

Scuola universitaria professionale  
della Svizzera italiana

**SUPSI**



Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Soziale Arbeit

**FFHS** 

Fernfachhochschule Schweiz  
Zürich | Basel | Bern | Brig

Mitglied der SUPSI

# Sozialfirmen in der Schweiz – eine Bestandsaufnahme aus aktuellen Forschungsprojekten

Luca Crivelli, University of Applied Sciences and Arts of Southern Switzerland

Domenico Ferrari, University of Applied Sciences and Arts of Southern Switzerland



# Gliederung des Vortrags

- 1 Sozialfirmen im Spannungsfeld ökonomischer Organisationen
- 2 Sozialfirmenforschung in der Schweiz: Stand der eigenen Studien
- 3 Ergebnisse aus der nationalen INSOCH-Umfrage
- 4 INSOCH-Follow-up: Erfolg, Erfolgsmessung und Erfolgsfaktoren
- 5 Würdigung der Schweizer Sozialfirmen im Europäischen Vergleich

# Mainstream Unternehmen, Zivil- und Sozialfirmen

## Mainstream Unternehmen

### Ziel (und wesentliches Identitätsmerkmal):

Gewinne zu erzielen

### Restriktion:

Aufrechterhaltung der eigenen Legitimation in der Gesellschaft durch das Teilen der erzielten Wertschöpfung mit anderen Interessengruppen (CSR)

## Zivilökonomie

### Ziel (und wesentliches Identitätsmerkmal):

Die Erzielung von gegenseitigen Nutzen (keine Selbstaufopferung nötig)

*Market interactions [are] instances of a wider class of reciprocal relationship in civil society, characterized by joint intentions for mutual assistance (Bruni and Sugden, 2008)*

## Sozialfirmen

### Ziel (und wesentliches Identitätsmerkmal):

Die Lösung von sozialen Problemen und die Förderung der Sozialinnovation

### Restriktion :

(vollständige oder teilweise) Selbstfinanzierung der produktiven Tätigkeit

# Drei Typologien von Sozialfirmen

## Social Enterprise School

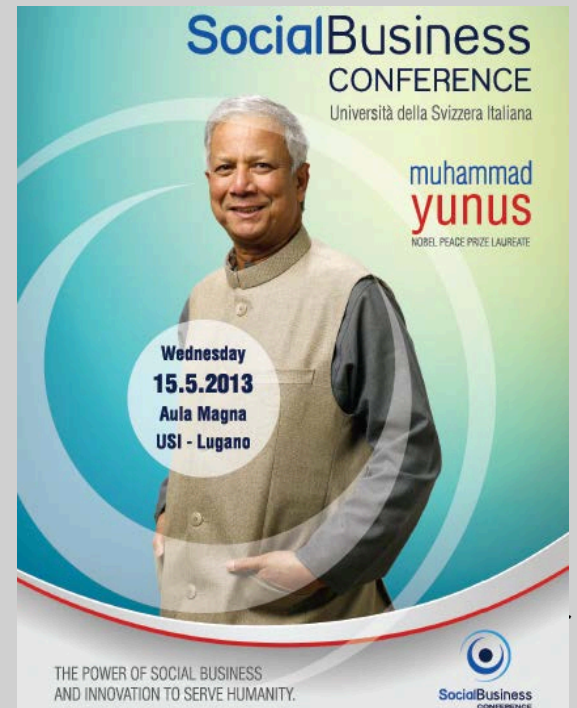
## Social Business / Social Innovation

## Work Integration Social Enterprises

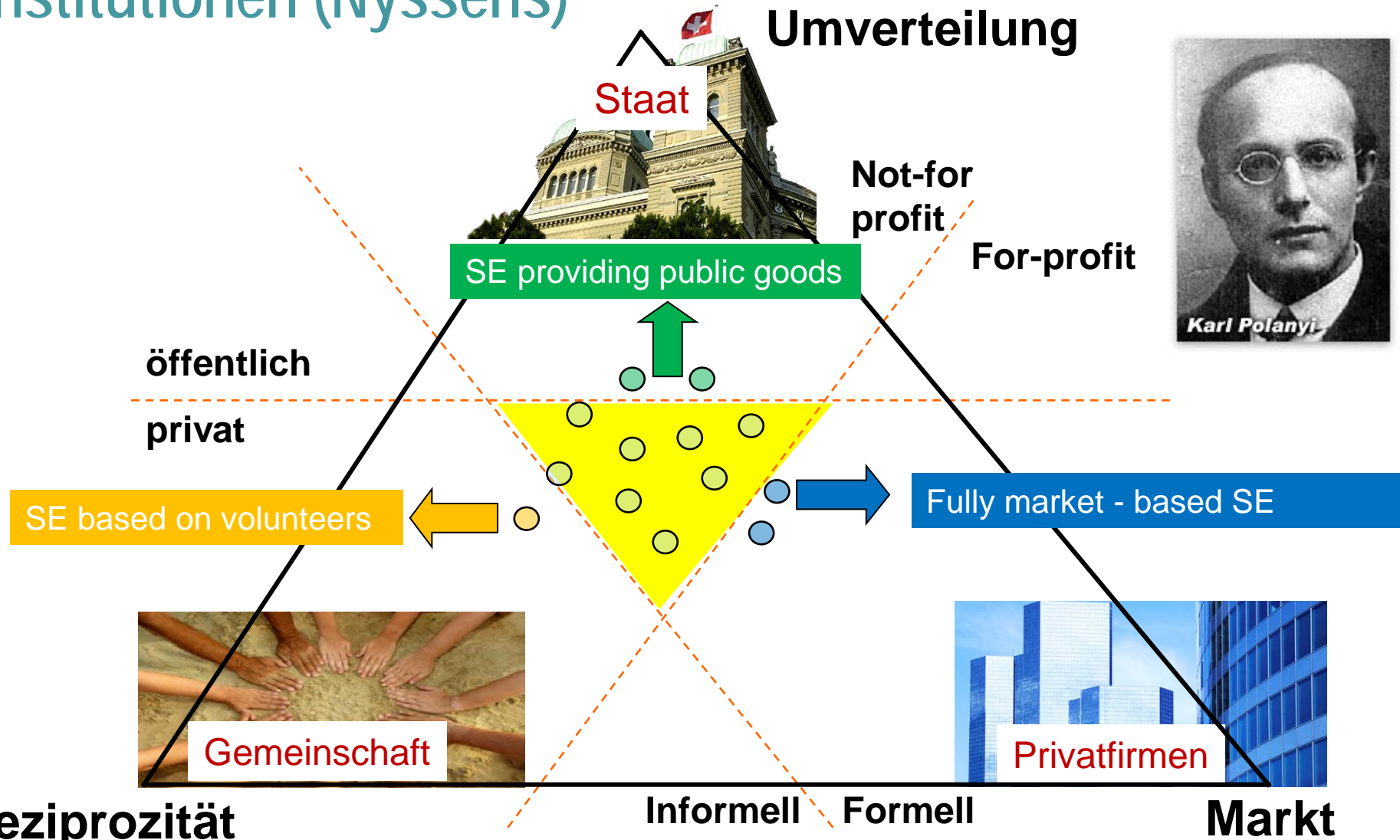
Diversifikation des Aktivitätsportfolios von NPO in den USA

**Merkmal:**

Entwicklung von gewerblichen Aktivitäten, mit dem Ziel, neue finanzielle Ressourcen zur Förderung der NPO-Mission zu erschliessen



# Sozialfirmen im Spannungsfeld ökonomischer Institutionen (Nyssens)



Reziprozität

Informell Formell

Markt

# Gliederung des Vortrags

- 1 Sozialfirmen im Spannungsfeld ökonomischer Organisationen
- 2 Sozialfirmenforschung in der Schweiz: Stand der eigenen Studien
- 3 Ergebnisse aus der nationalen INSOCH-Umfrage
- 4 INSOCH-Follow-up: Erfolg, Erfolgsmessung und Erfolgsfaktoren
- 5 Würdigung der Schweizer Sozialfirmen im Europäischen Vergleich

## Für diesen Vortrag relevante Studien

1. *“Labor market changes and social risk management: what kind of social enterprise for managing new risks of work and social exclusion”*;  
**SNF-Projekt (2007-2009)** beruhend auf einer Befragung von 48 Sozialfirmen (nicht nur WISE).
2. *„Die Sozialfirma als Grundstein sozialer Innovation in der Schweiz: Rahmenbedingungen, Erfolgsfaktoren und Wirkungen“*;  
**BREF-Projekt der Gebert Rüt Stiftung (2013-2016)** beruhend auf einer nationalen Umfrage und einem Follow-up von 21 WISE
3. *„Schlussbericht zur Beantwortung des Postulats Carobbio Guscetti zur Rolle der Sozialfirmen“*;  
**BSV-Mandat (2014-2015)**
4. *„Erfolgsfaktoren von Unternehmen der sozialen und beruflichen Integration“*  
**BSV-Mandat (2015-2016)**

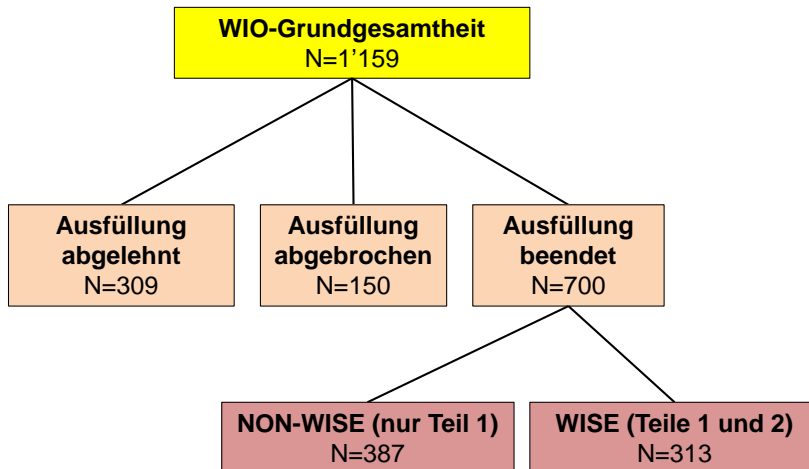
# Gliederung des Vortrags

- 1 Sozialfirmen im Spannungsfeld ökonomischer Organisationen
- 2 Sozialfirmenforschung in der Schweiz: Stand der eigenen Studien
- 3 Ergebnisse aus der nationalen INSOCH-Umfrage
- 4 INSOCH-Follow-up: Erfolg, Erfolgsmessung und Erfolgsfaktoren
- 5 Würdigung der Schweizer Sozialfirmen im Europäischen Vergleich



# Übersicht über die Teilnahme an der nationalen INSOCH-Umfrage

- **Umfangreiche Adressensammlung**
  - Kantonale Arbeits-, Behinderten- und Sozialämter
  - Bundesamt für Sozialversicherungen
  - Dachorganisationen
- **Online-Fragebogen mit 41 Fragen**
  - Allgemeiner Teil (25 Fragen) für alle «Work Integration Organizations» (WIO)
  - Spezifischer Teil (16 Fragen) nur für «Work Integration Social Enterprises» (WISE) (Abgrenzung anhand des Angebots an Arbeitsplätze für benachteiligte Menschen und Erzielung von Marktumsätzen)

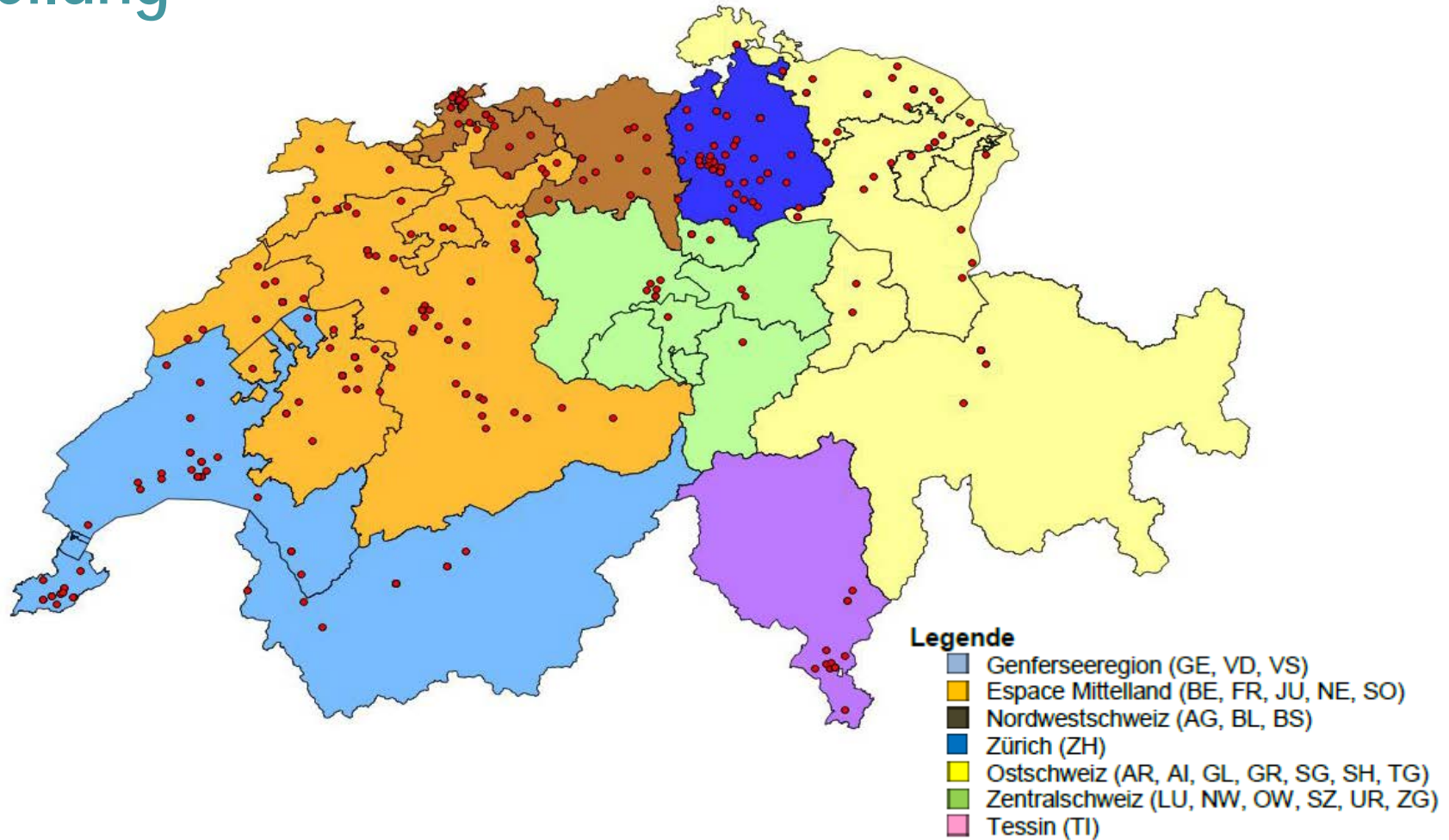


# Die Schweizer WISE-Landschaft: Hochrechnung

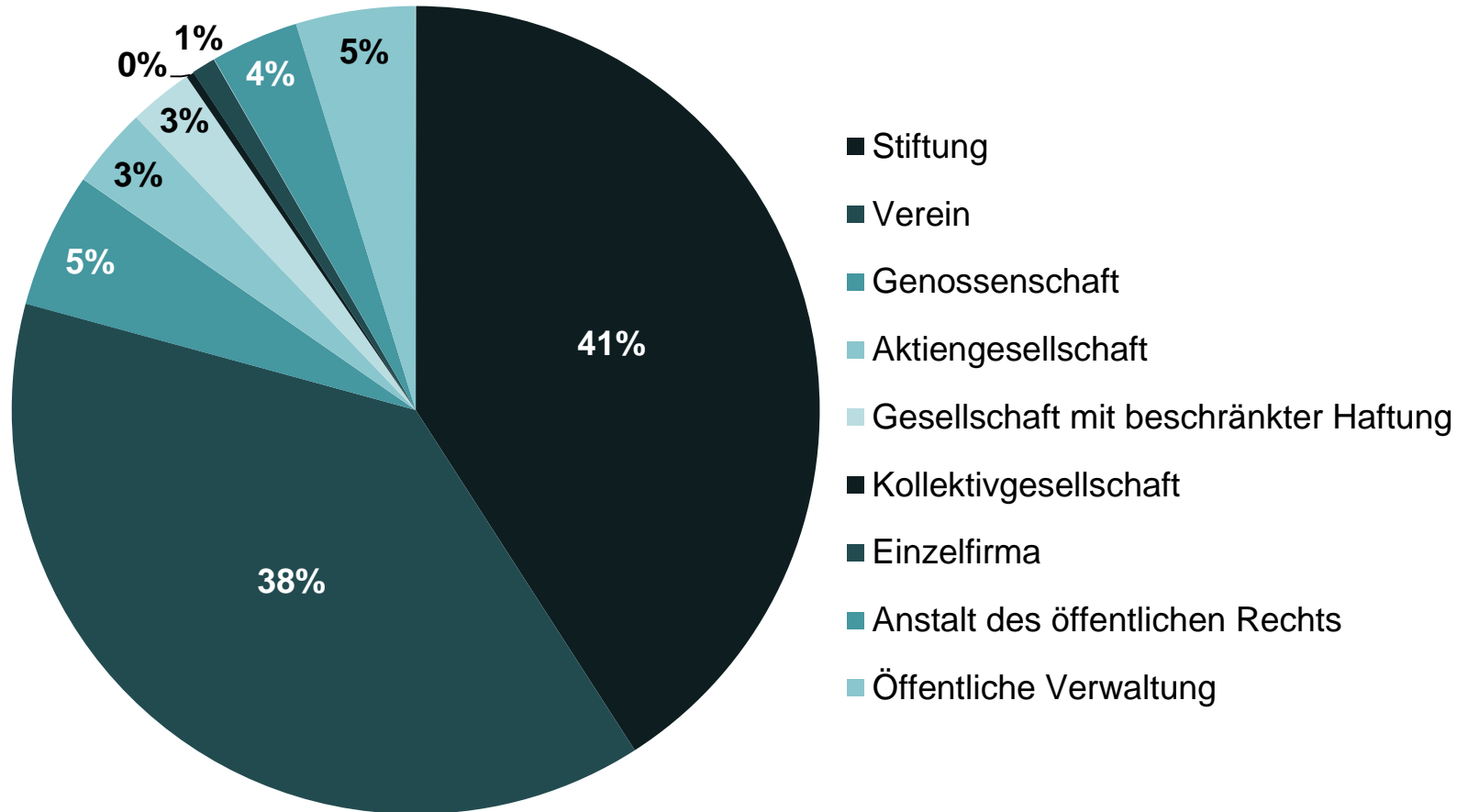
- Hochrechnung anhand der für die Grundgesamtheit bekannten Variablen
  - Rechtsform
  - Kanton
  - Mitgliedschaft in einer Dachorganisation
- Verschiedene Hypothesen über den bestehenden WISE-Anteil unten den nicht teilnehmenden WIO
  - Hypothese 1: Gleicher Anteil wie bei den beantwortenden WIO
  - Hypothese 2: WISE-Anteil Um 25% tiefer
  - Hypothese 3: WISE-Anteil Um 50% tiefer

	Mindestwert	Höchstwert
<b>WISE (Anzahl)</b>	405	521
<b>Klientinnen und Klienten (VZE)</b>	41'873	53'934
<b>Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (VZE)</b>	9'947	12'807
<b>Marktumsatz (Mio. CHF)</b>	619	797

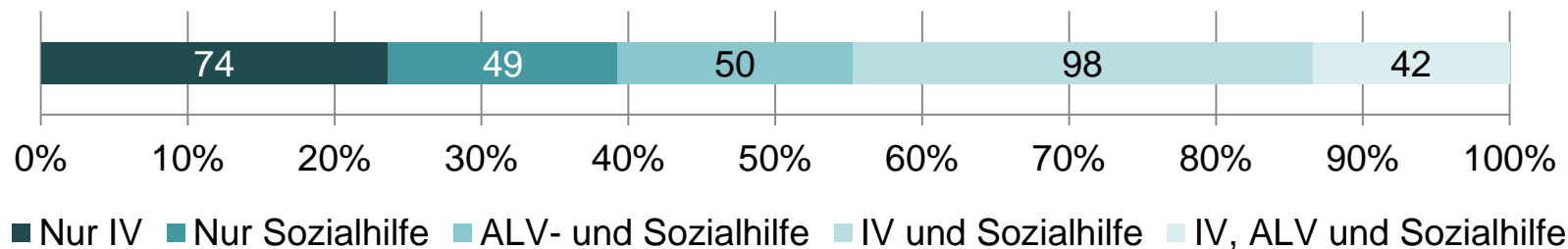
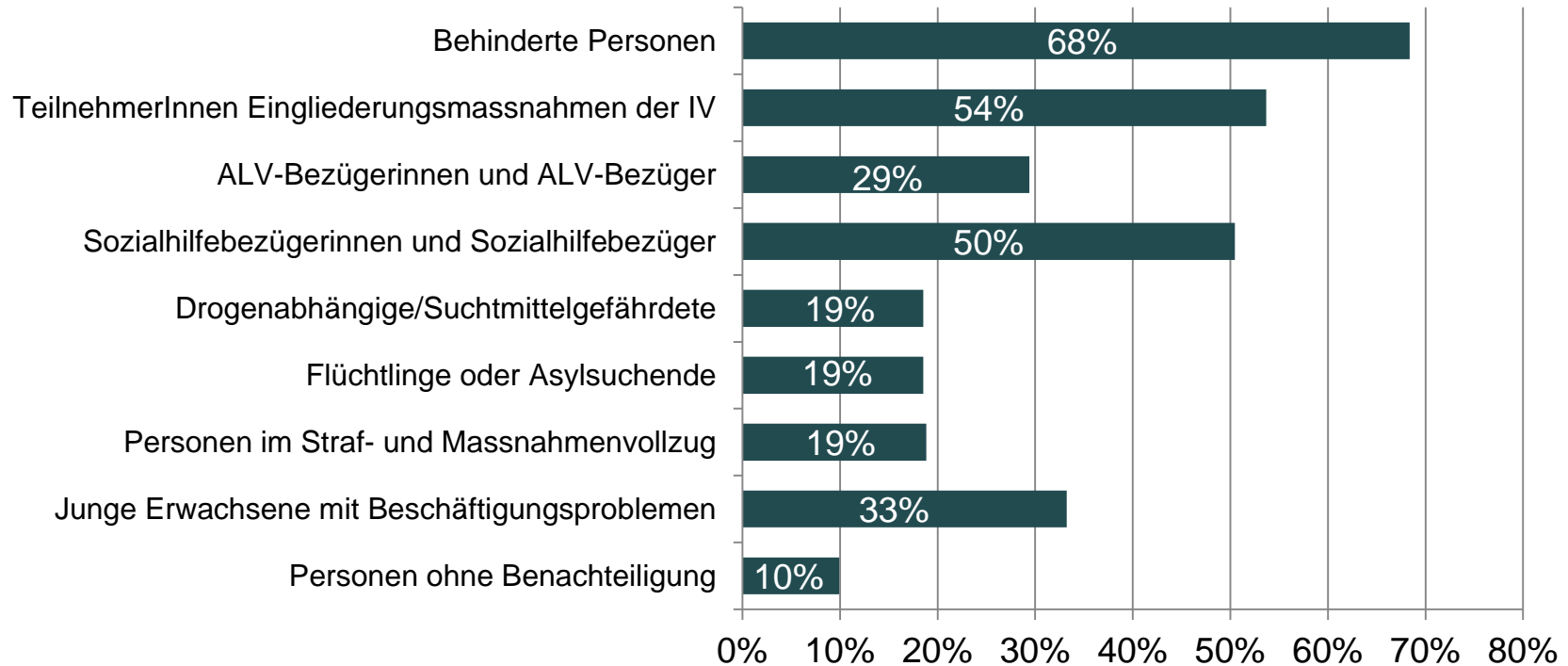
# Die Schweizer WISE-Landschaft: geographische Verteilung



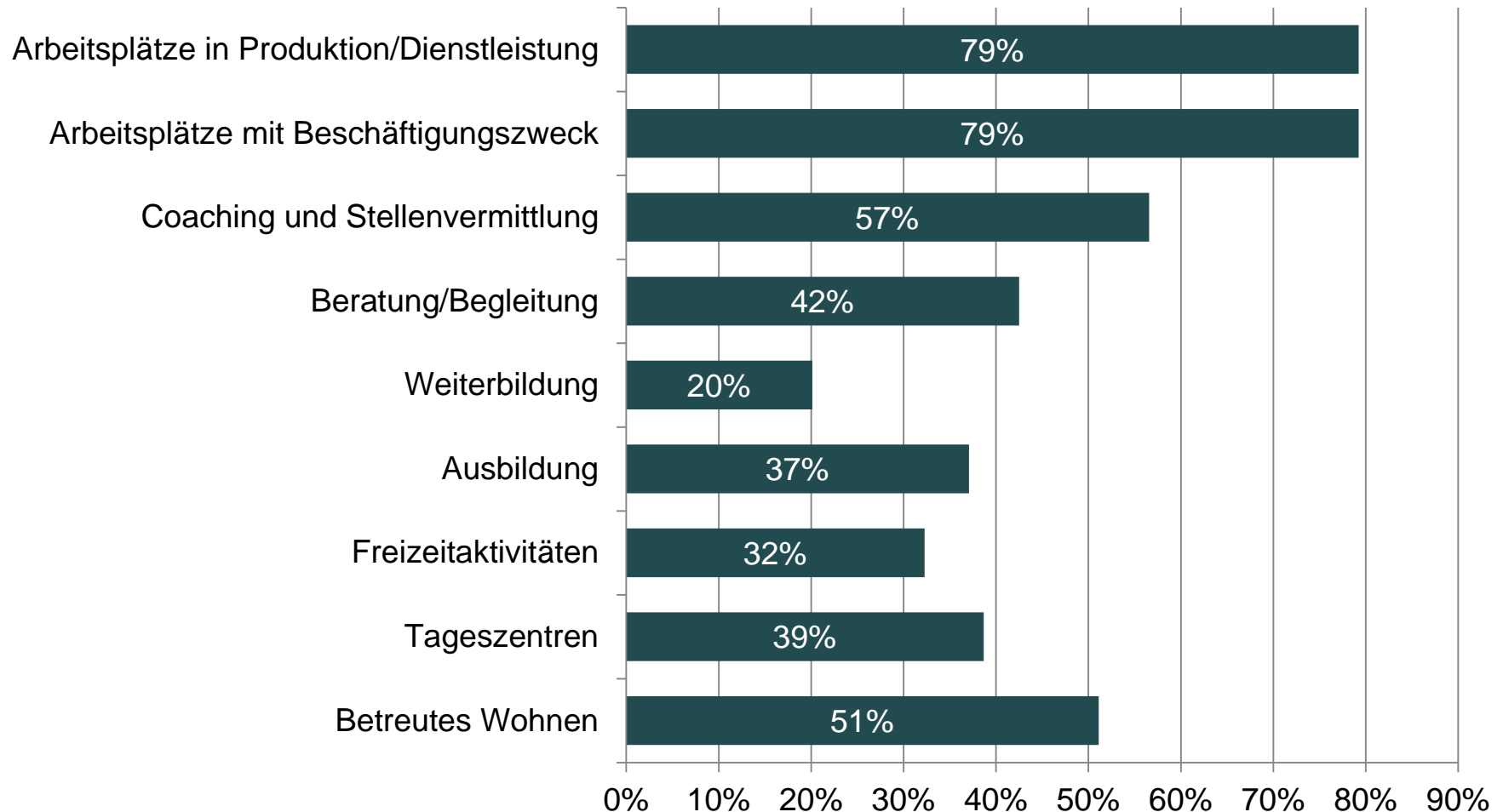
# Die Schweizer WISE-Landschaft: Rechtsformen



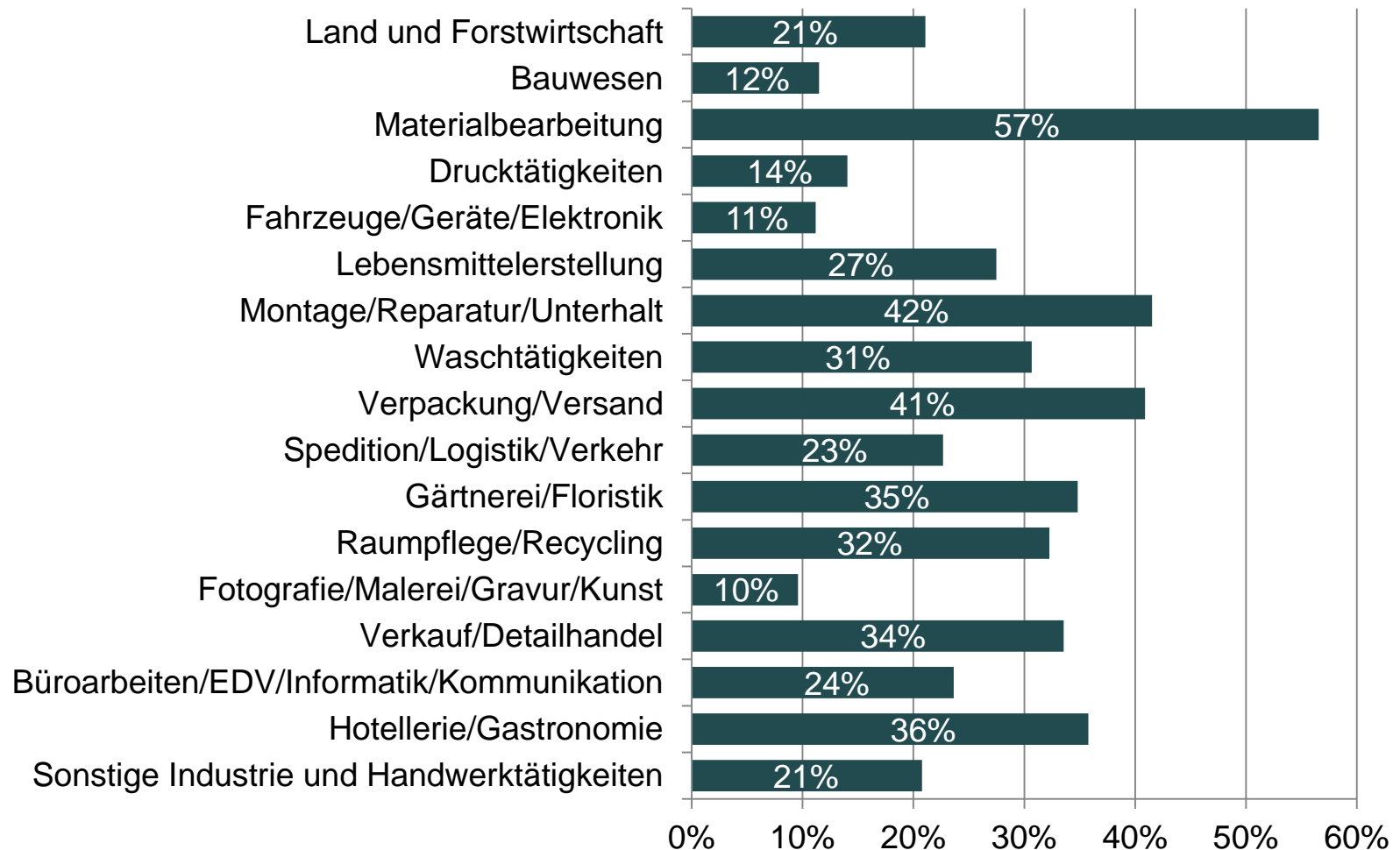
# Die Schweizer WISE-Landschaft: Zielgruppen



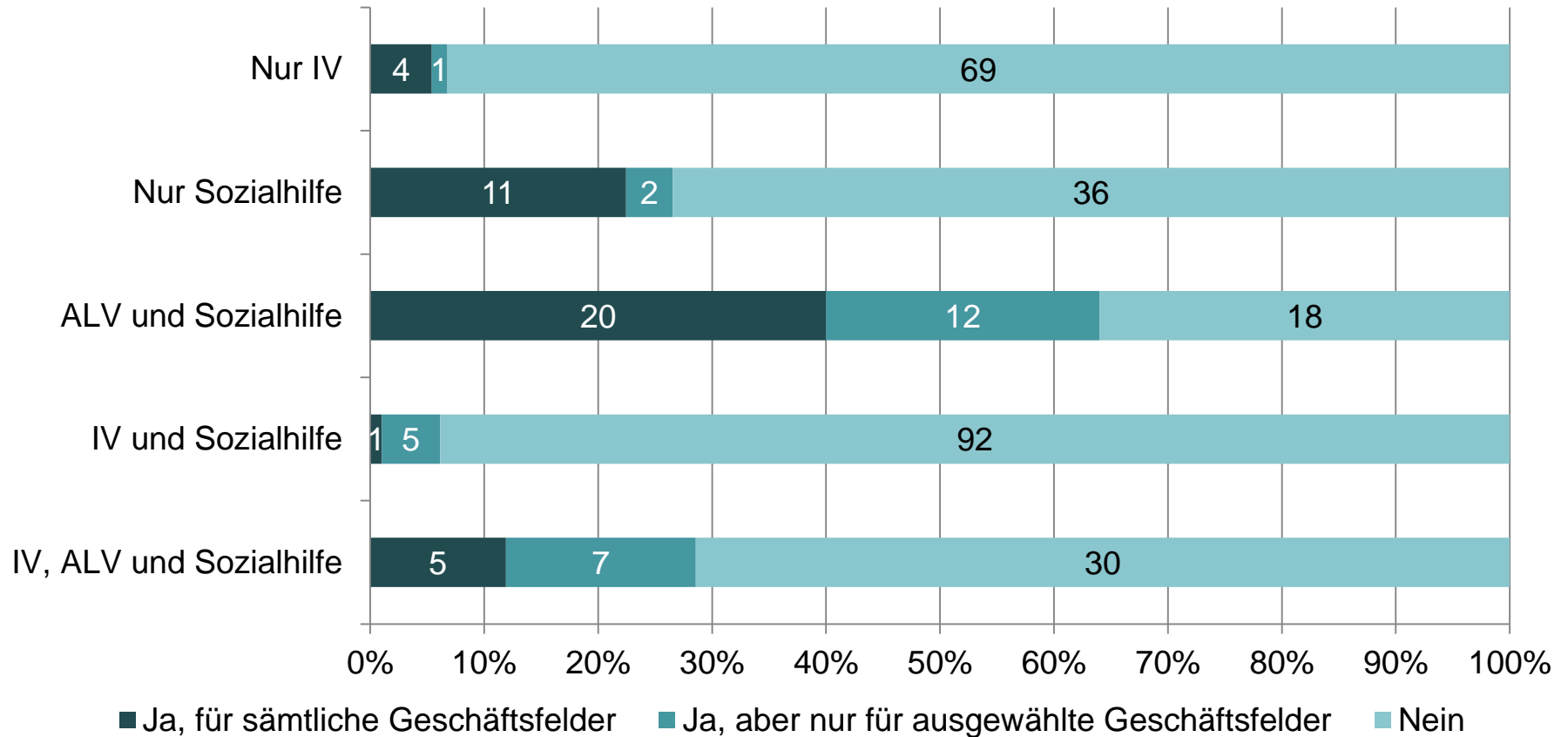
# Die Schweizer WISE-Landschaft: Leistungen



# Die Schweizer WISE-Landschaft: Wirtschaftsbranchen

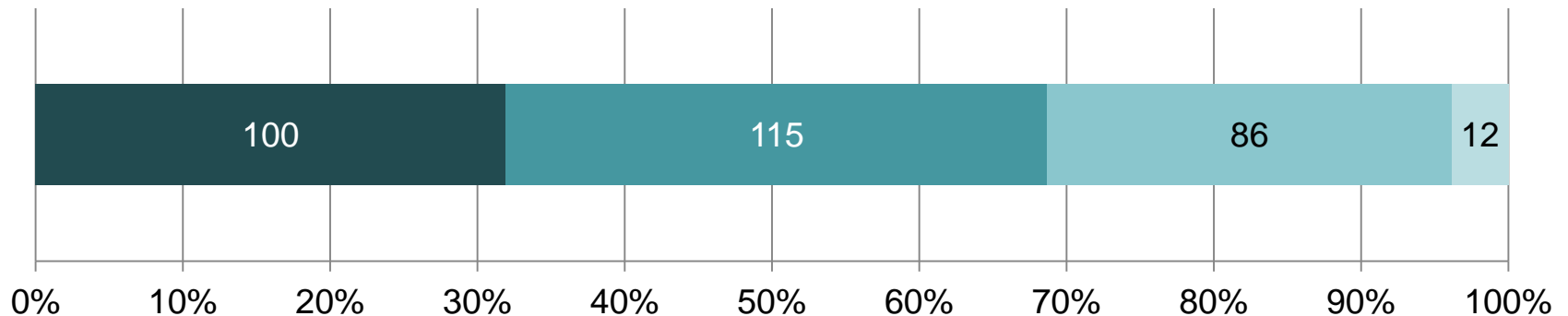


# Die Schweizer WISE-Landschaft: Konkurrenzverbot





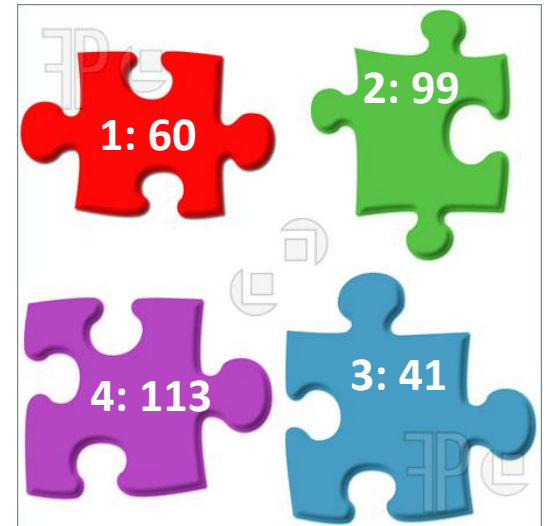
# Die Schweizer WISE-Landschaft: Lohnmodelle



- Die Organisation zahlt den KlientInnen keinen Lohn aus
- Den KlientInnen wird ein (bescheidener) Betrag als Anreiz bezahlt, welcher ihre Rente oder Taggeld aufstockt
- Den KlientInnen wird ein Lohn bezahlt, welcher ihrer eingeschränkten Produktivität in etwa entsprechen soll
- Den KlientInnen wird ein branchenüblicher Lohn bezahlt

# Die Schweizer WISE-Landschaft: Ein Klassifikationsversuch

- Clusteranalyse auf der WISE-Stichprobe (N=313)
  - 16 Variablen wurden für die Klassifikation betrachtet
    - Zielgruppen
    - Rechtsform
    - Leistungsangebot
    - Gründungsjahr
    - Marktumsatz
    - ...
  - 4 Clusters wurden identifiziert
    - Keine Vorgabe für die Anzahl Clusters (die optimale Anzahl wurde vom Software bestimmt)



# Follow-up von 21 WISE

Cluster	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	Total (Anteil)
Sprachregion				
<b>Deutsch</b>	2	5	5	12 (57%)
<b>Französisch</b>	2	1	2	5 (24%)
<b>Italienisch</b>	1	1	2	4 (19%)
<b>Total (Anteil)</b>	5 (24%)	7 (33%)	9 (43%)	21 (100%)

➤ Cluster 1 wurde ausgeschlossen (meistens geschützte Werkstätte)

# Finanzierungsquellen der ausgewählten WISE: Mittelwert und Median der Anteile verschiedener Erlöse am jeweiligen Totalerlös (2012)

	Anteil Markterlöse	Anteil Subventionen	Anteil Erlöse aus anderen Leistungen	Anteil Beiträge und Spenden
Mittelwert	49%	37%	18%	5%
Median	58%	37%	11%	1%

# Gliederung des Vortrags

- 1 Sozialfirmen im Spannungsfeld ökonomischer Organisationen
- 2 Sozialfirmenforschung in der Schweiz: Übersicht der eigenen Studien
- 3 Ergebnisse aus der nationalen INSOCH-Umfrage
- 4 INSOCH-Follow-up: Erfolg, Erfolgsmessung und Erfolgsfaktoren
- 5 Würdigung der Schweizer Sozialfirmen im Europäischen Vergleich

# Erfolg, Erfolgsmessung und Erfolgsfaktoren

## ● Vielschichtigkeit des Erfolgskonzeptes und Erfolgsmessung

- Eine erfolgreiche Integration der Klientinnen und Klienten in den ersten Arbeitsmarkt ist nicht die einzige (und auch nicht die häufiger genannte) Zielsetzung
  - Erhalt/Verbesserung der Arbeits(markt)fähigkeit
  - Erfolgreiche soziale Integration
  - Lebensstabilisierung
  - Vermittlung von anderen Anschlussmöglichkeiten
- Die meisten WISE (79%) geben an, den Erfolg zu messen, aber die Frage nach den Indikatoren wird nicht immer konsistent beantwortet. Es wird oft auf die in der Leistungsvereinbarung definierten Leistungs- und Wirkungsziele verwiesen, die aber bei einer näheren Analyse eher Output- als Impact-Indikatoren enthalten.

# Erfolgsfaktorenthesen aus der Unternehmensperspektive

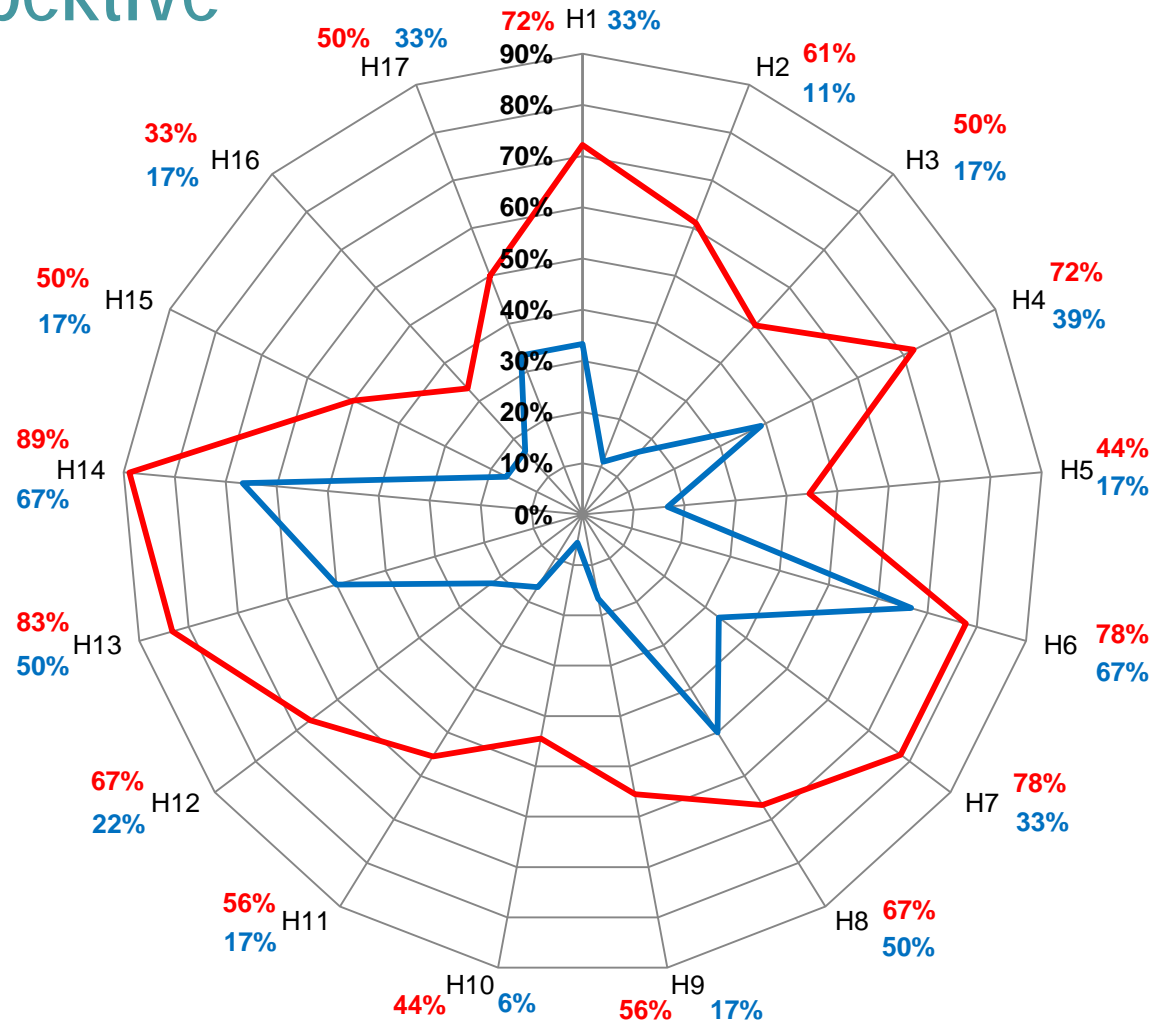
<b>H1</b>	Die Vielfältigkeit des Kompetenzmix der Mitglieder von oberstem Leitungsorgans und Geschäftsleitung
<b>H2</b>	Die Anwendung von Qualitätsstandards
<b>H3</b>	Eine gezielte Akquisitionsstrategie am Markt
<b>H4</b>	Eine selbstbewusste Diversifikationsstrategie zur Auswahl von Tätigkeitsbereichen bzw. Wirtschaftsbranchen
<b>H5</b>	Eine selbstbewusste Fokussierungsstrategie zur Auswahl von Tätigkeitsbereichen bzw. Wirtschaftsbranchen
<b>H6</b>	Eine gute Zusammenarbeit mit den zuweisenden Stellen der Klientinnen und Klienten
<b>H7</b>	Die Vielfältigkeit des Leistungsangebots von Leistungen zur Unterstützung der Arbeitstätigkeit
<b>H8</b>	Die Existenz eines gewissen Handlungsspielraum beim Auswahl der Klientinnen und Klienten durch die Organisation
<b>H9</b>	Die Anwendung von Lohnmodellen für die Klientinnen und Klienten, die ihrer eingeschränkten Produktivität entsprechen
<b>H10</b>	Die für die Klientinnen und Klienten bestehenden Anreizmöglichkeiten neben dem Lohn
<b>H11</b>	Die Existenz eines klaren Vorgehens bei der Eruiierung des Bedarfs nach Anschlusslösungen für die Klientinnen und Klienten
<b>H12</b>	Die Vielfältigkeit an gangbaren Anschlusslösungen für die Klientinnen und Klienten
<b>H13</b>	Die Vielfältigkeit an Kompetenzen der (nicht benachteiligten) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Bezug auf Hard-Skills
<b>H14</b>	Die Vielfältigkeit an Kompetenzen der (nicht benachteiligten) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Bezug auf Soft-Skills
<b>H15</b>	Die für die (nicht benachteiligten) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestehenden Anreizmöglichkeiten neben dem Lohn
<b>H16</b>	Eine aktive Partizipation der Klientinnen und Klienten im Leben bzw. im Entscheidungsprozess der Organisation
<b>H17</b>	Die Existenz von klar vereinbarten Zielen mit den Leistungsfinanzierern

# Relevanz der Erfolgsfaktoren aus der Unternehmensperspektive

Legende:

- % WISE mit Punktzahlen 7-10
- % WISE mit Punktzahlen 9-10

Stichprobenumfang  
(Stand 10.09.2015): N=18





# Kompetenzen des Personals

- **Berufliche, persönliche, soziale und methodische Kompetenzen der Mitarbeitenden** im direkten Kontakt mit den Klientinnen und Klienten (H13 und H14)
  - Am meisten vertretene Fachbereichen (Hard-Skills)
    - Technik, Soziale Arbeit, Arbeitsagogik und Management/Verwaltung
  - Wichtigste Soft-Skills
    - Wertschätzung und Anerkennung, Kommunikation, Motivationsfähigkeit, Toleranz/Respekt und Mediation/Konfliktfähigkeit
  - Vielfältigkeit der Hard- und Soft-Skills innerhalb der WISE
    - 67% der WISE weisen mindestens 3 von 7 Hard-Skills und 83% der WISE 5 von 8 Soft-Skills auf



Je breiter der Kompetenzmix der Mitarbeitenden, desto erfolgreicher die Anstellung der Klientinnen und Klienten

*«Je reicher der Mix an persönlichen und fachlichen Kompetenzen der Mitarbeitenden ist, desto besser können wir unsere Klientinnen und Klienten fördern und in Anschlusslösungen oder in den ersten Arbeitsmarkt vermitteln. Die Diversität ist ein wichtiger Faktor, um die Ressourcen und Möglichkeiten der Klientinnen und Klienten zu eruieren und zu fördern.»*

# Wirksamkeit der Zuweisung

- **Zusammenarbeit mit den zuweisenden Stellen der Klientinnen und Klienten (H6) und Handlungsspielraum der WISE bei der Zuweisung (H8)**
  - Das Mitspracherecht der WISE bei der Anstellung der Klientinnen und Klienten ist gewährleistet
    - In 48% der Kombinationen WISE/zuweisende Stelle erfolgt die Anstellung mit Zustimmung aller beteiligten Akteurinnen und Akteure.
    - In weiteren 27% der Kombinationen erfolgt die Zuweisung zwar auf Initiative der zuweisenden Stellen, aber mit Ablehnungsmöglichkeit durch die WISE



Je breiter der Handlungsspielraum der WISE bei der Auswahl der Klientinnen und Klienten, desto erfolgreicher ihre Anstellung

*«Die zuweisenden Stellen melden die Klientin bzw. den Klienten anhand eines auf unserer Website herunterladbaren Eingliederungsformulars an. Mithilfe der gelieferten Informationen bewerten wir, inwiefern die Klientin bzw. der Klient geeignet ist, ins Unternehmen einzusteigen. Es wird dann ein Treffen mit ihr bzw. ihm und den Vertretern der zuweisenden Stelle organisiert, und man entscheidet zusammen, ob die Arbeitstätigkeit begonnen werden kann oder nicht.»*

# Leistungsangebot

## ● Leistungsangebot zur Unterstützung der Arbeitstätigkeit (H7)

- Stellenwert der wichtigsten Integrationsleistungen neben der Arbeitstätigkeit
  - Coaching und Unterstützung bei der Eingliederung in den regulären Arbeitsmarkt (67% der WISE), aber auch Ausbildung (56%) und Psychosoziale/sozialpädagogische/therapeutische Beratung/Begleitung (39%)
  - 56% der WISE decken mindestens 2 der obengenannten Leistungsbereichen ab
- Tendenz zur Ausweitung des Leistungsangebots im Integrationsbereich
- Entwicklung gezielter Unterstützungsprojekte zur Verschuldungsbekämpfung



Je breiter das Leistungsspektrum der Organisation, desto erfolgreicher die Anstellung der Klientinnen und Klienten

*«Eine Frage in unseren Anstellungsgesprächen [für Klientinnen und Klienten] bezweckt die Eruiierung möglicher Verschuldungsprobleme. In dem Bewusstsein, dass sie zu einer bezahlten Arbeit zurückkehren würden, könnten Verlustscheine aus vergangenen Konkursvorgehen wieder aktiviert werden und der betroffenen Klientin oder dem betroffenen Klienten viel Mühe verursachen. So versuchen wir im Fall von Schulden die Leute darüber zu orientieren, und sprechen mit ihnen über die Möglichkeit eines Schuldenabbauplans.»*

# Kompetenzen der leitenden Organe

## ● Kompetenzmix der Mitglieder des obersten Leitungsorgans und der Geschäftsleitung (H1)

- Am meisten vertretene Fachbereiche im obersten Leitungsorgan
  - Wirtschaftswissenschaften/Management, Recht, Technik, Soziale Arbeit/Sozialpädagogik/Arbeitsagogik, Gesundheit/Pflege, Bildung
- Am meisten vertretene Fachbereiche in der Geschäftsleitung
  - Wirtschaftswissenschaften/Management, Soziale Arbeit/Sozialpädagogik/Arbeitsagogik, Gesundheit/Pflege und Bildung
- Vielfältigkeit des Kompetenzmix innerhalb der WISE
  - 67% der WISE weisen mindestens 4 von 11 Ausbildungshintergründe im obersten Leitungsorgan und 39% der WISE mindestens 4 von 11 Ausbildungshintergründe in der Geschäftsleitung auf



Je breiter der Kompetenzmix der leitenden Organe, desto erfolgreicher die Unternehmenstätigkeiten

*«Von Anfang an haben wir versucht, Mitglieder mit ganz unterschiedlichen beruflichen Hintergründen und Erfahrungen zu gewinnen, die mit ihren gesundheitspolitischen, rechtlichen, wirtschaftlichen und pädagogischen Kompetenzen mehrere Bereiche abdecken können.»*

# Marktstrategie

## ● Diversifikationsstrategie zur Auswahl von Tätigkeitsbereichen bzw. Wirtschaftsbranchen (H4)

### ➤ Mögliche Diversifikationsstrategien

- Aufbau neuer Arbeitsbereiche aufgrund einer bestehenden Kundennachfrage
- Entwicklung von Geschäftsbereichen angesichts neuer Trends (z. B. Recyclingtätigkeiten, biologische landwirtschaftliche Produktion)
- Entwicklung von Geschäftsbereichen entlang der gleichen Wertkette, gemäss dem «*Alles-aus-einer-Hand-Prinzip*» (z. B. Reinigung → Gärtnerei → Hauswartung).
- Übernahme und Umbau bestehender Betriebe (z.B. existenziell gefährdet oder mit ungewisser Nachfolge).

### ➤ Spannung zwischen Diversifikation und Fokussierung

- Nur 22% der WISE geben an, eine Diversifikationsstrategie systematisch zu verfolgen. Eine solche Strategie wird also zwar im Allgemeinen als wichtig eingeschätzt, aber in der Tat werden Fokussierungsstrategien bevorzugt



Wirkung der strategischen Ausrichtung auf den Erfolg zweideutig

# Anschlusslösungen

- **Existenz gangbarer Anschlusslösungen für die Klientinnen und Klienten (H12)**
  - Am meisten genannten Anschlusslösungen
    - Wiedereingliederung in den regulären Arbeitsmarkt (22% der Kombinationen WISE/zuweisende Stelle)
    - Übertritt in eine andere Organisation zur sozialen und beruflichen Integration (20%)
  - Viele WISE bereiten ihre Klientinnen und Klienten nicht (nur) auf eine direkte Wiedereingliederung in den regulären Arbeitsmarkt vor.



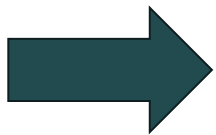
Je breiter das Angebot an Anschlusslösungen zur weiteren Annäherung an eine Anstellung in den regulären Arbeitsmarkt, desto erfolgreicher die Wiedereingliederung der Klientinnen und Klienten

*«Solidaritätsarbeitsplätze bewirken kein Wunder. Es handelt sich übrigens um Menschen, die sich am Ende des Rechts auf Arbeitslosenentschädigung befinden. Wir merken im Laufe der Jahre, dass es kein Zufall ist ... Einige von ihnen sind tatsächlich nicht einsetzbar.»*

# Partizipation

- **Aktive Partizipation der Klientinnen und Klienten im Leben bzw. im Entscheidungsprozess der Organisation (H16)**

- Das Thema wird als weniger relevant wahrgenommen
- Keine klare Tendenz bezüglich der Rolle der Klientinnen und Klienten im Vergleich zu den (nicht benachteiligten) Mitarbeiter
  - 33% der WISE: untergeordnete Rolle; 28% der WISE: gleichwertige Rolle
  - 33% «sowohl als auch»; 6% «weder noch»
- Eher indirekte als direkte Teilnahmemöglichkeiten
  - 50% der WISE: ausschliesslich indirekte Teilnahmemöglichkeiten; 22%: ausschliesslich direkte Teilnahmemöglichkeiten
  - 17% «sowohl als auch»; 11% «weder noch»



Die Partizipation ist zwar für ca. ein Drittel der befragten WISE einen wichtigen Erfolgsfaktor, aber eine klare Tendenz zur einer einschneidenden Partizipation der Klientinnen und Klienten kann nicht bestätigt werden.

*«Selbstverständlich nehmen an der Personalversammlung auch die benachteiligten Mitarbeitenden teil. Das Personal sind alle Mitarbeitenden, man stellt sich gar nicht die Frage.»*

# Gliederung des Vortrags

- 1 Sozialfirmen im Spannungsfeld ökonomischer Organisationen
- 2 Sozialfirmenforschung in der Schweiz: Übersicht der eigenen Studien
- 3 Ergebnisse aus der nationalen INSOCH-Umfrage
- 4 INSOCH-Follow-up: Erfolg, Erfolgsmessung und Erfolgsfaktoren
- 5 Würdigung der Schweizer Sozialfirmen im Europäischen Vergleich



# Vergleich anhand der EMES-Kriterien

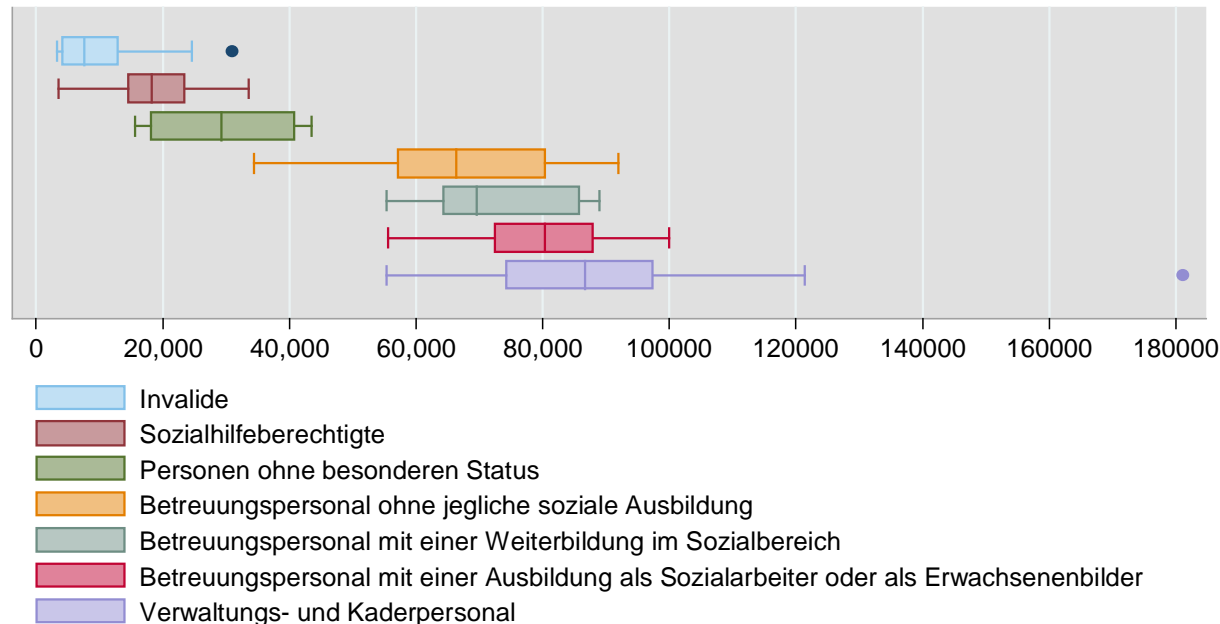
## Ökonomische Ausrichtung

Produktive Arbeitsstellen

Umfang (Mix Beschäftigungs- versus produktive Arbeitsplätze) je nach Cluster unterschiedlich, aber diese Vielfalt entspricht der Europäischen Situation.

Bezahlte Arbeit

Unterschiedliche Lohnmodelle (branchenübliche Löhne eher selten).



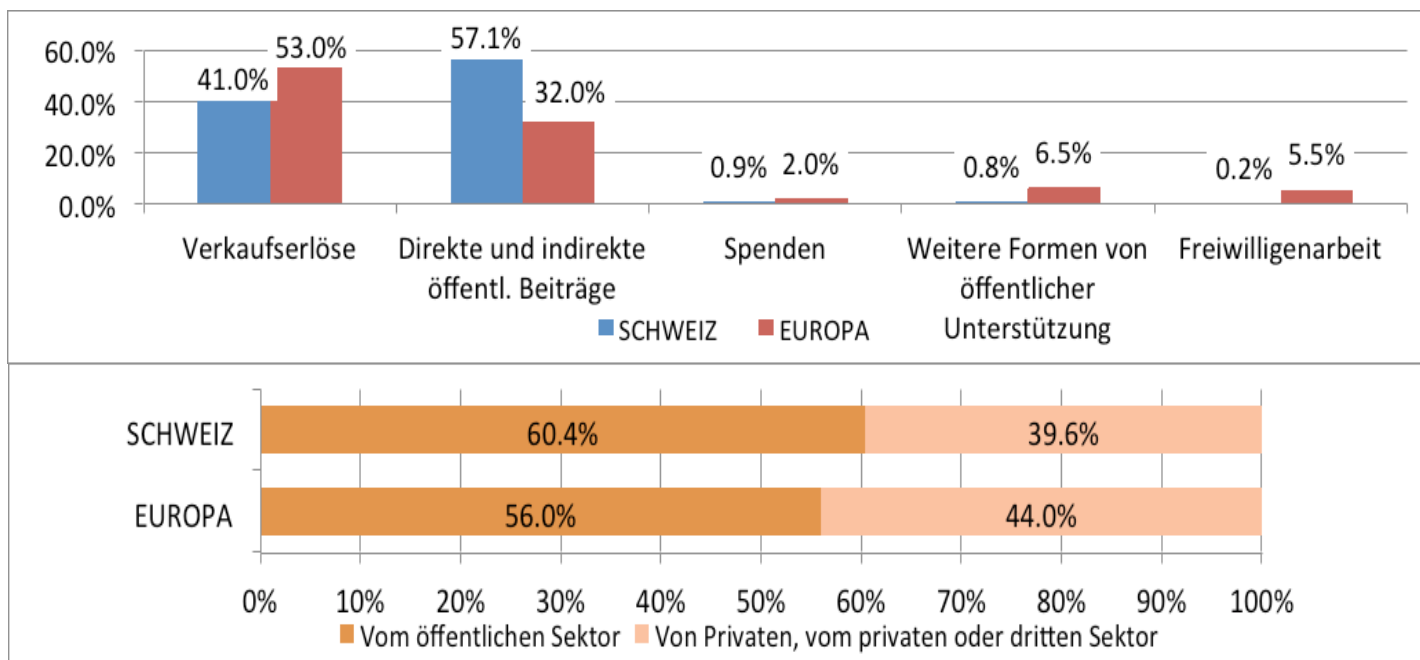
Box-Plot der mittleren Löhne pro Kategorie (Werte aus 48 Organisationen)

# Vergleich anhand der EMES-Kriterien (Fortsetzung)

## Ökonomische Ausrichtung

Tragen eines signifikanten ökonomischen Risikos

WISE sind über mehrere Kanäle finanziert. In der Schweiz sind Subventionen höher als in Europa, aber dafür ist der Anteil der öffentlichen Aufträge am erzielten Marktumsatz grundsätzlich kleiner.



Durchschnittswerte aus 48 Schweizer Organisationen vs European WISE project

# Vergleich anhand der EMES-Kriterien (Fortsetzung)

Soziale Mission	
Soziales Ziel	Überall stellt die ökonomische und die soziale Integration das Ziel dar (auch über eine Verbesserung der Arbeitsqualifikationen der Klienten). Unklar ist ob Sozialfirmen die Überwindung von prekären Lebensumständen vermeiden können oder nicht.
Begrenzte Gewinnausschüttung	Die meisten Sozialfirmen haben eine Rechtsform, welche die Gewinnausschüttung de facto rechtlich ausschliesst (Vereine, Stiftungen). Eine kleine Anzahl von Sozialfirmen sind als Kapitalgesellschaft organisiert: sie reinvestieren meistens ihre Gewinne in die Geschäftstätigkeit.

# Vergleich anhand der EMES-Kriterien (Fortsetzung)

<b>Governance</b>	
Hohes Autonomieniveau	Im Rahmen der erteilten, staatlichen Leistungsverträge eher begrenzt.
Eine partizipative (multi-stakeholder) Governance	Die Ausrichtung auf die Partizipation und das Mitspracherecht der Klient-Innen ist weniger ausgeprägt.
<b>Politische Rahmenbedingungen</b>	
Eine spezifische Rechtsdisziplin für Sozialfirmen	(noch) nicht vorhanden.
Instrumente zur Förderung von Sozialfirmen	Ja, Rolle von Sozialfirmen im Rahmen der Armutsstrategie des Bundes.

