

## SOZIALPOLITIK

# Zusammenarbeit mit USBI: ein Leitfaden für die Praxis

Sarah Neukomm,  
Simon Bock; econcept

Sozialwerke arbeiten bei der Durchführung von Integrationsmassnahmen eng mit Unternehmen der sozialen und beruflichen Integration (USBI) zusammen. Ein Praxisleitfaden zeigt auf, wie sich Leistungsvereinbarungen mit USBI zielführend gestalten lassen.

Die Sozialhilfe, die Arbeitslosenversicherung (ALV) und die Invalidenversicherung (IV) können mit ihren Klientinnen und Klienten Massnahmen zur sozialen und beruflichen Integration vereinbaren. Leistungsaufträge der Sozialwerke mit USBI, die solche Massnahmen anbieten, sind weit verbreitet. Dazu kommt in der IV und der ALV, in verschiedenen Kantonen und Gemeinden auch in der Sozialhilfe, bereits ein professionelles Kontraktmanagement mit erprobten Instrumenten zum Tragen. Allerdings werden Leistungsvereinbarungen mit USBI noch unzureichend genutzt (Adam et al. 2016a). Um das Instrument besser zu fördern, liess das Nationale Programm gegen Armut deshalb eine geeignete Hilfestellung für die Sozialwerke in der Form eines Praxisleitfadens erarbeiten, der konkrete Grundsätze und Hinweise für die Vertragsgestaltung enthält.

**UNTERNEHMEN MIT DOPPELTER ZIELSETZUNG** USBI sind Organisationen, die Leistungen zur sozialen und beruflichen Integration erbringen und dabei unternehmerische Risiken eingehen. Oft zeichnen sie sich durch ein grosses Gespür für Innovation sowie kreative und innovative Wege in der Arbeitsintegration aus und begegnen sich abzeichnenden Veränderungen am Markt sehr beweglich. USBI umfassen eine breite Palette von Organisationen, unter anderen die sogenannten Sozialfirmen. Wesentliches Merkmal von USBI ist ihre doppelte soziale und wirtschaftliche Zielsetzung:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Diese breite Definition geht auf das internationale Forschungsprojekt ICSEM (International Comparative Social Enterprise Models [www.iap-socent.be/icsem-project](http://www.iap-socent.be/icsem-project)) zurück: Ausgehend von einer gemeinsamen, theoretisch fundierten Definition vergleichen dabei über 230 Forschende aus gegen 50 Ländern die Finanzierungs- und Beschäftigungsmodelle von Sozialfirmen. In der Schweiz wird sie seit 2015 insbesondere in verschiedenen Studien des BSV und in Diskussionen im Rahmen des Nationalen Programms gegen Armut verwendet (vgl. Adam et al. 2016a, Bundesrat 2016, Ferrari et al. 2016a).

- Soziale Zielsetzung: Förderung der Integration von Menschen mit erschwerten Arbeitsmarktzugang
- Wirtschaftliche Zielsetzung: mindestens anteilmässige Eigenfinanzierung durch den Verkauf von Waren und Dienstleistungen

Für USBI sind damit sowohl die Arbeitsintegration als auch die Produktion marktfähiger Güter und Dienstleistungen, mit der sie zu ihrer eigenen Finanzierung beitragen, entscheidende Pfeiler ihres Geschäftsmodells. Sie agieren damit im Spannungsfeld zwischen Markt, sozialer Aufgabe und staatlichem Leistungsauftrag. Eine zielführende Zusammenarbeit von Sozialwerken mit USBI erfordert deshalb eine sorgfältige und kontinuierliche Steuerung, die auf einer adäquaten, praxisorientierten Leistungsvereinbarung beruht.

**ZIELE, ZIELPUBLIKUM UND ERARBEITUNG DES PRAXISLEITFADENS** Der Praxisleitfaden zu Leistungsvereinbarungen zwischen Sozialwerken und USBI schafft die Grundlagen, damit das Potenzial von USBI zur sozialen und beruflichen Integration besser genutzt werden kann. Zielpublikum sind die für die Leistungsvereinbarungen zuständigen Fachpersonen der IV-Stellen, LAM-Stellen<sup>2</sup>, der kantonalen Sozialämter sowie der Sozialdienste, die eine grössere Anzahl Klienten an USBI zugewiesen haben. Der Leitfaden soll es ihnen ermöglichen, Optimierungspotenzial in bestehenden Leistungsvereinbarungen zu identifizieren oder er soll sie bei der Erstellung neuer Leistungsvereinbarungen unterstützen.

Für die Erarbeitung des Leitfadens, die etappenweise erfolgte, waren Praxisnähe und eine breite Abstützung unter den involvierten Akteuren massgebend. Rund ein Dutzend Gespräche dienten der Grundkonzeption des Leitfadens. Fokusgruppen zu allen Sozialwerken für die Deutschschweiz und die lateinische Schweiz lieferten die Grundlagen für die inhaltliche Ausgestaltung im Detail. Und schliesslich wurde das Instrument in Praxisgesprächen und Workshops vertieft und validiert.

**GRUNDSÄTZE DER LEISTUNGSVEREINBARUNG** Um die Leistungsvereinbarung zwischen den Sozialwerken und den

<sup>2</sup> Die Logistikstellen für arbeitsmarktliche Massnahmen (LAM-Stellen) sind im Rahmen der Arbeitslosenversicherung für die systematische Bedarfsermittlung, die zielgerichtete Angebotsplanung und die bedarfsgerechte Angebotsbereitstellung von arbeitsmarktlichen Massnahmen zuständig.

**Ausgewählte Praxishinweise zum Punkt «Zweck, Ziele und Zielgruppen»**

Ziele haben eine zentrale Funktion in Leistungsvereinbarungen. Sie geben die Richtung der Zusammenarbeit vor, dienen der Klärung von Erwartungen und fördern damit die gegenseitige Orientierung. Klar formulierte Ziele zeigen den USBI, was der Auftraggeber will und erleichtern es ihnen, ihre Unternehmenstätigkeit gezielt auszurichten.

- **Klare, explizite und fokussierte Ziele (Praxishinweis 5):** Ziele werden in der Leistungsvereinbarung klar und verbindlich festgehalten sowie eindeutig formuliert. Art und Anzahl der Ziele berücksichtigen die Grösse und die Zielgruppen der USBI sowie den vereinbarten Leistungsumfang. Implizit vorhandene Ziele und gegenüber den USBI bestehende Erwartungen sind explizit zu machen.
- **Integrationswirkung im Zentrum (Praxishinweis 7):** Die Leistungsvereinbarung nennt die relevanten Integrationswirkungen, die mit dem spezifischen Angebot der USBI bei den zugewiesenen Klienten/-innen erreicht werden sollen, und formuliert dazu Ziele.

**Beispiele für Wirkungsziele zur beruflichen Integration**

T1

Wirkungsziele des Unternehmens

Wiedereingliederung der Teilnehmenden in den ersten Arbeitsmarkt
Verbesserung der Arbeitsmarktfähigkeit der Teilnehmenden
Erweiterung und Vertiefung der Bewerbungskompetenzen der Teilnehmenden
Besserer Umgang der Teilnehmenden mit der Situation der Arbeitslosigkeit

**Beispiele für Wirkungsziele zur sozialen Integration**

T2

Wirkungsziele des Unternehmens

Erhöhung der sozialen Kontakte der Teilnehmenden
Erhalt oder Verbesserung der Tagesstruktur der Teilnehmenden
Sinnstiftende Tätigkeit der Teilnehmenden
Erhalt oder Verbesserung des gesundheitlichen Zustands der Teilnehmenden

- **Qualitätsziele und weitere Auflagen (Praxishinweis 9):** Die Leistungsvereinbarung definiert, welchen Qualitätsansprüchen die Leistungserbringung der USBI genügen muss. Ebenso macht sie explizit, welche weiteren betrieblichen und/oder finanziellen Leistungs- und Wirkungsinformationen ggf. in die Bewertung des Unternehmens einfließen. Im Sinne einer wirkungsorientierten Steuerung werden solche Ziele und Nachweise auf das unmittelbar Notwendige beschränkt.

USBI zielführend zu gestalten, empfiehlt der Leitfaden ein Kontraktmanagement, das folgende Grundsätze berücksichtigt:

- **Anerkennung des spezifischen Charakters:** Sozialwerke schliessen in Zusammenarbeit mit USBI Leistungsverein-

barungen ab, die auf den spezifischen Charakter dieser Anbieter und deren doppelte Zielsetzung zugeschnitten sind.

- Belassen von Handlungsspielräumen: Die Leistungsvereinbarungen belassen den USBI mit Blick auf ihre Organisation und Leistungserbringung ausreichend Spielräume
  - dies in Anerkennung ihrer spezifischen Stärken (z. B. Innovation, Kreativität, Beweglichkeit).
- Ziel- und Wirkungsorientierung: Zentrales Element der Leistungsvereinbarungen bilden klar formulierte, auf USBI passende Ziele. Wirkungsorientierung und Wirkungszielen ist mit Blick auf die übergeordneten Steuerungssysteme der einzelnen Sozialwerke ein hoher Stellenwert einzuräumen.
- Berücksichtigung der Diversität: Unterschieden zwischen USBI (bzgl. Grösse, Zielgruppen, Integrationszielen, Leistungsumfang) wird bei der gemeinsamen Festlegung der Ziele, Indikatoren und Kriterien zur Bewertung der Zielerreichung sowie der Vorgaben zu Qualität und Reporting Rechnung getragen.
- Partnerschaftlicher Umgang: Der Beziehung und der gegenseitigen Anerkennung unterschiedlicher Anforderungen kommt ein hoher Wert zu. Eine gelingende Zusammenarbeit basiert gleichermassen auf Dialog, Nachweis und Kontrolle sowie immer wieder neu hergestelltem Vertrauen.

**KONKRETE GESTALTUNGSHINWEISE ZUHANDEN DER VOLLZUGSSTELLEN** In Ergänzung der Grundsätze liefert der Leitfaden zahlreiche konkrete Praxishinweise zur Gestaltung der Leistungsvereinbarungen. Dieses im Arbeitsalltag einfach verwendbare Instrument richtet sich an die Vollzugsstellen der Sozialhilfe, der Arbeitslosen- sowie der Invalidenversicherung und bezieht sich insbesondere auf die folgenden Punkte einer Leistungsvereinbarung:

- Zweck, Ziele und Zielgruppen (vgl. Kasten mit ausgewählten Praxishinweisen hierzu)
- Auftragsvolumen und Finanzierung
- Qualitätsmanagement und Prozessdefinition
- Bewertung der Zielerreichung und Berichterstattung
- Vertragsdauer und Kündigung

Wichtig ist auch die Abstimmung der Leistungsvereinbarung mit der vorgelagerten Ausschreibung und den Kriterien für die Auftragsvergabe.

Der Praxisleitfaden zuhanden der Vollzugsstellen versteht sich weder als Auftrag noch als neue verbindliche Regulierung, sondern vielmehr als Ergänzung und Unterstützung bei der Verbesserung bereits vorhandener Grundlagen. Alle Hinweise haben Orientierungscharakter und können bei der Identifikation von allfälligem Optimierungspotenzial dienlich sein. Der Mehrwert für die einzelnen Sozialwerke und Vollzugsstellen ergibt sich aus dem Entwicklungsstand ihres heute angewandten Instrumentariums. ■

**LITERATUR**

Neukomm, Sarah; Bock, Simon (2018): *Leitfaden Leistungsvereinbarungen*; [Bern: BSV]; [www.gegenarmut.ch](http://www.gegenarmut.ch) > Themen > Soziale und berufliche Integration.

Adam, Stefan et al. (2016a): *Explorative Studie zu den Erfolgsfaktoren von Unternehmen der sozialen und beruflichen Integration*; [Bern: BSV]. Beiträge zur sozialen Sicherheit; Forschungsbericht Nr. 4/16: [www.bsv.admin.ch](http://www.bsv.admin.ch) > Publikationen & Service > Publikationen > Forschungspublikationen.

Adam, Stefan et al. (2016b): «Erfolgsfaktoren von Unternehmen der sozialen und beruflichen Integration», in *Soziale Sicherheit* CHSS Nr. 3/2016, S. 44–48: [www.soziale-sicherheit-chss.ch](http://www.soziale-sicherheit-chss.ch) > Ausgaben & Schwerpunkte.

Bundesrat (2016): Rolle der Sozialfirmen. Bericht des Bundesrates in Erfüllung des Postulats (13.3079) Carobbio Guscetti «Rolle der Sozialfirmen» vom 14. März 2013, 19. Oktober 2016: [www.bsv.admin.ch](http://www.bsv.admin.ch) > Publikationen & Service > Bundesratsberichte > 2016.

Ferrari, Domenico et al. (2016a): *Sozialfirmen in der Schweiz. Grundlagen zur Beantwortung des Postulats Carobbio Guscetti «Rolle der Sozialfirmen» (13.3079)*; [Bern, BSV]. Beiträge zur sozialen Sicherheit. Forschungsbericht Nr. 9/16: [www.bsv.admin.ch](http://www.bsv.admin.ch) > Publikationen & Service > Publikationen > Forschungspublikationen.



**Sarah Neukomm**  
Lic. phil. I, Bereichsleiterin econcept AG.  
[sarah.neukomm@econcept.ch](mailto:sarah.neukomm@econcept.ch)



**Simon Bock**  
MA UZH, Wissenschaftlicher Mitarbeiter  
econcept AG.  
[simon.bock@econcept.ch](mailto:simon.bock@econcept.ch)