizepräsident im Vorstand des internationalen Verbandes Hostelling International mit Sitz in London.

2016 beträgt das Honorar zugunsten der Revisionsstelle CHF 51'997 (Vorjahr CHF 49'100). Es wurden ausschliesslich Revisionsdienstleistungen erbracht.

Aufwand für Fundraising

Im Jahr 2016 ist ein Aufwand für Fundraising in der Höhe von CHF 7'137 (Vorjahr 6'959) angefallen.

Kaufvertragsähnliche Verpflichtungen

Es besteht ein langfristiger Mietvertrag bis 30.04.2026 betreffend die Büroräumlichkeiten der Dienstleistungszentrale Zürich. Der Restbetrag der Verbindlichkeit bis zum Vertragsablauf beträgt CHF 3'273'667.

Die Miet- und Pachtverträge mit der Schweizerischen Stiftung für Sozialtourismus, Zürich, sind innerhalb von 12 Monaten kündbar.

Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

Nach dem Bilanzstichtag und bis zur Verabschiedung der Jahresrechnung sind keine wesentlichen Ereignisse eingetreten, welche die Aussagefähigkeit der vorliegenden Jahresrechnung beeinträchtigen könnten bzw. an dieser Stelle offengelegt werden müssten.

**Bericht der Revisionsstelle zur Ordentlichen Revision
an die Delegiertenversammlung der Schweizer Jugendherbergen, Zürich**

Als Revisionsstelle haben wir die beiliegende Jahresrechnung der Schweizer Jugendherbergen bestehend aus Bilanz, Betriebsrechnung, Mittelflussrechnung, Rechnung über die Veränderung des Kapitals und Anhang für das am 31. Dezember 2016 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft. In Übereinstimmung mit den Bestimmungen des Swiss GAAP FER unterliegen die Angaben im Leistungsbericht nicht der ordentlichen Prüfpflicht der Revisionsstelle.

Verantwortung des Vorstandes

Der Vorstand ist für die Aufstellung der Jahresrechnung in Übereinstimmung mit Swiss GAAP FER und den Statuten verantwortlich. Diese Verantwortung beinhaltet die Ausgestaltung, Implementierung und Aufrechterhaltung eines internen Kontrollsystems mit Bezug auf die Aufstellung einer Jahresrechnung, die frei von wesentlichen falschen Angaben als Folge von Verstössen oder Irrtümern ist. Darüber hinaus ist der Vorstand für die Auswahl und die Anwendung sachgemässer Rechnungslegungsmethoden sowie die Vornahme angemessener Schätzungen verantwortlich.

Verantwortung der Revisionsstelle

Unsere Verantwortung ist es, aufgrund unserer Prüfung ein Prüfungsurteil über die Jahresrechnung abzugeben. Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz und den Schweizer Prüfungsstandards vorgenommen. Nach diesen Standards haben wir die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass wir hinreichende Sicherheit gewinnen, ob die Jahresrechnung frei von wesentlichen falschen Angaben ist.

Eine Prüfung beinhaltet die Durchführung von Prüfungshandlungen zur Erlangung von Prüfungsnachweisen für die in der Jahresrechnung enthaltenen Wertansätze und sonstigen Angaben. Die Auswahl der Prüfungshandlungen liegt im pflichtgemässen Ermessen des Prüfers. Dies schliesst eine Beurteilung der Risiken wesentlicher falscher Angaben in der Jahresrechnung als Folge von Verstössen oder Irrtümern ein. Bei der Beurteilung dieser Risiken berücksichtigt der Prüfer das interne Kontrollsystem, soweit es für die Aufstellung der Jahresrechnung von Bedeutung ist, um die den Umständen entsprechenden Prüfungshandlungen festzulegen, nicht aber um ein Prüfungsurteil über die Wirksamkeit des internen Kontrollsystems abzugeben. Die Prüfung umfasst zudem die Beurteilung der Angemessenheit der angewandten Rechnungslegungsmethoden, der Plausibilität der vorgenommenen Schätzungen sowie eine Würdigung der Gesamtdarstellung der Jahresrechnung. Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise eine ausreichende und angemessene Grundlage für unser Prüfungsurteil bilden.

Prüfungsurteil

Nach unserer Beurteilung vermittelt die Jahresrechnung für das am 31. Dezember 2016 abgeschlossene Geschäftsjahr ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage in Übereinstimmung mit Swiss GAAP FER. Ferner entsprechen die Buchführung und die Jahresrechnung dem schweizerischen Gesetz und den Statuten.

Berichterstattung aufgrund weiterer gesetzlicher Vorschriften

Wir bestätigen, dass wir die gesetzlichen Anforderungen an die Zulassung gemäss Revisionsaufsichtsgesetz (RAG) und die Unabhängigkeit (Art. 728 OR) erfüllen und keine mit unserer Unabhängigkeit nicht vereinbare Sachverhalte vorliegen.

In Übereinstimmung mit Art. 728a Abs. 1 Ziff. 3 OR und dem Schweizer Prüfungsstandard 890 bestätigen wir, dass ein gemäss den Vorgaben des Vorstandes ausgestaltetes internes Kontrollsystem für die Aufstellung der Jahresrechnung existiert.

Wir empfehlen, die vorliegende Jahresrechnung zu genehmigen.

BOMMER + PARTNER
Treuhandgesellschaft



Beat Stalder
Zugelassener Revisionsexperte
Leitender Revisor



Annemarie Wüthrich
Zugelassene Revisionsexpertin

Bern, 31. März 2017 / aw

Beilage: - Jahresrechnung (Bilanz, Betriebsrechnung, Mittelflussrechnung, Rechnung über die Veränderung des Kapitals und Anhang)



AUSBLICK & SCHWERPUNKTE 2017

60/61

Wir wollen auf allen Ebenen unserer Organisation innovatives Denken und Handeln bewusst fördern, weil die Zukunftschancen in unserer schnelllebigen Zeit nur mit neuen Ideen wahrzunehmen sind.

Wir unterstützen eine praxisbezogene, kritische Tourismusforschung und betrachten sie als wichtigen Informationslieferanten unserer ganzheitlichen und vorausschauenden Vereinspolitik.

Wirtschaftliche Aussichten

Die Wirtschaft hat sich im Jahr 2016 stabilisiert und zeigt leichte Tendenz zum Wachstum. Die Prognosen der Expertengruppe des Bundes sind für 2017 und 2018 weiterhin positiv (BIP Wachstum 1,6% im Jahr 2017 und 1,9% im Jahr 2018).

Nach Einschätzung von Schweiz Tourismus werden sich die Märkte wie folgt entwickeln:

- **Europa** Stagnation bis marginale Erholung
- **Asien** Wachstum (tiefere Wachstumsraten), FIT-Anteil wächst
- **USA** Fortsetzung Wachstum
- **Schweiz** Leichte Zunahme
- **UK** Rückgang, Ausmass hängt von Konsumentenstimmung ab

Insgesamt erwarten wir in Städten und im alpinen Raum ein leichtes Wachstum.

Zur Optimierung der Nachfrage wurde das Preissystem der Betriebe überarbeitet und wird in zwei Phasen (Wintersaison 2016/2017 und Wintersaison 2017/2018) eingeführt. Mit einer

neuen Website soll das vielfältige, innovative Angebot der Schweizer Jugendherbergen präsentiert werden. Einfache Strukturen und eine intuitive, nach Gästebedürfnissen aufgebaute Navigation sollen den Benutzer zielgerichtet zu den gewünschten Informationen führen und so zusätzliche Buchungen bringen. Die Aufschaltung der neuen Website ist im 3. Quartal 2017 vorgesehen.

Bei Budgetierung und Planung 2017 wurden Angebots-erweiterungen/-verbesserungen sowie die Marktprognosen mitberücksichtigt.

Per Ende März 2017 liegt der Buchungsstand 2017 im Vergleich zum Vorjahr bei 103,1%. Obwohl die Betriebe Bern (umbaubedingt) und Fribourg (definitiv) im Jahr 2017 geschlossen sind, kann eine Zunahme der Buchungen verzeichnet werden. Durch die prekären Schneeverhältnisse zu Beginn des Jahres war das Buchungsverhalten unserer Gäste für die Wintermonate Januar bis April zurückhaltend. Für die Monate ab Mai liegt der Buchungsstand wesentlich über dem Vorjahresstand.

Weiterentwicklung

Unsere Werte müssen erhalten bleiben und trotzdem soll mit einem Wandel auf die veränderte Marktsituation reagiert werden. Die menschliche Begegnung steht weiterhin im Mittelpunkt; wir schaffen auch künftig Begegnungsstätten, völkerverbindend, Generationen übergreifend und fördern gemeinschaftliches Zusammensein. Und wir bieten weiterhin qualitätsbewussten, sozialverantwortlichen und umweltverträglichen Jugend- und Familientourismus an.

Aus den Erfolgen der vergangenen Jahre mit der konsequenten Umsetzung unserer Netzwerk- und Nachhaltigkeitsstrategie

resultierten finanzielle Rücklagen. Dies gibt uns die Sicherheit, dass wir den Weg der Erneuerung und des Wachstums weitergehen können. An unserer Netzwerk- und Nachhaltigkeitsstrategie halten wir fest.

So entwickeln wir zur Erweiterung unseres Netzwerks auch im Jahr 2017 eine ganze Reihe an Projektideen weiter (Stand April 2017: Berner Seeland, Burgdorf, Dachsen am Rheinfall, Genf, Laax, Luzern, Neuchâtel, Schaan-Vaduz, Trin).

Für unser Angebot

Handlungsfeld	Wir wollen...	Leistungskennzahl
Netzwerk	Weiterentwicklung Netzwerk Schweiz	Bern: Realisierung Burgdorf: Planung/Realisierung Crans-Montana: Realisierung/Eröffnung Genf: Planung Laax: Planung Luzern: Planung Neuchâtel: Planung Schaan-Vaduz: Planung Trin: Realisierung
Hindernisfreie Jugendherbergen	Angebot für Menschen mit Behinderung Barrierefreiheit der neuen Homepage Steigerung der Dienstleistungen für Menschen mit Behinderung	Steigerung der hindernisfreien Jugendherbergen auf 60% Zertifizierung der Homepage «Access for all» Durchführung von Sensibilisierungskursen für Mitarbeitende
Beherbergung & Verpflegung	Qualität sicherstellen	Auditierung sämtlicher Jugendherbergen durch interne und externe Stellen
Food	Optimierung Präsentation und Qualität Implementierung erweitertes Frühstücksangebot Beschaffungskonzept SJH	Erarbeiten Hilfsmittel, Schulung, Anwendung Schulung, Anwendung neues Angebot Erarbeitung und Optimierung Grundlagen
Marketing & Sales	Planung 2017	Saisonale Detailplanung 3 Monate vor Ausführung abgeschlossen
	Website	Laufend aktuelle und verkaufsfördernde Einträge
	Mittelfristige Planung für die Jahre 2018–2020	Detailplanung 2018; Grobplanung 2019 und 2020
	Konzept On-/Offline-Sales	Sales-Konzept erstellt und in Umsetzung
	Verkauf zu regulären Preisen	Kein Preisdumping; Verkauf gemäss gültigem Pricing
	Verkauf durch OTA's	Primärangebot «Bett-In»
	Zielgruppen gerechte Angebotsbündelung zu regulären Preisen	Verkauf zu regulären Preisen
	Newsletter Interaktionen fördern	80'000 Empfänger
	Freunde auf Facebook und Twitter Interaktionen fördern	18'000 Freunde
	Enge Zusammenarbeit mit regionalen Partnern/Leistungsträgern an Standorten der Top-JH ausbauen	Aktive Kontaktpflege und Nutzung der Synergien; Verstärkung der JH-Präsenz und Steigerung Vermittlungsvolumen
	Intensivierung Zusammenarbeit mit nationalen Verbänden und HI	Off-/Online-Verkauf von SJH-Gesamtangeboten über Vertriebskanäle der nationalen Verbände und www.hihostels.com
	Konzentration auf Schweiz, Deutschland und Zukunftsmärkte Südkorea und China	Konzentration auf definierte Zielmärkte
Strategieumsetzung	Umsetzung Nachhaltigkeitsstrategie	Die in der Nachhaltigkeitsstrategie definierten Grundsätze werden konsequent umgesetzt
Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung	Definierte Qualitäts-, Sicherheits- und Umweltstandards sicherstellen	Betriebsbesuche durch BEL
Q-Gütesiegel Schweizer Tourismus und HI-Q	Rezertifizierung	Sämtliche Betriebe sind Schweiz- und HI-Q-rezertifiziert mit Stufe 1; Key Hostels und Dienstleistungszentrale mit Stufe 2
ibex fairstay Label und EU-Umweltzeichen	Rezertifizierung	Rezertifizierungen sind frühzeitig zu planen und termingerecht einzuleiten. Bei Rezertifizierung erreichen die Betriebe mindestens die gleiche Punktzahl
Jugendherbergen generell	Betriebsübergaben/-übernahmen sicherstellen	Betriebsübergaben/-übernahmen werden schriftlich dokumentiert
Food	Foodkonzept Kleingruppen	Etablierte Umsetzung und Verkauf in allen Betrieben; keine Beanstandungen
Betrieblicher Unterhalt	Nulltoleranz zu defekten Gegenständen und Schmutz/Schmierereien	Regelmässige Kontrolle und Einhaltung Konzept «Betrieblicher Unterhalt»
Marketing & Sales	Strukturierter Verkauf übers ganze Jahr	Jahresplanung

Für unsere Gäste und Mitglieder

Handlungsfeld	Wir wollen...	Leistungskennzahl
Beherbergung	Logiernächtezahl unter Berücksichtigung von wirtschaftlichen, betrieblichen und baulichen Veränderungen	680'000 Logiernächte in eigenen Jugendherbergen
Customer Relationship Management	Kundenbindungsprogramm	In Umsetzung
	Stammgästepflege	Konzepterstellung und Umsetzung
	Neue Mitgliederkategorie «Senioren»	Einführung; mindestens 5'000 Mitglieder in dieser Kategorie
	Mitgliederbestand steigern	Mindestens 95'000 Mitglieder
Digitale Entwicklung	Neue Website und Mobilwebsite	Realisation abgeschlossen mit 100%iger Verfügbarkeit und ohne negative Auswirkungen auf Zugriffszahlen und Umsatz
	Optimieren Booking Engine	Bestmögliches Design angepasst an Layout der Website
	Reservierungsprogramm ASSD mit Web-Check-In	Rollout
	Digitale Erfassung der Gäste im Reservierungsprogramm ASSD	Alle Gäste, inkl. Begleitpersonen/Mitreisende und inkl. Geburtsdatum sind erfasst
	Elektronische Meldescheinerfassung durch den Gast	In Umsetzung
	Optimierung WLAN-Empfang in Betrieben	In Jugendherbergen der Kategorie TOP ist im ganzen Haus optimaler WLAN-Empfang gewährleistet
	Zusammenzug Feedbacktools (On-/Offline) zur zentralen Auswertung	Optimierung Qualität und Dienstleistung durch Gästefeedbacks
Strategieumsetzung	Umsetzung Nachhaltigkeitsstrategie	Die in der Nachhaltigkeitsstrategie definierten Grundsätze werden konsequent umgesetzt
Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung	Die definierten Qualitäts-, Sicherheits- und Umweltstandards in den Bereichen Empfang, Information, Hauswirtschaft, Küche, Hygiene, Administration, Rechnungswesen, Kassawesen, Reservationsmanagement und einfachem Unterhalt sicherstellen	Betriebsbesuche durch BEL
Food & Beverage	Qualitätssicherstellung durch Einkauf bei Vertragslieferanten	100%iger Einkauf bei definierten Lieferanten
Hygiene	Hygienekonzept konsequent umsetzen und immer aktuell halten	Keine Beanstandungen bei Kontrollen
	Hygiene-Schulung durchführen	Sämtliche Fachmitarbeitende erhalten eine intensive Schulung; mind. 1 Hygiene-Schulung pro Saison auf Betriebsstufe
Non-Food	Leuchtmittel	Konsequenter Einkauf bei Pflichtlieferant
	Einhaltung Prozess Einkauf Non-Food/Maschinen/Geräte	Konsequente Einhaltung Prozess
	Einhaltung Prozess Verschiebung/Verrechnung Inventar	Konsequente Einhaltung Prozess
Gästerückmeldung	Externe Gästebewertungssysteme	Laufendes Monitoring Entwicklung mit Vergleich zu Vorjahr; daraus abgeleitete Massnahmen stufengerecht weiterleiten
	Gästerückmeldungen auswerten und Erkenntnisse umsetzen	Täglich auswerten; daraus ableitende Massnahmen stufengerecht weiterleiten
	Reklamationen werden innerhalb 48 Stunden in Absprache mit den Bereichsleitungen/Geschäftsleitung bearbeitet	Reaktionszeit 48 Stunden und direkte Vorgesetzte sind 100%ig ins Reklamationsmanagement integriert

Für unsere Mitarbeitende

Handlungsfeld	Wir wollen...	Leistungskennzahl
Rekrutierung	Auswahl Mitarbeitende nach sozialen Kriterien	Bei der Auswahl von Mitarbeitenden soll wenn immer möglich bei gleicher/ähnlicher Qualifikation die Wahl auf Personen fallen, die aufgrund des Alters, der Nationalität, des sozialen Status, in der Geschäftswelt benachteiligt sind
Einführung	Jeder Mitarbeitende wird stufengerecht eingeführt Neues Einführungsprogramm für Betriebsleitende	Stufengerechtes Einführungsprogramm Implementierung
Aus-/Weiterbildung	Stufengerechtes Weiterbildungsmanagement mit Integration des externen Branchenangebots (hotelleriesuisse, GastroSuisse) Verbesserung Produkte- und Systemkenntnisse auf allen Stufen	Jeder Kurs kann aufgrund genügender Teilnehmerzahl durchgeführt werden Durchführung stufengerechte Schulungen
Planung	Flexible am Geschäftsverlauf angepasste Personalplanung	Laufende zeitnahe Anpassung an die aktuelle Nachfrage/ Buchungssituation; Personalkosten werden prozentual dem Budgetrahmen angepasst
Arbeitsweise	Konzentration auf den eigenen Aufgabenbereich unter Berücksichtigung optimaler Koordination mit allen im Prozess beteiligten Stellen	Jeder Mitarbeitende kennt seine Aufgaben, entscheidet im Rahmen seiner Kompetenzen und nimmt seine Verantwortung wahr
Strategieumsetzung	Umsetzung Nachhaltigkeitsstrategie	Die in der Nachhaltigkeitsstrategie definierten Grundsätze werden konsequent umgesetzt
Ausfalltage durch Unfall, Krankheit und Mutterschaft	Definierte Arbeitssicherheit sicherstellen und aktive Gesundheitsförderung vornehmen	Reduktion Ausfalltage durch Unfall und Krankheit um 5%
Beruf und Familie	Arbeitsumfeld schaffen, dass es den Mitarbeitenden gelingt, Beruf und Familie zufriedenstellend zusammenzubringen	Flexibilität bei Arbeitspensum ohne dass Arbeitsqualität/-klima leidet
Lohnsystem	Die Löhne sind mindestens branchenüblich und die nach L-GAV definierten Minimallöhne werden nicht unterschritten	Vergleichszahlen Branche; L-GAV
Ferien-/Ruhetagekontrolle	Ferien-/Ruhetagekontrolle wird geführt und durch den direkt Vorgesetzten kontrolliert	Lückenlose Dokumentation
Sozialberatung	Sämtliche Mitarbeitende kennen die Dienstleistungen und Ansprechpartner der externen Sozialberatungsstelle	Sinnvolle Nutzung der Sozialberatungsstelle MOVIS
Zufriedenheit	Durch positive Beeinflussung Arbeitsklima auf allen Stufen auf hohem Niveau halten	Zufriedenheitsgrad mind. 90
Fluktuationsrate	Mitarbeitende aktiv fördern und Arbeitsklima positiv beeinflussen	Fluktuationsrate max. 10%
Zivildienstleistende	Einsatzplanung für Zivildienstleistende nach Vorgaben des Pflichtenhefts Sinnvolle Ausschöpfung der 20 Zivildienst-Jahresstellen durch systematische Planung	Pflichtenheft Ausschöpfung Kontingent
Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Verhältnis	Konstruktive Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiterkommission und Geschäftsleitung/Vorstand aktiv fördern	Quartalsweise Aussprachen

Für unser Verhältnis zur Umwelt

Handlungsfeld	Wir wollen...	Leistungskennzahl
CO ₂ -Fracht	Reduktion CO ₂ -Fracht gegenüber Jahr 2000	Mindestens 55%
Stromverbrauch	Limitierung Stromverbrauch pro Logiernacht	Maximal 5 kWh
Wasserverbrauch	Limitierung Wasserverbrauch pro Logiernacht	Maximal 150 lt
CO ₂ -Kompensation	Aktiver Verkauf der CO ₂ -Kompensation	50% der Gäste kompensieren
Arbeitsweise, Auftragswesen	Ökologische Aspekte werden in der täglichen Arbeit und bei Auftragsvergabe berücksichtigt	Arbeitsweise und Auftragsvergabe nach ökologischen Grundsätzen
Produkte und Materialien	Einkauf gemäss definierter Nachhaltigkeitsstrategie	Definierte Normen werden eingehalten

Für unsere Wirtschaftlichkeit

Handlungsfeld	Wir wollen...	Leistungskennzahl
TQM	Implementierung neues TQM	Schulung, Anwendung
Nationales Engagement	Enge Zusammenarbeit in Tourismus-Destinationen mit Vermarktungsorganisation und Leistungsträgern Aktive Zusammenarbeit mit Parahotellerie Schweiz, hotelleriesuisse, Fachgruppen und Gremien	Funktionierende Partnerschaften; systematische Kontaktpflege; aktiver Verkauf unserer Produkte Vorbildfunktion im Bereich Nachhaltigkeit halten; Synergien nutzen
Internationale Zusammenarbeit	Leaderfunktion wahrnehmen Bilaterale Zusammenarbeit mit nationalen Verbänden fördern	Aktives Mitwirken zur Stärkung des internationalen Netzwerks von Hostelling International Aktive Zusammenarbeit mit nationalen Verbänden
Investitionstätigkeit	Investitionstätigkeit am Geschäftsverlauf anpassen	40% des Cashflow deckt sämtliche Investitionen ab
Kosten-/Nutzenmanagement Dienstleistungszentrale Zürich	Jede Interaktion wird auf Wirksamkeit, Effizienz (Kosten und personelle Ressourcen) überprüft und allfällige Korrekturmassnahmen eingeleitet	Tätigkeitsliste wird täglich im Detail nachgeführt
Margenrechnung	Minimalmargen für Küche, Getränke, Kiosk Non-Food und Ticketverkauf einhalten	Als Minimalmargen gelten: Küche 74%; Getränke 55%; Kiosk Non-Food 25%; Ticketverkauf Minimalmarge auf Unternehmensstufe 30%-40%
Marktentwicklung	Systematische Stammkundenpflege	Konzept für Stammgast-Pflege erstellen und erste Massnahmen einleiten
Kooperationen	Regionale und nationale Kooperationen verkaufsorientiert fördern	Umsatzoptimierung
Pricing	Aktives Revenue- und Channel-Management Einführung neues Pricingsystem	Umsatzoptimierung In Anwendung für Buchungen ab 1.12.2017
IT-Infrastruktur	Erneuerung der IT-Hardware-Installation	Erneuerung abgeschlossen
Strategieumsetzung	Umsetzung Nachhaltigkeit	Die in der Nachhaltigkeitsstrategie definierten Grundsätze werden konsequent umgesetzt
Vertragswesen, Partnerschaften	Überwachung aller laufenden Verträge und Partnerschaften/Kooperationen	Aktuelles Vertragsmanagement und lückenlose zentrale Erfassung
Budgetierung	Erstellen eines 3-Jahres-Budgets	Budgetierung 2018-2020
IQMS	Laufende Überprüfung der administrativen Prozesse und optimieren	Sämtliche administrativen Prozesse des IQMS sind überprüft, optimiert und dokumentiert
IT-Infrastruktur	Höchstmögliche Verfügbarkeit	Maximale Ausfallzeit 16 Stunden pro Jahr (ausgenommen notwendige Zeit für geplanten Unterhalt/Updates)
Riskmanagement	Laufende Überprüfung der Risiken gemäss IQMS-Vorgaben, neuen Gegebenheiten anpassen und entsprechend Massnahmen einleiten	Überprüfung und Massnahmendefinition; Risikominimierung



**Schweizer Jugend-
herbergen. Schaffhauserstrasse 14, 8042 Zürich.
Telefon +41 (0)44 360 14 14. www.youthhostel.ch,
www.facebook.com/youthhostel.ch**