

Leistungsvereinbarungen zwischen Sozialwerken und Unternehmen der sozialen und beruflichen Integration (USBI)

Leitfaden für die Vollzugsstellen von Sozialhilfe, Arbeitslosen- und Invalidenversicherung



Impressum

Für die Erarbeitung des vorliegenden Leitfadens waren Praxisnähe und eine breite Abstützung massgebend. 26 Vertretern/-innen der Vollzugsstellen von Sozialhilfe, Arbeitslosen- und Invalidenversicherung sowie 17 Vertreter/-innen von USBI waren in den Prozess einbezogen. Ihnen gebührt der besondere Dank!

Autor/-innen

Sarah Neukomm
Simon Bock
econcept AG
Gerechtigkeitsgasse 20
8002 Zürich
www.econcept.ch

Begleitende Fachexpertise

Véronique Antonin-Tattini
Véronique Gaspoz
HES-SO Valais-Wallis
Institut für Soziale Arbeit
Route de la Plaine 2
3960 Siders

Projektleitung

Miriam Götz
Nationales Programm gegen Armut
Bundesamt für Sozialversicherungen

Auskünfte

Bundesamt für Sozialversicherungen
Geschäftsfeld Familie, Generationen und Gesellschaft
Nationales Programm gegen Armut
Effingerstrasse 20
3003 Bern
Tel. +41 (0) 58 462 91 22
E-Mail: gegenarmut@bsv.admin.ch

Copyright

Bundesamt für Sozialversicherungen, 3003 Bern
Auszugsweiser Abdruck – ausser für kommerzielle Nutzung –
unter Quellenangabe und Zustellung eines Belegexemplars
an das Bundesamt für Sozialversicherungen gestattet.

Gestaltung

Cavelti AG, medien. digital und gedruckt.
9201 Gossau

Bestellung (kostenlos)

BBL, Verkauf Bundespublikationen, 3003 Bern
www.bundespublikationen.admin.ch
Bestellnummer: 318.870.5D
Download unter www.gegenarmut.ch
Erhältlich in Deutsch, Französisch und Italienisch
Erste Auflage, Januar 2018

Vorwort

Die Integration in den Arbeitsmarkt ist für Menschen im Erwerbsalter eine zentrale Voraussetzung für die eigenständige Existenzsicherung, selbständige Lebensführung und soziale Integration. Die Invaliden- und Arbeitslosenversicherung sowie die Sozialhilfe haben deshalb in den letzten Jahren ihre Anstrengungen wesentlich verstärkt, um behinderte, arbeitslose sowie sozialhilfebeziehende Menschen beim Eintritt in den Arbeitsmarkt zu unterstützen. Ein wichtiger Partner der Sozialwerke sind dabei Unternehmen der sozialen und beruflichen Integration (USBI). Sie bieten ihren Klientinnen und Klienten zeitlich befristete Arbeitseinsätze in einem geschützten Rahmen kombiniert mit Beratungs-, Aus- und Weiterbildungsangeboten.

Um die kommunalen und kantonalen Vollzugsstellen beim Abschluss von entsprechenden Leistungsvereinbarungen mit USBI zu unterstützen, wurde die vorliegende Hilfestellung im Rahmen des Nationalen Programms gegen Armut erarbeitet. Ergänzend zu den bestehenden Grundlagen soll sie den Vollzugsstellen von IV, ALV und der Sozialhilfe erlauben, die Leistungsvereinbarungen in Zusammenarbeit mit den USBI zielgerichtet auszugestalten. Die Hilfestellung bietet sozialwerksübergreifend einen Überblick über die erfolgsrelevanten Elemente und Inhalte von Leistungsvereinbarungen kombiniert mit entsprechenden Praxishinweisen. Der allgemeine Teil ist mit einem sozialwerkspezifischen Teil ergänzt. Dort wird auf die unterschiedlichen Rahmenbedingungen von IV, ALV und Sozialhilfe eingegangen. Der Mehrwert für die einzelnen Sozialwerke und Vollzugsstellen ergibt sich aus dem Entwicklungsstand ihres heute angewandten Instrumentariums.

Der Leitfaden ist unter Federführung des Beratungsbüros econcept AG in Zusammenarbeit mit verschiedenen Vertreter und Vertreterinnen der Sozialwerke entstanden.

Wir danken allen Beteiligten für die engagierte Mitarbeit und wünschen Ihnen eine anregende Lektüre.



Ludwig Gärtner, BSV
Stellvertretender Direktor
und Leiter Geschäftsfeld
Familie, Generationen
und Gesellschaft



Stefan Ritler, BSV
Mitglied der Geschäftslei-
tung und Leiter
Geschäftsfeld
Invalidenversicherung



Remo Dörig, SODK
Stv. Generalsekretär,
Zuständiger Bereich
Sozialwerke



Oliver Schärli, SECO
Mitglied der Geschäftsleitung und Leiter
des Bereichs Arbeitsmarkt/ALV

Nationales Programm gegen Armut

Die vorliegende Praxishilfe wurde im Rahmen des Nationalen Programms zur Prävention und Bekämpfung von Armut erstellt. Das Programm will die Wirkung der bestehenden Präventions- und Bekämpfungsmassnahmen verstärken und dazu beitragen, dass die Massnahmen besser koordiniert sind. Es dient dem Austausch unter Fachpersonen und es stellt Informationen bereit zu Themen wie der frühen Förderung bis zum Übergang in den Beruf aber auch zum Berufsabschluss oder Berufswechsel im Erwachsenenalter, zur sozialen und beruflichen Integration, zum Wohnen, zur Familienarmut, zu Schulden und zum Monitoring. Das Nationale Programm gegen Armut ist auf fünf Jahre befristet (2014 bis 2018) und wird getragen von Bund, Kantonen, Städten und Gemeinden sowie Organisationen der Zivilgesellschaft.

Im Themenbereich soziale und berufliche Integration ist folgende Studie erschienen, welche eine wichtige Grundlage für die vorliegende Praxishilfe bildet:

- Explorative Studie zu den Erfolgsfaktoren von Unternehmen der sozialen und beruflichen Integration (USBI).
FHNW, SUPSI, FFHS, März 2016

Weitere Informationen und Download der Studie unter www.gegenarmut.ch

Inhaltsverzeichnis

1 Was bietet der Leitfaden	2
2 Zusammenarbeit mit USBI	3
2.1 USBI – Unternehmen mit doppelter Zielsetzung.....	3
2.2 Leistungsvereinbarungen mit USBI als Erfolgsfaktor.....	4
3 Elemente von Leistungsvereinbarungen	7
3.1 Erfolgsrelevante Elemente einer Leistungsvereinbarung	7
3.2 Praxishinweise zur Konzeption der Leistungsvereinbarung.....	8
3.3 Praxishinweise zu den Inhalten der Leistungsvereinbarung	8
3.4 Abstimmung mit der Ausschreibung und Auftragsvergabe.....	18
4 Sozialwerkspezifische Hinweise	20
4.1 Sozialhilfe.....	20
4.2 Arbeitslosenversicherung	25
4.3 Invalidenversicherung.....	30
5 Grundsätze zu Leistungsvereinbarungen mit USBI.....	34
Weiterführende Informationen.....	37
Zusammenfassung	38

1 Was bietet der Leitfaden

Die Sozialhilfe sowie die Arbeitslosenversicherung (ALV) und Invalidenversicherung (IV) können ihren Klienten/-innen Massnahmen zur sozialen und beruflichen Integration in Unternehmen der sozialen und beruflichen Integration (USBI) anbieten. Die Zusammenarbeit zwischen Sozialwerken und USBI basiert in der Regel auf Leistungsaufträgen in Zusammenhang mit Art. 7d, 14a, 15 bis 18a IVG, Art. 64a Abs. 1 Bst. a AVIG und Massnahmen zur sozialen und beruflichen Integration der Sozialhilfe. In der Arbeitslosen- und Invalidenversicherung und in verschiedenen Kantonen und Gemeinden auch in der Sozialhilfe besteht dazu bereits ein professionelles Kontraktmanagement. Wie die Studie von Adam et al. (2016) zeigt, sind Leistungsvereinbarungen mit USBI, welche spezifisch auf diese zugeschnitten sind, massgeblich für eine erfolgreiche soziale und berufliche Integration der Klienten/-innen.

Ziele und Zielpublikum

Der vorliegende Praxisleitfaden soll Grundlagen schaffen, damit Leistungsvereinbarungen künftig zielführender eingesetzt werden können und das Potenzial von USBI zur sozialen und beruflichen Integration noch besser genutzt werden kann. Er zeigt die für die Zusammenarbeit und Zielerreichung erfolgsrelevanten Elemente einer Leistungsvereinbarung auf und liefert Hinweise, worauf bei einer USBI-spezifischen Gestaltung von Leistungsvereinbarungen speziell zu achten ist. Die Praxishilfe richtet sich an die für die Leistungsvereinbarungen zuständigen Fachpersonen der IV-Stellen, LAM-Stellen, kantonalen Sozialämter sowie Sozialdienste mit einer grösseren Anzahl an USBI zugewiesenen Klienten/-innen. Sie 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 Optimierungspotential dienlich sein. Der Mehrwert für die einzelnen Sozialwerke und Vollzugsstellen ergibt sich aus dem Entwicklungsstand ihres heute angewandten Instrumentariums.

Aufbau und Anwendung

Der Leitfaden setzt sich aus einem generellen Informationsteil zu USBI und Leistungsvereinbarungen, aus Praxishinweisen zur Gestaltung des Vereinbarungsdokuments, aus Übersichten für die einzelnen Sozialwerke und aus Literaturhinweisen zusammen.

Sie wollen wissen

- was USBI sind und weshalb Leistungsvereinbarungen mit USBI zentral sind ▶ Kapitel 2
- welches die erfolgsrelevanten Elemente in Leistungsvereinbarungen mit USBI sind ▶ Kapitel 3
- wie Sie Ihre Leistungsvereinbarungen USBI-spezifisch ausgestalten können ▶ Kapitel 4
- welche Grundsätze bei Leistungsvereinbarungen mit USBI leitend sein können ▶ Kapitel 5

2 Zusammenarbeit mit USBI

Zur Durchführung von Massnahmen im Bereich der sozialen und beruflichen Integration arbeiten die Vollzugsstellen der Sozialwerke in zahlreichen Fällen mit USBI als Leistungserbringern zusammen. USBI funktionieren nach anderen Logiken als die Sozialwerke. Daraus ergeben sich in der Zusammenarbeit besondere Herausforderungen.

2.1 USBI – Unternehmen mit doppelter Zielsetzung

USBI sind Organisationen, die Leistungen zur sozialen und beruflichen Integration erbringen und dabei unternehmerische Risiken eingehen. Von weiteren Anbietern, mit denen die Sozialwerke zusammenarbeiten, unterscheiden sie sich durch das Erzielen von Markterlösen und eine anteilmässige Eigenfinanzierung. Zu USBI gehören insbesondere sogenannte Sozialfirmen.

Soziale und wirtschaftliche Zielsetzung

USBI umfassen eine breite Palette von Organisationen, die im Bereich der Arbeitsintegration tätig sind. Wesentliches Merkmal von USBI ist ihre doppelte, soziale und wirtschaftliche Zielsetzung¹:

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

Für USBI sind damit sowohl die Arbeitsintegration von Klienten/-innen als auch die Produktion marktfähiger Güter und Dienstleistungen, mit der sie zu ihrer eigenen Finanzierung beitragen, entscheidende Pfeiler ihres Unternehmens. Sie bieten Arbeitsplätze für Menschen mit Benachteiligungen beim Arbeitsmarktzugang und agieren dazu am Markt. Zum Anteil von Menschen mit Arbeitsmarktbenachteiligungen und zum Eigenfinanzierungsanteil bestehen – im Gegensatz zu gängigen Definitionen von Sozialfirmen² – keine Mindestvorgaben.

Diverse Rechtsformen, Branchen und Märkte

USBI weisen diverse Rechtsformen auf (insb. Stiftung, Verein, AG, GmbH) und sind in vielfältigen Branchen und Märkten tätig.

Beispiele für USBI	
Stiftung	also! Verein für berufliche und soziale Integration, CIS-Centre d'intégration socioprofessionnelle, Fondation Emploi Solidarité, Fondation Les Oliviers, HEKS, Stiftung GAD, Öko-Job, ...
Verein	Caritas, Hop! Züri, IG Arbeit, impuls – Verein für bessere Chancen im Beruf, jobtv medienwerkstatt, kleika, Kompass Arbeitsintegration, ORIF – Intégration et formation professionnelle, réalisation, Schweizerisches Arbeiterhilfswerk, ...
GmbH	Oeko-Service, Soziale Unternehmungen Zürich, ...
AG	Dock Gruppe, Farb AG, ...

Je nach Rechtsform unterliegen USBI einem Gewinnausschüttungsverbot (v.a. Stiftung, Verein) bzw. kommen in ihrer Zusammenarbeit mit den Sozialwerken restriktive Auflagen bzgl. der Gewinnverwendung hinzu. Auch sind

¹ Diese breite Definition geht zurück auf das International Comparative Social Enterprise Models-ICSEM-Projekt. 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. (2016), Bundesrat (2016), Ferrari et al. (2016).

² Verbreitet ist in der Praxis bspw. die Definition von Social Firms Europe (CEFEC), wonach eine Sozialfirma nach der Aufbauphase mindestens 50 Prozent ihrer Ausgaben durch Einnahmen aus dem Verkauf ihrer Produkte und Dienstleistungen deckt. Vgl. Ferrari et al. (2016): 4.

sie in ihrer Leistungserbringung für die ALV (Art. 64a Abs. 1 Bst. a AVIG) und je nach Kanton auch für die Sozialhilfe einem Konkurrenzverbot unterstellt. Bei Arbeitseinsätzen im Rahmen der IV und Sozialhilfe können USBI den Teilnehmenden der Massnahme Löhne auszahlen.

2.2 Leistungsvereinbarungen mit USBI als Erfolgsfaktor

Mit ihrer doppelten Zielsetzung agieren USBI im Spannungsfeld zwischen Markt, Integration von Menschen und staatlichem Leistungsauftrag. Eine zielführende Zusammenarbeit von Sozialwerken mit USBI erfordert sorgfältige und kontinuierliche Steuerung.

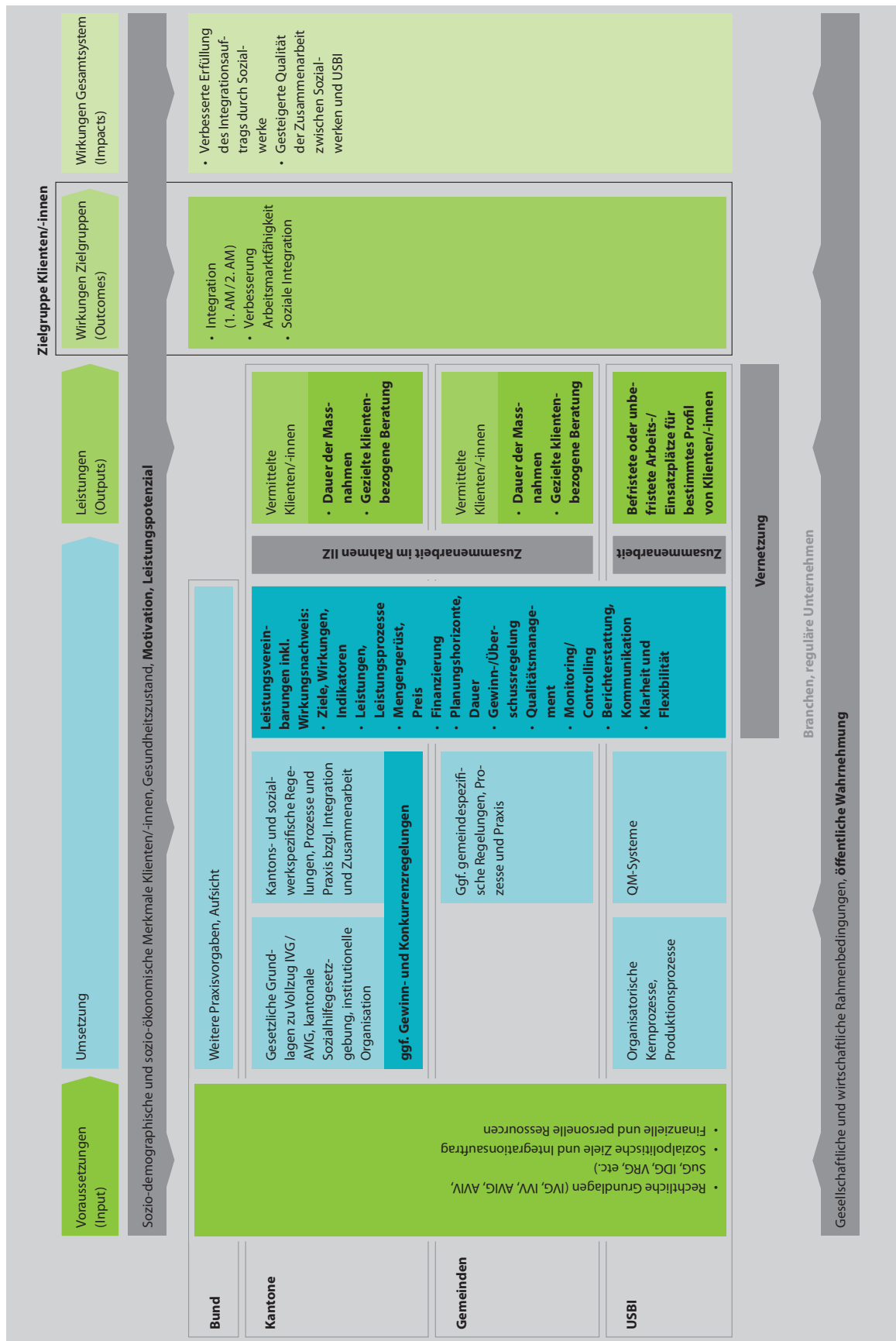
Unterschiedliche Logiken als Herausforderung

USBI sind einerseits marktwirtschaftlichen Mechanismen ausgesetzt, indem sie marktfähige Güter und Dienstleistungen produzieren und durch deren Verkauf zu ihrer Finanzierung beitragen. Oft zeichnen sie sich dabei durch ein grosses Gespür für Innovation sowie kreative und innovative Wege in der Arbeitsintegration aus und begegnen sich abzeichnenden Veränderungen des Bedarfs am Markt sehr beweglich. Andererseits übernehmen USBI im Rahmen eines staatlich finanzierten Leistungsauftrags Integrationsaufgaben für Menschen mit Benachteiligungen beim Arbeitsmarktzugang. Dieser Auftrag geht einher mit teilweise weitgehenden Transparenz- und Mitbestimmungsrechten der Leistungsfinanzierer. Entsprechende Nachweispflichten und Vorgaben fordern die Organisation der USBI administrativ heraus, können zulasten der Arbeit mit den Klienten/-innen gehen sowie Innovation und Kreativität entgegenstehen. Für die Sozialwerke stellt sich deshalb die Frage, wie ihre Zusammenarbeit mit USBI im Hinblick auf das gemeinsame Ziel, die soziale und/oder berufliche Integration der vermittelten Klienten/-innen, erfolgversprechend gestaltet werden kann.

Leistungsvereinbarung zur aktiven Steuerung

Einen zentralen Erfolgsfaktor für die Steuerung der Zusammenarbeit mit USBI bildet gemäss der Studie von Adam et al. (2016) die Leistungsvereinbarung. Nachstehende Figur stellt alle in der explorativen Studie identifizierten Erfolgsfaktoren (fett markiert und unterlegt) im Überblick dar und illustriert den zentralen Stellenwert der Leistungsvereinbarung.

Die Leistungsvereinbarung gibt die Ziele, Arbeitsweisen, Zuständigkeiten sowie Rechte und Pflichten beidseitig verbindlich vor. Sie formalisiert die Beziehung zwischen Sozialwerk und USBI und regelt Art, Umfang, Qualität, Finanzierung sowie Bewertung der vereinbarten Leistungen. Diese verbindliche Regelung bewährt sich gerade in Kontexten, in denen die Zusammenarbeitspartner – wie im Falle von Sozialwerken und USBI – nach unterschiedlichen Logiken funktionieren. Die Formalisierung versetzt die Beteiligten in die Lage, fokussiert auf gemeinsame Ziele hinzuarbeiten und mit divergierenden Interessen umzugehen.



Figur 1: Die explorative Studie von Adam et al. 2016 beleuchtete erstmals die Erfolgsfaktoren von USBI und auch die Voraussetzungen für eine gelingende Zusammenarbeit zwischen den Sozialwerken und USBI. Sie identifizierte den zentralen Stellenwert von Leistungsvereinbarungen und kam zum Schluss, dass die Leistungsvereinbarung als zentrales Steuerungsinstrument heute unzureichend genutzt sowie der doppelten, wirtschaftlichen und sozialen Zielsetzung von USBI nicht gerecht werde. Vgl. Adam et al. (2016): Kap. 3. **concept**

Exkurs: Wirkungsorientierte Steuerung als Kontext

Leistungsvereinbarungen gehören in den Kontext der wirkungsorientierten Steuerung. Die wirkungsorientierte Steuerung hat sich im Zuge der Einführung des New Public Management seit den 1990er Jahren in vielen Bereichen durchgesetzt und stellt die anzustrebenden Ziele in den Mittelpunkt. Diese Ziele beziehen sich auf die unmittelbar vom Anbieter zu erbringenden Leistungen, stehen aber im Dienste übergeordneter Wirkungen. Verbunden werden die Leistungsziele mit Qualitätszielen, welche die Standards vorgeben, die erreicht werden müssen, damit eine Leistung die intendierte Wirkung erzielt.

System der Leistungserbringung		
Übergeordnete Wirkungsziele (gesetzlicher Auftrag)	<ul style="list-style-type: none">▶ Leistungsziele mit Blick auf die intendierten Wirkungen▶ Qualitätsziele	<ul style="list-style-type: none">▶ Indikatoren der Zielerfüllung▶ Indikatoren der Qualitätserfüllung▶ Leistungsvereinbarung mit Budget▶ Adäquate Controllingsysteme

Die Leistungsvereinbarung hält die für die jeweilige Zusammenarbeit zwischen Leistungsfinanzierer und Anbieter relevanten Grössen fest und ermöglicht damit die regelmässige Überprüfung und Abstimmung. Dazu stimmt sie die angestrebten übergeordneten Wirkungsziele, die Leistungs- und Qualitätsziele und deren Messung, die Finanzierung sowie die Berichterstattung und die Bewertung der Zielerreichung im Rahmen eines konsistenten Gesamtansatzes konsequent aufeinander ab. Das Erreichen der Wirkungsziele liegt in der gemeinsamen Verantwortung des Leistungsfinanzierers und des Anbieters.

Leistungsvereinbarungen sind heute bei einer Zusammenarbeit der öffentlichen Hand mit privaten Anbietern ein weit verbreitetes und akzeptiertes Instrument. Kritik wird gelegentlich dahingehend geübt, dass das Instrument ein Abhängigkeitsverhältnis zwischen Leistungsfinanzierer und Leistungserbringer zementiere und den Anbietern damit wenig Spielräume belasse. Als Alternative wird deshalb bisweilen die Zusammenarbeitsvereinbarung propagiert. Eine Zusammenarbeitsvereinbarung umschreibt die Zusammenarbeit zweier unabhängiger Partner zu einem gemeinsamen Zweck und ist weniger umfassend als eine Leistungsvereinbarung. Sie fokussiert auch weniger auf den Aspekt der Leistungserbringung gegen Finanzierung als vielmehr auf die gegenseitigen Rechte und Pflichten im Rahmen einer partnerschaftlichen Zusammenarbeitsbeziehung.

3 Elemente von Leistungsvereinbarungen

Für eine zielführende Zusammenarbeit lohnt sich eine Ausrichtung der Leistungsvereinbarung auf die spezifischen Voraussetzungen von USBI. Entscheidend sind nicht nur die Konzeption und die Inhalte des Vereinbarungsdokuments, sondern auch die Abstimmung der Leistungsvereinbarung mit der vorgelagerten Ausschreibung und Auftragsvergabe.

3.1 Erfolgsrelevante Elemente einer Leistungsvereinbarung

Für USBI sind im Vergleich zu anderen Anbietern eigene Regelungen zu Zielen, Finanzierung und Preissetzung sowie anderweitige Überprüfungen der Leistungserbringung und der Qualität angebracht – dies unter Berücksichtigung ihrer doppelten Zielsetzung mit der Beschäftigung von Klienten/-innen der Sozialwerke nahe am Markt. Nachstehende Übersicht zeigt auf, welche Elemente einer Leistungsvereinbarung mit Blick auf das gemeinsame Integrationsziel von Sozialwerk und USBI erfolgsrelevant sind (fett markiert):

Inhaltsübersicht einer Leistungsvereinbarung

		Inhalte der Leistungsvereinbarung	Hinweise		
Hinweise	<ul style="list-style-type: none"> ▶ A ▶ A ▶ A 	Vertragsparteien	<ul style="list-style-type: none"> • Auftraggeber/in und Auftragnehmer/in 		
		Gegenstand und Grundlagen	<ul style="list-style-type: none"> • Vereinbarungsgegenstand • Gesetzliche Grundlagen • Andere Reglemente, Richtlinien, Konzepte • Geltungsbereich 		
		Zweck und Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Übergeordnete Wirkungsziele • Leistungs-/Wirkungsziele des Unternehmens • Weitere zu erfüllende Anforderungen • Indikatoren und Zielwerte 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ B-1 ▶ B-1 ▶ B-1 ▶ B-2 	
Konzeption der Leistungsvereinbarung	<ul style="list-style-type: none"> • Übersichtliches Dokument • Gezielte Verweise • Zentrale Grundsätze 	Leistungen und Leistungsprozesse	<ul style="list-style-type: none"> • Art und Inhalte des Angebots • Beschreibung der Zielgruppen 	▶ C	
		Auftragsvolumen und Finanzierung	<ul style="list-style-type: none"> • Auftragsvolumen • Preisberechnung • Abrechnungs- und Auszahlungsmodalitäten • Umgang mit Überschüssen und Verlusten 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ D-1 ▶ D-1 ▶ D-2 	
		Grundsätze der Leistungserbringung	<ul style="list-style-type: none"> • Allgemeine Verpflichtungen • Qualitätsstandards und Qualitätssicherung • Organisation, Führung und Personal • Buchführung, finanzielles Controlling • Datenschutz und Schweigepflicht 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ E ▶ E ▶ E ▶ E 	
		Bewertung Zielerreichung und Berichterstattung	<ul style="list-style-type: none"> • Kriterien für Bewertung Zielerreichung und Finanzcontrolling • Berichtswesen und Reportinggespräch 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ F-1 ▶ F-2 	
		Vertragsdauer und Kündigung	<ul style="list-style-type: none"> • Dauer Vereinbarung • Änderungs-, Verlängerungs- und Kündigungsmodalitäten 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ G ▶ G 	
		Rechtsmittel und Gerichtsstand	<ul style="list-style-type: none"> • Regelung im Streitfall • Gerichtsstand 		
		Rechtsgültige Unterzeichnung	<ul style="list-style-type: none"> • Datum, Ort und Unterschriften 		
		Steuerungs- und Arbeitsinstrument			

Tabelle 1: Erfolgsrelevante Elemente der Leistungsvereinbarung (fett), dargestellt im Rahmen einer gängigen Inhaltsübersicht einer Leistungsvereinbarung. Grundlage für diese Zusammenstellung und auch für die untenstehenden Hinweise bildete die Studie von Adam et al. (2016), deren Erkenntnisse in Diskussion mit den Fachpersonen der Vollzugsstellen und USBI weiterentwickelt wurden.

Auf den kommenden Seiten finden sich nun detaillierte Ausführungen dazu, wie die Konzeption (▶ A) und die Inhalte (▶ B–G) der Leistungsvereinbarung in den erfolgsrelevanten Punkten USBI-spezifisch ausgestaltet werden können und wie die Leistungsvereinbarung mit dem vorgelagerten Prozess abgestimmt werden kann (▶ H). Diese Hinweise lassen sich fast ausnahmslos in einfachen und knappen Regelungen umsetzen.

3.2 Praxishinweise zur Konzeption der Leistungsvereinbarung

A	Steuerungs- und Arbeitsinstrument	<ul style="list-style-type: none"> • Übersichtliches Dokument • Gezielte Verweise • Zentrale Grundsätze 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Hinweis 1 ▶ Hinweis 2 ▶ Hinweise 3, 4
---	-----------------------------------	---	--

Die Leistungsvereinbarung³ fasst im Sinne eines praktischen, handlichen, im Arbeitsalltag einfach verwendbaren Instruments die für die Zusammenarbeit und Zielerreichung zentralen Informationen und Grundsätze zusammen. Sie fokussiert auf die wesentlichen Abmachungen zur Zusammenarbeit und lässt sich im Arbeitsalltag effizient beziehen. Eine Überformalisierung der Beziehung mit zu detailreichen Bestimmungen ist zu vermeiden.

- 1. Knappes und übersichtliches Dokument:** Die Leistungsvereinbarung beschränkt sich in sämtlichen Absätzen auf die wesentlichen Regelungen der Zusammenarbeit. Sie besitzt eine beschränkte Länge von fünf bis zehn Seiten und lässt sich durch eine geeignete, übersichtliche Gliederung und Gestaltung einfach erschliessen.
- 2. Gezielte Verweise:** Für gesetzliche Grundlagen oder anderweitige Reglemente und Konzepte, das Pflichtenheft eines allfälligen Submissionsverfahrens, den Angebotsbeschreibung oder detailliertere Praxisvorgaben (z. B. Detailkonzept zum Reporting) wird auf vor- oder nachgelagerte Dokumente oder Beilagen verwiesen.
- 3. Steuerung über Grundsätze:** Die Leistungsvereinbarung schafft insbesondere Transparenz und Verbindlichkeit bzgl. der Grundsätze der Zusammenarbeit. Diese Grundsätze werden im Rahmen eines Gesamtansatzes konsequent verknüpft.
- 4. Implizites explizit gemacht:** Für die Zusammenarbeit, Zielerreichung, Bewertung oder Fortsetzung des Vertragsverhältnisses entscheidende Grundsätze, Vorgaben und Erwartungen werden in der Leistungsvereinbarung explizit aufgeführt.

3.3 Praxishinweise zu den Inhalten der Leistungsvereinbarung

B-1	Zweck und Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Übergeordnete Wirkungsziele • Leistungs-/Wirkungsziele des Unternehmens • Weitere zu erfüllende Anforderungen • Indikatoren und Zielwerte 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Hinweise 5–6 ▶ Hinweise 5–8 ▶ Hinweis 9
-----	-----------------	---	--

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.

³ Wenn die Leistungsvereinbarung Teil eines Submissionsverfahrens bildet oder statt einer Leistungsvereinbarung auf eine mehrjährige Rahmenvereinbarung mit jährlich angepasster Vereinbarung bzgl. Auftragsvolumen und Preis gesetzt wird, ist ebenfalls darauf zu achten, dass die zentralen Informationen in einem Dokument zusammengeführt werden und übersichtlich erschliessbar sind. Je nach kantonalem System kann die Rahmenvereinbarung diese Funktion übernehmen.

5. Klare, explizite und fokussierte Ziele: 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.

6. Differenzierte Ziele: Die Leistungsvereinbarung differenziert bzgl. Zielen zur beruflichen und – soweit relevant – sozialen Integration klar und nachvollziehbar zwischen

- **übergeordneten Wirkungszielen:** den am gesetzlichen Auftrag orientierten übergeordneten Wirkungszielen, welche die gemeinsamen strategischen Ziele der Zusammenarbeit darstellen und deren Erreichen in der Verantwortung von Sozialwerk und USBI steht,
- **Unternehmenszielen:** vom USBI im Rahmen des Leistungsauftrags unmittelbar zu erfüllenden Zielen, zu denen die Zielerreichung über die jeweilige Dauer der Leistungsvereinbarung nachzuweisen ist und
- **Klienten/-innenbezogenen Zielen:** Zielen zu den einzelnen zugewiesenen Klienten/-innen, die in der Leistungsvereinbarung allgemein umschrieben sein können, primär aber im Rahmen der individuellen Zielvereinbarung zum Tragen kommen.

Im Zentrum der Leistungsvereinbarung stehen die vom USBI als Unternehmen zu erreichenden Ziele.

Beispiele für Ziele zur beruflichen Integration

Übergeordnete, strategische Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Dauerhafte und rasche Wiedereingliederung in den ersten Arbeitsmarkt • Bewältigung der Situation der Arbeitslosigkeit • Effizienter Mitteleinsatz
Durch USBI zu erfüllende Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • 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
Klienten/-innenbezogene Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Stellenantritt im ersten Arbeitsmarkt • Erstellung eines Bewerbungsdossiers • Kenntnisse der Eingliederungsmöglichkeiten

Beispiele für Ziele zur sozialen Integration

Übergeordnete, strategische Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung der sozialen Integration
Durch USBI zu erfüllende Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • 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
Klienten/-innenbezogene Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung soziale Kontakte • Erhalt oder Verbesserung der Tagesstruktur • Grösseres Selbstvertrauen

7. Integrationswirkung im Zentrum: 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

Wirkungsziele des Unternehmens	<ul style="list-style-type: none"> • 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

Wirkungsziele des Unternehmens	<ul style="list-style-type: none"> • 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
--------------------------------	---

8. Ein Wirkungsziel und/oder mehrere (Teil-)Wirkungsziele: Je nach Inhalt, Dauer und Zielgruppe des Angebots macht der Einbezug von Teilzielen der beruflichen Integration (z.B. Absolvieren von Vorstellungsgesprächen) und/oder von ergänzenden Zielen zur sozialen Integration für einzelne Unternehmen in der Leistungsvereinbarung Sinn.

Beispiele für Teilwirkungsziele zur beruflichen Integration

Hauptwirkungsziel des Unternehmens	<ul style="list-style-type: none"> • Wiedereingliederung der Teilnehmenden in den ersten Arbeitsmarkt • Verbesserung der Arbeitsmarktfähigkeit der Teilnehmenden
Teilwirkungsziele	<ul style="list-style-type: none"> • Absolvieren von Bewerbungsgesprächen durch Teilnehmende • Verbesserung Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit der Teilnehmenden • Erhöhung der Motivation der Teilnehmenden

Beispiele für Teilwirkungsziele zur sozialen Integration

Hauptwirkungsziel des Unternehmens	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung der sozialen Integration der Teilnehmenden
Teilwirkungsziele	<ul style="list-style-type: none"> • 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

9. Qualitätsziele und weitere Auflagen: 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 grundsätzlich, aber insbesondere bei kleineren USBI auf das unmittelbar Notwendige beschränkt.

Beispiele für Qualitätsziele und weitere Auflagen

Qualitätsziele	<ul style="list-style-type: none"> • Zufriedenheit der vermittelten Teilnehmenden • Hohe Qualität der Leistungserbringung in Bewertung durch zuweisende Fachperson der Vollzugsstelle
Finanzielle Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Effizienter Mitteleinsatz
Betriebliche Auflage	<ul style="list-style-type: none"> • Einstellung qualifizierter Betreuungsperson im Bereich XY
Finanzielle Auflage	<ul style="list-style-type: none"> • Aufwand für Administration und Infrastruktur von maximal XX Prozent an gesamten Leistungskosten

B-2	Zweck und Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Übergeordnete Wirkungsziele • Leistungs-/Wirkungsziele des Unternehmens • Weitere zu erfüllende Anforderungen • Indikatoren und Zielwerte 	› Hinweise 10–12
------------	-----------------	---	-------------------------

Ein Set aus ausgewählten Indikatoren bildet das Kernelement jeder Beurteilung der Zusammenarbeit zwischen Sozialwerk und USBI. Klar festgelegte Indikatoren und Zielwerte schaffen Transparenz über tatsächlich erreichte Ergebnisse und die Leistungsmessung. Ein Zielwert kann zudem für die USBI die Kraft eines Anreizes entwickeln.

10. Wenige und einfache Indikatoren: Das in der Leistungsvereinbarung abgebildete Indikatorenset beschränkt sich auf die zur Steuerung der Zusammenarbeit und Beurteilung der Zielerreichung wesentlichen qualitativen und quantitativen Grössen. Die Indikatoren sind präzise und möglichst einfach formuliert und entsprechen dem spezifischen Angebot der USBI.

Beispiele für Indikatoren

Ziele	Indikatoren
Wiedereingliederung der Teilnehmenden in den ersten Arbeitsmarkt	<ul style="list-style-type: none"> • Eingliederungsquote in den ersten Arbeitsmarkt
Verbesserung der Arbeitsmarktfähigkeit der Teilnehmenden	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl Bewerbungsgespräche pro Teilnehmende pro Monat • Anzahl Absenzen pro Teilnehmendem/r während Einsatz • Motivation der Teilnehmenden in Bewertung durch zuweisende Fachperson der Vollzugsstelle auf vorgegebener Skala
Erhalt oder Verbesserung der Tagesstruktur der Teilnehmenden	<ul style="list-style-type: none"> • Einschätzung durch Teilnehmende auf vorgegebener Skala • Anzahl Absenzen pro Teilnehmenden während Einsatz
Zufriedenheit der vermittelten Teilnehmenden	<ul style="list-style-type: none"> • Einschätzung zur eigenen Zufriedenheit durch Teilnehmende auf vorgegebener Skala

11. Erwartete Zielerfüllung mit adäquaten Zielwerten: Alle für die Bewertung der Zusammenarbeit relevanten Ziele sind mit eindeutigen Vorgaben zur erwarteten Zielerfüllung verknüpft. Zu jedem Indikator wird der zu erreichende qualitative oder quantitative Zielwert vorgegeben. Zielwerte werden ggf. nach USBI-Grösse oder Zielgruppe des Angebots abgestuft. Es können Mindestzielwerte vorgegeben werden. Die Definition von Indikator und Zielwert berücksichtigt die Möglichkeit von Abbrüchen.

Beispiele für Zielgrössen

Ziele	Indikator	Zielgrösse Unternehmen mit Zielgruppe Niedrigqualifizierten	Zielgrösse Unternehmen mit Zielgruppe Hochqualifizierten
Wiedereingliederung der Teilnehmenden in den ersten Arbeitsmarkt	Eingliederungsquote in den ersten Arbeitsmarkt	30 Prozent	40 Prozent
Erhalt oder Verbesserung der Tagesstruktur der Teilnehmenden	Anzahl Absenzen pro Teilnehmendem/r während Einsatz	Zwei Absenztage pro Monat	Ein Absenztage pro Monat
Zufriedenheit der vermittelten Teilnehmenden	Einschätzung zur Zufriedenheit durch Teilnehmende auf Skala	80 Prozent eher oder sehr zufrieden	80 Prozent eher oder sehr zufrieden

Beispiel für Mindestzielwert

Ziel	Indikator	Ziel	Minimalziel
Wiedereingliederung der Teilnehmenden in den ersten Arbeitsmarkt	Eingliederungsquote in den ersten Arbeitsmarkt	40 Prozent	30 Prozent

12. Indikatoren zu sämtlichen Zielen: Neben Indikatoren zur sozialen und beruflichen Integration hält die Leistungsvereinbarung auch die ausgewählten Indikatoren bzw. zu erreichenden Zielwerte im Qualitäts- bzw. – bei entsprechenden Auflagen – im betrieblichen und finanziellen Bereich verbindlich fest.

C	Leistungen und Leistungsprozesse	<ul style="list-style-type: none"> • Art und Inhalte des Angebots • Beschreibung der Zielgruppen 	▸ Hinweis 13
---	----------------------------------	---	---------------------

Eine klare Beschreibung der Zielgruppen der USBI und des Profils möglicher Teilnehmender des Angebots vereinfacht die Zuweisung von Klienten/-innen der Sozialwerke und verringert seitens der USBI zusätzliche Aufwände. Sie legt damit die Basis für eine effizientere und effektivere Unterstützung der Wiedereingliederung seitens der USBI und fördert auch die Zusammenarbeit mit zuweisenden Stellen.

13. Angebotsbezogene Beschreibung der Zielgruppen: Die Leistungsvereinbarung umschreibt die Zielgruppen des USBI angebotsbezogen.

Beispiele für Zielgruppen

Angebot 1	<ul style="list-style-type: none"> • Gering qualifizierte Personen • Über 50-jährige Personen
Angebot 2	<ul style="list-style-type: none"> • Hoch qualifizierte Personen • Personen aus der IT-Branche

Wichtig ist in der Praxis auch das Mitspracherecht des USBI mit Blick auf die Zuweisung von Klienten/-innen.

D-1

Auftragsvolumen und Finanzierung

- **Auftragsvolumen**
- **Preisberechnung**
- Abrechnungs- und Auszahlungsmodalitäten
- Umgang mit Überschüssen und Verlusten

› **Hinweise 14, 15, 18**
› **Hinweise 15–18**

Das Auftragsvolumen und der Preis sind zentrale Planungs- und Rechnungsgrößen für USBI. Entsprechende Risiken dürfen nicht einseitig zulasten der USBI ausfallen. Dies erfordert insbesondere eine klare Definition der finanziellen Verantwortlichkeiten und der mit dem Preis abgegoltenen Leistungen.

14. Verteilung des Risikos: Auslastungsrisiken sind nicht ausschliesslich einseitig auf USBI zu überwälzen – dies insbesondere vor dem Hintergrund, dass USBI je nach Sozialwerk keine oder nur ganz beschränkt Reserven bilden können. Die Leistungsvereinbarung hält fest, inwiefern sich das Sozialwerk am finanziellen Risiko von Auslastungsschwankungen beteiligt.

Beispiele für mögliche Regelungen

Betreffend Auftragsvolumen	• Mindestgarantie bzgl. übernommener Anzahl Plätze
Betreffend Finanzierung	• Übernahme der budgetierten Kosten für Personal und Infrastruktur auch bei Unterschreitung der geplanten Teilnehmendenzahl • Übernahme der Kosten des angefangenen Monats bei Abbruch

15. Klar definierte Verantwortlichkeiten und Verfahren: Die finanziellen Risiken und Verantwortlichkeiten sind in der Leistungsvereinbarung klar definiert zwischen USBI und Sozialwerk. Auch werden bei kritischen Entwicklungen zum Tragen kommende Verfahren geregelt (z. B. frühzeitige Informationspflicht bei sich abzeichnenden Zuweisungseinbrüchen oder Budgetüberschreitungen).

16. Angemessener Preis: Bei der Definition des Preises wird – soweit im Ermessen der Vollzugsstellen – mitberücksichtigt, dass USBI sowohl produktive (Verkauf von Produkten, etc.) als auch nicht produktive (intensive Betreuung der Klienten/-innen, Unterstützung der Wiedereingliederung, etc.) Dienstleistungen erbringen und ihnen Kosten teils fix anfallen, auch wenn das vereinbarte Auslastungsvolumen nicht erreicht wird.

17. Einheitlich abgegoltene Leistungen: Die seitens des Sozialwerks über den vereinbarten Preis abgegoltenen Bestandteile der Leistungserbringung (z. B. nur unmittelbare Leistungserbringung gemäss Angebotsbeschreibung etwa in Form von Vermittlung, persönlichem Coaching oder zusätzliche Beiträge an Konzeption und Weiterentwicklung des Angebots) und die vereinbarten Leistungen werden offengelegt – dies gerade auch mit Blick auf den Vergleich des Preises zwischen Anbietern und Massnahmen.

18. Transparente Steuerung: Die Leistungsvereinbarung umfasst Hinweise zu den bzgl. der Anpassung des Auftragsvolumens und des Preises in Folgejahren zum Tragen kommenden Grundsätzen. Dies beinhaltet auch das Offenlegen der Kriterien für eine allfällige (Nicht-)Berücksichtigung von Anbietern im Rahmen der Steuerung des gesamten Angebots der für die Leistungsvereinbarung zuständigen Vollzugsstelle.

D-2

Auftragsvolumen und Finanzierung

- Auftragsvolumen
- Preisberechnung
- Abrechnungs- und Auszahlungsmodalitäten
- **Umgang mit Überschüssen und Verlusten**

► **Hinweise 19, 20**

Eine unabhängige und solide Finanzgrundlage der USBI ist ein entscheidender Faktor für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit Sozialwerken und auch Voraussetzung für zielführende Arbeit mit vermittelten Klienten/-innen. Fehlende Möglichkeiten für Rückstellungen, Reserven und Investitionen bergen erhebliche Risiken für USBI, welche die Sicherung ihrer Betriebstätigkeit in Frage stellen können.

19. Möglichkeiten zur Reservebildung: Bei der Festlegung der Finanzierung und der Definition des Preises werden – soweit im Ermessen der Vollzugsstellen und unter Berücksichtigung der gesellschaftsrechtlichen Vorgaben – Möglichkeiten zur Bildung von Reserven mitbedacht.

20. Klare und verbindliche Regelungen zu Überschüssen: Die Leistungsvereinbarung hält klar und transparent fest, welcher Umgang mit finanziellen Überschüssen gilt. Soweit im Ermessen der Vollzugsstellen umfasst dies idealerweise auch Grundsätze dazu, wie allfällige Gewinne zweckbestimmt zur Förderung der sozialen Zielsetzung verwendet werden können. Die Gewinne sollen weder der Maximierung von Profit dienen können noch vollumfänglich von den anrechenbaren Kosten abgezogen werden.

E

Grundsätze der Leistungserbringung

- **Allgemeine Verpflichtungen**
- **Qualitätsstandards und Qualitätssicherung**
- **Organisation, Führung und Personal**
- **Buchführung, finanzielles Controlling**
- Datenschutz und Schweigepflicht

► **Hinweis 25**

► **Hinweise 21–23**

► **Hinweis 21**

► **Hinweise 21–23**

Qualitätsmanagement und Prozessdefinition sind zentrale Aufgaben selbständiger Unternehmen, die eng verknüpft sind mit deren strategischer Ausrichtung und Tagesgeschäft. Mit Rücksicht auf die unternehmerische Freiheit und Flexibilität der USBI halten sich die Sozialwerke bei der Einflussnahme auf die Prozessdefinition oder der Vorgabe spezifischer Standards und zusätzlicher Indikatoren zur Qualitätsmessung zurück. Dadurch wird auch zusätzlicher administrativer Aufwand der USBI vermieden.

21. Steuerung über Standards und Labels: Um formale Übersteuerung und administrative Doppelspurigkeiten zu vermeiden, wird die im Zusammenhang mit bestehenden Standards und Labels im Qualitäts-, Organisations-, Integrations- und Rechnungslegungsbereich erbrachte Nachweis möglichst weitgehend anerkannt.

22. Wahlfreiheiten bzgl. Standards: Die Leistungsvereinbarung regelt zu Organisations-, Klienten-/Betreuungs-, Buchführungs-, Rechnungslegungs- und Revisionsprozessen die einzuhaltenden Standards, belässt den USBI beim Entscheid für ein konkretes Label aber Wahlfreiheiten – oder berücksichtigt andernfalls die Grösse der USBI bei der Vorschrift bestimmter Labels oder Verfahren nach Möglichkeit mit. Gerade bei kleineren USBI werden die geforderten Labels auf das notwendigste Minimum beschränkt.

Beispiele für vorzulebende Standards

Organisation	• Swiss Foundation Code oder äquivalenter Standard
Klienten-/Betreuungsprozesse	• Qualitätsnorm Arbeitsintegration Schweiz oder äquivalenter Standard
Buchführungs-/ Rechnungslegungsprozesse	• Fachempfehlungen zur Rechnungslegung der Swiss GAAP FER oder äquivalenter Standard
Revisionsprozesse	• Revision bzw. eingeschränkte Revision gemäss Obligationenrecht (OR)

23. Aufführung weiterführender Vorgaben: Wird im Qualitätsbereich und mit Blick auf die Organisations-, Klienten-/Betreuungs-, Buchführungs- und Rechnungslegungsprozesse die Erfüllung von über allgemeine Standards hinaus gehenden Vorgaben (z.B. spezifisches IKS, Weiterbildung Personal) erwartet, sind diese in der Leistungsvereinbarung anzugeben. Bei der Festlegung solch weitergehender Vorgaben wird Unterschieden zwischen den USBI (Grösse, Anzahl vermittelte Klienten/-innen, Angebote) Rechnung getragen. Insbesondere bei kleinen USBI werden weitergehende Vorgaben sehr zurückhaltend festgelegt.

24. Fokussierte Informationspflichten: Informationspflichten werden auf das Wesentliche beschränkt und betreffen primär die Klienten/-innen bzw. die Klienten-/ Betreuungsprozesse. Doppelspurigkeiten zur jährlichen Berichterstattung werden nach Möglichkeit vermieden.

Beispiele wesentlicher Informationspflichten

Informationspflichten

- Information über krankheits- oder unfallbedingte Abwesenheit der Teilnehmenden innert drei Arbeitstagen
- Information bei Verstoß der Teilnehmenden gegen individuelle Zielvereinbarung
- Information bei Neuanstellungen im Betreuungspersonal

25. Auch Aufführen genereller Verpflichtungen: Die Leistungsvereinbarung nennt die generellen Rechte und Verpflichtungen des Anbieters. Dabei führt sie insbesondere generelle Normen, Codes und Konventionen (z.B. Arbeitsschutz, Ethikcodes, Qualitätsnormen ISO-9000-Reihe, branchenübliche Lohnstruktur), die es bei der Leistungserbringung einzuhalten gilt und die ggf. bereits für die Auftragsvergabe an USBI massgeblich gewesen sein können, auf.

F-1

Bewertung Zielerreichung und Berichterstattung

- **Kriterien für Bewertung Zielerreichung und Finanzcontrolling**
- Berichtswesen und Reportinggespräch

› **Hinweise 26–28**

Eine Steuerung der Zusammenarbeit über die Ziele bedingt nachvollziehbare Kriterien zur Bewertung der Zielerreichung. Transparenz betreffend die erreichten Ergebnisse und ihre Bewertung ist für USBI wichtig und beeinflusst ihre Leistung positiv.

26. Bedeutung einzelner Ziele: Die Leistungsvereinbarung benennt die Prioritäten bei der Bewertung der Zielerreichung und des Finanzcontrollings. Sie klärt, welche Ziele bzw. weiteren zu erfüllenden Auflagen für die Bewertung der Zusammenarbeit und der Zielerreichung vor allem entscheidend sind und welche es daneben im Sinne einer Grundvoraussetzung ebenfalls zu erreichen gilt.

27. Fehlende Zielerreichung: Die Leistungsvereinbarung hält fest, was gilt, wenn das USBI Ziele bis zu einem vorgegebenen Zeitpunkt nicht erreicht. Sie gibt Auskunft darüber, welche Kriterien zur weiteren Zusammenarbeit in diesem Fall zur Anwendung gelangen und welche Prozesse oder Massnahmen ggf. eingeleitet werden.

28. Verankerung von Anreizsystemen: Anreizsysteme oder spezifische Abgeltungssysteme zur Förderung der Wirkungsorientierung der USBI (z.B. Bonussystem mit Blick auf Erreichen der vereinbarten Wirkungsziele) gehören in der Leistungsvereinbarung aufgeführt.

F-2

Bewertung Zielerreichung und Berichterstattung

- Kriterien für Bewertung Zielerreichung und Finanzcontrolling
- **Berichtswesen und Reportinggespräch**

• **Hinweise 29–37**

Eine regelmässige Berichterstattung ist ein wichtiger Teil der formalisierten Zusammenarbeit zwischen USBI und Sozialwerk und kann den USBI erheblichen (Zusatz-)Aufwand verursachen – insbesondere bei häufigen Anpassungen mit Rückwirkungen auf ihre internen Controllingssysteme oder Doppelspurigkeiten mit parallel laufenden Prozessen. Generell gilt deshalb: Die Berichterstattung umfasst möglichst nur, was auch ausgewertet wird, und Grundlagen dazu lassen sich deshalb idealerweise dem aus den USBI-internen Qualitäts- und Monitoringsystemen ziehen.

29. Verknüpfung mit Zielen: Die einzelnen Elemente und Inhalte der Berichterstattung sind direkt in Bezug zu setzen mit den vereinbarten Zielen.

Beispiel für Verknüpfung von Zielen und Berichterstattung

Ziele	Der Anbieter reicht ein (abschliessende Liste)	Verwendungszweck
<ul style="list-style-type: none"> • Wiedereingliederung der Teilnehmenden in den ersten Arbeitsmarkt • Erweiterung und Vertiefung der Bewerbungskompetenzen Teilnehmenden 	<ul style="list-style-type: none"> • Berechnete Indikatoren zu Wirkungszielen <i>oder</i> • Bericht für jede/n Teilnehmende/n (inkl. Erfolg Eingliederung ersten Arbeitsmarkt, Anzahl Bewerbungsgespräche pro Monat und Anzahl Absenzen während Einsatz) 	Überprüfung Wirkungsziele
<ul style="list-style-type: none"> • Beschäftigung der vereinbarten Anzahl Klienten/-innen 	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl Teilnehmende • Anzahl Tage aller Teilnehmender 	Überprüfung Leistungsziele
<ul style="list-style-type: none"> • Qualitätsziele 	<ul style="list-style-type: none"> • Bewertung Qualität Leistungserbringung durch zuweisende Fachperson der Vollzugsstelle 	Qualitätscontrolling
<ul style="list-style-type: none"> • Effizienter und vereinbarungsgemässer Mitteleinsatz 	<ul style="list-style-type: none"> • Statistische Kennzahlen (z.B monatliche Anzahl TN, Lektionen etc.) • Schlussrechnung • Revisionsbericht 	Finanzcontrolling
Weitere Auflagen	Der Anbieter reicht ein (abschliessende Liste)	Verwendungszweck
<ul style="list-style-type: none"> • Internes Kontrollsystem • Einstellung im Bereich XY qualifizierter Betreuungsperson 	<ul style="list-style-type: none"> • Nachweis IKS • Qualifikation eingestellter Mitarbeitender 	Kontrolle weiterer Auflagen

Dem Umfang der vereinbarten Ziele und Auflagen entsprechend fällt auch die Berichterstattung bei kleineren USBI weniger umfassend aus.

30. Abstimmung mit parallelen Prozessen: Inhaltlich und formal umfasst die Berichterstattung möglichst wenige Doppelspurigkeiten zu Überprüfungen im Rahmen von Standards oder Labels oder individuellen Berichterstattungen an die Beratungspersonen der zugewiesenen Klienten/-innen. Im Rahmen von Labels durchgeführte Audits werden als Qualitätsnachweis nach Möglichkeit akzeptiert.

31. Klare Zuständigkeiten und Form: In der Leistungsvereinbarung ist zu klären, ob der Anbieter der Vollzugstelle im Rahmen der Berichterstattung aufbereitete, individuelle Daten oder bereits ausgewertete Daten in Form von aggregierten Statistiken und Kennzahlen zukommen lässt. Zuständigkeiten und Form des schriftlichen Reportings sind in gemeinsamer Absprache festzulegen, wobei eine aus Sicht beider Vertragsparteien möglichst effiziente Variante anzustreben ist.

32. Nennung der erwarteten Grundlagen: Die Leistungsvereinbarung führt die einzelnen Bestandteile des schriftlichen Reportings zur Zielerreichung, zur Berichterstattung im Qualitäts- und Finanzbereich sowie ggf. weitere bereitzustellende Angaben zum Unternehmen verbindlich auf.

Beispiel für Auflistung der erwarteten Grundlagen

Der Anbieter reicht ein (abschliessende Liste)	Wann
<ul style="list-style-type: none"> • Angebotsbericht (inkl. berechnete aggregierte Indikatoren zu Zielen, z. B. Eingliederungsquote, durchschnittliche Anzahl Bewerbungsgespräche) 	Jährlich per dd.mm.jjjj
<p><i>oder</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bericht für jede/n Teilnehmende/n (inkl. Erfolg Eingliederung erster Arbeitsmarkt, Anzahl Bewerbungsgespräche pro Monat und Anzahl Absenzen während Einsatz) 	Fortlaufend nach Beendigung Einsatz der Teilnehmenden
<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl Teilnehmende • Anzahl Tage aller Teilnehmender 	Monatlich
<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl Lektionen Teilnehmende • Anzahl Abbrüche 	Quartalsweise
<ul style="list-style-type: none"> • Schlussrechnung • Revisionsbericht • Nachweis IKS • Qualifikation sämtlicher Mitarbeitenden 	Jährlich per dd.mm.jjjj

33. Geeignete Vorlagen und Schnittstellen: Allfällige mit der Leistungsvereinbarung einhergehende Berichtsvorlagen gewährleisten bzw. berücksichtigen von den USBI häufig verwendete Schnittstellen. Diese Vorlagen ebenso wie darin zu erhebenden Informationen sind längerfristig auszurichten. Die Grundlagen für die schriftliche Berichterstattung gegenüber Leistungsfinanzierern lassen sich idealerweise dem aus den USBI-internen Qualitäts- und Monitoringsystemen ziehen. Bei Anbietern, an die mehrheitlich Klienten/-innen anderer Sozialwerke vermittelt werden, bauen die Vorgaben zur Berichterstattung auf jenen anderer Sozialwerke auf.

34. Keine Datenfriedhöfe: Es gilt das Prinzip der Reduktion auf das Wesentliche. Die schriftliche Berichterstattung beschränkt sich auf die zur Beurteilung der Zielerfüllung relevanten Angaben. Doppelspurigkeiten zwischen zugleich individuell und aggregiert gelieferten Daten werden nach Möglichkeit vermieden.

35. Individuelles Reporting: Die Bedeutung des individuellen Reportings mit Blick auf die Bewertung der Zielerreichung wird im Rahmen der Leistungsvereinbarung geklärt. Auch Berichterstattungspflichten zu den betreuten Klienten/-innen zuhanden ihrer Beratungspersonen auf den Vollzugsstellen sind auf das Wesentliche reduziert.

36. Offenlegung Ziele und Frequenz Gespräche: Regelmässige Gespräche und direkter Austausch schaffen Vertrauen und sind damit Basis für eine zielorientierte, fruchtbare Kooperation. Die Leistungsvereinbarung nennt mindestens die Frequenz und die wichtigsten Ziele der Gespräche im Rahmen der Berichterstattung.

37. Zweistufiges Verfahren bei eigenen Visitationen: Falls zusätzlich zu Labels doch eigene Visitationen des Sozialwerks durchgeführt werden, orientieren sich diese nach Möglichkeit an einem zweistufigen Verfahren: Die schriftliche Berichterstattung und das Reportinggespräch bilden die Grundlage für ein auditmässiges Vorgehen bei ausgewählten Anbietern, welche nach transparenten Kriterien bestimmt werden.

G	Vertragsdauer und Kündigung	<ul style="list-style-type: none"> • Dauer • Änderungs-, Verlängerungs- und Kündigungsmodalitäten 	<ul style="list-style-type: none"> › Hinweis 38 › Hinweis 39
----------	-----------------------------	---	--

Die Vertragsdauer ist ein zentraler Faktor der Planungssicherheit der USBI. Eine längere Vertragsdauer gibt den USBI einen grösseren Zeithorizont – gerade auch mit Blick auf die laufender Verbesserung und Weiterentwicklung ihrer Leistungserbringung.

38. Planungshorizont länger als ein Jahr: Die Dauer des Vertragsverhältnisses beträgt länger als ein Jahr. Vertragsänderungen während der Laufdauer sind zu vermeiden, insbesondere Anpassungen des Preises und des Auftragsvolumens. Die Kündigungsmodalitäten und mögliche Kündigungsgründe sind klar geregelt, und es gelten regulär Fristen zur Auflösung des Vertrags von mindestens sechs Monaten.

39. Weiterführen bewährter Regelungen: Bei Verlängerungen von Leistungsvereinbarungen sind – soweit das Angebot unverändert bestehen bleibt – zentrale Vorgaben an die USBI möglichst gleich zu belassen. Dies betrifft insbesondere die für die Bewertung der Zielerreichung massgebenden Indikatoren sowie Vorgaben zur Leistungserbringung und zum Reporting.

3.4 Abstimmung mit der Ausschreibung und Auftragsvergabe

H	Prozess mit Gesamtansatz	<ul style="list-style-type: none"> • Abgestimmte Instrumente • Transparente Vergabe • Mitsprache bei Aushandlung 	<ul style="list-style-type: none"> › Hinweise 40, 41 › Hinweise 42, 43 › Hinweis 44
----------	--------------------------	--	---

Auch in der Phase der Anbieterwahl sind Klarheit, Transparenz und Einheitlichkeit zentral, damit USBI ihre Ressourcen gezielt bündeln können und administrativ nicht zusätzlich belastet werden.

40. Prozess mit Gesamtansatz: Der Prozess von der Ausschreibung über die Auftragsvergabe bis zum Abschluss der Leistungsvereinbarung orientiert sich an einem einheitlich durchgezogenen Gesamtansatz. Für den gesamten Prozess gelten möglichst identische Grundsätze, Kriterien und einzureichende Nachweise. Die Grundsätze, Kriterien und eingeforderten Nachweise der Ausschreibung und Auftragsvorgabe gelangen auch zur Anwendung im Zusammenhang mit der Leistungsvereinbarung.

41. Abstimmung aller Instrumente: Einzelne im Rahmen des Prozesses verwendete formale Grundlagen – Pflichtenheft der Ausschreibung, Kriterien zur Auftragsvergabe, Rahmen- und/oder Leistungsvereinbarung – werden aufeinander abgestimmt. Zentrale Elemente der Zusammenarbeit wie die Ziele, die Zielgruppen oder die an den Klienten/-innen erbrachte Leistung werden in sämtlichen die Zusammenarbeit regelnden Dokumenten gleichermaßen angeführt.

42. Ausschreibung mit Pflichtenheft: Im Rahmen der Ausschreibung sind sämtliche für die Leistungsvergabe zentralen Anforderungen und Auflagen offenzulegen. Dies betrifft insbesondere Zweck und Ziele des Auftrags, durch USBI zu erbringende Leistungen und erforderliche Leistungsprozesse, einzuhaltende Grundsätze der Leistungserbringung (Standards, Qualitätssicherung, Buchführung, etc.), grundsätzliche Anforderungen an das

Unternehmen (u. a. Qualifikation des Personals, Internes Kontrollsystem) und generelle Normen und Vorschriften (Normen Arbeitsschutz, Ethikcodes, Versicherungspflicht, Datenschutz, etc.). Die Kriterien zur Auftragsvergabe sind auf USBI auszurichten und enthalten im Kern bereits diejenigen Kriterien, anhand derer die Bewertung der Leistungserbringung durch die USBI auch im Rahmen der Leistungsvereinbarung erfolgt.

- 43. Auftragsvergabe ohne Ausschreibung:** Findet keine Ausschreibung statt, ist darauf zu achten, dass die zentralen Anforderungen, die Anbieter zu erfüllen haben, interessierten neuen Anbietern zugänglich sind. Insbesondere sollen einzuhaltende Grundsätze der Leistungserbringung (insb. Standards, Qualitätssicherung, Buchführung), grundsätzliche Anforderungen an das Unternehmen (insb. generelle Normen, Codes und Konventionen, Qualifikation des Personals, Internes Kontrollsystem) und Kriterien zur Auswahl potenzieller Anbieter (z. B. Preis, Leistungsprozesse, Anzahl Plätze etc.) öffentlich zugänglich sein.
- 44. Partizipation bei der Aushandlung:** Leistungsvereinbarungen greifen die individuellen Merkmale einzelner Anbieter auf (Art der Leistung, Zielgruppe, etc.) werden zwecks Berücksichtigung der Diversität der USBI und der Sicherstellung, dass die Leistungen auf die Klienten/-innen ausgerichtet sind und verbessert werden, auf Basis einer ersten Fassung gemeinsam mit den USBI ausgehandelt.

4 Sozialwerkspezifische Hinweise

Die Möglichkeiten zur verstärkten Ausrichtung ihrer Leistungsvereinbarungen auf USBI präsentieren sich für die einzelnen Sozialwerke sehr unterschiedlich. Massgeblich sind die heutige Rechtslage und Praxis der Leistungsvereinbarungen mit USBI.

Nachfolgende Übersichten fassen die wichtigsten Ansatzpunkte für die einzelnen Sozialwerke zusammen. Sie berücksichtigen, dass insbesondere in der IV und der ALV, aber in verschiedenen Kantonen und Gemeinden auch in der Sozialhilfe bereits ein professionelles Kontraktmanagement mit erprobten Instrumenten besteht.

4.1 Sozialhilfe

Kantonale und kommunale Regelungen entscheidend

Für die Sozialhilfe bestimmen die Gesetzgebungen und Praxisvorgaben in den Kantonen und Gemeinden die Spielräume bei der Ausrichtung von Leistungsvereinbarungen auf USBI. Sie setzen insbesondere die Rahmenbedingungen hinsichtlich Zielen und Finanzierung und geben ggf. weitere Anforderungen an die Leistungserbringung und deren Überprüfung vor. Der Abschluss einer Leistungsvereinbarung empfiehlt sich nicht in jeglichem Fall. Ein effizienter Einsatz des Instruments setzt regelmässige Zuweisungen an den Anbieter im Umfang von mindestens 10 Klienten/-innen pro Jahr sowie spezifische Expertise der abschliessenden Stelle voraus. Für kleinere Sozialdienste mit wenigen vermittelten Klienten/-innen und geringerer Professionalisierung der Zusammenarbeit mit Anbietern ist die Verwendung des Instruments deshalb oft nicht adäquat bzw. von einer übergeordneten, kantonalen Stelle zentral zu übernehmen.

Systematische Übersicht für breiten Anwender/-innenkreis

Leistungsvereinbarungen werden in der Sozialhilfe – nicht zuletzt angesichts der oft weitreichenden kommunalen Kompetenzen – noch weniger konsequent eingesetzt als in der Invalidenversicherung und der Arbeitslosenversicherung. Nachfolgend wird deshalb eine generelle Inhaltsübersicht für eine Leistungsvereinbarung mit den 50 Praxishinweisen zur USBI-spezifischen Gestaltung von Leistungsvereinbarungen verknüpft. Diese systematische Übersicht soll damit sowohl Sozialämtern und Sozialdiensten, welche den Abschluss von Leistungsvereinbarungen mit USBI neu in Erwägung ziehen und dazu nicht auf ein bereits bestehendes Instrument zurückgreifen können, als auch Vollzugsstellen, welche ihr aktuelles Instrument prüfen und verstärkt auf USBI ausrichten wollen, als Orientierungshilfe dienen. Für Vollzugsstellen mit nur einer geringen Anzahl an Zuweisungen an einzelne USBI steht die individuelle Zielvereinbarung bzw. die Vereinbarung im Einzelfall als Instrument zur Zusammenarbeit im Vordergrund.⁴

Darauf lohnt es sich zu achten

- USBI-spezifische Ausrichtung der Inhalte der Leistungsvereinbarung

Untenstehende Auflistung führt alle Hinweise zur USBI-spezifischen Gestaltung der Inhalte einer Leistungsvereinbarung im Überblick auf.

- USBI-spezifische Konzeption der Leistungsvereinbarung als Steuerungs- und Arbeitsinstrument
- Abstimmung der Leistungsvereinbarung mit der Ausschreibung und Auftragsvergabe

Hinweise zur USBI-spezifischen Konzeption und zur Abstimmung der Leistungsvereinbarung finden sich unter 3.2 und 3.4.

⁴ Alternativ liesse sich eine generelle Zusammenarbeitsvereinbarung prüfen (vgl. vorne unter 2.2), wobei der gemeinsame Zweck und die Ziele wie in einer Leistungsvereinbarung oder in einer Vereinbarung im Einzelfall klar zu definieren wären.

Gegenstand und Grundlagen

Inhalte	Aufzunehmende Aspekte
Vereinbarungsgegenstand	<ul style="list-style-type: none"> • Durchführung der vereinbarten Massnahme sowie Regelung der Zusammenarbeit und des Verhältnisses der Vertragspartner
Gesetzliche Grundlagen	<ul style="list-style-type: none"> • Relevante Rechtsgrundlagen Bund und Kanton (neben Sozialhilfegesetzgebung auch Subventionsrecht, Submissionsrecht, Datenschutz- und Informationsrecht)
Andere zugrunde liegende Reglemente, Richtlinien oder Konzepte	<ul style="list-style-type: none"> • Grundlagen des Auftraggebers: generelle kantonale Praxisvorgaben, spezifische Vorgaben der Vollzugsstelle, Merkblätter, Leitfäden, Handbücher (z. B. zu Berichterstattung und Evaluation) • Grundlagen des Auftragnehmers: insb. Angebotskonzept

Zweck und Ziele

Inhalte	Aufzunehmende Aspekte	USBI-spezifische Gestaltung
Übergeordnete Wirkungsziele	<ul style="list-style-type: none"> • Ziele der Zusammenarbeit gemäss gesetzlichem Auftrag 	<ul style="list-style-type: none"> • Klare, explizite und fokussierte Ziele ▶ Hinweis 5 • Differenzierte Ziele ▶ Hinweis 6
Leistungs-/Wirkungsziele des Unternehmens	<ul style="list-style-type: none"> • Zielsetzungen zu Leistungen/Wirkungen des Unternehmens im Rahmen der aktuellen Leistungsvereinbarung • Ggf. Klärung Bezug zu Zielen im Rahmen der individuellen Zielvereinbarungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Klare, explizite und fokussierte Ziele ▶ Hinweis 5 • Differenzierte Ziele ▶ Hinweis 6 • Integrationswirkung im Zentrum ▶ Hinweis 7 • Ein Wirkungsziel und/oder mehrere (Teil-)Wirkungsziele ▶ Hinweis 8
Weitere zu erfüllende Anforderungen	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitätsziele des Unternehmens • Weitere im Rahmen der aktuellen Leistungsvereinbarung zu erfüllende Auflagen 	<ul style="list-style-type: none"> • Klare, explizite und fokussierte Ziele ▶ Hinweis 5 • Qualitätsziele und weitere Auflagen ▶ Hinweis 9
Indikatoren und Zielwerte	<ul style="list-style-type: none"> • Indikatoren und Zielwerte zu einzelnen Zielsetzungen des Unternehmens, ggf. mit Mindestzielwerten und Hinweisen zu Verfahren bei mangelnder Zielerreichung 	<ul style="list-style-type: none"> • Wenige und einfache Indikatoren ▶ Hinweis 10 • Erwartete Zielerfüllung mit adäquaten Zielwerten ▶ Hinweis 11 • Indikatoren zu sämtlichen Zielen ▶ Hinweis 12

Leistungen und Leistungsprozesse

Inhalte	Aufzunehmende Aspekte	USBI-spezifische Gestaltung
Art und Inhalte des Angebots	<ul style="list-style-type: none"> • Auflistung der angebotenen Leistungen des Auftragnehmers, Verweis auf entsprechendes Angebotskonzept • Ggf. Eckwerte des Leistungsprozesses (Zuweisung, Eintritt, Zielvereinbarung, Standortbestimmungen, Austritt/Ausschluss, Berichterstattung) inkl. Weisungsbefugnisse des Auftragnehmers 	<ul style="list-style-type: none"> • Gezielte Verweise <p>► Hinweis 2</p>
Beschreibung der Zielgruppen	<ul style="list-style-type: none"> • Umschreibung der Zielgruppe bzw. der Teilnehmenden des Angebots 	<ul style="list-style-type: none"> • Angebotsbezogene Beschreibung der Zielgruppen <p>► Hinweis 13</p>

Auftragsvolumen und Finanzierung

Inhalte	Aufzunehmende Aspekte	USBI-spezifische Gestaltung
Auftragsvolumen	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl Jahresplätze oder Teilnehmendentage o. ä. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verteilung des Risikos • Klar definierte Verantwortlichkeiten und Verfahren • Transparente Steuerung <p>► Hinweis 14 ► Hinweis 15 ► Hinweis 18</p>
Preisberechnung	<ul style="list-style-type: none"> • Abgeltung pro Platz bzw. Teilnehmendentag, Gesamtbetrag • Abgeltung bei Abweichung vom vereinbarten Auftragsvolumen • Abgeltung bei Abbruch oder Nichtantritt der Massnahme • Ggf. Definition der anrechenbaren Kosten 	<ul style="list-style-type: none"> • Klar definierte Verantwortlichkeiten und Verfahren • Angemessener Preis • Einheitlich abgegoltene Leistungen • Transparente Steuerung <p>► Hinweis 15 ► Hinweis 16 ► Hinweis 17 ► Hinweis 18</p>
Abrechnungs- und Auszahlungsmodalitäten	<ul style="list-style-type: none"> • Rechnungsstellung • Auszahlungsmodalitäten 	
Umgang mit Überschüssen und Verlusten	<ul style="list-style-type: none"> • Bestimmungen bzgl. Umgang mit Gewinnen/Verlusten, Bildung von Rückstellungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Möglichkeiten zur Reservebildung • Klare und verbindliche Regelungen zu Überschüssen <p>► Hinweis 19 ► Hinweis 20</p>

Grundsätze der Leistungserbringung

Inhalte	Aufzunehmende Aspekte	USBI-spezifische Gestaltung
Allgemeine Verpflichtungen	<ul style="list-style-type: none"> • Allgemeine Verpflichtungen und Rechte des Auftragnehmers: allg. Qualitätsnormen, Auflagen bzgl. Personal und Räumlichkeiten, Arbeitsschutz / Unfallverhütung, Ethikcodes, Delegationsrechte, Medienkontakte und Öffentlichkeitsarbeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufführen genereller Verpflichtungen ▶ Hinweis 25
Qualitätsstandards und Qualitätssicherung	<ul style="list-style-type: none"> • Einzuhaltende Qualitätsstandards • Auflagen bzgl. kontinuierlicher Qualitätssicherung 	<ul style="list-style-type: none"> • Steuerung über Standards und Labels ▶ Hinweis 21 • Wahlfreiheiten bzgl. Standards ▶ Hinweis 22 • Aufführung weiterführender Vorgaben ▶ Hinweis 23
Organisation, Führung und Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Informationspflichten bzgl. Organisation, Führung und Personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Fokussierte Informationspflichten ▶ Hinweis 24
Buchführung, finanzielles Controlling	<ul style="list-style-type: none"> • Auflagen bzgl. Rechnungsführung und internes Controlling • Auflagen bzgl. Budgetierung, Rechnungslegung und Revision • Einzuhaltende Standards 	<ul style="list-style-type: none"> • Steuerung über Standards und Labels ▶ Hinweis 21 • Wahlfreiheiten bzgl. Standards ▶ Hinweis 22 • Aufführung weiterführender Vorgaben ▶ Hinweis 23
Datenschutz und Schweigepflicht	<ul style="list-style-type: none"> • Datenschutz, Schweigepflicht, Aktenaufbewahrung 	

Bewertung der Zielerreichung und Berichterstattung

Inhalte	Aufzunehmende Aspekte	USBI-spezifische Gestaltung
Kriterien für Bewertung Zielerreichung und Finanzcontrolling	<ul style="list-style-type: none"> • Grundsätze bzgl. Leistungsmessung und Erfolgskontrolle • Kriterien zur Bewertung der Zielerreichung im Rahmen der Leistungsvereinbarung • Ggf. Verweis auf entsprechendes Merkblatt/Reglement 	<ul style="list-style-type: none"> • Bedeutung einzelner Ziele ▶ Hinweis 26 • Fehlende Zielerreichung ▶ Hinweis 27 • Verankerung mit Anreizsystemen ▶ Hinweis 28
Berichtswesen und Reportinggespräch	<ul style="list-style-type: none"> • Auflistung der einzureichenden Unterlagen • Einzuhaltende Fristen • Auflagen bzgl. Zuständigkeiten und Form der Datenerhebung • Ggf. Verweis auf entsprechendes Merkblatt/Reglement • Ziele und Frequenz Reportinggespräch • Ggf. Verweis auf entsprechendes Merkblatt/Reglement 	<ul style="list-style-type: none"> • Verknüpfung mit Zielen ▶ Hinweis 29 • Abstimmung mit parallelen Prozessen, u. a. zum individuellen Reporting ▶ Hinweis 30, Hinweis 35 • Klare Zuständigkeiten und Form ▶ Hinweis 31 • Nennung der erwarteten Grundlagen und Offenlegung Ziele und Frequenz ▶ Hinweis 32, Hinweis 36 • Geeignete Vorlagen und Schnittstellen ▶ Hinweis 33 • Keine Datenfriedhöfe ▶ Hinweis 34 • Zweistufiges Verfahren bei eigenen Visitationen ▶ Hinweis 37

Vertragsdauer und Kündigung

Inhalte	Aufzunehmende Aspekte	USBI-spezifische Gestaltung
Dauer Vereinbarung	<ul style="list-style-type: none"> • Datum Beginn und Ende Vertragsdauer, Hinweis auf Befristung 	<ul style="list-style-type: none"> • Planungshorizont länger als ein Jahr <ul style="list-style-type: none"> ▸ Hinweis 38
Änderungs-, Verlängerungs- und Kündigungsmodalitäten	<ul style="list-style-type: none"> • Modalitäten bzgl. Anpassung, Verlängerung und Kündigung der Vereinbarung • Grundsätze bzgl. Neuverhandlung des Preises im Verlängerungsfall • Beidseitige finanzielle Verpflichtungen bei vorzeitiger Auflösung 	<ul style="list-style-type: none"> • Planungshorizont länger als ein Jahr • Weiterführen bewährter Regelungen <ul style="list-style-type: none"> ▸ Hinweis 38 ▸ Hinweis 39

Rechtsmittel und Gerichtsstand

Inhalte	Aufzunehmende Aspekte	USBI-spezifische Gestaltung
Regelung im Streitfall	<ul style="list-style-type: none"> • Regelung im Streitfall, Schlichtungsverfahren 	
Gerichtsstand	<ul style="list-style-type: none"> • Örtlicher Gerichtsstand 	

4.2 Arbeitslosenversicherung

Vielfältige Spielräume zur Ausrichtung auf USBI

Grundsätzlich verfügen die kantonalen Vollzugsstellen angesichts zurückhaltender Bestimmungen auf Bundesebene in vielerlei Hinsicht über Spielräume bzgl. der Gestaltung ihrer Leistungsvereinbarungen mit USBI. Die Bundesgesetzgebung schreibt den Abschluss einer Leistungsvereinbarung oder das Erlassen einer Verfügung verpflichtend vor, gibt dazu aber lediglich eine Liste der zu regelnden Sachverhalte vor:

Art. 81d Abs. 1–3 AVIV: «Die zuständige Amtsstelle gewährt durch eine Verfügung oder eine Leistungsvereinbarung Beiträge an die Veranstalter von arbeitsmarktlichen Massnahmen. Die Verfügung oder die Leistungsvereinbarung nennt mindestens die gesetzlichen Grundlagen, die Art und den Betrag der Subvention, die Dauer und Ziele der Massnahme, den Auftrag sowie die Zielgruppe. Werden die Beiträge durch Leistungsvereinbarung gewährt, so sind darin zudem die zuständige Amtsstelle, der Veranstalter der Massnahme, die Rechte und Pflichten der Parteien, Zielwerte und Indikatoren, die Modalitäten der Kündigung oder Änderung der Leistungsvereinbarung sowie das Verfahren bei Streitigkeiten festzuhalten.»

Denkbar sind entsprechend eine USBI-spezifische Anpassung einzelner oder mehrerer erfolgsrelevanter Elemente bei der (Neu-)Aushandlung der kantonalen Leistungsvereinbarung mit einem USBI bis hin zur Erstellung einer eigens für USBI geltenden kantonalen Vereinbarungsvorlage – materiell jedoch mit drei wichtigen Vorbehalten:

Im Bereich der Preissetzung, der Überschussverwendung und des IKS ist der Gestaltungsspielraum der kantonalen Vollzugsstellen zu verstärkter Ausrichtung auf USBI durch zusätzliche bundesrechtliche Bestimmungen begrenzt.

- *Preis und Verwendung von Überschüssen:* Der Preis wird mittels der anrechenbaren Kosten festgelegt (59c bis AVIG). Jeglicher erzielte Erlös ist vollumfänglich von den anrechenbaren Kosten abzuziehen (Art. 97 AVIV; Art. 1 Abs. 1 Verordnung des WBF über die Vergütung von arbeitsmarktlichen Massnahmen).
- *Internes Kontrollsystem:* Die Anbieter müssen über ein IKS und Risikomanagement verfügen sowie die Wirksamkeit des IKS regelmässig überprüfen. Zur Ausgestaltung sind die Weisungen des SECO zur Einhaltung des IKS in den Vollzugsstellen massgeblich (Weisungen zur Einhaltung des IKS).

Die entsprechenden Auflagen erschweren die Betriebstätigkeit und finanzielle Betriebssicherung der USBI und sind für diese mit grösserem Aufwand verbunden.

Weitere Einschränkungen betreffend einzelne Elemente kantonalen Leistungsvereinbarungen können sich durch zusätzliche Regelungen in der Kantonsgesetzgebung ergeben.

Darauf lohnt es sich noch zu achten

- USBI-spezifische Konzeption der Leistungsvereinbarung als Steuerungs- und Arbeitsinstrument
- USBI-spezifische Ausrichtung der Regelungen zu Zweck und Zielen, Zielgruppen, Grundsätzen der Leistungserbringung, Bewertung Zielerreichung und Berichterstattung sowie Vertragsdauer und Kündigung
- Abstimmung der Leistungsvereinbarung mit der Ausschreibung und Auftragsvergabe

Steuerungs- und Arbeitsinstrument

Gesamtansatz zur Steuerung	
Beobachtete Praxis	
Die Ziel- und Wirkungsorientierung ist in den Leistungsvereinbarungen oft nicht konsequent verankert. Nur selten sind Wirkungsziele (z. B. Eingliederung in den ersten Arbeitsmarkt oder in Erwerb, Erweiterung und Vertiefung praktischer Fähigkeiten, erfolgreicher Abschluss der Ausbildung) und Indikatoren zur Messung und Bewertung der Zielerreichung in den Leistungsvereinbarungen aufgeführt und ist die Zielerreichung mit der Festlegung der weiteren Anzahl Plätze verknüpft.	
Optimierungspotenzial	USBI-spezifische Gestaltung
Auftrag, Ziele, Zielmessung, Bewertung der Zielerreichung, Finanzierung sowie Berichterstattung und Evaluation lassen sich noch konsequenter aufeinander ausrichten. Dies bedeutet insbesondere, dass die vom Unternehmen zu erreichenden Ziele sowie die Messung und Bewertung der Zielerreichung explizit gemacht werden und gleichzeitig ausgewiesen wird, nach welchen Kriterien die Festlegung der weiteren Anzahl Plätze an das Erreichen der Ziele geknüpft ist.	<ul style="list-style-type: none"> • Steuerung über Grundsätze ▶ Hinweis 3 • Implizites explizit gemacht ▶ Hinweis 4

Zweck und Ziele

Vermehrter Fokus auf zu erreichende Wirkungen	
Beobachtete Praxis	
Die kantonalen Vollzugsstellen sind verpflichtet, Ziele in der Leistungsvereinbarung zu nennen (Art. 81d Abs. 2 und 3 AVIV). In den Leistungsvereinbarungen sind dementsprechend immer Ziele aufgeführt. Es handelt sich dabei aber nur selten um Wirkungsziele (z. B. Eingliederung in den ersten Arbeitsmarkt oder in Erwerb, Erweiterung und Vertiefung praktischer Fähigkeiten, erfolgreicher Abschluss der Ausbildung). Verbreiteter sind einfache Output-Vorgaben (z. B. Bereitstellung bestimmter Anzahl Plätze), z.T. verbunden mit Leistungszielen (z. B. Durchführung von Bewerbungsschulungen, Aufzeigen von möglichen beruflichen Perspektiven).	
Optimierungspotenzial	USBI-spezifische Gestaltung
Optimieren lassen sich die Zusammenarbeitsgrundlagen mit Blick auf die Benennung der vom USBI zu erreichenden Unternehmensziele. Insbesondere sind vermehrt (Teil-)Wirkungsziele aufzuführen und diese systematisch um Leistungsziele, Qualitätsziele und weitere zu erfüllende Auflagen zu ergänzen. Aufmerksamkeit lohnen auch die klare und eindeutige Zielformulierung sowie das explizite Festhalten implizit vorhandener Erwartungen und Kriterien für die Zusammenarbeit. Die Ziele müssen sich in der Leistungsvereinbarung anbieterbezogen festhalten lassen.	<ul style="list-style-type: none"> • Klare, explizite und fokussierte Ziele ▶ Hinweis 5 • Differenzierte Ziele zur beruflichen Integration ▶ Hinweis 6 • Integrationswirkung zur beruflichen Integration im Zentrum ▶ Hinweis 7 • Ein Wirkungsziel und/oder mehrere (Teil-)Wirkungsziele zur beruflichen Integration ▶ Hinweis 8 • Qualitätsziele und weitere Auflagen ▶ Hinweis 9

Konkrete Indikatoren zur Bewertung der Zielerreichung

Beobachtete Praxis

Die kantonalen Vollzugsstellen sind verpflichtet, in der Leistungsvereinbarung Indikatoren und Zielwerte aufzuführen (Art. 81d Abs. 3 AVIV). Eine Aufführung von Indikatoren samt entsprechenden Zielwerten für sämtliche für die Bewertung der Zielerreichung relevanten Ziele fehlt jedoch nicht selten. Indikatoren zu Wirkungen finden sich nur sehr vereinzelt in Leistungsvereinbarungen (primär: Eingliederungsquote in den 1. Arbeitsmarkt). Oft wird hingegen mit einfachen Output-Indikatoren (z.B. Anzahl Plätze, Anzahl Stunden, Anzahl Präsenzstunden) oder mit formalen Qualitäts-Indikatoren (z.B. Erlangung oder Erneuerung eines QM-Zertifikats, Erfüllung der Controlling-Vorgaben gemäss Leistungsvereinbarung, Absolvieren eines internen oder externen Audits) gearbeitet.

Optimierungspotenzial

Ausbaufähig sind die Zusammenarbeitsgrundlagen auch bei der Aufführung eines Sets an sorgfältig ausgewählten Indikatoren samt passender, auf das USBI mit seinem Angebot abgestimmter Zielwerte. Dieses Indikatorenset ist konzentriert auf die zur Steuerung und Beurteilung der Zielerreichung wesentlichen Grössen, erfasst aber Integrationsziele sowie zu erfüllende Anforderungen im Qualitäts-, betrieblichen oder finanziellen Bereich gleichermaßen.

USBI-spezifische Gestaltung

- Wenige und einfache Indikatoren ▶ Hinweis 10
- Erwartete Zielerfüllung ▶ Hinweis 11
- Indikatoren zu sämtlichen Zielen ▶ Hinweis 12

Zielgruppen

Nennung der Zielgruppen

Beobachtete Praxis

Die Zielgruppen der Angebote werden nur vereinzelt in Leistungsvereinbarungen genannt. Die zielgruppenspezifische Ausrichtung der Angebote ist jedoch oft Teil der Angebotsbeschreibungen.

Optimierungspotenzial

Die Zielgruppen sind differenziert nach den verschiedenen Angeboten eines Anbieters in die Leistungsvereinbarungen aufzunehmen. Die Beschreibung ist kurz und prägnant zu halten und hat sich an den Angebotsbeschreibungen zu orientieren.

USBI-spezifische Gestaltung

- Angebotsbezogene Beschreibung der Zielgruppen ▶ Hinweis 13

Auftragsvolumen und Finanzierung

Beteiligung am Risiko von Auslastungsschwankungen

Beobachtete Praxis

In den Leistungsvereinbarungen wird häufig eine Maximalanzahl an Plätzen pro Jahr festgelegt. Teilweise kommt zudem eine Garantie einer bestimmten Anzahl Zuweisungen vor, was für USBI von besonderer Bedeutung ist. Auch werden zum Teil die budgetierten, anrechenbaren Kosten für Infrastruktur und Personal auch bei einer Unterschreitung der budgetierten Anzahl Klienten/-innen übernommen.

Optimierungspotenzial

Nicht überall umgesetzt ist eine Beteiligung der ALV am finanziellen Risiko, das Auslastungsschwankungen mit sich bringen. USBI wünschen sich zudem mehr Transparenz bzgl. der bei Anpassungen von Auftragsvolumen und Preis angewandten Grundsätze.

USBI-spezifische Gestaltung

- Verteilung des Risikos ▶ Hinweis 14
- Klar definierte Verantwortlichkeiten und Verfahren ▶ Hinweis 15
- Transparente Steuerung ▶ Hinweis 18

Grundsätze der Leistungserbringung

Qualitätsmanagement und Prozessdefinition	
Beobachtete Praxis	
<p>Qualitätsmanagement, Standards sowie Anforderungen an die Kernprozesse werden in den bundesrechtlichen Bestimmungen mit Ausnahme des IKS nicht ausgeführt. In Leistungsvereinbarungen sind Vorgaben zu Qualitätsmanagement und Kernprozessen denn auch sehr unterschiedlich ausgestaltet. Mit Blick auf Organisationsprozesse, Rechnungslegungsprozesse und Controllingprozesse enthalten Leistungsvereinbarungen teils sehr umfangreiche und detaillierte Vorgaben (insb. zu Personalmanagement, Berechnung anrechenbare Kosten und Aufwand, Abgrenzung andere Kostenstellen oder Informationspflichten des Anbieters), teils nur allgemeine Vorgaben (z. B. Verwendung eines internen Kontroll- und Verwaltungssystems oder Qualitätszertifikats als grundsätzliche Anforderung). Regelungen zu Klienten-/Betreuungsprozessen kommen in den Leistungsvereinbarungen nur vereinzelt vor (z. B. Anzahl und Inhalte Klienten/-innengespräche).</p>	
Optimierungspotenzial	USBI-spezifische Gestaltung
<p>Eine verstärkte Ausrichtung auf USBI im Bereich der Grundsätze zur Leistungserbringung verzichtet auf weitgehende Vorgaben zu Standards und Prozessen oder und hält sich bzgl. zusätzlicher Indikatoren und Informationspflichten zurück.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Steuerung über Standards und Labels ▶ Hinweis 21 • Wahlfreiheiten bzgl. Standards ▶ Hinweis 22 • Aufführung weiterführender Vorgaben ▶ Hinweis 23 • Fokussierte Informationspflichten ▶ Hinweis 24 • Auch Aufführen genereller Verpflichtungen ▶ Hinweis 25

Bewertung Zielerreichung und Reporting

Zielorientiertes, schlankes Reporting	
Beobachtete Praxis	
<p>Bundesrechtliche Bestimmungen zur Berichterstattung bestehen keine. In Leistungsvereinbarungen variieren Vorgaben zur Berichterstattung entsprechend stark. Teilweise bestehen umfangreiche Regelungen bis hin zu einer detaillierten Auflistung vorgeschriebener Inhalte der Geschäfts- und Finanzberichte inkl. sämtlicher aufzuführender Kennzahlen. In anderen Fällen sind lediglich Form und Termin der Berichterstattung sowie zentrale Indikatoren (z. B. Anzahl Programmteilnehmende, effektive Kosten, etc.) aufgeführt. Ein weit verbreitetes Instrument des Reportings bilden Gespräche und Visitationen, wobei deren Frequenz unterschiedlich festgelegt ist (ein- oder zweimal jährlich, teilweise auch nicht präzisiert). Die Inhalte der Gespräche werden meist nicht definiert.</p>	
Optimierungspotenzial	USBI-spezifische Gestaltung
<p>Anzustreben ist eine schlanke, primär auf die Bewertung der Zielerreichung und des Finanzcontrolling ausgerichtete Berichterstattung, die möglichst wenig Doppelspurigkeiten zu parallel laufenden Überprüfungsprozessen (insbesondere bei Qualitätszertifikaten) produziert und bestehende Schnittstellen berücksichtigt. Inhalte und Zeitpunkte der Berichterstattung und der Gespräche sind eindeutig festzulegen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bedeutung einzelner Ziele und Verknüpfung Berichterstattung mit Zielen ▶ Hinweis 26, Hinweis 29 • Fehlende Zielerreichung und Verankerung mit Anreizsystemen ▶ Hinweis 27, Hinweis 28 • Abstimmung mit parallelen Prozessen, u. a. zum individuellen Reporting Individuelles Reporting ▶ Hinweis 30, Hinweis 35 • Klare Zuständigkeiten und Form ▶ Hinweis 31 • Nennung der erwarteten Grundlagen und Offenlegung Ziele und Frequenz ▶ Hinweis 32, Hinweis 36 • Geeignete Vorlagen und Schnittstellen ▶ Hinweis 33 • Keine Datenfriedhöfe ▶ Hinweis 34 • Zweistufiges Verfahren bei eigenen Visitationen ▶ Hinweis 37

Vertragsdauer und Kündigung

Verlängerung der Planungsfristen

Beobachtete Praxis

Die Geltungsdauer der kantonalen Leistungsvereinbarungen beschränkt sich häufig auf ein Kalenderjahr. Regelungen zur Kündigung, deren Modalitäten in der Leistungsvereinbarung zu klären sind (Art. 81d Abs. 3 AVIV), variieren. Teilweise ist nur eine fristlose Kündigung bei gewichtigen Gründen möglich, teilweise kann die Leistungsvereinbarung ordentlich unter Einhaltung einer festgelegten Kündigungsfrist, die zwischen drei und sechs Monaten variiert, auf ein Monatsende gekündigt werden. Vereinzelt besteht die Möglichkeit eine Verlängerung bei gegenseitigem Einverständnis ohne Neuverhandlungen.

Optimierungspotenzial

Optimierungspotenzial der Leistungsvereinbarungen besteht insbesondere bei Vereinbarungsdauern und -modalitäten, die mit nur sehr kurzfristigen vertraglichen Verbindlichkeiten der ALV einhergehen.

USBI-spezifische Gestaltung

- Planungshorizont länger als ein Jahr ▶ Hinweis 38
- Weiterführen bewährter Regelungen ▶ Hinweis 39

Ausschreibung und Auftragsvergabe

Abstimmung der verschiedenen Grundlagen zur Zusammenarbeit

Beobachtete Praxis

In vielen Kantonen erfolgt die Beschaffungen von arbeitsmarktlichen Massnahmen mittels öffentlichen Ausschreibungen. Die Pflichtenhefte gestalten sich dabei sehr unterschiedlich mit Blick auf Umfang und Inhalte.

Optimierungspotenzial

Bei der Ausgestaltung Ausschreibungsverfahren inkl. des Pflichtenhefts gilt es, noch vermehrt darauf zu achten, dass ein einheitlicher, auf die Leistungsvereinbarungen abgestimmter Gesamtansatz mit identischen Grundsätzen, Kriterien und einzureichende Nachweisen etabliert wird. Bei der nachfolgenden Aushandlung der Leistungsvereinbarung ist ein partizipativer Einbezug der Anbieter anzustreben.

USBI-spezifische Gestaltung

- Prozess mit Gesamtansatz ▶ Hinweis 40
- Abstimmung aller Instrumente ▶ Hinweis 41
- Ausschreibung mit Pflichtenheft ▶ Hinweis 42
- Partizipation bei der Aushandlung ▶ Hinweis 44

4.3 Invalidenversicherung

Leistungsvereinbarungen weitgehend vorgegeben

Die Kompetenz zum Abschluss der Leistungsvereinbarungen in Zusammenarbeit mit USBI liegt bei den kantonalen IV-Stellen:

- **Art. 41 Abs. 1 IVV:** «Die IV-Stelle hat über die im Gesetz und in dieser Verordnung genannten Aufgaben hinaus namentlich noch folgende: ...
- **Bst. I:** den Abschluss von Verträgen nach Artikel 27 IVG für Massnahmen nach den Artikeln 14a, 15, 16, 17 und 18 IVG am Ort der ständigen Einrichtung oder der Berufsausübung des Leistungserbringers.»

Die Inhalte der Leistungsvereinbarung sind im Kreisschreiben über die Eingliederungsmassnahmen beruflicher Art (KSBE) mit der verbindlichen Mustervereinbarung (MVB) und integral dazu geltenden allgemeinen Vertragsbedingungen (AVB) sehr detailliert vorgegeben. Der Gestaltungsspielraum der Kantone zur verstärkten Ausrichtung der Leistungsvereinbarungen auf USBI bewegt sich dadurch in engen Grenzen.

Die Musterleistungsvereinbarung legt die Grundlage für Leistungsvereinbarungen, in denen im Sinne übersichtlicher Dokumente die zentralen Informationen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit grösstenteils aufgeführt sind und auf weitere zentrale Grundlagen (insb. AVB, Angebotsbeschriebe) verwiesen wird (► Hinweise 1, 2 und 41). Verschiedene Bestimmungen des KSBE zu erfolgsrelevanten Elementen sind zudem bereits heute im Sinne der USBI:

- *Grundsätze der Leistungserbringung:* Der Anbieter verfügt über ein Qualitätsmanagementsystem, zu welchem er eine Beschreibung auf Verlangen der IV-Stelle einzureichen hat (Art. 7 AVB). Bzgl. Betriebsführung, Leistungserbringung und Kostenrechnung gelten klare, allgemein gehaltene Grundsätze und Anforderungen an die Anbieter (Kap. 3 AVB).
- *Finanzierung und Reservebildung:* Die Vergütung hat mittels Pauschalen für die zugewiesenen Klienten/-innen zu erfolgen (Art. 5 AVB). Bei Abbrüchen wird die gesamte oder ein Teil der Pauschale ausbezahlt (Art. 5.4 AVB). Ein allfälliger Überschuss ist auf einen Gewinnvortragskonto gutzuschreiben, das ausschliesslich dem Ausgleich von Schwankungen im Betriebsergebnis für IV-Leistungen dient (Art. 3.4 AVB).
- *Vertragsdauer und Kündigungsmodalitäten:* Leistungsvereinbarungen gelten unbefristet und lassen sich per 31. Juli mit einer Frist von sechs Monaten kündigen (Art. 8 AVB). Die Preise werden in der Regel alle drei Jahre neu verhandelt (Art. 5.3.2 AVB).

Die Vorgaben zur Leistungserbringung sind allgemein gehalten und gewährleisten den USBI unternehmerische Freiheit (► Hinweis 23). Die Finanzierung mittels Pauschalen, die vollständige oder teilweise Ausbezahlung der Pauschale bei Abbrüchen sowie die Möglichkeit zur Reservebildung tragen zu finanzieller Sicherheit für die USBI bei (► Hinweise 16 und 19), wobei hingegen bzgl. einer Mindestgarantie des übernommenen Auftragsvolumens für die IV-Stellen kein Handlungsspielraum besteht. Vertragsdauer, Kündigungsfristen sowie Gültigkeit der Preise geben den USBI eine angemessene Planungssicherheit (► Hinweis 38). Auch die Ziel- und Wirkungsorientierung wird über Vorgaben im KSBE in den Leistungsvereinbarungen verankert – dies allerdings nicht im Rahmen eines transparenten Gesamtansatzes mit konsequenter Verknüpfung von Auftrag, einzuhaltenden Vorgaben, Ziele und Zielmessung, Finanzierung sowie Berichterstattung und Bewertung der Zielerreichung (► Hinweis 3).

Darauf lohnt es sich noch zu achten

- USBI-spezifische Konzeption der Leistungsvereinbarung als Steuerungs- und Arbeitsinstrument
- USBI-spezifische Ausrichtung der Regelungen zu Zweck und Zielen, Zielgruppen, Preis sowie Bewertung Zielerreichung und Berichterstattung
- Abstimmung der Leistungsvereinbarung mit der Ausschreibung und Auftragsvergabe

Steuerungs- und Arbeitsinstrument

Gesamtansatz zur Steuerung	
Praxis gemäss KSBE	
Die Ziel- und Wirkungsorientierung ist in den Leistungsvereinbarungen verankert (§ 3 MLV). Ein konsequent auf die Wirkungsorientierung abstützender Gesamtansatz samt auf die Unternehmen bezogenen Wirkungsziele, Indikatoren zur Messung und Bewertung der Zielerreichung und eine Verknüpfung der Zielerreichung mit der Auftragsvergabe und Preissetzung fehlt.	
Optimierungspotenzial	USBI-spezifische Gestaltung
Auftrag, Ziele, Zielmessung, Bewertung der Zielerreichung, Finanzierung sowie Berichterstattung und Evaluation lassen sich noch konsequenter aufeinander ausrichten. Dies bedeutet insbesondere, dass die vom Unternehmen zu erreichenden Ziele sowie die Messung und Bewertung der Zielerreichung explizit gemacht werden und gleichzeitig ausgewiesen wird, nach welchen Kriterien die die weitere Auftragsvergabe und die Preissetzung an das Erreichen der Ziele geknüpft ist.	<ul style="list-style-type: none"> • Steuerung über Grundsätze ▶ Hinweis 3 • Implizites explizit gemacht ▶ Hinweis 4

Zweck und Ziele

Explizite Unternehmensziele	
Praxis gemäss KSBE	
Die Musterleistungsvereinbarung benennt allgemeine Wirkungsziele: Langfristiges Ziel einer individuellen, ressourcenorientierten und planmässigen Förderung ist eine nachhaltige Eingliederung in den ersten Arbeitsmarkt. Unmittelbares Ziel ist der erfolgreiche Verlauf und Abschluss der Massnahme (§ 3 MLV).	
Optimierungspotenzial	USBI-spezifische Gestaltung
Optimieren lassen sich die Zusammenarbeitsgrundlagen mit Blick auf die Benennung der vom USBI zu erreichenden Unternehmensziele. Qualitätsziele und weitere zu erfüllende Auflagen sind systematischer aufzuführen. Aufmerksamkeit lohnen auch die klare und eindeutige Zielformulierung sowie das explizite Festhalten implizit vorhandener Erwartungen und Kriterien für die Zusammenarbeit. Die Ziele müssen sich in der Leistungsvereinbarung anbieterbezogen festhalten lassen.	<ul style="list-style-type: none"> • Klare, explizite und fokussierte Ziele ▶ Hinweis 5 • Differenzierte Ziele zur beruflichen Integration ▶ Hinweis 6 • Integrationswirkung zur beruflichen Integration im Zentrum ▶ Hinweis 7 • Ein Wirkungsziel und/oder mehrere (Teil-)Wirkungsziele zur beruflichen Integration ▶ Hinweis 8 • Qualitätsziele und weitere Auflagen ▶ Hinweis 9

Konkrete Indikatoren zur Bewertung der Zielerreichung	
Praxis gemäss KSBE	
Die IV-Stellen und die Leistungserbringer werden gemäss Mustervereinbarung an vier Achsen der Wirkung gemessen: erfolgreicher Abschluss der Ausbildung / Erreichung der Förderziele, Platzierung im ersten Arbeitsmarkt, kostenbewusste Durchführung, Rentenreduktion (§ 3 MLV). Indikatoren zur Überprüfung und Bewertung der Zielerreichung und konkrete Zielwerte dazu werden nicht genannt.	
Optimierungspotenzial	USBI-spezifische Gestaltung
Ausbaufähig sind die Zusammenarbeitsgrundlagen bei der Ausführung eines Sets an sorgfältig ausgewählten Indikatoren samt passender, auf das USBI mit seinem Angebot abgestimmter Zielwerte. Dieses Indikatorenset ist konzentriert auf die zur Steuerung und Beurteilung der Zielerreichung wesentlichen Grössen, erfasst aber Integrationsziele sowie zu erfüllende Auflagen im Qualitäts-, betrieblichen oder finanziellen Bereich gleichermaßen.	<ul style="list-style-type: none"> • Wenige und einfache Indikatoren ▶ Hinweis 10 • Erwartete Zielerfüllung mit adäquaten Zielwerten ▶ Hinweis 11 • Indikatoren zu sämtlichen Zielen ▶ Hinweis 12

Zielgruppen

Nennung der Zielgruppen	
Praxis gemäss KSBE	
Gemäss Musterleistungsvereinbarung werden keine Zielgruppen der Angebote aufgeführt. Die zielgruppenspezifische Ausrichtung der Angebote ist Teil der Angebotsbeschreibungen.	
Optimierungspotenzial	USBI-spezifische Gestaltung
Die Zielgruppen sind mit Blick auf die Abstimmung der Ziele differenziert nach den verschiedenen Angeboten eines Anbieters in die Leistungsvereinbarungen aufzunehmen. Die Beschreibung ist kurz und prägnant zu halten und hat sich an den Angebotsbeschreibungen zu orientieren.	<ul style="list-style-type: none"> • Angebotsbezogene Beschreibung der Zielgruppen ▶ Hinweis 13

Bewertung Zielerreichung und Berichterstattung

Abgestimmte Berichterstattung und Evaluation

Praxis gemäss KSBE

Die AVB geben Eckpunkte des Reporting vor (Art. 7 AVB): Vorgeschrieben ist, dass als Reportingunterlagen ein offizieller Jahresbericht, eine Beschreibung des Qualitätsmanagementsystems sowie eine genehmigte Rechnung inkl. Revisionsbericht abzugeben sind. Zudem ist eine nicht abschliessende Liste auszuweisender Kennzahlen (Anzahl Tage, Monate, Aufträge, Eintritte und Aufnahmen, reguläre Austritte, Praktika, erzielte Erfolge sowie allfällige Abbrüche) aufgeführt. Die IV-Stelle prüft die eingereichten Unterlagen und erörtert die Ergebnisse mit dem Anbieter in einem Gespräch. Inhalte des Gesprächs sind insbesondere Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität.

Optimierungspotenzial

Die im AVB aufgeführten Vorgaben geben einen klaren und schlanken Rahmen für die Berichterstattung vor. Zu optimieren ist die Ausrichtung der Berichterstattung auf die Bewertung der Zielerreichung und des Finanzcontrolling. Auch ist zu prüfen, ob Doppelspurigkeiten zu parallel laufenden Überprüfungsprozessen und insbesondere zur individuellen Berichterstattung bestehen. Inhalte und Zeitpunkte der Gespräche sind zu präzisieren.

USBI-spezifische Gestaltung

- Bedeutung einzelner Ziele ▶ Hinweis 26
- Fehlende Zielerreichung ▶ Hinweis 27
- Verankerung mit Anreizsystemen ▶ Hinweis 28
- Verknüpfung mit Zielen ▶ Hinweis 29
- Abstimmung mit parallelen Prozessen, u. a. zum individuellen Reporting ▶ Hinweis 30, Hinweis 35
- Klare Zuständigkeiten und Form ▶ Hinweis 31
- Nennung der erwarteten Grundlagen und Offenlegung Ziele und Frequenz ▶ Hinweis 32, Hinweis 36
- Geeignete Vorlagen und Schnittstellen ▶ Hinweis 33
- Keine Datenfriedhöfe ▶ Hinweis 34
- Zweistufiges Verfahren bei eigenen Visitationen ▶ Hinweis 37

Anbietersauswahl und Auftragsvergabe

Transparente Anbietersauswahl

Praxis gemäss KSBE

Das Kreisschreiben über die Eingliederungsmassnahmen beruflicher Art enthält keine Bestimmungen betreffend die Auswahl der Anbieter und der Auftragsvergabe. Die Anbietersauswahl gestaltet sich deshalb sehr unterschiedlich zwischen den Kantonen.

Optimierungspotenzial

Anforderungen an Anbieter sowie implizit angewandte Kriterien bei der Auswahl neuer Anbieter, mit denen eine Leistungsvereinbarung abgeschlossen wird, sind vermehrt offenzulegen.

USBI-spezifische Gestaltung

- Prozess mit Gesamtansatz ▶ Hinweis 40
- Abstimmung aller Instrumente ▶ Hinweis 41
- Auftragsvergabe ohne Ausschreibung ▶ Hinweis 43
- Partizipation bei der Aushandlung ▶ Hinweis 44

Aufgrund des engen Rahmens, den die Musterleistungsvereinbarung setzt, hat eine Umsetzung entsprechender Elemente zur Steuerung der Zusammenarbeit durch die IV-Stellen ggf. über den Produktbeschrieb oder in die Leistungsvereinbarungen ergänzenden kantonalen Dokumenten zu erfolgen. In diesem Fall ist darauf zu achten, dass die verschiedenen Grundlagen zur Zusammenarbeit gut abgestimmt sind (▶ Hinweis 41).

Die Verankerung eines Gesamtansatzes, der Auftrag, Ziele, Zielmessung, Finanzierung und Berichterstattung konsequent verknüpft und in der Umsetzung anbieterbezogene Differenzierungen zulässt, ist idealerweise im Rahmen der Mustervereinbarung kantonsübergreifend anzugehen. Dies gilt auch für allfällige Kriterien zur Definition und Festsetzung des Preises sowie zur Verwendung des Gewinnvortragskontos.

5 Grundsätze zu Leistungsvereinbarungen mit USBI

Gemeinsam mit Fachpersonen der Praxis konnten folgende Grundsätze⁵ für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit USBI identifiziert werden:

- **Anerkennung des spezifischen Charakters:** Sozialwerke schliessen in Zusammenarbeit mit USBI vermehrt Leistungsvereinbarungen 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).
- **Gesamtansatz zur Steuerung:** Den Leistungsvereinbarungen liegt ein erkennbarer Gesamtansatz zugrunde, der Auftrag, einzuhaltende Vorgaben und Normen, Ziele und Zielmessung, Finanzierung sowie Berichterstattung und Bewertung der Zielerreichung konsequent verknüpft.
- **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.
- **Beschränkung auf das Wesentliche:** Die Leistungsvereinbarung und die Ziele, aber auch damit verbundene Nachweise zu Leistungen, Wirkungen, Qualität, Organisation und Finanzen sind auf das Wesentliche reduziert – unter Berücksichtigung des vereinbarten Leistungs- und Finanzierungsumfangs und des seitens der USBI anfallenden Aufwands.
- **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.

Herausforderungen ergeben sich auch dadurch, dass USBI in der Mehrheit für mehr als ein Sozialwerk Leistungsaufträge wahrnehmen.⁶ Nicht selten sehen sie sich mit der Situation konfrontiert, dass sie für ihre Leistungen zuhanden von Klienten/-innen unterschiedlicher Sozialwerke andere Vorgaben oder Auflagen zu Qualitäts-, Organisations- und Rechnungslegungsprozessen sowie zur Finanzierung einzuhalten haben oder anderweitige Vorlagen und Indikatoren zur Berichterstattung zu verwenden haben.

Es gilt deshalb für die Zusammenarbeit mit USBI auch folgender Grundsatz:

Abstimmung der Sozialwerke: Spielräume zur Abstimmung und einheitlichen Gestaltung von Praxis- und Zielvorgaben, nachzuweisenden Grundlagen oder Berichtsvorlagen über die Sozialwerke hinweg werden genutzt. Auszuweisende Kennzahlen werden einheitlich definiert und von den USBI vergleichbar ausgewiesen.

⁵ Diese Grundsätze haben sich in der Diskussion mit Fachpersonen der Vollzugsstellen der drei Sozialwerke und mit Vertretern/-innen von USBI ausgehend von den Erkenntnissen von Adam et al. (2016) als zentral für eine erfolgreiche Zusammenarbeit herauskristallisiert.

⁶ Gemäss der Studie von Ferrari et al. (2016: 20) arbeiten zwei Drittel der USBI mit mindestens zwei Sozialwerken zusammen: 37 Prozent mit IV und Sozialhilfe, 7 Prozent mit ALV und Sozialhilfe sowie 22 Prozent mit allen drei Sozialwerken. Die in dieser Studie ausgewiesene Zusammenarbeit von USBI mit der IV betrifft jedoch nicht nur Massnahmen der beruflichen Eingliederung, sondern auch die Beschäftigung von behinderten Menschen mit IV-Rente.

Eine Leistungsvereinbarung – in jedem Fall?

Eine Leistungsvereinbarung als Instrument zur Steuerung der Zusammenarbeit der Sozialwerke mit USBI ist nicht in jedem Fall angebracht. Unter der Bedingung, dass es die Rechtslage zulässt, kann ein Verzicht auf eine Leistungsvereinbarung Sinn machen. Insbesondere bei Zusammenarbeit mit USBI, denen nur eine geringe Anzahl Klienten/-innen (weniger als 10 Klienten/-innen pro Jahr) vermittelt wird, kann der Abschluss von Vereinbarungen im Einzelfall verbunden mit einer individuellen Zielvereinbarung effizienter und für die Integration zielführender sein. Dasselbe trifft für Vollzugsstellen zu, die Anbietern generell nur einer geringe Anzahl Klienten/-innen zuweisen (bspw. in kleinen oder ländlichen Kantonen sowie kleineren Gemeinden).

Zudem gilt auch bei Abschluss einer Leistungsvereinbarung: Entscheidend für den Erfolg der Zusammenarbeit sind neben den gemeinsamen zielgerichteten Aktivitäten, die in der Vereinbarung formalisiert sind, auch die Pflege der Zusammenarbeitsbeziehung, der partnerschaftliche Umgang und die Kommunikation. Dialog, Austausch und regelmässiger Verständigung über die Ziele kommt auch im Rahmen formalisierter Zusammenarbeit ein zentraler Stellenwert zu – dies gerade angesichts bestehender Abhängigkeitsverhältnisse zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer. Beide Zusammenarbeitspartner müssen sich mit ihren Sichtweisen, Anforderungen und Bedürfnissen einbringen können, Ad hoc-Absprachen müssen in begründeten Fällen möglich bleiben. Direkte, offene Kommunikation festigt das gegenseitige Vertrauen.

Weiterführende Informationen

... zur Grundlagenstudie

- Adam et al. (2016): Explorative Studie zu den Erfolgsfaktoren von Unternehmen der sozialen und beruflichen Integration (USBI) – Schlussbericht. FHNW, SUPSI, FFHS im Auftrag des Bundesamtes für Sozialversicherungen. [Download.](#)

... zu USBI und Sozialfirmen

- Ferrari et al. (2016): Sozialfirmen in der Schweiz. Grundlagen zur Beantwortung des Postulats Carobbio Guscetti «Rolle der Sozialfirmen» (13.3079). [Download.](#)
- Bundesrat (2016): Rolle der Sozialfirmen. Bericht des Bundesrates in Erfüllung des Postulats (13.3079) Carobbio Guscetti «Rolle der Sozialfirmen» vom 14. März 2013. [Download.](#)
- Crivelli (2012): Das Modell der Sozialfirma «Made in Switzerland». Resultate einer landesweit durchgeführten explorativen Studie – Zusammenfassung. SUPSI. [Download.](#)
- BSV (2011): Schwerpunkt Sozialfirmen. Soziale Sicherheit CHSS 3/2011. [Download.](#)
- Blattmann (2017): Arbeit für alle – Das St.Galler Modell für Sozialfirmen. Zürich: rüffer & rueb.
- Arbeitsintegration Schweiz – Nationaler Dachverband der sozialen und beruflichen Integration. [Webseite.](#)

... zu Leistungsvereinbarungen und Ausschreibungen

- Artias (2017): Subventions: contrats de prestation. Recommandations de l'Artias. [Download.](#)
- Meyer (2017): Régime juridique applicable aux contrats de prestation. [Download.](#)
- Dvorak und Ruffin (2007): Der Leistungsvertrag. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt Verlag.
- Ruffin (2006): Wohlfahrtsstaatliches Kontraktmanagement. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt Verlag.
- Broder (2006): Leistungsvereinbarungen mit sozialen Einrichtungen. Schweizerische Zentralstelle für Heilpädagogik.
- BASS (2015): Leistungsverträge und deren Auswirkungen auf Anstellungsbedingungen in NGO. [Download.](#)

Zusammenfassung

Der vorliegende Praxisleitfaden zu Leistungsvereinbarungen zwischen Sozialwerken und Unternehmen der sozialen und beruflichen Integration (USBI) schafft Grundlagen, damit das Potenzial von USBI zur sozialen und beruflichen Integration noch besser genutzt werden kann. Er zeigt die für die Zusammenarbeit und Zielerreichung erfolgsrelevanten Elemente einer Leistungsvereinbarung auf und liefert Hinweise, worauf bei einer USBI-spezifischen Gestaltung von Leistungsvereinbarungen speziell zu achten ist.

Erfolgsrelevant in Zusammenarbeit mit USBI sind insbesondere eine einfache Konzeption der Leistungsvereinbarung und die USBI-gerechte Gestaltung folgender Inhalte:

- Zweck, Ziele und Zielgruppen
- Auftragsvolumen und Finanzierung
- Qualitätsmanagement und Prozessdefinition
- Bewertung der Zielerreichung und Berichterstattung
- Vertragsdauer und Kündigung

Die Leistungsvereinbarung ist auch mit dem vorgelagerten Prozess der Ausschreibung und Auftragsvergabe abzustimmen.

Der Leitfaden liefert zu sämtlichen dieser Elemente konkrete Praxishinweise mit detaillierten Übersichten für die Sozialhilfe, die Arbeitslosen- und die Invalidenversicherung. Zielpublikum sind die für die Leistungsvereinbarungen zuständigen Fachpersonen der IV-Stellen, LAM-Stellen, kantonalen Sozialämter sowie Sozialdienste mit einer grösseren Anzahl an USBI zugewiesenen Klienten/-innen. Der Leitfaden soll es ihnen ermöglichen, Optimierungspotenzial in bestehenden Leistungsvereinbarungen zu identifizieren, oder sie bei der Erarbeitung neuer Leistungsvereinbarungen mit USBI unterstützen.