BEITRÄGE ZUR SOZIALEN SICHERHEIT

Bericht im Rahmen des zweiten mehrjährigen Forschungsprogramms zu Invalidität und Behinderung (FoP2-IV)

Evaluation der nationalen Strukturen für die Interinstitutionelle Zusammenarbeit

Forschungsbericht Nr. 8/16

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement des Innern EDI
Département fédéral de l'intérieur DFI
Bundesamt für Sozialversicherungen BSV
Office fédérale des assurances sociales OFAS

Das Bundesamt für Sozialversicherungen veröffentlicht in seiner Reihe "Beiträge zur Sozialen Sicherheit" konzeptionelle Arbeiten sowie Forschungs- und Evaluationsergebnisse zu aktuellen Themen im Bereich der Sozialen Sicherheit, die damit einem breiteren Publikum zugänglich gemacht und zur Diskussion gestellt werden sollen. Die präsentierten Folgerungen und Empfehlungen geben nicht notwendigerweise die Meinung des Bundesamtes für Sozialversicherungen wieder.

Autoren/Autorinnen: Marcel Egger, Daniela Egger-Mikic
Egger, Dreher & Partner AG
Aarbergergasse 30
3011 Bern
Tel. +41 31 318 30 40
E-mail: info@ed-partner.ch
Internet: http://www.ed-partner.ch/

Auskünfte: Bundesamt für Sozialversicherungen
Effingerstrasse 20
CH-3003 Bern

Frédéric Widmer (Forschung, Evaluation und Statistik)
Tel.: +41 58 464 79 75
E-mail: frederic.widmer@bsv.admin.ch

Cyrielle Champion (Geschäftsfeld Invalidenversicherung)
Tel.: +41 58 462 85 49
E-mail: cyrielle.champion@bsv.admin.ch

ISSN: 1663-4659 (E-Bericht)
1663-4640 (Druckversion)

Copyright: Bundesamt für Sozialversicherungen, CH-3003 Bern
Auszugsweiser Abdruck – ausser für kommerzielle Nutzung – unter Quellenangabe und Zustellung eines Belegexemplares an das Bundesamt für Sozialversicherungen gestattet.

Vertrieb: BBL, Vertrieb Bundespublikationen, CH - 3003 Bern
http://www.bundespublikationen.admin.ch

Bestellnummer: 318.010.8/16d

Evaluation der nationalen Strukturen für die interinstitutionelle Zusammenarbeit

Schlussbericht

Egger, Dreher & Partner AG, Bern

Vorwort des Bundesamtes für Sozialversicherungen

Interinstitutionelle Zusammenarbeit (IIZ) umfasst die Zusammenarbeit von verschiedenen Institutionen im Bereich der beruflichen Integration und der Berufsbildung. Sie hat zum Ziel, die Eingliederungschancen von Personen zu verbessern und die Systeme der Arbeitslosenversicherung, der Invalidenversicherung, der Sozialhilfe, der Berufsbildung sowie des Bereichs Migration und Integration optimal aufeinander abzustimmen. Die IIZ wurde anfangs 2000 eingeführt. Die Umsetzung konkreter IIZ-Projekte ist in erster Linie Sache der Kantone und Gemeinden. Entsprechend ist die Ausgestaltung in der IIZ sehr heterogen.

Mit der Unterzeichnung eines gemeinsamen Beschlusses 2010 haben das Eidgenössische Departement des Innern (EDI) und das Eidgenössische Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung (WBF) eine nationale IIZ-Organisation eingesetzt. Diese besteht aus einem nationalen IIZ-Steuerungsgremium, einem nationalen Entwicklungs- und Koordinationsgremium sowie einer nationalen IIZ-Fachstelle. Darin vertreten sind sämtliche Partner auf Bundes-, Kantons- und Gemeindeebene der erwähnten Systeme. Die nationale IIZ-Organisation soll gemäss Auftrag von 2010 die IIZ schweizweit weiterentwickeln, eine strategische und systematische IIZ-Steuerung einrichten sowie auf kantonaler Ebene eine verbindliche Zusammenarbeit fördern.

Nach fünfjährigem Bestehen der neuen Strukturen hat das BSV in seiner Funktion als Mitglied der nationalen IIZ-Organisation eine Evaluation in Auftrag gegeben, um die Abläufe der Organisation, die von ihr umgesetzten Projekte und deren Zweckmässigkeit mit Blick auf den Beschluss von 2010 zu untersuchen.

Die Ergebnisse zeigen, dass die nationale IIZ-Organisation Auftrag und Ziele trotz nur wenigen Ressourcen insgesamt erfüllt. In den ersten fünf Jahren ist eine Reihe von Leistungen und Produkten entstanden, die alle den Zielvorgaben des IIZ-Beschlusses entsprechen: Arbeitsgruppen zur Zusammenarbeit zwischen Arbeitslosenversicherung und Sozialhilfe, Rechtsgutachten zum Datenschutz, Standortbestimmung und Typologie der kantonalen IIZ-Aktivitäten usw. Aus der Evaluation geht zudem hervor, dass für die kantonalen IIZ-Koordinatorinnen und -Koordinatoren der Nutzen der nationalen IIZ-Organisation vor allem im interkantonalen Erfahrungsaustausch liegt.

Gleichwohl ist in verschiedenen Bereichen Optimierungspotenzial auszumachen. So müssen die wichtigsten Ziele und Handlungsfelder besser formuliert sowie die Rolle des nationalen IIZ-Steuerungsgremiums und die Kompetenzen der drei Organe geklärt werden. Schliesslich sollten auch die langfristig zur Verfügung stehenden Ressourcen der nationalen IIZ-Fachstelle klar definiert und die Möglichkeiten geprüft werden, ein ständiges Sekretariat einzurichten, das nicht alle zwei Jahre nach dem Rotationsprinzip wechselt.

Die nationalen IIZ-Gremien sowie die Vorsteher der beteiligten Departemente haben die Ergebnisse der Evaluation zur Kenntnis genommen und der nationalen IIZ-Organisation weitere Unterstützung zugesagt. Sie waren sich zudem über die Notwendigkeit gewisser Verbesserungen einig. Eine Herausforderung wird in diesem Zusammenhang darin bestehen, die strategische Steuerung der nationalen IIZ-Organisation zu stärken, ohne die kantonalen IIZ-Kompetenzen zu untergraben. Dazu müssen für die kommenden Jahre die wichtigsten Handlungsfelder definiert werden. Die nationalen Gremien müssen auch die Frage klären, ob es aufgrund der in der Evaluation formulierten Empfehlungen einer Anpassung der Struktur der nationalen IIZ-Organisation bedarf.

Stefan Ritler, Vizedirektor

Leiter Geschäftsfeld Invalidenversicherung

Avant-propos de l’Office fédéral des assurances sociales

De manière générale, on entend par collaboration interinstitutionnelle (CII) la collaboration entre plusieurs institutions dans le domaine de la formation et de l’intégration professionnelle. Elle a pour but d’améliorer les chances de réintégration des personnes et de mieux harmoniser les différents systèmes de l’assurance-chômage, de l’assurance-invalidité, de l’aide sociale, de la formation professionnelle et de la migration et de l’intégration. Promue dès le début des années 2000, la mise sur pied de projets concrets de CII relève surtout des cantons et des communes. Il s’ensuit une grande diversité des formes de CII existantes.

Depuis 2010, suite à la signature d’une décision commune entre le Département fédéral de l’intérieur (DFI) et le Département fédéral de l’économie, de la formation et de la recherche (DEFR), la CII s’est dotée d’une organisation nationale spécifique. Celle-ci se compose de trois organes, à savoir un comité national de pilotage, un comité national de coordination et de développement et un bureau national. Au sein de ses organes sont représentés l’ensemble des partenaires fédéraux, cantonaux et communaux des systèmes mentionnés. Telle qu’instituée en 2010, l’organisation nationale a pour objectif de promouvoir la CII au niveau fédéral, de développer un pilotage stratégique et systémique de la CII et de promouvoir une collaboration à caractère contraignant au niveau cantonal.

Après cinq ans d’existence de cette organisation, l’OFAS a mandaté, en sa qualité de membre de l’organisation nationale CII, une évaluation de son fonctionnement, de ses réalisations effectives et de son adéquation avec la décision d’institution de 2010.

Les résultats de l’évaluation montrent que l’organisation nationale remplit globalement ses missions et objectifs fixés en 2010, tout en restant légère en termes de ressources investies. Au cours de ses cinq années d’existence, l’organisation CII nationale a élaboré une série de prestations et de produits qui répondent tous aux objectifs fixés par la décision instituant la CII. Entre autres, on peut citer la mise sur pieds de groupes de travail pour la collaboration entre assurance-chômage et aide sociale, l’avis de droit sur la protection des données, et un état des lieux et typologies des activités cantonales CII. L’étude fait également ressortir que, du point de vue des coordinateurs CII cantonaux, l’utilité de l’organisation nationale réside surtout dans l’échange d’expériences intercantonal.

L’étude identifie néanmoins un potentiel d’optimisation dans différents domaines. Les objectifs et champs d’action prioritaires devraient être mieux définis, le rôle de pilotage du comité national de pilotage devrait être renforcé et les compétences de chacun des trois organes devraient être clarifiées. Finalement, il est recommandé de clairement définir les ressources mises à disposition sur le long terme du bureau national et d’examiner la possibilité de créer un secrétariat permanent qui ne soit plus sujet au principe de rotation tous les deux ans.

Les différents comités nationaux ainsi que les chefs des départements fédéraux impliqués ont pris connaissance des résultats de l’évaluation, et ont renouvelé leur soutien à la poursuite de l’organisation nationale CII. Ils se sont toutefois accordés sur la nécessité de procéder à quelques améliorations. Dans ce cadre, un défi consistera à renforcer la capacité de pilotage stratégique de l’organisation nationale tout en veillant à ne pas empiéter sur les compétences cantonales en matière de CII. Cela passera par la définition de domaines d’action prioritaires pour les prochaines années à avenir. Les organes nationaux devront également se pencher sur les possibilités d’adapter la structure de l’organisation nationale CII sur la base des recommandations formulées dans l’évaluation.

Stefan Ritler, vice-directeur

Chef du domaine Assurance-invalidité

Premessa dell'Ufficio federale delle assicurazioni sociali

Per «collaborazione interistituzionale» (CII) s'intende la collaborazione tra varie istituzioni operanti nei settori della formazione e dell'integrazione professionale volta a incrementare le opportunità d'integrazione delle persone interessate e a coordinare al meglio i sistemi dell'assicurazione contro la disoccupazione, dell'assicurazione invalidità, dell'aiuto sociale, della formazione professionale e del settore migrazione/integrazione. Promossa dall'inizio degli anni 2000, l'elaborazione di progetti concreti di CII è di competenza principalmente dei Cantoni e dei Comuni, il che determina l'esistenza di un'ampia varietà di forme di collaborazione interistituzionale.

Nel 2010, con la sottoscrizione di una decisione congiunta del Dipartimento federale dell'interno (DFI) e del Dipartimento federale dell'economia, della formazione e della ricerca (DEFR) è stata istituita un'organizzazione nazionale CII specifica. Questa consta di tre organi, ovvero un comitato di gestione strategica, un comitato per lo sviluppo e il coordinamento e un servizio specializzato. Ciascuno di essi è composto da rappresentanti federali, cantonali e comunali dei sistemi summenzionati.

Conformemente alla decisione con cui è stata istituita nel 2010 (decisione d'istituzione), l'organizzazione nazionale si prefigge di promuovere la CII a livello federale, svilupparne una gestione strategica e sistemica e incentivare una collaborazione vincolante a livello cantonale. Al fine di valutarne il funzionamento, i risultati effettivi e la conformità con quanto stabilito nella decisione d'istituzione, l'Ufficio federale delle assicurazioni sociali (UFAS), in qualità di membro, ha commissionato un'analisi dei primi cinque anni di attività.

Dai risultati della valutazione emerge che nel complesso l'organizzazione nazionale CII svolge i compiti e adempie gli obiettivi fissati nel 2010, impiegando al contempo risorse modeste. Nei suoi cinque anni di attività, ha fornito innumerevoli prodotti e prestazioni, tutti conformi agli obiettivi fissati nella decisione d'istituzione. A titolo esemplificativo, si possono menzionare la costituzione di gruppi di lavoro per la collaborazione tra l'assicurazione contro la disoccupazione e l'aiuto sociale, la redazione di un parere giuridico sulla protezione dei dati nonché l'elaborazione di un inventario e di una tipologia delle attività cantonali di CII. Lo studio mostra inoltre che, dal punto di vista dei coordinatori cantonali della CII, l'utilità dell'organizzazione nazionale risiede soprattutto nello scambio di esperienze intercantonale.

Al contempo, però, dai risultati dell'analisi emerge un potenziale di miglioramento in diversi settori. Di conseguenza, si raccomanda in primo luogo di definire con maggiore precisione gli obiettivi, i campi d'azione prioritari e le competenze dei tre organi dell'organizzazione nazionale CII e di potenziare il ruolo strategico del comitato di gestione strategica. Inoltre, si raccomanda di definire esplicitamente in che misura i singoli partner dovranno mettere permanentemente a disposizione risorse del personale per il servizio specializzato e di vagliare la possibilità di dotare l'organizzazione nazionale CII di una segreteria permanente che non sia più soggetta all'attuale sistema di rotazione biennale.

I diversi comitati nazionali e i capi dei dipartimenti federali interessati hanno preso atto dei risultati della valutazione e hanno confermato il loro sostegno al mantenimento dell'organizzazione nazionale CII. Tuttavia, si sono mostrati concordi sulla necessità di procedere ad alcuni miglioramenti. In questo contesto, una delle sfide consisterà nel rafforzare la capacità di gestione strategica dell'organizzazione nazionale CII evitando tuttavia qualsiasi ingerenza nelle competenze cantonali in materia. A tal fine occorrerà definire i campi d'azione prioritari per i prossimi anni. Inoltre, gli organi nazionali dovranno anche considerare le possibilità di adeguare la struttura dell'organizzazione nazionale CII sulla base delle raccomandazioni formulate nella valutazione.

Stefan Ritler, vicedirettore

Capo dell'Ambito Assicurazione invalidità

Foreword of the Federal Social Insurance Office

The term “interinstitutional cooperation” (IIZ) generally refers to collaboration between training and professional integration agencies for the purpose of improving the chances of their clients returning to the workplace and achieving greater harmonisation of the different systems concerned, namely the unemployment insurance scheme, the invalidity insurance scheme, social welfare, vocational training providers, and agencies working in the fields of migration and integration. Launched in the early 2000s, IIZ now comes in a wide variety of forms. This diversity is owing to the fact that the implementation of IIZ projects is a cantonal/communal responsibility.

In 2010 a joint decision by the Federal Department of Home Affairs (FDHA) and the Federal Department of Economic Affairs, Education and Research (EAER) led to the creation of the National IIZ Structure. It comprises three agencies: the National Steering Committee, the National Development and Coordination Council and the National IIZ Office. Representatives from all federal, cantonal and communal partners, i.e. the aforementioned systems, sit on each of the three bodies. In 2011, representatives from agencies working in the fields of migration and integration agencies joined them. From the outset, the mission of the National IIZ Structure has been to promote interinstitutional cooperation at federal level, to ensure the strategic and systemic management of IIZ, and to encourage binding collaboration between cantonal partners.

In its capacity as a member of the National IIZ Structure, the Federal Social Insurance Office (FSIO) commissioned an evaluation of the work and achievements of the structure during its first five years of operations. The study would also examine the extent to which the structure has complied with the stipulations contained in the IIZ Decision.

The study found that the National IIZ Structure has largely achieved its original mission and objectives, without having to invest substantial resources. In its first five years, the National IIZ Structure has developed a range of services and products that are in line with the objectives stipulated in the IIZ Decision of 2010. These include the creation of working groups on collaboration between the unemployment insurance and social welfare providers, a legal opinion on data protection, as well as a survey and typologies of cantonal IIZ activities. For cantonal IIZ coordinators, the main benefit of the National IIZ Structure is that it lets the cantons exchange experiences.

The study also identifies areas where improvements could be made: objectives and priorities should be more clearly defined; the National Steering Committee should step up its steering role; the responsibilities of each of three organisations agencies should be clarified. Also, the resources that the National IIZ Office is expected to provide in the long term should be clearly stipulated, and it would also be worthwhile exploring the possibility of creating a permanent secretariat, of which the chairmanship would no longer change every two years.

The various national committees and heads of the federal departments involved took note of the evaluation findings and renewed their backing of the National IIZ Structure. However, they all agreed that improvements needed to be made. The challenge will be strengthening the strategic management capacity of the national structure without encroaching on the cantons’ jurisdiction in relation to IIZ. To this end, priorities for the immediate future must be set, and the national agencies should look into re-organising the National IIZ Structure in line with the evaluation report recommendations.

Stefan Ritler, Deputy Director

Head of the Invalidity Insurance Domain

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung ..... **III**

Résumé ..... **VII**

Riassunto ..... **XI**

Summary ..... **XV**

1 Ausgangslage und Zielsetzungen der Evaluation **1**
1.1 Ausgangslage 1
1.2 Zielsetzungen der Evaluation und Untersuchungsfragen 2
1.3 Dauer und Organisation der Evaluation 3

2 Durchgeführte Analysen **5**
2.1 Vorbemerkungen 5
2.2 Sekundäranalysen 5
2.3 Interviews mit Mitgliedern der nationalen IIZ-Organisation 5
2.4 Online-Umfrage bei kantonalen IIZ-KoordinatorInnen 7

3 Zielsetzungen der nationalen IIZ-Organisation **9**
3.1 Ursprüngliche Zielsetzung gemäss Einsetzungsbeschluss 9
3.2 Neudefinition der Handlungsfelder durch das IIZ STG im 2014 10
3.3 Heutiges Zielverständnis 11

4 Rollen, Aufträge und Ressourceneinsatz der verschiedenen Gremien **13**
4.1 Organisationsstruktur gemäss Einsetzungsbeschluss 13
4.2 Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen der Gremien 14
4.3 Ressourceneinsatz der verschiedenen Gremien 16

5 Funktionsweise der nationalen IIZ-Strukturen **19**
5.1 Innovationsprozesse 19
5.2 Entscheidungsprozesse 20
5.3 Berichtswesen und Geschäftskontrolle 20

6 Übersicht der durch die nationalen IIZ-Strukturen erstellten Leistungen **21**
6.1 Tagungen, Informationsverbreitung und Kantonsbesuche 21
6.2 Projekte der nationalen IIZ-Strukturen 23
6.3 Gegenseitiger Informationsaustausch zwischen IIZ-Partnern 30

7 Nutzen der nationalen IIZ-Organisation aus Sicht der kantonalen IIZ-Koordinatorinnen und –Koordinatoren 33
7.1 Bedeutung der Projekte und Dienstleistungen der nationalen IIZ-Organisation.... 33
7.2 IIZ-Problemstellungen der Kantone, die sich nicht alleine auf kantonaler Ebene lösen lassen..... 34
7.3 Bedeutung des interkantonalen Erfahrungsaustauschs und Relevanz der nationalen IIZ-Organisation hierfür..... 35
7.4 Zufriedenheit der nationalen IIZ-Koordinatorinnen und –Koordinatoren mit der nationalen IIZ-Organisation..... 37

8 Schlussfolgerungen und Empfehlungen 39
8.1 Konformität der nationalen IIZ-Organisation mit den Zielen des Einsetzungsbeschlusses..... 39
8.2 Verbesserungspotenziale 42

Zusammenfassung

Ausgangslage und Zielsetzung

Unter interinstitutioneller Zusammenarbeit (IIZ) ist die Zusammenarbeit von mehreren Institutionen im Bereich der sozialen Sicherung, Bildung und Integration zu verstehen. In diesem Kontext wurden im Jahr 2010 ein nationales IIZ-Steuerungsgremium (IIZ STG), ein nationales IIZ-Entwicklungs- und Koordinationsgremium (IIZ EKG) sowie eine nationale IIZ-Fachstelle *zur Weiterentwicklung der interinstitutionellen Zusammenarbeit* gegründet. In allen drei Gremien sind die Arbeitslosenversicherung, die Invalidenversicherung, die Sozialhilfe, die Berufsbildung und seit 2011 der Bereich Migration/Integration vertreten. Den Vorsitz führen alternierend (alle 2 Jahre) die beteiligten Partner auf Bundesebene.

Nach über vier Jahren Praxis wurde die vorliegende, externe Untersuchung in Auftrag gegeben. Sie soll die nötigen Grundlagen liefern, um konkrete Empfehlungen zur Optimierung der Funktionsweise der IIZ-Strukturen zu formulieren und die künftige Stossrichtung aufzuzeigen. Die übergeordnete Zielsetzung der Evaluation bestand darin zu überprüfen, ob und inwiefern die nationalen IIZ-Strukturen in der Lage sind, die im Einsetzungsbeschluss festgelegten Aufgaben und Ziele zu erfüllen.

Die Analysen der Untersuchung wurden dabei auf der Basis folgender Grundlagen durchgeführt:

- Analyse bestehender Sekundärmaterialien (Projektbeschreibungen, Sitzungsprotokolle der nationalen IIZ-Gremien, Grundlagendokumente etc.).
- Interviews mit je 6 Mitgliedern des IIZ STG und des IIZ EKG sowie 7 aktuellen und ehemaligen Mitgliedern der Fachstelle.
- Online-Umfrage bei den IIZ-Koordinatorinnen und –Koordinatoren aller Kantone (an der mit einer Ausnahme alle kontaktierten Personen teilnahmen).

Zielsetzungen der nationalen IIZ-Organisation (vgl. Kapitel 3)

Mit dem Begriff „Interinstitutionelle Zusammenarbeit“ wurde im *Beschluss über die Einsetzung einer nationalen IIZ-Organisation zur Weiterentwicklung der interinstitutionellen Zusammenarbeit* vom 11. November 2010 (im Folgenden als sogenannter IIZ-Einsetzungsbeschluss bezeichnet) die Zielsetzung verstanden, die in direktem Kontakt mit betroffenen Menschen stehenden Institutionen des Systems der Berufsbildung und Arbeitsintegration so zu koordinieren, dass die Eingliederungschancen für diese Menschen steigen.

Während diese Begriffsdefinition an sich unbestritten ist, zeigen die im Rahmen der vorliegenden Studie durchgeführten Interviews, dass innerhalb der nationalen IIZ-Organisation keine klare Definition und kein einheitliches Verständnis darüber besteht, für welche Problemstellungen welcher Zielgruppen die nationale IIZ-Organisation zuständig ist (und insb. auch für welche nicht), welche Ziele dabei seitens der nationalen IIZ anzustreben sind, was für Handlungsfelder sich daraus ableiten und für welche Themen die nationale IIZ-Organisation nicht zuständig ist.

Das Auftragsverständnis betreffend die nationale IIZ geht in Bezug auf folgende Dimensionen auseinander:

- Soll sich die nationale IIZ-Organisation *hauptsächlich* mit der Frage befassen, wie die Zusammenarbeit im Bereiche der Arbeitsintegration und Berufsbildung *ausgehend von den heutigen gesetzlichen Grundlagen und Zuständigkeiten* verbessert werden kann?
- Soll sich die nationale IIZ *zusätzlich* auch mit Optimierungsmöglichkeiten befassen, die mehr
  oder weniger grundlegende Änderungen der Zuständigkeiten und Grundaufträge der verschiedenen Institutionen erfordern würden?
- Dient die nationale IIZ-Organisation zusätzlich zu obigen Aufgaben auch dazu, dass sich die verschiedenen Partner gegenseitig über Neuerungen, Strategien und Analysen aus ihren Bereichen informieren können, die nicht unmittelbar die IIZ betreffen?

Rollen, Aufträge und Ressourceneinsatz der verschiedenen Gremien (vgl. Kapitel 4 und 5)

Die Organisationsstruktur der nationalen IIZ-Organisation entspricht abgesehen von wenigen punktuellen Anpassungen den Vorgaben des Einsetzungsbeschlusses. Sowohl die gebildeten drei Gremien, deren Zusammensetzung als auch die durch sie wahrgenommenen Aufgaben und Prozesse decken sich mit wenigen Abweichungen mit dem Einsetzungsbeschluss. Gewisse den drei Gremien zugedachte Aufgaben wurden jedoch nicht umgesetzt, was auch damit zusammenhängt, dass der derzeitige, vorgabegemäss sehr schlank gehaltene Personaleinsatz in dieser Hinsicht Grenzen schafft: In den 3 Gremien werden Personalkapazitäten von insgesamt rund 0.75 bis 1.35 Vollzeitäquivalenten eingesetzt.

Durch die nationalen IIZ-Strukturen erstellte Leistungen (vgl. Kapitel 6)

Die nationale IIZ-Organisation befand sich 2015 in ihrem fünften Betriebsjahr. In den letzten fünf Jahren wurden eine Vielzahl von Produkten erstellt und Dienstleistungen erbracht. Sie alle sind dabei mit den Zielen des Einsetzungsbeschlusses konform.

Der Nutzen der bisherigen Leistungen der nationalen IIZ-Organisation wird seitens der befragten Mitglieder der nationalen IIZ-Gremien unterschiedlich bewertet. Einige sind der Ansicht, das bisher Erreichte bewege sich im Rahmen dessen, was erwartet wurde bzw. erwartet werden durfte. Andere beurteilen die bisherigen Ergebnisse demgegenüber als unter den ursprünglichen Erwartungen liegend. Diese unterschiedlichen Wahrnehmungen des bisherigen Erfolges der nationalen IIZ-Organisation hängen massgeblich davon ab, von welchem Zielverständnis die betreffenden Personen jeweils ausgehen und welche Bereiche sie repräsentieren (vgl. Kapitel 8.1).

Nutzen der nationalen IIZ-Organisation aus Sicht der kantonalen IIZ-Koordinatorinnen und –Koordinatoren (vgl. Kapitel 7)

Rund 38% der hierzu befragten kantonalen IIZ-Koordinatorinnen und –Koordinatoren sind der Ansicht, dass die nationale IIZ-Organisation einen (eher) nützlichen Beitrag zur Weiterentwicklung der IIZ im Kanton geleistet habe. Mehr als 60% der Befragten beurteilen den Nutzen der nationalen IIZ-Organisation in dieser Hinsicht als insgesamt eher gering.

Als häufigstes Verbesserungspotenzial aus Sicht der kantonalen IIZ wurde dabei der Verzicht auf die bisherige Rotation des Vorsitzes in der nationalen IIZ-Fachstelle genannt. Dies erschwere den Kontakt zwischen den kantonalen und nationalen IIZ-Strukturen.

Verbesserungspotenziale (vgl. Kapitel 8.2)

Aufgrund der in vorliegendem Bericht dargestellten Erkenntnisse ergeben sich folgende Verbesserungspotenziale:

- Es ist zu empfehlen, die Definition der Ziele, der Aufgaben und Prioritäten der drei Gremien der nationalen IIZ-Strukturen zu präzisieren.
- Es ist zu empfehlen, die Leitung der Fachstelle künftig nicht mehr alle 2 Jahre zu rotieren. Dies kann in verschiedener Art und Weise ausgestaltet werden.
- Das EKG sollte direkt dem STG als Expertenbeirat zugeordnet werden.
- Die Fachstelle sollte ausschliesslich dem STG (als Gesamtgremium und nicht nur dem Vorsitzenden) und nicht gleichzeitig auch dem EKG unterstellt werden.
- Die Aufgaben und Verantwortung der Fachstelle sollten präzisiert werden.
- Ob die heutigen Personalressourcen künftig ausreichend sein werden, wird wesentlich davon abhängigen, welche Aufgaben der nationalen IIZ-Organisation zugeordnet werden. In jedem Fall ist zu empfehlen, dass explizit definiert wird, in welchem Umfang die einzelnen IIZ-Partner dauerhaft Personalressourcen für die Fachstelle zur Verfügung stellen müssen (in Form eigenen Personals).
- Der Hauptzweck der nationalen IIZ-Organisation besteht darin, die IIZ auf nationaler und kantonaler Ebene zu verbessern bzw. weiterzuentwickeln. Damit dies funktioniert muss die Anforderung erfüllt sein, dass die relevanten IIZ-Handlungsfelder durch die nationalen IIZ-Strukturen erkannt werden. Dies bedarf eines Bottom-up-Prozesses zwischen den kantonalen IIZ-Strukturen und den nationalen IIZ-Gremien. Dieser Bottom-up-Prozess weist heute Schwächen auf (vgl. Kapitel 5.1). Es ist zu empfehlen, im Rahmen der nötigen Präzisierung der künftigen Ziele und Aufgaben der nationalen IIZ-Organisation bzw. deren Gremien auch diesbezügliche Optimierungen zu prüfen.
- Das STG sollte die ihr zugedachte Steuerungsrolle künftig stärker wahrnehmen. Dies setzt voraus, dass die Entscheidungsprozesse überarbeitet werden (vgl. Kapitel 5.2). Im Weiteren ist prüfenswert, ob ergänzend eine Geschäftskontrolle eingeführt werden sollen,

mit der die zeitgerechte Aufbereitung der nötigen Entscheidungsgrundlagen und auch die Umsetzung der Entscheide überwacht werden kann.

Résumé

Contexte et but

La collaboration interinstitutionnelle (CII) désigne la collaboration de plusieurs institutions dans les domaines de la sécurité sociale, de la formation et de l'intégration. Un comité national de pilotage CII (ci-après « comité de pilotage »), un comité national de développement et de coordination CII (ci-après « comité de coordination ») et un bureau national CII (ci-après « bureau ») ont été institués en 2010 afin de *développer la collaboration interinstitutionnelle*. L'assurance-chômage, l'assurance-invalidité, l'aide sociale, la formation professionnelle et, depuis 2011, le domaine de la migration et de l'intégration sont représentés au sein de ces trois organes. La présidence est assurée en alternance par les différents partenaires au niveau fédéral, pour une durée de deux ans.

La présente étude a été mandatée à des chercheurs externes plus de quatre ans après la mise en place de la CII. Elle doit fournir les bases nécessaires pour formuler des recommandations concrètes en vue d'optimiser le fonctionnement des structures CII et d'en tracer l'orientation future. L'objectif principal de l'évaluation est d'examiner dans quelle mesure les structures CII nationales remplissent les tâches et répondent aux objectifs fixés dans la décision instituant la CII.

L'évaluation a compris trois volets :

- analyse des matériaux secondaires existants (descriptions de projets, procès-verbaux des séances des organes CII nationaux, documents de base, etc.) ;
- interview de six membres du comité de pilotage, de six membres du comité de coordination, ainsi que de sept membres actuels et anciens du bureau ;
- enquête en ligne auprès des coordinateurs CII de tous les cantons (toutes les personnes contactées sauf une y ont participé).

Objectifs de l'organisation CII nationale (voir chap. 3)

La décision du 11 novembre 2010 intitulée *Mise en place d'une organisation CII nationale pour la poursuite du développement de la collaboration interinstitutionnelle* (ci-après « décision instituant la CII ») voit la collaboration interinstitutionnelle comme un moyen de coordonner les institutions du système de la formation professionnelle et de l'insertion professionnelle en contact direct avec la population, afin d'améliorer les chances d'insertion des personnes concernées.

Si cette définition est incontestée, les interviews réalisées dans le cadre de la présente étude montrent l'absence, au sein de l'organisation CII nationale, de vision claire et uniforme quant aux problèmes et groupes cibles relevant de la compétence de l'organisation CII nationale (et à l'inverse de ceux qui n'en relèvent pas), aux objectifs qu'elle doit poursuivre et aux champs d'action qui en découlent, ainsi qu'aux thèmes pour lesquels elle n'est pas compétente.

Les divergences concernant le mandat de la CII nationale touchent les dimensions suivantes :

- L'organisation CII nationale doit-elle chercher *principalement* à améliorer la collaboration dans les domaines de l'insertion professionnelle et de la formation professionnelle *en s'appuyant sur les bases légales et compétences actuelles* ?
- L'organisation CII nationale doit-elle *en outre* envisager des possibilités d'optimisation qui nécessiteraient des changements plus ou moins profonds des compétences et mandats de base des différentes institutions ?
- L'organisation CII nationale a-t-elle aussi pour mission de permettre aux différents partenaires de s'informer mutuellement des nouveautés, stratégies et analyses de leur secteur qui ne concernent pas directement la CII ?

Rôles, mandats et ressources des différents organes (voir chap. 4 et 5)

La structure organisationnelle de l'organisation CII nationale correspond à ce qui était prévu par la décision instituant la CII, abstraction faite de quelques adaptations ponctuelles. Les trois organes, leur composition, les tâches effectuées et les processus correspondent à peu de choses près aux dispositions de la décision. Certaines des tâches envisagées n'ont cependant pas été accomplies, notamment parce que les ressources en personnel prévues étaient très limitées. Au total, l'effectif des trois organes se monte à 0,75 à 1,35 équivalent plein temps.

Prestations effectuées par les structures CII nationales (voir chap. 6)

Au cours de ses cinq années d'existence, l'organisation CII nationale a élaboré une série de prestations et de produits qui répondent tous aux objectifs fixés par la décision instituant la CII.

En ce qui concerne l'utilité des prestations fournies jusqu'ici par l'organisation CII nationale, les avis des membres des organes CII nationaux divergent. Certains estiment que les résultats obtenus correspondent à ce à quoi on s'attendait ou pouvait s'attendre, tandis que d'autres considèrent que les résultats ne satisfont pas aux attentes. Ces divergences d'opinions tiennent pour une grande part à la manière dont les personnes interrogées perçoivent les objectifs de l'organisation CII nationale ainsi qu'au secteur qu'elles représentent (voir section 8.1).

Utilité de l'organisation CII nationale selon les coordinateurs CII cantonaux (voir chap. 7)

Environ 38 % des coordinateurs CII cantonaux interrogés estiment que l'organisation CII nationale a fourni une contribution utile ou plutôt utile au développement de la CII dans leur canton. Ils sont ainsi plus de 60 % à considérer comme plutôt faible l'utilité de l'organisation CII nationale en la matière.

Le potentiel d'amélioration le plus souvent cité par les coordinateurs cantonaux réside dans la suppression de la rotation de la direction du bureau, qui complique les contacts entre les structures CII cantonales et nationales.

Potentiels d'amélioration (voir section 8.2)

Sur la base des constats exposés dans le présent rapport, les chercheurs relèvent les potentiels d'amélioration suivants :

- Il faudrait préciser la définition des objectifs, des tâches et des priorités des trois organes CII nationaux.
- Il convient de remplacer d'une manière ou d'une autre le système de rotation de la direction du bureau.
- Le comité de coordination doit être rattaché directement au comité de pilotage, en tant que comité d'experts.
- Le bureau doit être subordonné exclusivement au comité de pilotage (dans son ensemble et pas uniquement à la présidence de celui-ci) et pas au comité de coordination.
- Il convient de préciser les tâches et responsabilités du bureau.
- Les ressources en personnel requises dépendront pour l'essentiel des tâches confiées à l'organisation CII nationale. Quoi qu'il en soit, il faut définir explicitement l'effectif que les différents partenaires de la CII doivent mettre à la disposition du bureau de manière durable (effectif issu du personnel propre).
- Le but principal de l'organisation CII nationale est d'améliorer la CII et d'en poursuivre le développement aux niveaux national et cantonal. Il faut pour cela que les structures CII nationales identifient les champs d'action pertinents. Les informations doivent ainsi circuler entre les structures cantonales et les organes CII nationaux, selon un processus *bottom-up*. Or ce processus présente des faiblesses (voir section 5.1). Il est par conséquent recommandé d'examiner les possibilités d'optimisation en la matière dans le cadre des travaux de précision des futurs objectifs et tâches de l'organisation CII nationale et de ses organes.
- Le comité de pilotage devrait remplir davantage le rôle de pilotage qui lui incombe. Les processus décisionnels doivent pour cela être revus (voir section 5.2). En outre, il convient d'examiner dans quelle mesure un contrôle opérationnel devrait être instauré pour surveiller l'élaboration dans les délais des bases décisionnelles nécessaires ainsi que l'application des décisions prises.

Riassunto

Contesto e obiettivi

Per «collaborazione interistituzionale» (CII) s'intende la collaborazione tra più istituzioni che operano nei settori della sicurezza sociale, dell'educazione e dell'integrazione. In questo contesto, nel 2010 sono stati istituiti un comitato di gestione strategica CII, un comitato per lo sviluppo e il coordinamento CII e un servizio specializzato nazionale CII *per l'ulteriore sviluppo della collaborazione interistituzionale*. Ciascuno dei tre organi è composto da rappresentanti dell'assicurazione contro la disoccupazione, dell'assicurazione invalidità, dell'aiuto sociale, della formazione professionale e, dal 2011, del settore migrazione/integrazione. La presidenza è assunta a rotazione (ogni due anni) dai partner a livello federale.

Dopo oltre quattro anni di attività pratica, è stata commissionata la presente analisi esterna. Essa intende fornire le basi necessarie per formulare raccomandazioni concrete volte ad ottimizzare il funzionamento delle strutture della CII e definire l'indirizzo generale per il futuro. L'obiettivo globale della valutazione consisteva nel verificare se e in che misura le strutture della CII fossero in grado di adempiere i compiti e di raggiungere gli scopi fissati nella decisione d'istituzione.

Lo studio è stato svolto partendo dalle basi seguenti:

- analisi di materiale secondario esistente (descrizioni di progetti, verbali delle sedute degli organi nazionali della CII, documenti di base ecc.);
- interviste con sei membri del comitato di gestione strategica, sei membri del comitato per lo sviluppo e il coordinamento e sette membri del servizio specializzato (in carica o che lo sono stati);
- inchiesta online presso i coordinatori della CII di tutti i Cantoni (cui hanno partecipato tutte le persone contattate tranne una).

Obiettivi dell'organizzazione nazionale CII (cfr. cap. 3)

Il concetto di «collaborazione interistituzionale» è stato definito nella *decisione sull'istituzione di un'organizzazione nazionale CII per l'ulteriore sviluppo della collaborazione interistituzionale* dell'11 novembre 2010 (di seguito «decisione d'istituzione»), che ne ha fissato l'obiettivo, ossia coordinare le istituzioni dei sistemi della formazione e dell'integrazione professionali che operano a contatto diretto con le persone interessate, in modo da incrementare le opportunità d'integrazione di queste ultime.

Se questa definizione è di per sé incontestata, le interviste condotte nel quadro del presente studio mostrano tuttavia la mancanza di una definizione chiara e di una comprensione uniforme in seno all'organizzazione nazionale CII riguardo alle sue competenze (in termini di gruppi target nonché di problemi e temi specifici, anche e soprattutto in senso negativo), agli obiettivi che la CII nazionale deve perseguire e alle conclusioni che si possono trarre per i diversi campi d'azione.

Le divergenze relative alla comprensione del mandato della CII nazionale emergono nello specifico sui punti seguenti.

- L'organizzazione nazionale CII deve trattare *principalmente* la questione di come poter migliorare la collaborazione nei settori dell'integrazione e della formazione professionali *partendo dalle basi giuridiche e dalle competenze definite attualmente*?
- Deve esaminare *in aggiunta* anche le possibilità di ottimizzazione che richiederebbero modifiche più o meno sostanziali delle competenze e delle funzioni principali delle varie istituzioni?
- Oltre ai compiti summenzionati, deve anche dare la possibilità ai diversi partner di informarsi reciprocamente sulle novità, sulle strategie e sulle analisi dei rispettivi settori che non riguardano direttamente la CII?

Ruoli, compiti e impiego delle risorse dei diversi organi (cfr. cap. 4 e 5)

Se si eccettua qualche modifica circostanziale, la struttura dell'organizzazione nazionale CII corrisponde a quella definita nella decisione d'istituzione. Per quanto riguarda i tre organi, sia la loro composizione che i compiti e i processi di loro pertinenza si scostano solo leggermente dalla decisione d'istituzione. Alcuni compiti dei tre organi non sono però stati attuati, il che è dovuto anche alle scarse risorse di personale previste al momento della decisione: la capacità complessiva degli organici varia tra 0,75 e 1,35 equivalenti in posti a tempo pieno.

Prestazioni fornite dalle strutture nazionali della CII (cfr. cap. 6)

Il 2015 è stato il quinto anno di attività per l'organizzazione nazionale CII. Negli ultimi cinque anni sono stati forniti innumerevoli prodotti e prestazioni, tutti conformi agli obiettivi fissati nella decisione d'istituzione.

L'utilità delle prestazioni fornite finora è valutata in modo eterogeneo dai membri degli organi nazionali della CII interpellati: alcuni ritengono che i risultati raggiunti corrispondano più o meno a quanto ci si aspettava o ci si poteva aspettare, mentre altri li giudicano al di sotto delle attese iniziali. Queste differenze nel percepire il successo dell'organizzazione nazionale CII dipendono sostanzialmente da come la singola persona interessata concepisce gli obiettivi prefissi e dal settore che essa rappresenta (cfr. cap. 8.1).

Utilità dell'organizzazione nazionale CII dal punto di vista dei coordinatori cantonali della CII (cfr. cap. 7)

Circa il 38 per cento dei coordinatori cantonali della CII interpellati è del parere che l'organizzazione nazionale CII abbia fornito un contributo (piuttosto) utile per l'ulteriore sviluppo di tale collaborazione a livello cantonale. Oltre il 60 per cento degli interpellati considera invece che l'utilità di questo contributo sia nel complesso piuttosto modesta.

Tra le possibilità di miglioramento segnalate dai rappresentanti cantonali figura in primo luogo la rinuncia all'attuale sistema di rotazione della presidenza in seno al servizio specializzato nazionale CII, che a loro avviso complica i contatti tra le strutture della CII nazionali e quelle cantonali.

Potenziale di miglioramento (cfr. cap. 8.2)

Dai risultati del presente studio emerge un potenziale di miglioramento, che può essere tradotto nelle raccomandazioni seguenti.

- Si raccomanda di definire con maggiore precisione gli obiettivi, i compiti e le priorità dei tre organi delle strutture nazionali della CII.
- Si raccomanda di rinunciare alla rotazione biennale della presidenza in seno al servizio specializzato, impostando il sistema in modo diverso.
- Il comitato per lo sviluppo e il coordinamento dovrebbe far capo direttamente al comitato di gestione strategica a titolo di comitato di esperti.
- L'unità specializzata dovrebbe essere subordinata esclusivamente al comitato di gestione strategica (nel suo complesso e non solo alla sua presidenza) e non anche al comitato per lo sviluppo e il coordinamento.
- I compiti e le responsabilità del servizio specializzato andrebbero precisati.
- Se in futuro le attuali risorse del personale saranno sufficienti dipenderà sostanzialmente dai compiti che saranno attribuiti all'organizzazione nazionale CII. Si raccomanda quindi di definire esplicitamente in che misura i singoli partner della CII dovranno mettere permanentemente a disposizione risorse del personale per il servizio specializzato (predisponendo personale proprio).
- L'organizzazione nazionale CII si prefigge principalmente di migliorare e sviluppare ulteriormente la CII a livello nazionale e cantonale. Per farlo, è necessario che le strutture nazionali individuino i campi d'azione rilevanti. A tal fine occorre lavorare dal basso verso l'alto, attuando un processo *bottom-up* tra le strutture cantonali e gli organi nazionali della CII, processo che attualmente mostra diversi punti deboli (cfr. cap. 5.1). Si raccomanda di verificare le possibilità di miglioramento anche in tal senso, quando si provvederà a definire con maggiore precisione gli obiettivi e i compiti dell'organizzazione nazionale CII e dei suoi organi.
- In futuro il comitato di gestione strategica dovrebbe assumere maggiormente il suo ruolo strategico, il che presuppone una rielaborazione dei processi decisionali (cfr. cap. 5.2). Vale inoltre la pena di valutare se sia il caso d'introdurre anche un controllo degli affari che permetta di sorvegliare l'elaborazione tempestiva delle basi decisionali necessarie e l'attuazione delle decisioni adottate.

Summary

Background and aims

Interinstitutional cooperation (IIZ/CII) refers to collaboration in the areas of social protection, vocational training and integration. In 2010, three new bodies were set up at federal level to *further develop interinstitutional cooperation*: the national IIZ Steering committee (IIZ STG), the national IIZ Development and coordination committee (IIZ EKG), and the national IIZ office (IIZ-Fachstelle). Representatives from the unemployment insurance, invalidity insurance and social welfare schemes as well as vocational training providers sit on all three bodies. In 2011, they were joined by migration/integration representatives. The chairmanship of each body rotates among the federal partners every two years.

The present report was commissioned to evaluate the work of the national IIZ structure since its creation more than four years ago. The study findings should facilitate the formulation of recommendations on how to improve the functioning of the national IIZ structure, as well as provide guidance on the way forward. The overarching aim of the evaluation is to investigate whether and to what extent each of three bodies within the national IIZ structure have been able to fulfil the tasks and objectives assigned to them by the decision which led to their creation.

The evaluation comprises the following:

- analysis of existing secondary material (project descriptions, minutes of the meetings of the national IIZ bodies, reference documentation etc.).
- interviews with six members each from the IIZ Steering committee and the IIZ Development and coordination committee, as well as seven past or serving members of the national IIZ office.
- online survey of all cantonal IIZ coordinators (only one out of the 26 persons contacted did not take part).

Objectives of the national IIZ structure (cf. Chapter 3)

The *decision on the creation of a national IIZ structure for the further development of international cooperation* of 11 November 2010 (hereinafter the IIZ Decision) defined not only the concept but also the aim of interinstitutional cooperation, namely the coordination of vocational training and occupational integration institutions that are in direct contact with clients in order to improve their opportunities of integration into the labour market.

While the definition of IIZ is itself uncontested, the findings of the interviews conducted as part of the present study show that a number of issues in relation to the national IIZ structure need to be clarified. First, there is no clear definition or uniform understanding of the problems that the national IIZ structure is supposed to address and who the target groups are. There is uncertainty surrounding the actual mission of the national structure, its spheres of activity, and the areas and subject matter that are beyond the remit of the three national bodies.

Divergences with regard to the mandate of the national IIZ structure relate to the following three dimensions:

- Should the national IIZ structure concern itself *primarily* with improving cooperation between occupational integration and vocational training institutions *in accordance with the prevailing legal provisions and responsibilities*?
- Should the remit of the national IIZ structure *also* extend to optimisation activities, which would require, to a greater or lesser extent, fundamental changes to the responsibilities and core missions of the institutions concerned?
- In addition to the aforementioned tasks, does the national IIZ structure ensure that the various partners keep one another abreast of new developments, strategies and analysis in their given fields, even though these do not have a direct bearing on IIZ?

Roles, remits and resource deployment of the national IIZ bodies (cf. Chapters 4 and 5))

With the exception of a few one-off adjustments, the national IIZ structure is organised in line with the stipulations set out in the IIZ Decision. By and large, the same is true of the organisation and composition of the three bodies within the structure, and the tasks and processes that they perform. However, the three bodies have not undertaken a certain number of tasks assigned to them. This is partly due to the very lean staffing levels provided for in the IIZ Decision: in all three bodies, staff capacity is allocated at a full-time-equivalence of between roughly 0.75 and 1.30.

Services provided by the national IIZ structure as a whole (cf. Chapter 6)

In 2015, the national IIZ structure entered its fifth year of operations. During that time, it has delivered many products and services, all of which comply with the aims of the IIZ Decision.

In our survey, members of the three national IIZ bodies rated the benefits of the services provided by the national IIZ structure differently. Some hold the view that its achievements so far are more or less in line with what was, or should have been, expected. For others, the deliverables to date fall short of original expectations. There are two main explanations for this variation: differences in the perception of what the aims of the national IIZ structure are, and the field in which the respondents work (cf. Chapter 8.1).

Benefits of the national IIZ structure according to the cantonal IIZ coordinators (cf. Chapter 7)

Around 38% of the cantonal IIZ coordinators surveyed here were of the opinion that the national IIZ structure made a (fairly) positive contribution to the development of IIZ at cantonal level. However, more than 60% of respondents considered that the national IIZ structure generally brought limited benefits in this respect.

The most frequently cited area for improvement among cantonal IIZ coordinators was the end of the rotating chairmanship of the national IIZ office, which they felt makes contact between the cantonal and national IIZ structures more complicated.

Room for improvement (cf. Chapter 8.2)

Based on the evaluation findings, we have formulated the following recommendations:

- the formulation of a clearer and more precise definition of the objectives, tasks and priorities of the three bodies which make up the national IIZ structure.
- the chairmanship of the national IIZ office should no longer change every two years. There are a number of possible alternatives.
- the Development and coordination committee (EKG) should be directly assigned as an expert advisory board to the Steering committee (STG).
- the national IIZ office should be answerable solely and directly to the STG (as a whole and not exclusively to the chair), rather than to both the STG and the EKG.
- the tasks and responsibilities of the national IIZ office should be clarified.
- Whether current staffing levels will be sufficient in the future depends heavily on the tasks that will be assigned to the national IIZ structure. Nonetheless, the volume of human resources which the individual IIZ partners have to make permanently available to the national IIZ office needs to be set down in clear terms (i.e. provision of own personnel).
- The primary purpose of the national IIZ structure is to improve and develop national and cantonal interinstitutional coordination. To this end, the national IIZ bodies need to identify those fields of activity which are relevant to IIZ. This demands a bottom-up process between the cantonal IIZ structures and the national IIZ committees. However, this process, as it currently stands, falls short in several ways (cf. Chapter 5.1). As part of the work to clarify the future objectives and tasks of the national IIZ structure and its bodies, careful consideration should be given to how this process could be optimised.

The STG should step up its steering role. This will require changes to the decision-making process (cf. Chapter 5.2). Furthermore, it would be worthwhile exploring the possibility of creating a monitoring system to ensure the punctual delivery of the required decision-making bases and the implementation of the resulting decisions.

1 Ausgangslage und Zielsetzungen der Evaluation

1.1 Ausgangslage

Unter interinstitutioneller Zusammenarbeit (IIZ) ist die Zusammenarbeit von mehreren Institutionen im Bereich der sozialen Sicherung und Bildung zu verstehen. Die IIZ bezeichnet Modelle der formalen und informalen Kooperation bezüglich Strategien, operativer Prozesse, Koordination von Angeboten bis hin zur Zusammenarbeit auf Einzelfallebene. Die wichtigsten Partnerinstitutionen sind die Arbeitslosenversicherung (ALV), die Invalidenversicherung (IV), die Sozialhilfe (SH) sowie Institutionen aus den Bereichen Berufsbildung und Migration/Integration. Auch weitere Institutionen, die sich mit der (Wieder-) Eingliederung von Personen befassen, wie beispielsweise die Organe der Unfall- oder Krankentaggeldversicherung, gehören zum Kreis der wichtigen Partner.

Die Umsetzung konkreter IIZ-Projekte ist in erster Linie Sache der Kantone und Gemeinden. 2001 erliessen die Konferenz Ka1ntonaler Volkswirtschaftsdirektoren (VDK) und die schweizerische Konferenz der Sozialdirektorinnen und Sozialdirektoren (SODK) Empfehlungen zur Einführung der IIZ. Seither hat jeder Kanton mindestens ein IIZ-Projekt lanciert oder umgesetzt. Eine kürzlich durchgeführte Bestandesaufnahme der IIZ zeigt die Verschiedenheit der einzelnen kantonalen Projekte in Bezug auf das Zielpublikum, die konkrete Formalisierung und die beteiligten Partner auf.

Seit 2010 bringt sich der Bund auf struktureller Ebene über eine zu diesem Zweck eingesetzte nationale IIZ-Organisation ein. Mit der Unterzeichnung eines gemeinsamen *Beschluss über die Einsetzung einer nationalen IIZ-Organisation zur Weiterentwicklung der interinstitutionellen Zusammenarbeit* vom 11. November 2010 (im Folgenden als IIZ-Einsetzungsbeschluss bezeichnet) haben das Eidgenössische Departement des Innern (EDI) und das Eidgenössische Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung (WBF) entschieden, die IIZ auf Bundesebene weiterzuentwickeln und dazu eine nationale IIZ-Organisation einzurichten. Auf Anfrage des Eidgenössischen Justiz- und Polizeidepartements (EJPD) vom 4. Oktober 2011 ist die nationale IIZ-Organisation um den Bereich Migration/Integration des Bundes erweitert und die zuständige Stelle als vollwertiger Partner integriert worden.

Im Rahmen dieser neuen nationalen Organisation wurden zwei IIZ-Gremien ins Leben gerufen: das nationale IIZ-Steuerungsgremium (IIZ STG) und das nationale IIZ-Entwicklungs- und Koordinationsgremium (IIZ EKG). Gemäss IIZ-Einsetzungsbeschluss sind die beiden Gremien für folgende Aufgaben zuständig: Das IIZ STG legt die Rahmenbedingungen und die politische Stossrichtung fest, das IIZ EKG sorgt für die Weiterentwicklung und koordinierte Umsetzung der IIZ im Alltag. Zudem wurde eine nationale IIZ-Fachstelle als Kompetenzzentrum zur Förderung der Zusammenarbeit an den Schnittstellen gegründet, die die beiden anderen Gremien auf logistischer Ebene unterstützt.

In allen drei Gremien sind die Arbeitslosenversicherung, die Invalidenversicherung, die Sozialhilfe, die Berufsbildung und seit 2011 der Bereich Migration/Integration vertreten. Den Vorsitz führen alternierend (alle 2 Jahre) die beteiligten Partner auf Bundesebene. Der oder

die Vorsitzende legt zugleich auch die Prioritäten für die Zweijahresperiode fest. Von 2011 bis 2012 hatte das SECO den Vorsitz inne, von 2013 bis 2014 das Geschäftsfeld IV des BSV und seit dem 1. Januar 2015 das SBFI.

Nach über vier Jahren Praxis sollen nun anhand einer externen Untersuchung die Funktionsweise der nationalen IIZ-Strukturen, die von ihnen umgesetzten Massnahmen und Projekte und deren Angemessenheit in Bezug auf die Ziele und Aufgaben, gemäss Einsetzungsbeschluss, evaluiert werden. Die Studie soll die nötigen Grundlagen liefern, um konkrete Empfehlungen zur Optimierung der Funktionsweise der IIZ-Strukturen zu formulieren und die künftige Stossrichtung aufzuzeigen. Ausgangspunkt dazu bildet eine vertiefte Analyse der Umsetzung und des Nutzens der nationalen IIZ-Strukturen seit 2010.

1.2 Zielsetzungen der Evaluation und Untersuchungsfragen

1.2.1 Hauptzielsetzungen

Die **übergeordnete Zielsetzung** der Evaluation besteht darin zu überprüfen, ob und inwiefern die nationalen IIZ-Strukturen in der Lage sind, die im Einsetzungsbeschluss festgelegten Aufgaben und Ziele zu erfüllen (vgl. Kapitel 1.2.1). Hierzu sind zwei zentrale Fragen zu beantworten:

- Inwiefern vermögen die 2010 implementierten nationalen IIZ-Strukturen die Aufgaben und Ziele, wie sie im Einsetzungsbeschluss definiert sind, zu erfüllen?
- Sind in Anbetracht der Ergebnisse dieser Analysen Anpassungen der nationalen IIZ-Strukturen und/oder des Einsetzungsbeschlusses angezeigt?

1.2.2 Detailzielsetzungen

Gemäss Pflichtenheft der Studie sind zur Beurteilung der 5 Hypothesen folgende Fragestellungen zu analysieren.

- Kurzer Rückblick über die Grundprinzipien der IIZ und des Einsetzungsbeschlusses von 2010.
- Analyse der Funktionsweise der nationalen IIZ-Strukturen und deren Arbeitsmethoden:
  - Vertretung der Partner in den verschiedenen Gremien (Anzahl beteiligter Partner, nach Gremien unterteilt usw.)
  - Arbeitsmethode der einzelnen Gremien
  - Klarheit und Abgrenzung der Aufträge des IIZ STG und des IIZ EKG
  - Vereinbarkeit des alle zwei Jahre wechselnden Vorsitzes mit der Umsetzung der den einzelnen Gremien übertragenen Aufträge
  - Vereinbarkeit der unter dem jeweiligen Vorsitz eingebrachten wechselnden Themen mit der Weiterführung der IIZ-Gesamtziele?
  - Zweckmässigkeit der der nationalen IIZ-Fachstelle übertragenen Aufgaben und der zur Verfügung gestellten Ressourcen

- Analyse der seit 2010 von den nationalen IIZ-Strukturen umgesetzten Projekte:
  - Inwiefern decken sich die seit 2010 realisierten und umgesetzten Projekte mit den Aufgaben, die im Einsetzungsbeschluss definiert sind? Welche Auswirkungen hatten diese Projekte aus Sicht der beteiligten Partner?
  - Inwiefern haben die von den nationalen Strukturen umgesetzten Projekte die Zusammenarbeit in den Bereichen berufliche Integration, Migration/Integrationsförderung, Zugang zur Berufsbildung und Prävention von Gesundheitsproblemen verbessert?
  - Inwiefern haben die nationalen IIZ-Strukturen und die in diesem Rahmen umgesetzten Projekte dazu beigetragen, die IIZ auf struktureller Ebene zu verbessern? Inwiefern und wo hat sich die Koordination verbessert?
  - Wie unterstützen die nationalen IIZ-Strukturen die Kantone bei der Weiterführung und -entwicklung der IIZ? Wie erfolgreich sind sie dabei?
- Beurteilung der Effizienz (Verhältnis zwischen den Kosten und den erstellten Leistungen) der nationalen IIZ-Strukturen im Verhältnis zu den eingesetzten Ressourcen.
- Allgemeine Beurteilung der nationalen IIZ-Strukturen und des Einsetzungsbeschlusses und, bei Bedarf, Formulierung von Empfehlungen für Anpassungen.

1.3 Dauer und Organisation der Evaluation

Auf Seiten der Egger, Dreher & Partner AG wurde das Projekt von Marcel Egger (Projektleitung), Aline Bosshart, Daniela Egger-Mikic und Adrian Wüthrich bearbeitet. Auf Seiten des Auftraggebers wurde das Projekt von Frau Cyrielle Champion und Herrn Frédéric Widmer betreut. Eine aus Mitgliedern der Fachstelle bestehende Begleitgruppe besteht wurde bei wichtigen Meilensteinen einbezogen.

Die Projektarbeiten sind zwischen September 2015 und Januar 2016 durchgeführt worden.

2 Durchgeführte Analysen

2.1 Vorbemerkungen

Die Analysen der vorliegenden Untersuchung wurden auf der Basis von Sekundäranalysen, Interviews mit Mitgliedern der nationalen IIZ-Strukturen sowie einer Online-Umfrage bei kantonalen IIZ-Koordinatoren erarbeitet. In den folgenden Kapiteln werden diese Methoden kurz beschrieben. Eine detailliertere methodische Beschreibung kann dem Untersuchungskonzept der Studie vom 21.9.2015 entnommen werden.

2.2 Sekundäranalysen

Im Rahmen der vorliegenden Analysen wurden folgende Sekundärmaterialien untersucht und ausgewertet:

- Projektbeschreibungen der abgeschlossenen und laufenden Projekte der nationalen IIZ
- Grundlagendokumente der nationalen IIZ-Organisation (Einsetzungsbeschluss, Grundsätze der IIZ)
- Informationen der IIZ-Homepage www.iiz.ch
- Protokolle des nationalen IIZ-STG, des nationalen IIZ-EKG und der Fachstelle.

2.3 Interviews mit Mitgliedern der nationalen IIZ-Organisation

Stichprobe

In Ansprache mit dem Auftraggeber und der Begleitgruppe wurden mit Mitgliedern des IIZ-STG, des IIZ-EKG und der Fachstelle Interviews geführt. Dabei wurden folgenden Personen befragt:

Interviewte Personen	Nationales IIZ-Steuergremium (STG)	Nationales IIZ-Entwicklungs- und Koordinationsgremium (EKG)	Nationale IIZ-Fachstelle
Marimée Montalbetti, Leiterin Abteilung Bildungsgrundlagen im SBFI	Vorsitz		
Stefan Ritler, Leiter des Geschäftsfeldes Invalidenversicherung im BSV	ehem. Vorsitz		
Boris Zürcher, Leiter Direktion für Arbeit im SECO	Mitglied		
Adrian Gerber, Chef Abteilung Integration im SEM	Mitglied		
Margrith Hanselmann, Generalsekretärin der Konferenz der kant. Sozialdirektorinnen und Sozialdirektoren	Mitglied		
Laurent Feuz, Leiter des Amts für Berufsbildung und Berufsberatung NE	Mitglied	Vorsitz	
Marie-France Fournier, Direktionsadjunktin der IV-Stelle Wallis; IV-Stellen-Konferenz IVSK		ehem. Vorsitz	
Felix Wolffers, Leiter des Sozial§mts der Stadt Bern; Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe SKOS		ehem. Vorsitz	
Seraina Huwiler, Verband schweizerischer Arbeitsämter VSAA		Mitglied	
Armin Manser, Leiter des Sozialamts der Stadt Uster; Städteinitiative Sozialpolitik		Mitglied	
Kurt Zubler, Integrationsdelegierter des Kantons Schaffhausen; Konferenz der Integrationsdelegierten		Mitglied	
Mira Schaer, SECO			ehem. Vorsitz
Prisca Vythelingum, vormals BSV			ehem. Vorsitz
Christian Eicher, SBFI			Vorsitz
Gaby Reber, Sozialamts der Stadt Bern; Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe SKOS			Mitglied
Stéphanie Zbinden, SEM			Mitglied
Christian Müller, SECO			Mitglied
Cyrielle Champion, BSV			Mitglied
Anzahl interviewte Personen	6	6	7

Erkenntnisziele und Fragebogen

In den Interviews wurden folgende Aspekte thematisiert:

- Welches sind die Erwartungen an die nationalen IIZ-Strukturen (heute und in Zukunft)?
- Welches sind die Rollen des IIZ-Steuerungsgremiums, des IIZ-Entwicklungs- und Koordinationsgremiums und der IIZ-Fachstelle in der Praxis? Diesbezügliche Schwächen / Handlungsfelder?
- Sind die bisher durch die nationalen IIZ-Strukturen erzielten Ergebnisse/Projekte erwartungskonform? Wurde mehr oder weniger erreicht als erwartet? Inwiefern hängt dies mit den Strukturen zusammen?
- Welche Auswirkungen haben die nationalen Strukturen auf die Zusammenarbeit in den Bereichen berufliche Integration, Migration/Integrationsförderung, Zugang zur Berufsbildung und Prävention von Gesundheitsproblemen?
- Wie funktionieren die Entscheidungsprozesse in den nationalen IIZ-Strukturen (Entscheidungsvorbereitung, Entscheid, Umsetzung der Entscheide)? Allfällige diesbezügliche Handlungsfelder?
- Gibt es ein Projektportfoliomanagement und wie läuft dies ab (Prozess der Entwicklung von Projektideen, Festlegung der Prioritäten, Initiierung der betreffenden Projekte, Begleitung der Projekte im Sinne eines Programmmanagements etc.)?
- Wie erfolgen das Berichtswesen und das strategische Controlling?
- Wie findet die Kommunikation zwischen den verschiedenen Gefässen der nationalen IIZ-Strukturen statt?

- Welche Rolle spielen die nationalen IIZ-Strukturen in der Schnittstelle zu den kantonalen IIZ-Projekten?
- Welches sind die Stärken und Schwächen der aktuellen Organisation? Welche Vorzüge und Problematiken ergeben sich aus dem zweijährlich wechselnden Vorsitz?
- Wie gross ist der Arbeitsaufwand für die einzelnen Mitglieder der drei Gremien der nationalen IIZ-Organisation?
- Welche Verbesserungspotenziale bestehen in Bezug auf die nationalen IIZ-Strukturen?

2.4 Online-Umfrage bei kantonalen IIZ-KoordinatorInnen

Vorgehen:

In Absprache mit der Auftraggeberin wurden alle kantonalen IIZ-Koordinatoren sowie die Kantonsvertreter, welche an der IIZ-Tagung 2015 teilgenommen haben, im Rahmen einer Online-Umfrage zu verschiedenen Aspekten der nationalen IIZ-Strukturen befragt. Die Umfrage fand zwischen 21. November und 8. Dezember 2015 statt.

Inhalte:

Im Rahmen der Online-Umfrage wurden die Zielpersonen zu folgende Themen befragt:

- Wie werden die in den letzten 5 Jahren von der nationalen IIZ-Organisation erstellten Leistungen und Produkte beurteilt bzw. wie wichtig sind diese aus Sicht der kantonalen IIZ-Strukturen?
- Wie häufig sind die IIZ-Verantwortlichen der kantonalen IIZ-Strukturen in den letzten fünf Jahren mit Problemstellungen, Anregungen oder Fragen seitens der IIZ des betreffenden Kantons an die nationale IIZ-Organisation gelangt und welche Erfahrungen haben sie dabei gemacht?
- Wie wichtig ist der Erfahrungsaustausch zwischen den Kantonen im Bereiche der IIZ und welche Bedeutung hat die nationale IIZ-Organisation hierfür?
- Welches sind die Stärken und Schwächen der nationalen IIZ-Organisation?

Stichprobe:

Das Ziel bestand darin, aus jedem Kanton zumindest eine Rückmeldung des zuständigen IIZ-Koordinators bzw. der zuständigen IIZ-Koordinatorin zu erhalten. Dies ist mit Ausnahme einer Person, die aus Ressourcengründen eine Teilnahme ablehnte, gelungen. So nahmen 24 der 25[1] angeschriebenen kantonalen IIZ-Stellen an der Umfrage teil.

[1] Die Kantone Obwalden und Nidwalden betreiben eine gemeinsame Stelle, weshalb nur 25 und nicht 26 Stellen existieren.

3 Zielsetzungen der nationalen IIZ-Organisation

3.1 Ursprüngliche Zielsetzung gemäss Einsetzungsbeschluss

Das Eidg. Volkswirtschaftsdepartement und das Eidg. Departements des Innern beschliessen in einem Einsetzungsbeschluss vom 11.11.2010[2], die interinstitutionelle Zusammenarbeit (IIZ) durch Einsetzung einer *schlanken IIZ-Organisation auf nationaler Ebene* weiterzuentwickeln und aktiv zu gestalten.

Zusammenfassend wurden mit dem Einsetzungsbeschluss folgende Wirkungen festgelegt, die mit der Schaffung der nationalen IIZ-Organisation angegangen werden sollen[3]:

- Bildung einer systemübergreifenden Trägerschaft, die willens und in der Lage ist, die auf Bund und Kantone verteilten Rechtsetzungs- und Vollzugskompetenzen aktiv zu gestalten und zu steuern.
- Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen ALV, IV und Sozialhilfe für die begrenzte Zahl der Fälle mit Mehrfachproblematiken und Ausrichtung der Strukturen und Prozesse auf eine gesamtheitliche, systemübergreifende Lösungsfindung.
- Förderung einer verbindlicheren Zusammenarbeit zwischen den Vollzugsstellen.

In seinen ersten beiden Sitzungen hat das nationale IIZ-STG den Begriff der interinstitutionellen Zusammenarbeit wie folgt definiert und damit den Gegenstand der durch die nationale IIZ-Organisation weiterzuentwickelnden IIZ abgegrenzt: «Unter interinstitutioneller Zusammenarbeit (IIZ) ist die Zusammenarbeit von verschiedenen Institutionen im Bereich der sozialen Sicherung und Bildung zu verstehen. IIZ bezeichnet Modelle der formalen und informalen Kooperation bezüglich Strategien, operativer Prozesse, Koordination von Angeboten bis hin zur Zusammenarbeit auf Einzelfallebene. Unter IIZ wird also sowohl die Zusammenarbeit auf struktureller als auch auf Einzelfallebene verstanden.»

[2] Beschluss über die Einsetzung einer nationalen IIZ-Organisation zur Weiterentwicklung der interinstitutionellen Zusammenarbeit

[3] Im Anhang (Kapitel 2) dieses Beschlusses wird dabei präzisiert, dass eine schlanke nationale IIZ-Organisation eingesetzt wird mit dem Ziel, die folgende Herausforderungen im Bereiche der IIZ anzugehen:

- „Rechtsetzungs- und Vollzugskompetenzen sind auf Bund und Kantone aufgeteilt. Erster Erfolgsfaktor ist deshalb eine systemübergreifende Trägerschaft, die willens und in der Lage ist, das IIZ System zu gestalten und zu steuern. […]“
- „Zweiter Erfolgsfaktor wird deshalb die Frage sein, ob es gelingen wird, für die begrenzte Zahl der Fälle mit Mehrfachproblematiken die Zusammenarbeit zwischen ALV, IV und Sozialhilfe zu verbessern und die Strukturen und Prozesse auf eine gesamtheitliche, systemübergreifende Lösungsfindung auszurichten.“
- „Heute beruht die IIZ häufig auf einer freiwilligen Zusammenarbeit zwischen den Vollzugsstellen. Als Strategie zur verstärkten Wiedereingliederung in das Bildungssystem, den Arbeitsmarkt und zur Armutsbekämpfung braucht es als dritten Erfolgsfaktor eine verbindliche Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Institutionen.“

Im Weiteren erarbeitete das IIZ-STG nachfolgende Grundsätze, die das Aufgabengebiet der nationalen IIZ-Organisation erläutern und eingrenzen sollen (13.12.2011):

- „Mit IIZ sollen die verschiedenen Sicherungs- und Integrationssysteme optimal aufeinander abgestimmt werden, damit die bestehenden Angebote im Interesse der unterstützten Person wirksamer und effizienter genutzt werden können […].
- Auf der Einzelfallebene sollen nicht die einzelnen Sicherungssysteme, sondern der betroffene Mensch im Mittelpunkt stehen. Für ihn wird unabhängig von der Ausgangslage eine möglichst rasche und gleichzeitig nachhaltige Integration ins Berufsleben angestrebt. Wo dies nicht realistisch ist, sollen alternative Zielsetzungen zur Förderung bzw. zum Erhalt der sozialen Integration des Betroffenen geprüft und unterstützt werden.
- Die IIZ wirkt präventiv, indem sie Mehrfachproblematiken erkennt und die beteiligten Institutionen frühzeitig zusammenarbeiten und gemeinsam nach geeigneten Integrationsmassnahmen suchen oder eine allfällige Fallübergabe zu einem frühen Zeitpunkt regeln. Es gilt «Drehtüreffekte» vorzubeugen und drohende Desintegration zu verhindern.“

Aus obiger Definition geht hervor, dass unter dem Begriff „Interinstitutionelle Zusammenarbeit“ ursprünglich verstanden wurde, die in direktem Kontakt mit betroffenen Menschen stehenden Institutionen des Systems der Berufsbildung und Arbeitsintegration so zu koordinieren, dass die Eingliederungschancen für diese Menschen steigen.

3.2 Neudefinition der Handlungsfelder durch das IIZ STG im 2014

In den Sitzungen vom September und Dezember 2014 hat sich das nationale IIZ STG mit der Frage nach den künftig in der nationalen IIZ-Organisation zu verfolgenden Handlungsfeldern auseinandergesetzt. Die Fachstelle hat dabei folgende Handlungsfelder vorgeschlagen, welche vom STG grundsätzlich als zweckmässig beurteilt wurden (ohne diese aber abschliessend zu genehmigen):

- Allg. Handlungsfelder der nationalen IIZ-Organisation in Bezug auf alle Ebenen der IIZ
  - Austausch von Fachwissen
  - Förderung der IIZ-Kultur
  - Koordinierter Zugang zu Integrationsmassnahmen
  - Harmonisierung von Definitionen und Begriffen
  - Bildungsbeteiligung von Jugendlichen und Erhöhung der Bildungsteilnahme für Erwachsene
  - Bildungs- und Arbeitsintegration von vorläufig Aufgenommenen und Flüchtlingen
  - Koordinierter Zugang zu Beratungsdienstleistungen für ALV- und SH-Beziehende
  - Weiterentwicklung CMBB in allen Kantonen
  - Reduktion der Bearbeitungsdauer im Asylverfahren und IV-Verfahren
  - Professionalisierung und Regionalisierung der Sozialhilfe
  - etc.

- Handlungsfelder der nationalen IIZ-Organisation auf Ebene der kantonalen Institutionen
  - Die Integration in Bildung und Bildungsmassnahmen wird in allen Kantonen koordiniert
  - Die Integration in den Arbeitsmarkt ist in allen Kantonen koordiniert
  - Die Bereiche der Migration/Integration und der Berufsbildung und das Gesundheitssystem sind in den kantonalen IIZ-Gremien vertreten
  - Koordinierter Zugang zu Integrationsmassnahmen
  - Die Kantone haben ein globales IIZ-Konzept, das sämtliche IIZ-Aktivitäten des Kantons umfasst und diese miteinander koordiniert
  - Die IIZ-Strukturen in den Kantonen werden regelmässig überprüft
- Handlungsfelder auf Ebene der nationalen Stellen
  - Die nationale IIZ-Struktur gewährleistet ein permanentes und professionelles nationales IIZ-Kompetenzzentrum
  - Die nationalen IIZ-Strukturen sind analysiert und optimiert und ihre Rolle ist geklärt
  - Das schweizerische Gesundheitssystem ist in den nationalen Gremien vertreten und seine Rolle ist geklärt
  - Gemeinsame Projektunterstützung und IIZ-Kommunikation
  - Die Projekte zur Integration und Zusammenarbeit zwischen den Institutionen werden in den nationalen IIZ-Gremien behandelt. Es gibt eine gemeinsame Kommunikation zu den Projekten
  - Die Leistungen der nationalen IIZ-Gremien für Dritte sind definiert

Die obige Auflistung der zu verfolgenden Handlungsfelder impliziert, dass sich die nationale IIZ künftig auch um Aufgaben kümmern will, die nicht Gegenstand des ursprünglichen Einsetzungsbeschlusses sind bzw. von diesem abweichen:

- Themen, bei denen es nicht um die Zusammenarbeit zwischen den Institutionen sondern um Fragestellungen geht, die sich hauptsächlich einem Bereich und deren Institutionen zuordnen lassen ohne (Prozess-) Schnittstellen zu anderen Bereichen (wie bspw. die Beschleunigung von Asylverfahren oder IV-Verfahren oder die Regionalisierung und Professionalisierung der Sozialhilfe).
- Einbezug des schweizerischen Gesundheitssystems in den nationalen IIZ-Gremien.

3.3 Heutiges Zielverständnis

Die durch die Ersteller der vorliegenden Studie interviewten Mitglieder des STG, des EKG und der Fachstelle wurden danach gefragt, welche Erwartungen sie in die nationale IIZ-Organisation setzen und wie gut diese Erwartungen erfüllt werden.

Es zeigt sich, dass kein einheitliches Verständnis darüber besteht, welche Ziele mit der nationalen IIZ-Organisation verfolgt werden sollten. Das Auftragsverständnis betreffend die nationale IIZ geht in Bezug auf folgende Dimensionen auseinander:

- Soll sich die nationale IIZ-Organisation *hauptsächlich* mit der Frage befassen, wie die Zusammenarbeit der Institutionen (RAV, Sozialdienste, IV-Stellen, CMBB-Stellen, Integrationsförderung etc.) *ausgehend von den heutigen gesetzlichen Grundlagen und Zuständigkeiten* verbessert werden kann bzw. wie möglichst gute Rahmenbedingungen dafür geschaffen werden können, dass die verschiedenen Institutionen im Feld bzw. auf Fallebene effizienter und effektiver zusammenarbeiten können, um so die Voraussetzungen für eine Arbeitsintegration ihrer Versicherten und Klienten zu verbessern?
- Soll sich die nationale IIZ *zusätzlich* auch mit der umfassenderen Frage befassen, wie die Arbeitsintegration und Integration in die Berufsbildung *grundsätzlich effizienter und effektiver gestaltet und organisiert* werden könnte, wobei nicht nur die Optimierung der Zusammenarbeit zwischen den heutigen Institutionen eine mögliche Dimension darstellt, sondern bei Bedarf auch mehr oder weniger grundlegende Änderungen der Zuständigkeiten und Grundaufträge der verschiedenen Institutionen ins Auge zu fassen sind?
- Ist die nationale IIZ-Organisation nicht nur dazu da, sich mit Fragen der interinstitutionellen Zusammenarbeit zu befassen sondern auch ein Austauschgefäss, damit sich die Vertreterinnen der Sozialhilfe, der Arbeitslosenversicherung, der Invalidenversicherung, der Migration und Berufsbildung gegenseitig über Neuerungen, Strategien und Analysen aus ihren Bereichen informieren können?

Aufgrund der Grundlagendokumente der nationalen IIZ-Organisation, der Protokolle und Beschlüsse des STG und EKG sowie den Aussagen in den Interviews gehen wir zusammenfassend davon aus, dass keine klare Definition und kein einheitliches Verständnis darüber besteht, für welche Problemstellungen welcher Zielgruppen die nationale IIZ-Organisation zuständig ist (und insb. auch für welche nicht), welche Ziele dabei seitens der nationalen IIZ anzustreben sind, was für Handlungsfelder sich daraus ableiten und für welche Themen die nationale IIZ-Organisation nicht zuständig ist.

Dementsprechend interpretiert die nationale IIZ-Organisation ihren Auftrag in der Praxis sehr weit gefasst. Es können sowohl im EKG als auch im STG im Prinzip alle Arten von Themen eingebracht werden, die im engeren oder auch weiteren Sinne einen Einfluss auf die Integration in die Berufsbildung und Arbeitsintegration der verschiedenen Institutionen haben können. In den Protokollen finden sich dabei keine Diskussionen darüber, ob die nationale IIZ-Organisation für bestimmte Fragestellungen überhaupt zuständig ist oder zuständig sein soll. Die heutigen thematischen Schwerpunkte der nationalen IIZ-Organisation sind unseres Erachtens somit nicht das Ergebnis aus entsprechenden Bedarfsanalysen abgeleiteten, expliziten Entscheiden des STG. Deshalb gehen wir davon aus, dass die heutigen Schwerpunkte eher daraus ergeben haben, dass bestimmte Bereiche in den letzten Jahren mehr Projekte und Anliegen in das STG und EGK getragen haben als andere.

4 Rollen, Aufträge und Ressourceneinsatz der verschiedenen Gremien

4.1 Organisationsstruktur gemäss Einsetzungsbeschluss

Der Einsetzungsbeschlusses vom 11.11.2010 sah die Schaffung einer aus drei Gremien bestehenden Struktur mit folgenden Aufträgen vor (vgl. Einsetzungsbeschluss, S. 3 ff.).

- Auftrag des IIZ STG:

  „Die Mitglieder des nationalen IIZ-Steuerungsgremiums (IIZ STG) koordinieren die berufliche Eingliederungsarbeit in der Schweiz und wirken im Rahmen dieses politisch-strategischen Organs auf eine Optimierung der IIZ hin. An 1 bis 2 Treffen pro Jahr werden die Rahmenbedingungen und die politische Stossrichtung festgelegt.“ […] „Den Vorsitz des IIZ STG führen alternierend (2 Jahre) das SECO, das BSV, das BBT [(heute SBFI) sowie das zu einem späteren Zeitpunkt zur nationalen IIZ-Struktur hinzugekommene SEM, Anmerkung des Verfassers].“.

- Auftrag des IIZ EKG:

  „Der Auftrag dieses Gremiums ist es für die Weiterentwicklung sowie die koordinierte Umsetzung der IIZ im Alltag zu sorgen. Grundlagen dafür werden unter anderem die strategischen Entscheide des nationalen IIZ STG sein. Die in diesem Rahmen vertretenen Verbände arbeiten zudem im Rahmen konkreter Projekte zusammen.“ […]. „Das nationale IIZ EKG bestimmt einen Vorsitzenden, der die Anliegen mit beratender Stimme im IIZ STG vertritt und Anträge stellen kann.“

- Auftrag der IIZ Fachstelle:

  „Die nationale IIZ Fachstelle gestaltet als Kompetenzzentrum die IIZ-Aktivitäten in der Schweiz mit und ist Anlaufstelle des Bundes für IIZ-Fragen. Weiter unterstützt sie die professionelle Arbeit an den Schnittstellen der Systeme. Sie unterstützt das IIZ EKG in den Entwicklungs- und Koordinationsarbeiten.“ […]. „Die nationale IIZ Fachstelle ist dem nationalen IIZ STG unterstellt. Sie wird gemeinsam von den Bundesämtern SECO, BSV und BBT [(heute SBFI) sowie dem zu einem späteren Zeitpunkt zur nationalen IIZ-Struktur hinzugekommenen SEM, Anmerkung des Verfassers] geführt. Die Leitung der Fachstelle ist an den Vorsitz des nationalen IIZ STG gekoppelt und wird somit ebenfalls im Turnus (2 Jahre) zwischen den Bundesämtern alternieren.“.

In der Sitzung des STG vom 13.12.2011 wurde die Rolle des STG und EKG wie folgt präzisiert und gegenseitig abgegrenzt: „Grundsätzlich sind STG und EKG Koordinationsgremien. Sie können die Ämter bzw. Kantone nicht verpflichten. Das STG kann dem EKG Aufträge erteilen. Das EKG kann bestimmte Anträge an das STG stellen. Diese Anträge werden innerhalb der Regelstrukturen abgeklärt und zurück ins STG gebracht. Endgültige Entscheide werden durch das STG gefällt. Die Kernaufgaben des EKG sind folgende: Entwicklung von neuen Ideen, Lösung von alltäglichen Koordinationsproblemen, Anträge an das STG stellen

und Übernahme von bestimmten Aufgaben im Auftrag des STG. In diesem Sinne kann das EKG seinen Koordinations- und Entwicklungsaufgaben vollumfänglich nachgehen."

4.2 Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen der Gremien

Der Einsetzungsbeschluss definiert die Aufgaben, die den drei Gremien im Einzelnen zufallen (vgl. Einsetzungsbeschluss, S. 3 ff.).

Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen des IIZ STG in der Praxis

Im IIZ STG finden vorgabegemäss rund 2 bis 3 Sitzungen pro Jahr statt. Dabei werden nur selten konkrete Anträge seitens des EKG oder der Fachstelle (wobei die Fachstelle auch kein Antragsrecht hat) behandelt. Entsprechend werden durch das STG auch wenige Beschlüsse gefällt.

Das IIZ STG ist damit eher ein Koordinations- und Informationsgremium und weniger ein Steuerungsgremium. Den dem STG gemäss Einsetzungsbeschluss zugeordneten Auftrag, die Rahmenbedingungen und die politische Stossrichtung der IIZ festzulegen, nimmt das Gremium damit nur beschränkt wahr.

Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen des IIZ EKG in der Praxis

Das IIZ EKG führt vorgabegemäss jährlich rund 3 bis 4 Sitzungen durch. Hauptsächlich in diesem Rahmen nimmt es seine Aufgabe wahr, die IIZ weiterzuentwickeln und zu gestalten. Die heute eingesetzten Ressourcen des EKG (vgl. Kapitel 4.3) reichen jedoch nicht aus, um die verschiedenen Problemstellungen der IIZ in den kantonalen Strukturen systematisch und flächendeckend aufzuarbeiten und dem STG entsprechende Verbesserungsansätze und Weiterentwicklungen in Form von Anträgen vorzuschlagen.

Gemäss Einsetzungsbeschluss wäre jedoch vorgesehen, dass das EKG zur Erarbeitung und Weiterentwicklung von Ideen auf die Ressourcen der Fachstelle zurückgreifen kann. Die Ressourcenverfügbarkeit der Mitglieder der Fachstelle ist jedoch stark eingeschränkt. Dabei kann das EKG, weil es gegenüber der Fachstelle keine Weisungskompetenzen hat, bei Ressourcenengpässen der Fachstelle keinen Einfluss auf deren Prioritätensetzung nehmen. So komme es vor, dass Aufträge des EKG nicht oder nicht in der gewünschten Intensität bearbeitet würden.

Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen der Fachstelle in der Praxis

Gemäss ihrem Auftrag unterstützt die Fachstelle das nationale IIZ STG und das nationale IIZ EKG in fachlicher und organisatorischer Hinsicht und fördert die Umsetzung von IIZ mit bspw. folgenden Aktivitäten:

- Bereitstellung von Arbeitsgrundlagen
- Information der IIZ-Partner und Dritter (IIZ-Homepage, IIZ-Newsletter etc.)
- Auskunftserteilung und Ansprechpartnerin für die IIZ-Institutionen und die Kantone

- Organisation von IIZ-Tagungen mit den IIZ-Akteuren in den Kantonen
- Begleiten von IIZ-spezifische Pilot- und Forschungsprojekte
- Berichterstattung an die nationalen Gremien
- Administrationsaufgaben im Auftrag des STG und EKG (Sitzungsorganisation, Protokolle etc.)
- etc.

Es ist nicht klar geregelt, für welche Leistungen und Ergebnisse die Fachstelle im Einzelnen verantwortlich ist.

- Gehört es beispielsweise zum Auftrag der Fachstelle, Kontakte zu den kantonalen IIZ-Strukturen zu unterhalten oder nicht? In den Jahren 2011 und 2012 wurden enge Kontakte zu den Kantonen unterhalten (Besuche vor Ort). Diese Kontakte wurden in den Jahren 2013 und 2014 auf etwas tieferer Flamme gehalten. Im Jahr 2015 sind bisher keine derartigen Kontakte erfolgt.
- Die jährlichen IIZ-Tagungen sind ein wichtiges Instrument der nationalen IIZ. Die betreffenden Tagungsprogramme werden aber weder dem STG noch dem EKG vorgelegt. Das EKG erhält das Programm wenige Tage vor der Tagung zur Kenntnis und das STG wird nicht informiert. Wäre dies seitens der Fachstelle nicht mindestens dem STG als vorgesetzte Stelle vorzulegen?
- Im Anschluss an die jährlichen IIZ-Tagungen – anlässlich der man aktuelle IIZ-Problemstellungen in den Kantonen diskutiert – entstehen hieraus keine konkreten Anträge an das EKG oder das STG. Die Ergebnisse der Tagungen bzw. deren Relevanz für die IIZ wurden in den Jahren 2012, 2013 und 2014 in den beiden Gremien (gemäss den Protokollen) auch nicht diskutiert. Wäre dies nicht eine Aufgabe der Fachstelle?
- Ist es ein Auftrag der Fachstelle, die Homepage aktuell zu halten? Dies wird heute nicht durchgängig sichergestellt.
- Ist es ein Auftrag der Fachstelle, die nationalen IIZ-Projekte im Sinne einer Programmsteuerung ‚im Auge zu halten', was derzeit nicht systematisch geschieht.
- Wie muss die Fachstelle mit Aufträgen und Abfragen verfahren, die seitens kantonaler Vertreter oder des EKG eingehen?
- Welche Ressourcen sind seitens der Mitglieder der Fachstelle für die Fachstelle einzusetzen? Kann der Leiter der Fachstelle den Mitgliedern entsprechende Arbeitsaufträge erteilen? Welche Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten haben die Mitglieder der Fachstelle und der Leiter/die Leiterin der Fachstelle?
- Hat die Fachstelle ein Antragsrecht im STG? Hat die Fachstelle gar den Auftrag, bestimmte Themen im Auge zu behalten und bei Bedarf entsprechende Anträge an den STG zu formulieren?

Die Fachstelle bzw. deren Leitenden und Mitglieder haben weitreichende Freiräume, wie sie ihre Aufgabe interpretieren. Die Fachstelle ist stark von der Eigeninitiative der Mitglieder und deren Ressourcen abhängig. Einen wesentlichen Einfluss hat weiter der / die Vorsitzende des STG, der die Leitungsperson der Fachstelle führungsmässig unterstellt ist. Der Einfluss der übrigen Mitglieder des IIZ STG auf die Fachstelle ist demgegenüber gering, da das IIZ STG als Gremium selten Beschlüsse fasst.

4.3 Ressourceneinsatz der verschiedenen Gremien

Aufgrund der Aussagen der Vertreterinnen und Vertreter des STG, EKG und der Fachstelle anlässlich der Interviews wurde der in den nationalen IIZ-Gremien geleistete Ressourceneinsatz geschätzt.

Einsatz an Personalkapazitäten im STG:

Jährlich finden 3 Sitzungen des STG statt. Für die Teilnahme an diesen Sitzungen (inkl. Vorbereitung) setzen die Mitglieder rund 0.5 bis 1.5 Arbeitstage ein. Der Aufwand für den Vorsitzenden bzw. die Vorsitzende des STG beläuft sich auf rund 10 Tage pro Jahr. Ausgehend von 9 STG-Mitgliedern (einschliesslich Vorsitz) entspricht dies einem gesamten Ressourcenbedarf für alle Mitglieder des STG von insgesamt rund 0.15 Vollzeitäquivalenten (bzw. 15 Stellenprozenten).

Einsatz an Personalkapazitäten im EKG:

Jährlich finden 3 bis 4 Sitzungen des EKG statt. Für die Teilnahme an diesen Sitzungen (inkl. Vorbereitung) setzen die Mitglieder rund 1 bis 1.5 Arbeitstage ein. Der Aufwand für den Vorsitzenden bzw. die Vorsitzende des EKG beläuft sich ebenfalls auf rund 10 Tage pro Jahr (inkl. Teilnahme am STG). Ausgehend von 8 EKG-Mitgliedern (einschliesslich Vorsitz) entspricht dies einem gesamten Ressourcenbedarf für alle Mitglieder des STG von insgesamt rund 0.2 Vollzeitäquivalenten (bzw. 20 Stellenprozenten).

Einsatz an Personalkapazitäten in der Fachstelle:

Die Mitglieder der Fachstelle halten monatlich eine bis zwei Sitzung à 1.5 Stunden ab, wobei zusätzlich ein Vorbereitungsaufwand von rund 1 bis 2 Stunden anfällt. Hinzu kommt die teilweise Teilnahme an den Sitzungen des EKG und den Sitzungen des STG, was mit einem Aufwand von jeweils rund 6 Stunden pro Sitzung verbunden ist (inkl. Vorbereitung).

Der Ressourceneinsatz der bisherigen Leiterinnen und Leiter der IIZ-Fachstelle lag bisher je nach LeiterIn zwischen 0.2 und 0.8 Vollzeitäquivalenten.

Ausgehend von diesen Mengengerüsten setzen die 5 Mitglieder der Fachstelle (inkl. Leitung) insgesamt rund 0.4 bis 1.00 Vollzeitäquivalente für Aktivitäten der Fachstelle ein[4]. In dieser

[4] Dieser Berechnung zugrundliegende Annahmen:
Leitung: 0.2 bis 0.8 Vollzeitäquivalente
Mitglieder: Teilnahme an durchschnittlich insgesamt rund 4 Sitzung des EKG und/oder STG pro Jahr; Teilnahme an 12 bis 18 Sitzungen der Fachstelle pro Jahr.

Schätzung sind die Aufwände, welche die Fachstellenmitglieder im Rahmen von IIZ-Projekten oder für das Aufbereiten von Grundlagen leisten, nicht inbegriffen.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die 3 Gremien der nationalen IIZ-Organisation in deren heutigen Ausgestaltung zusammen Personalkapazitäten von insgesamt rund 0.75 bis 1.35 Vollzeitäquivalenten binden. Das steht in Einklang mit dem ursprünglichen expliziten Ziel des Einsetzungsbeschlusses, die nationalen IIZ-Strukturen schlank zu halten.

Finanzierung von nationalen IIZ-Projekten:

Für die Finanzierung nationaler IIZ-Projekte existiert kein eigenes Budget innerhalb der nationalen IIZ-Organisation. Bei Durchführung eines nationalen IIZ-Projektes wird jeweils einzeln festgelegt, wie die Finanzierung des betreffenden Projekts geregelt wird. In der bisherigen Praxis wurden die IIZ-Projekte jeweils zumeist durch jene Partner finanziert, welche die Umsetzung des betreffenden Projekts angeregt haben. Für andere Projekte, bei denen sich nicht vorgängig schon ein Bundesamt bereit erklärt hat, die Finanzierung sicherzustellen, wurde in den letzten 5 Jahre kaum je eine Finanzierung beim STG beantragt[5].

Es drängt sich somit die Frage auf, warum in den letzten 5 Jahren sehr wenige IIZ-Projekte durchgeführt wurden, die nicht ein Bundesamt im Rahmen dessen eigenen Kernaufgaben durchgeführt und finanziert hat. Die vorliegende Evaluation hatte in diesem Zusammenhang die Frage zu beantworten, wie der Umstand, dass die nationale IIZ-Organisation über kein eigenes Budget für die Durchführung von IIZ-Projekte und andere Aktivitäten verfügt, zu bewerten sei.

Die Ursache, dass seitens der nationalen IIZ-Organisation nicht mehr IIZ-Projekte durchgeführt wurden, lag unseres Erachtens in erster Linie darin, dass aus verschiedenen Gründen nicht mehr Projektideen entwickelt wurden (vgl. Ausführungen in nachfolgendem Kapitel 5.1). Wir haben zumindest keine Hinweise darauf erhalten, dass konkrete Projektideen deshalb nicht weiterverfolgt worden sind, weil kein IIZ-Budget existierte. Es finden sich auch in den Protokollen des STG und des EKG keine Anhaltspunkte dafür, dass im STG in der Vergangenheit Projekte beantragt wurden, die deshalb nicht umgesetzt wurden, weil keine Einigung betreffend deren Finanzierung erzielt werden konnte.

Dies ist jedoch noch kein Beleg dafür, dass die Möglichkeiten für eine Finanzierung von IIZ-Projekten unter den heutigen Rahmenbedingungen vergleichbar sind wie im Falle eines eigenen IIZ-Budgets. Dennoch sind wir aus folgender Überlegung der Einschätzung, dass es nicht zwingend eines eigenen Projektbudgets für die nationale IIZ-Struktur bedarf, damit diese ihre Aufgaben im Sinne des Einsetzungsbeschlusses wahrnehmen kann: Aufgrund der im Einsetzungsbeschluss definierten Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen liegt es in jedem Fall im Zuständigkeitsbereich des STG, die Durchführung nationaler IIZ-Projekte

[5] Die beiden einzigen diesbezüglichen Projekte waren nach unserem Kenntnisstand das Datenschutzgutachten. sowie die Bestandsaufnahme und Typologie der IIZ-Aktivitäten.

freizugeben und die betreffenden finanziellen Mittel zu bewilligen. Dies würde sich auch nicht ändern, wenn die nationale IIZ-Organisation über ein eigenes IIZ-Budget verfügen würde. Unter der Annahme, dass es den STG-Mitgliedern aufgrund deren Funktion in den betreffenden Partnerorganisationen auch unter den heutigen Bedingungen möglich ist, im Falle eines vorliegenden IIZ-Projektantrags die für die Durchführung des betreffenden IIZ-Projektes erforderlichen finanziellen Mittel zu bewilligen, ist die Ausgangslage gegenüber der Situation einer nationalen IIZ-Organisation mit eigenem IIZ-Budget deshalb nicht grundlegend anders. Eine zwingende Voraussetzung ist aber natürlich, dass die IIZ-Partner jeweils über entsprechende Budgets verfügen, um solche Projektfinanzierungen bei Bedarf bewilligen zu können.

5 Funktionsweise der nationalen IIZ-Strukturen

5.1 Innovationsprozesse

In Bezug auf das Innovationpotenzial weist die Grundkonzeption der nationalen IIZ-Strukturen die wesentliche Stärke auf, dass erkannte Handlungsfelder im STG direkt mit den zuständigen Leitenden aller beteiligten Bundesbehörden und kantonalen Konferenzen diskutiert und entsprechende Optimierungen initiiert werden können. Die nationale IIZ-Struktur ist damit grundsätzlich gut geeignet dafür, bei Problemen, welche den Vollzug der IIZ in den Kantonen behindern, entsprechende Grundsatzentscheide auf Bundesebene zu fällen und Problemlösungen anzustossen. Eine Anforderung hierfür ist, dass die relevanten IIZ-Handlungsfelder durch die nationalen IIZ-Strukturen überhaupt erkannt werden. Dies bedarf eines „Bottom-up-Prozesses“ zwischen den kantonalen IIZ-Strukturen und den nationalen IIZ-Gremien.

In der Praxis weist dieser Bottom-up-Prozess zwischen den kantonalen und nationalen IIZ-Strukturen Schwächen auf:

- Die nationale IIZ-Struktur nimmt nicht in den kantonalen IIZ-Projekten Einsitz.
- Ein systematischer Kontakt zwischen den nationalen IIZ-Strukturen und den kantonalen IIZ-Verantwortlichen findet nur im Rahmen der jährlichen IIZ-Tagungen statt. In den ersten Jahren gab es Besuche der Mitglieder der Fachstelle in den Kantonen. Dies erfolgt derzeit jedoch nicht mehr.
- Es gibt nur wenige gemeinsame Projekte der nationalen IIZ-Strukturen mit den kantonalen IIZ-Strukturen (mit Ausnahme der Teilnahme der Kantone in den Gremien der nationalen IIZ-Struktur und einigen nationalen IIZ-Projekten).

Um die angestrebten Innovationen und Weiterentwicklungen im Bereiche der IIZ sicherzustellen, müsste eines der Gremien der nationalen IIZ-Strukturen sicherstellen, dass ein systematischer, flächendeckender und enger Kontakt zu den kantonalen IIZ-Strukturen besteht. Nur so kann gewährleistet werden, dass die nationalen IIZ-Strukturen zusätzlich zu den übergeordneten Strategiefragen auch die sich in den operativen Prozessen und auf Fallebene im Tagesgeschäft ergebenden IIZ-Problemstellungen erkennen, diskutieren und zu deren Lösung beitragen können. Das EKG kann diese Rolle zwar ansatzweise gewährleisten, aufgrund deren Ressourcenverfügbarkeit und Prozesse (lediglich 3 bis 4 Treffen jährlich) nicht jedoch systematisch und flächendeckend. Das einzige Gremium, welches dies im Prinzip sicherstellen könnte, wäre die Fachstelle. Diese hat jedoch erstens die hierfür erforderlichen Ressourcen nicht und hat überdies auch keinen klaren diesbezüglichen Auftrag (vgl. Kapitel 4). Ausserdem erschwert der zweijährlich wechselnde Vorsitz der Fachstelle den Aufbau des erforderlichen persönlichen Netzwerks zu Kantonsvertretern.

Ein funktionierender Innovationsprozess ist die Grundvoraussetzung dafür, dass die nationale IIZ-Struktur ihren Kernauftrag, die IIZ weiterzuentwickeln und aktiv zu gestalten, wahrnehmen kann.

5.2 Entscheidungsprozesse

Das STG ist innerhalb der nationalen IIZ-Organisation jenes Gremium, welches die Rahmenbedingungen und die politische Stossrichtung der IIZ festlegen soll. Der Fachstelle fällt gemäss Einsetzungsbeschluss eine entscheidungsvorbereitende Rolle zu. Gleiches gilt für das EKG, wobei dieses im Gegensatz zur Fachstelle auch Anträge an das STG stellen kann.

Die Auswertung der Protokolle des STG zeigen, dass die Traktanden der STG-Sitzungen in aller Regel *Informationen* seitens der Mitglieder des STG, des EKG oder der Fachstelle an das Gesamtgremium sind, ohne dass dabei *konkrete Anträge* gestellt werden. Meistens werden zu den einzelnen Traktanden deshalb entweder gar keine Beschlüsse getroffen oder lediglich eine zustimmende Kenntnisnahme beschlossen. Damit kann das STG die ihm zugedachte Steuerungsfunktion nicht wahrnehmen. Dies liegt nach unserer Einschätzung auch daran, dass aufgrund der in Kapitel 5.1 beschriebenen Schwachstellen des Innovationsprozesses selten Vorlagen erarbeitet werden, welche entscheidungsbereit sind und dem STG unterbreitet werden können.

5.3 Berichtswesen und Geschäftskontrolle

Das Berichtswesen der nationalen IIZ-Strukturen erfolgt auf folgender Ebene:

- Seit 2015 wird jeweils im Nachgang zu den Sitzungen des STG und des EKG ein Newsletter auf der Homepage www.iiz.ch publiziert.
- Jährlich wird ein Jahresbericht der nationalen IIZ-Strukturen erstellt.
- In Form des ständigen Traktandums «Stand der Projekte» im EKG und STG gibt es ein übergreifendes Projektportfoliomanagement aller laufenden und geplanten Projekte der nationalen IIZ.

Als Mangel beurteilen wir, dass keine Geschäftskontrolle über die Aufträge an die Fachstelle und das EKG sowie über die Anfragen seitens der kantonalen IIZ-Strukturen existiert. So kommt es gemäss Auswertung der Protokolle beispielsweise oft vor, dass Themen im EKG oder STG diskutiert werden und als weiterzuverfolgen eingeschätzt werden, dann aber früher oder später ohne expliziten Beschluss oder Entscheid nicht mehr traktandiert und so informell beendet werden. Zudem gab es gemäss Rückmeldungen aus den Interviews und der Online-Umfrage auch Situationen, dass Anfragen und Aufträge an die Fachstelle eingereicht wurden, diese dann aber nicht weiterverfolgt oder beantwortet wurden.

6 Übersicht der durch die nationalen IIZ-Strukturen erstellten Leistungen

Die nationale IIZ-Organisation befindet sich 2015 in ihrem fünften Betriebsjahr. In diesen fünf Jahren wurden eine Vielzahl Produkte und Leistungen erstellt.

In den nachfolgenden Kapiteln werden die Ergebnisse der nationalen IIZ-Organisation gemäss Auswertung der Sitzungsprotokolle des STG und EKG sowie der vorliegenden Projektdokumentationen zusammenfassend dargestellt.

6.1 Tagungen, Informationsverbreitung und Kantonsbesuche

Jährliche IIZ-Tagungen

In den Jahren 2011 bis 2015 wurden bisher 5 nationale, zweitägige IIZ-Tagungen durchgeführt. An diesen Tagungen nehmen jeweils die kantonalen IIZ-Koordinatoren, weitere Vertreter kantonaler Stellen sowie Vertreter von Bundesbehörden (BSV, SECO, SEM, SBFI) teil. Folgende Traktanden wurden in den 5 Tagungen bisher behandelt:

- Künftige Zielsetzungen der nationalen IIZ-Organisation
  - Informationen zu den Schwerpunkten 2011-2012 der nationalen IIZ (2011)
  - Nationale IIZ – Welche Zielsetzungen für 2015–2016 ? (2014)
- Informationen zur nationalen IIZ-Homepage (2011)
- Informationen zur Studie "Quantifizierung der Übergänge zwischen Systemen der sozialen Sicherheit (IV, ALV und Sozialhilfe) - SHIVALV« (2011)
- IIZ-Praxisbeispiele aus den Kantonen Bern, Zürich, Neuenburg (2011), Graubünden (2012), Waadt, Aargau, Genf (2013), Solothurn (2014)
- Workshops: Kantonale IIZ Aktivitäten (2011), Schnittstellenprobleme, gemeinsame Beschaffung und Nutzung von AMM (2011), Auswirkungen der IIZ auf die Zukunft der Sozialsysteme (2012), Die Rolle des Arztes in den IIZ-Koordinationsplattformen (2014), Einbindung und Rolle der Berufsbildung in kantonalen IIZ-Strukturen (2015)
- Gutachten zum Datenschutz in der IIZ – Erste Ergebnisse (2012)
- Migration/Integration: Rolle in der IIZ (2013)
- Wie haben die AVIG- und IVG-Revisionen die Zusammenarbeit im Bereich IIZ verändert? (2013)
- Ergebnisse der beiden Studien „Datenschutz“ und „Typologien“, Erkenntnisse daraus und geplante Handlungs-Strategien“ (2013)
- Psychische Gesundheit und Beschäftigung (2014)
- Massnahmenkatalog für die berufliche Eingliederung (2014)
- Jugendliche, Invalidenversicherung und IIZ (2014)

- IIZ-Netzwerk – Dienstleistungsorientiert (2014)
- Interkulturelles Dolmetschen IKD (2015)
- Zusammenarbeit ALV-SH (2015)
- Weiterentwicklung IV (2015)

Home-Page www.iiz.ch

Die Fachstelle unterhält eine zweisprachige Homepage. Die Homepage besteht aus folgenden Rubriken (Stand 22. Dezember 2015).

- Rubrik «Aktuell»:

  In dieser Rubrik wird über aktuelle Themen der nationalen IIZ-Organisation informiert. Am 22. Dezember 2015 waren folgende letzte Einträge vermerkt:
  - Ergebnisse der nationalen IIZ-Tagung 2015
  - Kurznachrichten aus der letzten Sitzung des Steuergremiums 3/15
  - Kurznachrichten aus der letzten Sitzung des dem EKG 4/15
- Rubrik «Organisation»: In dieser Rubrik werden die Rolle und Aufgaben und Zuständigkeiten der Organe der nationalen IIZ-Organisation beschrieben und die Jahresberichte zum Download verlinkt. Der aktuellste der verfügbaren Jahresberichte stammt dabei aus dem Jahr 2011.
- Rubrik «Grundsätze der IIZ»: Diese Rubrik verweist auf das Grundlagendokument der nationalen IIZ-Organisation aus dem Jahr 2011, welches die wichtigsten Grundsätze der interinstitutionellen Zusammenarbeit beschreibt.
- Rubriken «Laufende Projekte» und «Abgeschlossene Projekte»: Hier werden die aktuell laufenden und abgeschlossenen Projekte der nationalen IIZ-Organisation kurz beschrieben sowie Projekt-Dokumente zum Download verlinkt.
- Rubrik «Kantonale Aktivitäten»: Diese Rubrik hat zum Zweck, dass die kantonalen IIZ-Koordinatoren und –Koordinatorinnen über aktuelle IIZ-Aktivitäten ihres Kantons informieren. Es zeigt sich, dass die Informationen vieler Kantone nicht aktuell sind (Stand 22. Dezember 2015):
  - 11 Kantone verweisen unter der Rubrik „kantonale Aktivitäten“ auf die kantonale IIZ-Homepage, welche aktuelle Inhalte hierzu enthält[6]. Teilweise stellen diese Kantone zusätzlich gewisse Aktivitäten auf www.iiz.ch vor.
  - Von den übrigen 15 Kantonen ohne Verweis auf eine kantonale Homepage machen 8 Kantone keinerlei Angaben zu den kantonalen IIZ-Aktivitäten, bei 6 Kantonen stammt der letzte Eintrag aus dem Jahr 2012 oder 2013. Ein Kanton führt seine IIZ-Aktivitäten aktuell nach.

[6] Dies betrifft folgende Kantone: AG, BE, FR, GE, LU, SG, SZ, TG, UR, VS, ZG

- Rubrik «IIZ-Archiv»: Unter dieser Rubrik werden die IIZ-Strukturen im Zeitraum zwischen 2001 und 2010 beschrieben.
- Rubrik «Kontaktnahme». Unter der Rubrik Kontaktnahme kann eine Liste der kantonalen IIZ-KoordinatorInnen geöffnet werden. Diese wurde letztmals im Juni 2014 aktualisiert und ist somit nicht aktuell. Entsprechend ist bspw. als zuständige Ansprechperson der nationalen IIZ-Fachstelle Frau Vythelingum aufgeführt, die mittlerweile nicht mehr für das BSV arbeitet.
- Rubrik „Links“, welche auf ausgewählte Dokumente (insb. Studien im IIZ-Umfeld) verweist.
- Rubrik „IIZ-plus“: Verweis auf die Home von IIZ-plus.
- Rubrik «Login für IIZ-Intern»

Zusammenfassend stellen wir fest, dass die Homepage im Prinzip eine umfassende Information der Ergebnisse und Strukturen der nationalen IIZ bietet, jedoch teilweise nicht aktuell nachgeführt wird.

Kantonsbesuche in den Jahren 2011 bis 2014

Mit Ausnahme des Kantons Tessin wurden in den Jahren 2011 und 2012 alle Kantone seitens der Fachstelle vor Ort besucht und deren IIZ in einem Bericht dokumentiert (mit Beschreibungen je Kanton). Dieser Bericht ist auf www.iiz.ch publiziert.

In den Jahren 2013 und 2014 wurden diese Besuche seitens der Fachstelle wiederholt. Hierzu wurde kein Bericht verfasst.

Im Jahr 2015 wurden keine Besuche durchgeführt. Für das Jahr 2016 sind nach Angaben der Fachstelle Besuche vor Ort vorgesehen.

6.2 Projekte der nationalen IIZ-Strukturen

Auftragsgemäss werden in diesem Kapitel die Projekte der nationalen IIZ-Organisation erläutert. Von einem Projekt der nationalen IIZ-Organisation wird dabei im Folgenden dann gesprochen, wenn dieses durch eines der Gremien der nationale IIZ-Organisation angestossen oder in Auftrag gegeben wurde oder durch Vertreterinnen und Vertreter der nationalen IIZ-Organisation bearbeitet bzw. massgeblich mitgestaltet wurde. IIZ-Studien, die ohne Rücksprache mit den nationalen IIZ-Gremien beauftragt und durchgeführt wurden, werden jedoch nicht als Ergebnis der nationalen IIZ-Organisation gerechnet, sofern seitens der Fachstelle, des EKG oder des STG kein wesentlicher Beitrag zum Ergebnis geleistet wurde.

Projekt „Bearbeitung der Schnittstelle zwischen ALV und CM-Berufsbildung“

Initiierung:

In der Sitzung des IIZ STG vom Dezember 2011 stellt das SBFI ein internes Papier «CM BB - Die Berufsbildung in der interinstitutionellen Zusammenarbeit» im IIZ STG vor.

Beschlüsse und Massnahmen seitens der nationalen IIZ-Organisation:

Im IIZ STG vom März 2012 präsentiert das SBFI anschliessend eine Planung für die Phase 1 des Projekts «Bearbeitung der Schnittstelle zwischen ALV und CM-Berufsbildung», welches durch das SBFI durchgeführt wurde. In den nachfolgenden beiden Sitzungen des STG des Jahres 2012 wird anschliessend über den Stand der Arbeiten diskutiert. Im Weiteren wird in den 4 Sitzungen des EKG des Jahres 2012 jeweils der Stand der Projektarbeiten in diesem Projekt dargestellt und diskutiert.

Seitens des EKG und STG wurden keine Beschlüsse zu diesem Projekt gefällt.

Stand / Abschluss:

In der Sitzung vom Dezember 2012 wird festgestellt, dass eine vertiefte Analyse der Schnittstellen zwischen der Berufsbildung und der ALV nicht möglich ist, bevor eine Analyse der Situation in den Kantonen bezüglich der Zwischenlösungen erstellt wurde. Ein entsprechendes Projekt wurde dem IIZ STG in der Juni-Sitzung des Jahres 2013 seitens des SBI vorgestellt (siehe nachfolgenden Abschnitt).

Projekt „Bestandesaufnahme der Zwischenlösungen an der Nahtstelle I“

Initiierung:

Als Erkenntnis aus dem Projekt „*Bearbeitung der Schnittstelle zwischen ALV und CM-Berufsbildung*“ hat das SBFI ein Pflichtenheft für die Durchführung einer „*Bestandesaufnahme der Zwischenlösungen an der Nahtstelle I*“ erarbeitet und dem EKG im Juni 2013 vorgestellt.

Beschlüsse und Massnahmen seitens der nationalen IIZ-Organisation:

In der Folge hat das SBFI ein privates Büro mit der Durchführung einer entsprechenden Studie beauftragt. In den Jahren 2014 und 2015 wurden das STG und das EKG jeweils über den Stand der Arbeiten informiert (ohne inhaltliche Zwischenergebnisse).

Das EKG und STG fällten bis Mitte 2015 keine Entscheide hierzu.

Stand / Abschluss:

Die Studie wurde im Juni 2015 publiziert.

Projekt „Gutachten Datenschutz“

Initiierung:

Im Dezember 2011 stellte das EKG zu Handen des STG folgenden Antrag: „Das IIZ-Steuerungsgremium genehmigt die Auftragserteilung für ein Gutachten zum Datenaustausch und Datenschutz im Rahmen des IIZ. Es beauftragt das IIZ EKG mit der Umsetzung. Die Finanzierung wird durch die beteiligten Bundesämter sichergestellt.“

Mit der Erstellung des Gutachtens wurde Prof. K. Pärli beauftragt. Das Gutachten hatte folgende Fragen zu beantworten:

- Welche Möglichkeiten bezüglich Austauschs von Informationen bestehen unter der aktuellen Rechtslage?
- Was kann / muss auf Seiten Bund und / oder Kantone geändert werden, damit der Datenaustausch im Rahmen von IIZ rechtlich einwandfrei erfolgen kann?
- Wie müsste eine entsprechende Rechtsnorm lauten und wo müsste sie angesiedelt sein?
- Welche Voraussetzungen müssen allgemein bei einem Datenaustausch (innerhalb oder zwischen den Institutionen) gewährleistet sein und was gilt es dabei zu beachten?
- Gibt es Daten, welche der IIZ gar nicht zugänglich sind?

Beschlüsse und Massnahmen seitens der nationalen IIZ-Organisation:

Anlässlich der Sitzungen vom März und Dezember 2012 sowie März und September 2013 wurde das STG über den Stand der Arbeiten in diesem Gutachten informiert. Das EKG wurden in allen 7 Sitzungen zwischen März 2012 und August 2013 über den Projektstand in Kenntnis gesetzt. Weiter war das Projekt anlässlich der nationalen IIZ Tagungen der Jahre 2012 und 2013 jeweils ein Traktandum.

Im März 2013 beauftragte das STG die nationale IIZ Fachstelle mit der Einsetzung einer Arbeitsgruppe, um die Ergebnisse des Gutachtens umzusetzen.

Stand / Abschluss:

Die Empfehlungen und Umsetzung des Gutachtens Datenschutz wurden im Herbst 2013 letztmals im STG traktandiert. Dabei wurde entschieden, dass das Gutachten durch die Mitglieder der nationalen IIZ-Organisation an die Kantone zu kommunizieren ist und wie dies erfolgen soll.

Projekt „Bestandsaufnahme und Typologie der IIZ-Aktivitäten“

Initiierung:

Im Dezember 2011 stellt das EKG zu Handen des STG den Antrag, eine Studie in Auftrag zu geben, welche eine Bestandsaufnahme der kantonalen IIZ Aktivitäten erstellt, die verschiedenen IIZ-Aktivitäten anschliessend typologisiert, um einen Vergleich bzw. Austausch zwischen gleichgearteten Zusammenarbeitsformen zu ermöglichen und fördern.

Das STG beauftragte auf dieser Grundlage das SECO und BSV mit der Vorbereitung einer entsprechenden Ausschreibung.

Beschlüsse und Massnahmen seitens der nationalen IIZ-Organisation:

Die Studie wurde durch ein externes Büro durchgeführt. In der Begleitgruppe nahmen Mitglieder der Fachstelle IIZ Einsitz. Das STG und EKG wurden in den Sitzungen des Jahres 2012 und 2013 jeweils über den Stand der Arbeiten informiert.

Im Dezember 2013 wurde diesen beiden Gremien der Schlussbericht der Studie präsentiert, die Empfehlungen der Studie diskutiert und diesbezügliche Beschlüsse zum weiteren Vorgehen gefasst.

Stand / Abschluss:

Seit 2014 wurde die Studie im EKG und STG nicht mehr traktandiert.

Projekt „Zusammenarbeit ALV/Sozialhilfe“

Initiierung:

Das SECO liess im Jahr 2010 eine Studie zur Zusammenarbeit zwischen ALV und Sozialhilfe erstellen. Aufgrund deren Ergebnisse wurden 2 grundsätzliche Stossrichtungen für eine Verbesserung der Zusammenarbeit identifiziert (vgl. Rahmenkonzept „Zusammenarbeit ALV/Sozialhilfe“ vom August 2011):

- Ergänzung der Wirkungssteuerung der RAV um Indikatoren, welche die Wirksamkeit der RAV in der die Betreuung von Nichtleistungsbezügern misst.
- Erprobung von Kooperationsvorhaben, die den Leistungsaustausch zwischen RAV und Sozialdiensten bzw. deren gemeinsame zielgruppenspezifische Strategien ins Zentrum stellen.

Bevor mit der Umsetzung von möglichen Kooperationsvorhaben an der Schnittstelle ALV-Sozialhilfe begonnen werden konnte, mussten dabei gemäss Rahmenkonzept des SECO vorgängig folgende drei Grundvoraussetzungen für die Zusammenarbeit geklärt werden:

- Grundvoraussetzung 1: Ermittlung der Arbeitsmarktfähigkeiten
- Grundvoraussetzung 2: Verursachergerechte Finanzierungsmodelle
- Grundvoraussetzung 3: Wirkungsindikator für Nichtleistungsbezüger

Im Februar 2011 wurde das STG über dieses Rahmenkonzept informiert und das weitere Vorgehen besprochen. Anschliessend wurde durch das SECO die sogenannte Arbeitsgruppe „Arbeitsmarktfähigkeit“ eingesetzt, welche sich namentlich mit der Frage auseinandersetzte, um welche Zielpersonen es sich bei der Zusammenarbeit zwischen Sozialhilfe und RAV handelt (Grundvoraussetzung 1). Sie setzte sich aus VertreterInnen des SECO, BSV, SEM, VSAA, SODK, SKOS und Städteverband zusammen.

Weiter wurde eine Arbeitsgruppe „Finanzierungsmodell“ beauftragt den Austausch der Dienstleistungen zwischen der Sozialhilfe und der öffentlichen Arbeitsvermittlung zu definieren und die Frage nach Entschädigung der erbrachten Leistungen zu klären.

Drittens wurde aufgrund der Erkenntnisse der Arbeitsgruppen „Finanzierungsmodell“ und „Arbeitsmarktfähigkeit“ die Arbeitsgruppe „Rahmenvereinbarung“ beauftragt, anhand einer Rahmenvereinbarung, die Voraussetzungen der Zusammenarbeit sowie effiziente und verbindliche Abläufe zu regeln.

Viertens wurde das Thema „Wirkungsindikatoren für Nichtleistungsbezüger“ in der sogenannten Arbeitsgruppe Wirkungsmessung (mit Vertretern der kantonalen Arbeitsämter und des SECO) weiterentwickelt.

Beschlüsse und Massnahmen seitens der nationalen IIZ-Organisation:

Das STG und das EKG wurden seitens des SECO laufend über den Stand der Arbeiten in den Arbeitsgruppen informiert.

Stand / Abschluss:

Seit 2013 wurde das Thema im STG nicht mehr explizit traktandiert, sondern nur noch jeweils kurz über den Stand der Arbeiten informiert.

Projekt „Diskussionspapier: Handlungsfelder der Integrationsförderung von Ausländerinnen und Ausländern in der interinstitutionellen Zusammenarbeit“

Initiierung:

Im März 2012 stellte das SEM die kantonalen Integrationsprogramme und due diesbezügliche Relevanz der interinstitutionellen Zusammenarbeit dem STG vor. Vor dieser Ausgangslage fasste das STG folgenden Beschluss: „Das SEM schreibt selber ein Papier, in dem es die Schnittstellen zur ALV, SH und IV darlegt. Das SEM stellt an der Sitzung vom September 2012 die zu betrachtenden Schnittstellen vor.“

Beschlüsse und Massnahmen seitens der nationalen IIZ-Organisation:

Im Dezember 2012 stellte das SEM dem STG ein in Zusammenarbeit mit einem externen Büro erstelltes internes Diskussionspapier „Handlungsfelder der Integrationsförderung von Ausländerinnen und Ausländern in der interinstitutionellen Zusammenarbeit“ vor.

Im Rahmen dieses Diskussionspapiers stellt das SEM zwei Anträge an das STG:

- Aufnahme des Projekts „Ausbildung auf Sekundarstufe I/II für Jugendliche und junge Erwachsene ohne Schweizer Schulabschluss fördern“ unter der Federführung des SEM in Zusammenarbeit mit den zuständigen IIZ-Partner.
- Aufnahme des Projekts „ Sensibilisierung und Information zum verstärkten Einsatz von interkulturellem Übersetzen für eine verbesserte Beratungsqualität in den Regelstrukturen.“ unter der Federführung des SEM in Zusammenarbeit mit den zuständigen IIZ-Partner:

Das STG hat diesen beiden Projekten (mit Anpassungen gegenüber dem Antrag) zugestimmt und das SEM beauftragt, entsprechende Projektskizzen (siehe nachfolgende Abschnitte) auszuarbeiten.

Stand / Abschluss:

Das Thema wurde im Rahmen der beiden Projekte im STG weiterverfolgt (siehe die nachfolgenden beiden Abschnitte).

Projekt „Förderung der Zusammenarbeit mit interkulturell Dolmetschenden für eine verbesserte Beratungsqualität in den Regelstrukturen“

Initiierung:

Im Dezember 2012 hat das STG gestützt auf ein Diskussionspapier des SEM (siehe oben) das Projekt „Interkulturelles Übersetzen“ lanciert.

Beschlüsse und Massnahmen seitens der nationalen IIZ-Organisation:

Im August 2013 wurde dem EKG seitens des SEM eine Projektskizze vorgestellt. Die Skizze beinhaltete zwei zentrale Aktivitätsbereiche:

- Erarbeitung von Best Practices
- Identifikation von geeigneten Partner für die Durchführung von Pilotprojekten

Das EKG hat entschieden, das Projekt zu unterstützen, wobei die Finanzierung Sache des SEM ist. Im September 2013 wurde das Projekt dem STG vorgestellt, welches dieses ebenfalls zustimmend zur Kenntnis nahm.

In der Sitzung vom März 2013 informiert das SEM das EKG über den Stand der Arbeiten in Bezug auf die Suche von Pilot-partnern sowie von Best Practices. Die Mitglieder des EKG sichern dem SEM die Unterstützung bei der Suche weiterer Pilotprojekte und Best Practices zu.

In der Folge wurde sowohl das EKG als auch das STG seitens des SEM in den Sitzungen laufend über den Stand der Arbeiten informiert. Die ersten Ergebnisse wurden anlässlich der nationalen Tagung im Oktober 2015 zu Handen der kantonalen IIZ-KoordinatorInnen vorgestellt.

Stand / Abschluss:

Die Studie wird Ende März 2016 erscheinen. Die Resultate der Studie sowie der Phase II des Projektes werden im STG und EKG vorgestellt werden.

Projekt „Bestandesaufnahme zur nachobligatorischen Bildungsbeteiligung von spät eingereisten Jugendlichen und jungen Erwachsenen“

Initiierung:

Im Dezember 2012 hat das STG gestützt auf ein Diskussionspapier des SEM (siehe oben) das Projekt „Bestandesaufnahme zur nachobligatorischen Bildungsbeteiligung von spät eingereisten Jugendlichen und jungen Erwachsenen“ lanciert.

Beschlüsse und Massnahmen seitens der nationalen IIZ-Organisation:

Im Dezember 2013 wurde dem EKG seitens des SEM das Projekt vorgestellt. In der Folge hat das SEM die Ausschreibung einer entsprechenden Studie vorbereitet und durchgeführt. Im September 2014 wurde anschliessend das STG über die Wahl des betreffenden externen Büros in Kenntnis gesetzt.

Das EKG und STG fällten bislang keine Beschlüsse.

Stand / Abschluss:

Die Ergebnisse der Studie wurden dem STG und EKG im Dezember 2015 präsentiert. Die Studie selbst wurde im Januar 2016 publiziert. Aufgrund der Resultate und Empfehlungen sowie bereits aufgenommenen Folgearbeiten wird das Thema im Rahmen der STG- sowie EKG-Sitzungen im 2016 erneut traktandiert.

Projekt „Kartografie der betroffenen Institutionen am Übergang I"

Initiierung:

Das Projekt, die Erarbeitung einer Landkarte des Übergangs I, wird dem STG vom EKG im März 2013 vorgestellt. Das Ziel dieser Kartografie bestand darin, besser nachvollziehen zu können, welches der Verlauf jener Jugendlichen am Übergang I ist, die Schwierigkeiten haben, den Eintritt in eine berufliche Grundbildung zu erreichen. Im Einzelnen standen folgende Fragen zur Diskussion:

- Welches sind die problematischen Schnittstellen am Übergang I?
- Welche Risiken bestehen für welche Risikogruppen bei diesen Schnittstellen?
- Welche sind die bestehenden Projekte / Massnahmen in Bezug auf die verschiedenen Schnittstellen und die verschiedenen Zielpublika?

Beschlüsse und Massnahmen seitens der nationalen IIZ-Organisation:

Das STG beschloss im März 2013, dass eine detailliertere Kartografie ausgearbeitet werden solle, anhand der das STG in die Lage versetzt wird sich einen Überblick der bestehenden Projekte in diesem Themenfeld zu verschaffen, die Prioritäten für künftige Projekte festzulegen und Doppelspurigkeiten z vermeiden.

Im Juni 2013 wurde das Projekt im EKG besprochen und entschieden, in 6 Kantonen entsprechende Pilotprojekte anzuregen. Es wurde 6 zuständige Personen des EKG bestimmt, die mit den zuständigen Personen der Kantone Kontakt aufnehmen.

In der nachfolgenden Sitzung des EKG entstand eine Diskussion darüber, ob das Thema nicht eher im Rahmen des nationalen Projekts CMBB zu verfolgen sei. Es wurde dabei entschieden, die diesbezügliche Diskussion in der nachfolgenden Sitzung des EKG weiterzuverfolgen.

Das Traktandum wurde in der Dezembersitzung 2013 aus Zeitmangel nicht diskutiert. Danach wurde es nicht mehr traktandiert.

Stand / Abschluss:

Ein Ergebnis war das vom BSV Anfang 2014 lancierte Forschungsprojekt „Profile von jungen IV-Neurentenbeziehenden mit einer psychischen Krankheit", welches auch den Übergang I

zum Gegenstand hat. Die Ergebnisse der Studie sollen dem EKG und STG Anfang 2016 präsentiert werden.

6.3 Gegenseitiger Informationsaustausch zwischen IIZ-Partnern

Die nationale IIZ-Organisation hat neben den vorgängig beschriebenen Aufgaben und Leistungen in den letzten Jahren auch die Rolle einer Informations- und Austauschplattform für die verschiedenen IIZ-Partner wahrgenommen:
Es fand ein regelmässiger Austausch auf Bundesebene zwischen den Linienvorgesetzten Vertreter der Konferenzen und nationalen Verbänden sowie Bundesämtern statt.

- Es fand ein Austausch zwischen den kantonalen IIZ-Verantwortlichen im Rahmen der Tagungen statt.
- Die IIZ-Gremien wurden dazu genutzt, um gegenseitig für IIZ-Probleme aus Sicht der jeweiligen Zielgruppen zu sensibilisieren.
- Die Projekte der verschiedenen Bereiche (Übergang I, Arbeitsintegration Migranten etc.) wurden auf nationaler Ebene koordiniert.

Nachfolgend listen wir beispielhaft einige für die IIZ wichtige Informationen auf, welche im Rahmen der Sitzungen des STG und des EKG in den letzten Jahren vorgestellt und ausgetauscht wurden:

- Präsentationen der Pilotprojekte nach Artikel 68^{quater} IVG FER (Früherfassung/Reintegration) und Concerto (2012)
- Vorstellung und Diskussion des OECD-Berichts: «Mental Health and Work» (2013)
- Präsentation der Analyse „Verläufe und Profile von IV-Neurentner/innen 2010: Analysen anhand der SHIVALV- Daten 2005–2010“ (2013)
- Information des STG durch das BSV über die Ausschreibung der Studie „Junge Erwachsene und die IV am Übergang Sekundarstufe I: Bilanz der Zusammenarbeit zwischen der Invalidenversicherung (IV) und den Partnerinstitutionen (BSV)“ (2013). Die Studie wird voraussichtlich Anfang 2016 ausgeschrieben werden.
- Vorstellung der Zusammenarbeit zwischen den sozialen Diensten Zürich und dem PPD Psychiatrisch-Psychologischer Dienst (PPD) (Ursi Krajnik-Schweizer) (2014)
- Vorstellung der Studie „Profile von jungen IV-Neurentenbeziehenden mit einer psychischen Krankheit“ (2014)
- Vorstellung des Projekts „Kantonaler Massnahmenkatalog der beruflichen Integrationsmassnahmen“ des Kantons Wallis (2013)
- Diskussion der Ergebnisse und Erkenntnisse des Projekts „Pforte Arbeitsmarkt in Menziken“ (2013)

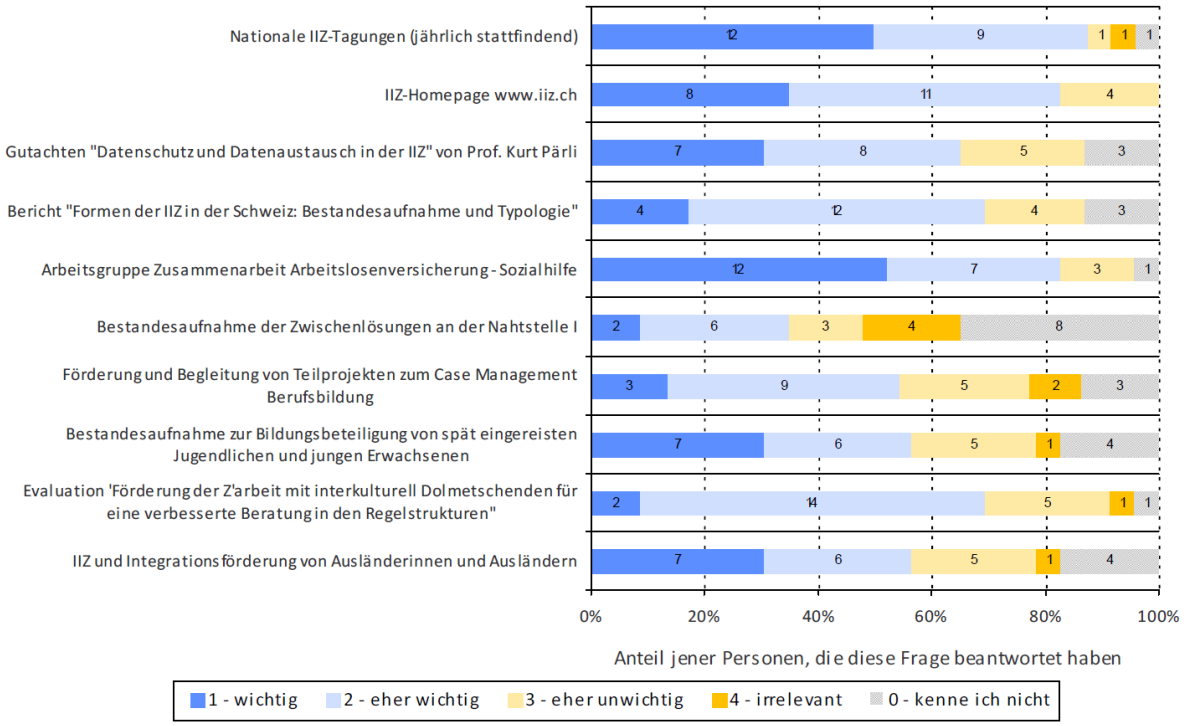
- Präsentation der Studie zur Erwerbsbeteiligung von anerkannten Flüchtlingen und vorläufig Aufgenommenen auf dem Schweizer Arbeitsmarkt: Ergebnisse und weiteres Vorgehen (2014)
- Bestandesaufnahme und Diskussion der Austauschmöglichkeiten zwischen den IIZ-Partnern im Bereich der Ausbildungen für Mittarbeiter betreffend Umgang mit Versicherten, die unter psychische Krankheiten leiden (2014)
- Präsentation des Themas „Grundkompetenzen und die IIZ im Hinblick auf das neue Bundesgesetz über die Weiterbildung (We-BiG) und die dazugehörige Verordnung“ (2015)

7 Nutzen der nationalen IIZ-Organisation aus Sicht der kantonalen IIZ-Koordinatorinnen und –Koordinatoren

7.1 Bedeutung der Projekte und Dienstleistungen der nationalen IIZ-Organisation

Die kantonalen IIZ-Koordinatorinnen und –Koordinatoren wurden danach befragt, welche Bedeutung die wichtigsten Dienstleistungen und Projekte der nationalen IIZ-Organisation (vgl. Kapitel 6.1 und 6.2) aus Sicht der kantonalen IIZ haben.

Frage: Die nationale IIZ- Organisation hat in den letzten Jahren eine Reihe von Leistungen und Produkten erstellt. Wir bitten Sie, uns für die Leistungen und (Forschungs-) Projekte der nationalen IIZ anzugeben, wie wichtig diese aus Sicht der IIZ Ihres Kantons sind.



Quelle: Online-Befragung der kantonalen IIZ-Koordinatorinnen und –Koordinatoren im Dez. 2015 durch die Egger, Dreher & Partner AG

Die vergleichsweise grösste Bedeutung wird den jährlich stattfindenden nationalen Tagungen, der Arbeitsgruppe „Zusammenarbeit Arbeitslosenversicherung – Sozialhilfe“, der IIZ-Homepage, dem Datenschutzgutachten, der durch die nationale IIZ erstellten Bestandesaufnahme und Typologie der IIZ in der Schweiz und der Evaluation betreffend dem interkulturellen Dolmetschen in der IIZ beigemessen. Jeweils rund 60% oder mehr aller befragten IIZ-KoordinatorInnen erachten diese Ergebnisse der nationalen IIZ-Organisation als wichtig oder zumindest eher wichtig.

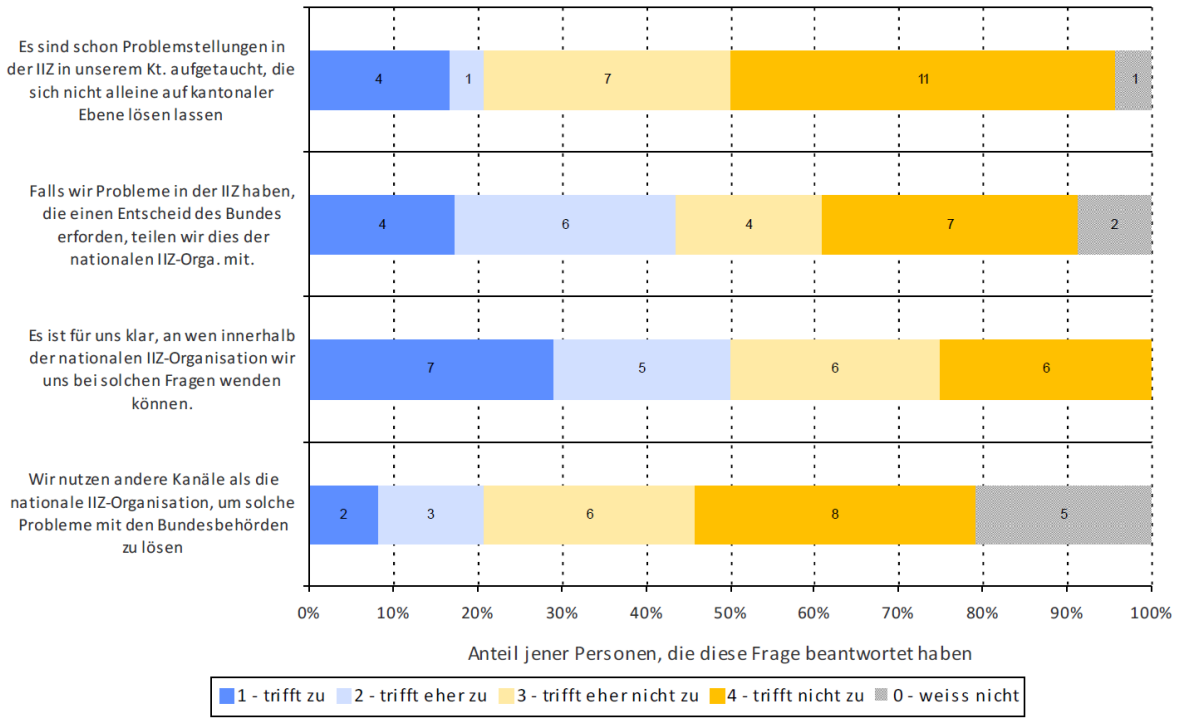
Auf die Frage, welche Dienstleistungen von der nationalen IIZ-Organisation zusätzlich gewünscht würden, wurde folgendes genannt (Einzelaussagen):

- Information über Best Practices im Ausland
- Schaffung einer Verbindlichkeit in der Zusammenarbeit zwischen Arbeitslosenversicherung und Sozialhilfe auch für die Sozialdienste.
- Erfolgsmessung der IIZ
- Unterstützung der kantonalen IIZ bei juristischen Fragen

7.2 IIZ-Problemstellungen der Kantone, die sich nicht alleine auf kantonaler Ebene lösen lassen

Eine Untersuchungsfrage der vorliegenden Evaluation ist, inwiefern die nationalen IIZ-Strukturen die Kantone bei der Weiterführung und -entwicklung der IIZ unterstützen und welche Bedeutung der nationalen IIZ-Organisation dabei zufällt.

Frage: In welchem Umfang sind Sie in den letzten fünf Jahren mit Problemstellungen, Anregungen oder Fragen seitens der IIZ Ihres Kantons an die nationale IIZ- Organisation gelangt?



Quelle: Online-Befragung der kantonalen IIZ-Koordinatorinnen und –Koordinatoren im Dez. 2015 durch die Egger, Dreher & Partner AG

Etwas mehr als 20% der befragten IIZ-Koordinatorinnen und Koordinatoren geben an, dass im Rahmen der kantonalen IIZ schon Problemstellungen aufgetaucht sind, die sich nicht alleine auf kantonaler Ebene lösen lassen, sondern eine Zusammenarbeit mit Bundesstellen erfordern. In knapp 80% der Kantone ergaben sich umgekehrt bisher keine derartigen, übergeordneten IIZ-Probleme.

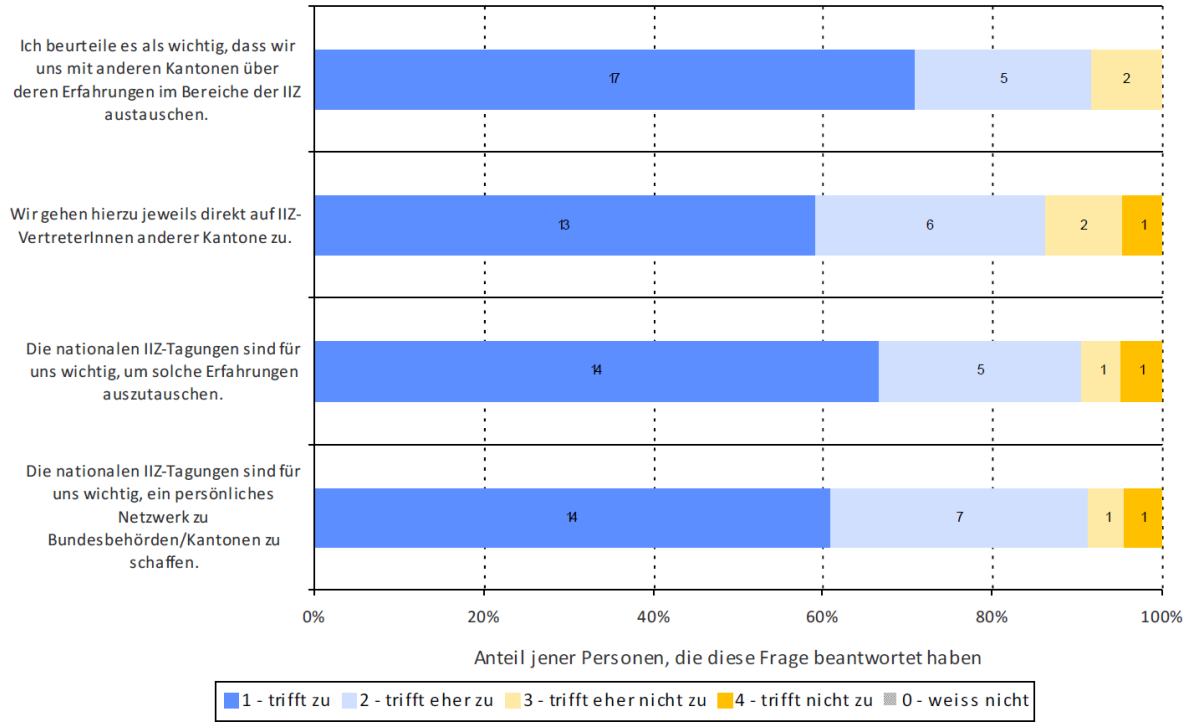
Knapp die Hälfte aller IIZ-Koordinatoren würde sich bei Problemen, die einen Entscheid des Bundes erfordern, an die nationale IIZ-Organisation wenden. Einigen dieser Personen ist dabei derzeit aber nicht klar, an wen innerhalb der nationalen IIZ-Organisation sie sich dabei wenden müssten.

7.3 Bedeutung des interkantonalen Erfahrungsaustauschs und Relevanz der nationalen IIZ-Organisation hierfür

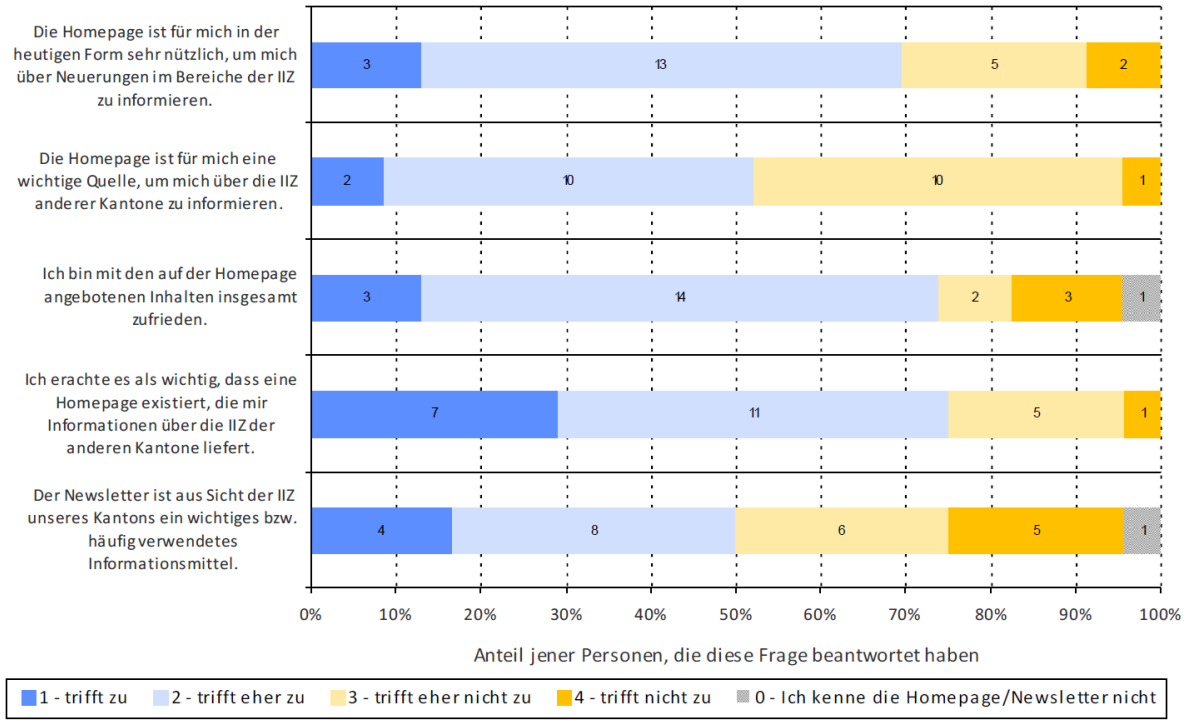
Die nationale IIZ-Organisation erbringt verschiedene Dienstleistungen, deren Ziel darin besteht, den Erfahrungsaustausch zwischen den verschiedenen Kantonen in IIZ-Fragen zu fördern (Tagungen, Newsletter, Darstellung kantonaler Praktiken auf der Homepage etc.). In diesem Zusammenhang wurden die kantonalen IIZ-Koordinatorinnen und –Koordinatoren gefragt, wie bedeutsam ein solcher Erfahrungsaustauch zwischen den Kantonen ist, und welche Rolle und Relevanz namentlich die IIZ-Tagungen, die Homepage www.iiz.ch und der periodische Newsletter der nationalen IIZ-Organisation hierfür haben.

Zusammenfassend stellen wir hierzu fest, dass der gegenseitige interkantonale Erfahrungsaustauch von über 90% aller Befragten als wichtig oder zumindest eher wichtig beurteilt wird. Dabei wird den nationalen IIZ-Tagungen und auch der Homepage www.iiz.ch eine hohe Bedeutung hierfür beigemessen wird. Bezüglich der Homepage ist jedoch bemerkenswert, dass zwar 18 Befragte es wichtig finden, dass eine Homepage existiert, welche über die IIZ der andern Kantone informiert, aber nur 12 Befragte die heutige Homepage hierfür nutzen. Wir gehen davon aus, dass dies mit den diesbezüglich teilweise nicht aktuellen Inhalten der Homepage zusammenhängt (vgl. Kapitel 7.1). Auf diesen Umstand wird in den Kommentaren von den Befragten auch wiederholt hingewiesen.

Frage: Die nationale IIZ-Organisation schafft Voraussetzungen, damit ein IIZ-Erfahrungsaustausch zwischen den Kantonen stattfinden kann. Wie sehr treffen nachfolgende Aussagen für die IIZ Ihres Kantons zu?



Frage: Ein wichtiges Instrument der nationalen IIZ ist die Homepage *www.iiz.ch* sowie der damit verbundene Newsletter. Wie sehr treffen nachfolgende Aussagen für die IIZ Ihres Kantons zu?



Quelle: Online-Befragung der kantonalen IIZ-Koordinatorinnen und –Koordinatoren im Dez. 2015 durch die Egger, Dreher & Partner AG

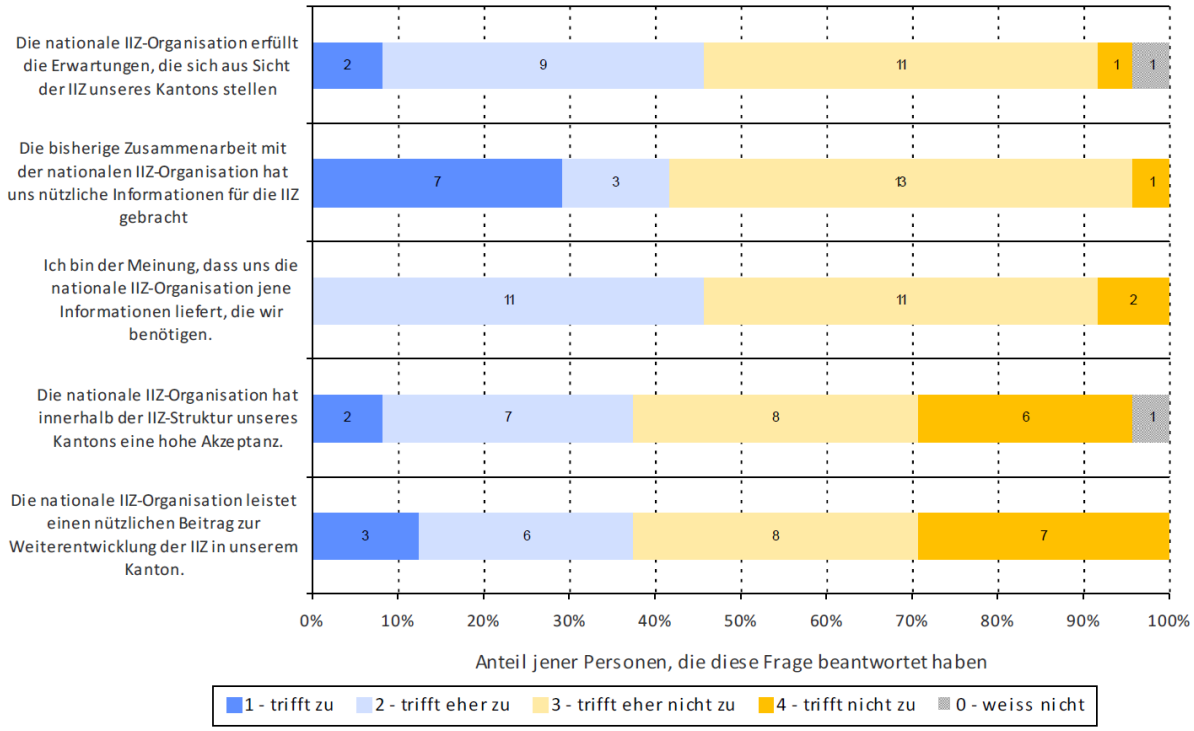
7.4 Zufriedenheit der nationalen IIZ-Koordinatorinnen und –Koordinatoren mit der nationalen IIZ-Organisation

Nur gerade 2 von 24 befragten IIZ-Koordinatorinnen und –Koordinatoren (8%) sind der Ansicht, dass die nationale IIZ-Organisation die Erwartungen, die sich aus Sicht der IIZ des Kantons stellen, voll erfüllen. Weitere 9 Personen 38% sind der Meinung, dass die nationale IIZ die Erwartungen zumindest teilweise erfüllt (siehe nachfolgende Abbildung).

Auf die Frage, ob die nationale IIZ-Organisation einen nützlichen Beitrag zur Weiterentwicklung der IIZ im Kanton leistet, geben nur 38 Prozent an, dass dies voll (3 Kantone) oder zumindest eher (6 Kantone) zutreffe. Über 60% beurteilen den Nutzen der nationalen IIZ-Organisation in dieser Hinsicht eher kritisch.

Auch die Frage, ob die nationale IIZ-Organisation innerhalb der kantonalen IIZ-Strukturen eine hohe Akzeptanz hat, wird von rund 60% der befragten Kantone als (eher) nicht zutreffend eingeschätzt.

Frage: Die nachfolgenden Aussagen beziehen sich auf Ihre Zufriedenheit mit der nationalen IIZ-Organisation. Wie sehr treffen nachfolgende Aussagen für die IIZ Ihres Kantons zu?



Quelle: Online-Befragung der kantonalen IIZ-Koordinatorinnen und –Koordinatoren im Dez. 2015 durch die Egger, Dreher & Partner AG

Als hauptsächliche *Stärken* der nationalen IIZ-Organisation werden die folgenden genannt[7]:

- Schaffen einer Plattform für den interkantonalen Erfahrungsaustausch (10 Nennungen)
- Die Existenz einer nationalen IIZ-Organisation gibt dem Thema ein entsprechendes Gewicht auf kantonaler Ebene (5 Nennungen)
- Entwickeln und Kommunizieren von neuen IIZ-Ansätzen, Finanzieren von Studien (4 Nennungen)
- Information über neue IIZ-Aspekte (2)
- Schaffung von Hilfsmitteln und Beratung für die kantonale IIZ (2)
- Sensibilisierung und Lobbyarbeit für IIZ auf nationaler Ebene (2)
- Entwickeln einer globalen Vision der künftigen IIZ (1)
- Umsetzung zweckmässiger Gesetzesanpassungen (1)

Als hauptsächliche *Verbesserungspotenziale* wurden demgegenüber die folgenden genannt:

- Verzicht auf eine Rotation der Ansprechpartner der nationalen IIZ-Fachstelle für die Kantone. Dies erschwert den Kontakt zwischen den kantonalen und nationalen IIZ-Strukturen (8 Nennungen)
- Verbessern der Homepage www.iiz.ch (3)
- Durchführung häufigerer Kantonsbesuche, um ein besseres Verständnis der sich in der Praxis stellenden Fragen zu erlangen (1)
- Die Schlussfolgerungen und Empfehlungen der nationalen IIZ-Strukturen sind bisher öfters zu weit von der Realität des Vollzugs in den Kantonen entfernt (1)
- Erarbeiten eines nationalen IIZ-Strategie mit entsprechenden Zielen (1)
- Einbezug des BAG in die IIZ-Strukturen (1)
- Definieren klarer Ansprechpartner für Fragen der IIZ auf nationaler Ebene (1)
- Verbesserung der Erreichbarkeit der Fachstelle (1)

[7] Die Befragten wurden gebeten, in zwei Kommentarfeldern anzugeben, welche Stärken und Verbesserungspotenziale die nationale IIZ-Organisation aus Sicht der kantonalen IIZ aufweist. Diese Angaben wurden dabei ungestützt gemacht, d.h. es wurden keine möglichen Stärken und Verbesserungspotenziale vorgegeben.

8 Schlussfolgerungen und Empfehlungen

8.1 Konformität der nationalen IIZ-Organisation mit den Zielen des Einsetzungsbeschlusses

Vorgaben gemäss Einsetzungsbeschluss

Die mit dem Einsetzungsbeschluss verfolgte, ursprüngliche Zielsetzung der nationalen IIZ-Organisation ist in Kapitel 3.1 detailliert erläutert. Zusammenfassend bestand das Ziel darin, mit der Schaffung der nationalen IIZ-Organisation die Erreichung der folgenden Wirkungen anzugehen:

- Bildung einer systemübergreifenden Trägerschaft, die willens und in der Lage ist, die auf Bund und Kantone verteilten Rechtsetzungs- und Vollzugskompetenzen aktiv zu gestalten und zu steuern.
- Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen ALV, IV, Berufsbildung, Integrationsförderung und Sozialhilfe für die begrenzte Zahl der Fälle mit Mehrfachproblematiken die Zusammenarbeit zwischen ALV, IV und Sozialhilfe und Ausrichtung der Strukturen und Prozesse auf eine gesamtheitliche, systemübergreifende Lösungsfindung.
- Förderung einer verbindlicheren Zusammenarbeit zwischen den Vollzugsstellen.

Als verbindliche Rahmenbedingungen legte der Einsetzungsbeschluss dabei fest, welche Gremien im Einzelnen zu bilden sind und welches deren Auftrag, Zusammensetzung, Aufgaben und Kompetenzen sind. Im Weiteren wurde im Einsetzungsbeschluss vorgegeben, dass die nationale IIZ-Organisation schlank zu halten sei.

Ziel- und Vorgabekonformität der nationalen IIZ-Organisation

Als eine Hauptzielsetzung hat die vorliegende Evaluation die Frage zu beantworten, inwiefern die im Jahr 2010 implementierten nationalen IIZ-Strukturen die Aufgaben und Ziele, wie sie im IIZ-Beschluss definiert sind, erfüllen. Aufgrund der in den Kapiteln 3 bis 7 dargestellten Analyseergebnisse gelangen wir in dieser Hinsicht zu folgenden Beurteilungen:

- Die Struktur der nationalen IIZ-Organisation entspricht abgesehen von wenigen punktuellen Anpassungen den Vorgaben des Einsetzungsbeschlusses. Sowohl die gebildeten drei Gremien als auch deren Zusammensetzung decken sich (mit wenigen Abweichungen) exakt mit dem Einsetzungsbeschluss (vgl. Kapitel 4.2). Die Strukturen wurden dabei vorgabegemäss schlank gehalten (vgl. Kapitel 4.3).
- In Bezug auf die durch die drei Gremien zu verfolgenden Aufgaben und Prozesse werden die Vorgaben des Einsetzungsbeschlusses ebenfalls weitgehend eingehalten. Diesbezügliche Abweichungen stellen wir in erster Linie in folgender Hinsicht fest:
  - Das IIZ STG ist eher ein Koordinations- und Informationsgremium und weniger ein Steuerungsgremium. Der dem STG gemäss Einsetzungsbeschluss zugeordnete Auftrag, die Rahmenbedingungen und die politische Stossrichtung der IIZ festzulegen, nimmt das Gremium damit nur beschränkt wahr (vgl. Kapitel 4.2).

- Das IIZ EKG hat den Auftrag, erstens für die Weiterentwicklung der IIZ sowie zweitens die koordinierte Umsetzung dieser Weiterentwicklungen zu sorgen. Zweiteres wurde bisher nicht wahrgenommen. Das Gremium verfügt aber auch nicht über die hierfür erforderlichen Kompetenzen gegenüber den kantonalen Stellen und zudem gab es wenige Weiterentwicklungen seitens der nationalen IIZ-Organisation, welche konkrete Vorgaben oder Empfehlungen für die IIZ im Feld bzw. in den kantonalen Vollzugsstrukturen machen.
- Das EKG hat neben anderen Aufgaben gemäss Einsetzungsbeschluss auch den Auftrag, Rechtsgrundlagen zur Förderung der Verbindlichkeit der IIZ bereitzustellen. Dies ist bislang nicht erfolgt.
- Gemäss Einsetzungsbeschluss wäre vorgesehen, dass das EKG zur Erarbeitung und Weiterentwicklung von Ideen auf die Ressourcen der Fachstelle zurückgreifen kann. Die Ressourcenverfügbarkeit der Mitglieder der Fachstelle ist jedoch stark eingeschränkt (vgl. Kapitel 4.2). Ausserdem hat das EKG gegenüber den Mitgliedern der Fachstelle keine Weisungsbefugnisse.
- Die Fachstelle hat in den letzten Jahren in Bezug auf alle im Einsetzungsbeschluss genannten Aufgaben entsprechende Aktivitäten unternommen. Aufgrund der gegebenen Ressourcensituation waren diese dabei aber teilweise wenig intensiv. Dies betrifft namentlich die definierten Aufgaben „die Fachstelle ist Ansprechpartner für die IIZ-Institutionen in den Kantonen“ und „Die Fachstelle verschafft sich laufend ein Bild über den Stand der Umsetzung der IIZ in der Schweiz […]“.

- Sämtliche seitens der nationalen IIZ-Strukturen verfolgten Projekte und erstellten Dienstleistungen (vgl. Kapitel 6) sind mit den Zielen des Einsetzungsbeschlusses konform.

Damit stellen wir zusammenfassend fest, dass die nationale IIZ-Organisation vorgabegemäss umgesetzt wurde und die vorgesehenen Aufgaben weitgehend vorgabegemäss erfüllt werden. Gewisse den drei Gremien zugedachte Aufgaben wurden jedoch nicht umgesetzt. Dies hängt auch damit zusammen, dass der derzeitige (vorgabegemäss) schlanke Personaleinsatz in allen drei Gremien in dieser Hinsicht Grenzen schafft.

Auswirkungen der nationalen IIZ-Organisation aus Sicht der beteiligten Partner

Eine andere zentrale Frage der vorliegenden Evaluation ist, welche Auswirkungen die Projekte und Leistungen der nationalen IIZ-Organisation aus Sicht der beteiligten Partner hatten. Die Interviews mit ausgewählten Mitgliedern des STG, des EKG und der Fachstelle sowie die Online-Umfrage bei den kantonalen IIZ-Koordinatoren ergab folgendes Bild hierzu:

- Die Sinnhaftigkeit der nationalen IIZ-Strukturen wird von der überwiegenden Mehrheit aller interviewten Personen der nationalen IIZ-Organisation nicht in Frage gestellt.
- In Kapitel 6 werden die bisher von den nationalen IIZ-Strukturen erarbeiteten Leistungen dargestellt. Diese Ergebnisse werden seitens der befragten Mitglieder der nationalen IIZ-Gremien unterschiedlich bewertet. Einige sind der Ansicht, das bisher Erreichte bewege

sich im Rahmen dessen, was erwartet wurde bzw. erwartet werden durfte. Andere beurteilen die bisherigen Ergebnisse demgegenüber als unter den ursprünglichen Erwartungen liegend. Diese unterschiedlichen Wahrnehmungen des bisherigen Erfolges der nationalen IIZ-Organisation hängen massgeblich davon ab, von welchem Zielverständnis die betreffenden Personen jeweils ausgehen (vgl. Kapitel 3.3) und welche Bereiche sie repräsentieren:

- Vergleichsweise viel konnte die nationale IIZ-Organisation aus Sicht der befragten Vertreterinnen und Vertreter des Migrationsbereichs erreichen. Erstens wurden mehrere nationale IIZ-Projekte mit Bezug zur Migration durchgeführt (vgl. Kapitel 6.2). Zweitens wurden dem SEM und den kantonalen Stellen im Bereich der Migration dank der IIZ-Organisation neue Kanäle eröffnet, um die IIZ-Anliegen aus Sicht der Migration sowohl national als auch kantonal zu thematisieren und Pilotprojekte anzustossen.
- In der Schnittstelle zwischen der Arbeitslosenversicherung und der Sozialhilfe wurden dank der nationalen IIZ-Organisation verschiedenen Optimierungen angestossen (vgl. Kapitel 6.2). Diese Errungenschaften der nationalen IIZ werden von den befragten Vertreterinnen und Vertretern dieser beiden IIZ-Partnerbereiche im Allgemeinen auch entsprechend gewürdigt.
- Für den Bereich der Berufsbildung präsentiert sich die Situation ähnlich wie für den Migrationsbereich: Es konnten einige IIZ-Projekte aus Sicht der Berufsbildung auf nationaler Ebene initiiert werden und andererseits hat die IIZ-Organisation mit dazu beigetragen, die IIZ-Aspekte aus Sicht der Berufsbildung sowohl auf nationaler als auch kantonaler Ebene intensiver zu thematisieren.
- Für die Invalidenversicherung ist der Output der nationalen IIZ-Organisation nach unserer Einschätzung bisher vergleichsweise am kleinsten: In den letzten 5 Jahren gab es keine Projekte der nationalen IIZ-Organisation, bei denen IIZ-Problemstellungen aus Sicht der IV im Zentrum stehen (vgl. Kapitel 6.2). Dennoch hat die nationale IIZ-Organisation auch für die IV den Vorteil, sich mit den andern Partnern austauschen und diese für Anliegen der IV sensibilisieren zu können, wobei darauf hingewiesen wurde, dass sich dies auch bilateral mit den betreffenden Partnern hätte erreichen lassen.

- Als eine wesentliche (potenzielle) Stärke der nationalen IIZ wird generell erachtet, dass IIZ-Probleme im Rahmen der nationalen IIZ-Organisation im STG direkt auf Ebene der zuständigen Leitenden diskutiert werden können und dort die Stossrichtung festgelegt werden kann, die in den einzelnen Systemen dann umzusetzen ist. In diesem Sinne ist die nationale IIZ-Struktur grundsätzlich in der Lage, bei Problemen, welche den Vollzug der IIZ in den Kantonen behindern, entsprechende Grundsatzentscheide zu fällen und die Probleme zu lösen. Selbstverständlich kann das STG aber nur jene IIZ-Probleme angehen, von denen es Kenntnis hat. Hierfür müsste ein enger Kontakt zwischen den Verantwortlichen der kantonalen IIZ-Strukturen und der nationalen IIZ-Organisation bestehen. In dieser Hinsicht zeigt die Praxis der letzten 5 Jahre aber, dass diese zentrale Anforderung nicht ausreichend gegeben ist (vgl. Kapitel 5.1).

- Aus Sicht der kantonalen IIZ-Koordinatorinnen und – Koordinatoren ist namentlich der dank den jährlichen IIZ-Tagungen mögliche Erfahrungsaustausch sehr wertvoll. Im Weiteren werden verschiedene Projekte der nationalen IIZ-Organisation als wichtig erachtet. Die Bedeutung der nationalen IIZ-Strukturen für die Weiterentwicklung der IIZ in den einzelnen Kantonen wird von vielen Kantonsvertretenden jedoch insgesamt als nicht sehr gross eingeschätzt (vgl. Kapitel 7.).

Zusammenfassend stellen wir fest, dass die nationale IIZ-Organisation in den letzten 5 Jahren durchaus Auswirkungen auf die Zusammenarbeit zwischen den IIZ-Partnern hatte. Dabei stand aber erstens eher die nationale als die kantonale Ebene im Vordergrund und zweitens waren die Effekte nicht für alle IIZ-Partner gleich stark.

8.2 Verbesserungspotenziale

Aufgrund der in vorliegendem Bericht dargestellten Erkenntnisse ergeben sich folgende Verbesserungspotenziale:

- ***Zielverständnis***

  Es besteht keine klare Definition und kein einheitliches Verständnis darüber, für welche Problemstellungen welcher Zielgruppen die nationale IIZ-Organisation zuständig ist (und insb. auch für welche nicht), welche Ziele dabei seitens der nationalen IIZ anzustreben sind, was für Handlungsfelder sich daraus ableiten und für welche Themen die nationale IIZ-Organisation nicht zuständig ist. Es können sowohl im EKG als auch im STG im Prinzip alle Arten von Themen eingebracht werden, die im engeren oder auch weiteren Sinne einen Einfluss auf die Berufs- und Arbeitsintegration der verschiedenen Institutionen haben können (vgl. Kapitel 3)

  Es ist zu empfehlen, die Definition der Ziele, der Aufgaben und Prioritäten der drei Gremien der nationalen IIZ-Strukturen zu präzisieren. Damit kann auch verhindert werden, dass jene IIZ-Partner, deren Partialinteressen an der IIZ am stärksten sind, sich ein Übergewicht bei der Traktandensetzung der drei Gremien verschaffen. Das Schwergewicht der Diskussion sollte sich letztlich daran orientieren, in welchen Bereichen die grössten IIZ-Probleme für die meisten Personen bestehen.

- ***Organisationsstruktur: zweijährlich wechselnder Vorsitz***

  Der heute geltende zweijährlich wechselnde Vorsitz führt zu einer Reihe von Nachteilen:

  – Um die angestrebten Innovationen und Weiterentwicklungen im Bereiche der IIZ sicherzustellen, müsste eines der Gremien der nationalen IIZ-Strukturen sicherstellen, dass ein systematischer, flächendeckender und enger Kontakt zu den kantonalen IIZ-Strukturen besteht. Das einzige der drei Gremien, welches dies nach unserer Einschätzung und der Einschätzung mehrerer Befragter sicherstellen kann, ist die Fachstelle. Der zweijährlich wechselnde Vorsitz der Fachstelle erschwert jedoch den Aufbau des erforderlichen persönlichen Netzwerks zu Kantonsvertretern (vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 5.1 und in Kapitel 7.4).

- Die Leiterin bzw. der Leiter der Fachstelle muss über ein umfassendes Wissen über die sich aus Sicht der verschiedenen Partner stellenden IIZ-Themen verfügen und die Kernprozesse der IIZ-Partner ausreichend genau kennen. Dieses Wissen lässt sich nicht in wenigen Monaten aufbauen.
- Die Leitung der IIZ-Fachstelle sollte für den Leiter oder die Leiterin die Hauptaufgabe sein und eine entsprechend hohe Priorität geniessen. Diese Funktion sollte deshalb nicht als Spezialauftrag neben einem anderen Hauptjob ausgeübt werden. Andernfalls besteht die Gefahr, dass der/die Leiterin die Aufgaben der Fachstelle bei Ressourcenengpässen gegenüber seiner/ihrer Haupttätigkeit mit geringerer Priorität bearbeitet. Diese Gefahr wird zusätzlich dadurch verstärkt, dass die Fachstelle derzeit keine Ergebnisverantwortung im engeren Sinne hat.
- Wird alle 2 Jahre in allen drei Gremien (STG, EKG und Fachstelle) der Vorsitz gewechselt besteht das Risiko einer mangelnden Kontinuität der Aktivitäten der nationalen IIZ-Struktur.

Es ist zu empfehlen, die Leitung der Fachstelle künftig nicht mehr alle 2 Jahre zu rotieren. Dies kann in verschiedener Art und Weise ausgestaltet werden. Im Sinne einer Grobskizze prüfenswert ist unserer Ansicht nach folgender Ansatz. Die Vor- und Nachteile einer solchen Organisation wären jedoch noch einer sorgfältigen Analyse zu unterziehen[8] und mit anderen denkbaren Ausgestaltungsformen zu vergleichen:

- Die für die Leitung der Fachstelle zuständige Person wird von einer der beteiligten Bundesstellen formell angestellt. Der Linie der betreffenden Bundesstelle, bei welcher die Person angestellt ist, kommt keine fachliche Weisungskompetenz zu. Die Fachstelle bleibt stattdessen fachlich weiterhin dem STG bzw. dessen Vorsitzenden unterstellt. Der Vorsitz im STG wird weiterhin in periodischen Abständen rotiert.
- Zusätzlich zur Leitungsperson der Fachstelle delegieren alle IIZ-Partner je ein Mitglied, dem ein festes Pensum für die Mitarbeit in der Fachstelle zugeordnet wird. Im Gegensatz zu heute ist nicht mehr möglich, dass die Leiterin bzw. der Leiter der Fachstelle gleichzeitig auch die Anliegen eines der IIZ-Partner in der Fachstelle vertritt. Die Fachstelle wird damit um eine Person erweitert.

- ***Organisationsstruktur: Kongruenz von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen der drei Gremien der nationalen IIZ-Organisation***

Gemäss den Vorgaben des Einsetzungsbeschlusses hat die Fachstelle heute die Aufgabe, sowohl das STG als auch den EKG „in fachlicher und organisatorischer Hinsicht zu unterstützen“. Entsprechend erteilen sowohl das STG als auch das EKG Aufträge an die Fachstelle. Die Fachstelle ist dabei dem STG unterstellt, während das EKG gegenüber der Fachstelle keine Weisungskompetenzen hat. Daraus ergeben sich in jenen Situatio-

[8] Je nach Ausgestaltung der Rahmenbedingungen kann sich für die Fachstellenleitung bspw. der Fehlanreiz ergeben, die Interessen derjenigen Organisation, bei der sie angestellt ist, über diejenigen der anderen IIZ-Partner zu stellen.

nen Probleme, bei denen die Fachstelle aufgrund von Ressourcenengpässen eine (implizite) Prioritätensetzung bei den zu behandelnden Themen vornehmen muss. Hierauf hat das EKG dann nur beschränkt Einfluss.

In Bezug auf die Organisationsstruktur gelangen wir zu folgenden Empfehlungen, mit denen sich die anzustrebende Kongruenz von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung aller drei Gremien besser erreichen lässt und damit zu einer klareren Abgrenzung der Zuständigkeiten führt:

- Das EKG sollte direkt dem STG als Expertenbeirat zugeordnet (Sounding Board, Innovationsgefäss) werden.
- Die Fachstelle sollte ausschliesslich dem STG (als Gesamtgremium und nicht nur dem Vorsitzenden) unterstellt werden. Will das EKG der Fachstelle Aufträge erteilen, erfolgt dies via STG.
- Die Aufgaben und Verantwortung der Fachstelle sollten entsprechend den Ausführungen in Kapitel 4.2 präzisiert werden.

- ***Ressourceneinsatz der verschiedenen Gremien***

  Wie in Kapitel 4.3 ausgeführt wird, setzen die 3 Gremien der nationalen IIZ-Organisation in deren heutigen Ausgestaltung insgesamt Personalkapazitäten von rund 0.75 bis 1.35 Vollzeitäquivalenten ein. Ob diese Ressourcen künftig ausreichend sein werden wird auch wesentlich davon abhängigen, welche Aufgaben der nationalen IIZ-Organisation zugeordnet werden. Ausgehend von den heutigen Aufgaben ist jedoch zu erwarten, dass mit diesem bewusst schlank gehaltenen Personalmengengerüst auch in Zukunft die in Kapitel 8.1 genannten Lücken in der Aufgabenerfüllung bestehen bleiben.

  In jedem Fall ist zu empfehlen, dass explizit definiert wird, in welchem Umfang die einzelnen IIZ-Partner dauerhaft Personalressourcen für die Fachstelle zur Verfügung stellen müssen (in Form eigenen Personals): Nur so kann den kantonalen IIZ-Strukturen ein kontinuierlich bestehendes Leistungsangebot mit gleichbleibender Qualität sichergestellt werden.

- ***Führungsprozesse***

  Das STG ist innerhalb der nationalen IIZ-Organisation jenes Gremium, welches die Rahmenbedingungen und die politische Stossrichtung der IIZ festlegen soll. Wie die Ausführungen in Kapitel 5.2 und 8.1 zeigen ist das IIZ STG aber eher ein Koordinations- und Informationsgremium und weniger ein Steuerungsgremium.

  Das STG sollte die ihr zugedachte Steuerungsrolle künftig stärker wahrnehmen. Dies setzt voraus, dass die Entscheidungsprozesse überarbeitet werden (vgl. Kapitel 5.2). Im Weiteren ist prüfenswert, ob ergänzend eine Geschäftskontrolle eingeführt werden sollen, mit der die zeitgerechte Aufbereitung der nötigen Entscheidungsgrundlagen und auch die Umsetzung der Entscheide überwacht werden kann (vgl. Kapitel 5.3).

- ***Innovationsprozesse***

  Der Hauptzweck der nationalen IIZ-Organisation besteht darin, die IIZ auf nationaler und kantonaler Ebene zu verbessern bzw. weiterzuentwickeln. Damit dies funktioniert muss die Anforderung erfüllt sein, dass die relevanten IIZ-Handlungsfelder durch die nationalen IIZ-Strukturen erkannt werden. Dies bedarf eines Bottom-up-Prozesses zwischen den kantonalen IIZ-Strukturen und den nationalen IIZ-Gremien. Dieser Bottom-up-Prozess weist heute Schwächen auf. Dies hängt zum einen mit dem zweijährlich rotierenden Vorsitz in der Fachstelle zusammen (vgl. vorgängige Ausführungen). Zum andern hat die Fachstelle keinen expliziten Auftrag und auch keine entsprechende Ergebnisverantwortung, einen solchen Bottom-up-Prozess sicherzustellen (vgl. Kapitel 4.2). Zudem ist fraglich, ob die heutigen Ressourcen hierfür ausreichend wären. Es ist zu empfehlen, im Rahmen der nötigen Präzisierung der künftigen Ziele und Aufgaben der nationalen IIZ-Organisation bzw. deren Gremien (vgl. Ausführungen in den vorgängigen Abschnitten dieses Kapitels) auch diesbezügliche Optimierungen zu prüfen.

Weitere Forschungs- und Expertenberichte aus der Reihe «Beiträge zur Sozialen Sicherheit»

http://www.bsv.admin.ch/praxis/forschung/publikationen/index.html?lang=de

Autres rapports de recherche et expertises de la série «Aspects de la sécurité sociale»

http://www.bsv.admin.ch/praxis/forschung/publikationen/index.html?lang=fr

Altri rapporti di ricerca e perizie della collana «Aspetti della sicurezza sociale»

http://www.bsv.admin.ch/praxis/forschung/publikationen/index.html?lang=it

Further research reports and expertises in the series «Beiträge zur Sozialen Sicherheit»

http://www.bsv.admin.ch/praxis/forschung/publikationen/index.html?lang=en