

## SOZIALPOLITIK

# Evaluation der nationalen IIZ-Strukturen

Marcel Egger; Egger, Dreher & Partner AG

Erstmals seit ihrer Einsetzung 2010 ist die nationale IIZ-Organisation evaluiert und ihr Verbesserungspotenzial eruiert worden. Unter anderem wird vorgeschlagen, die Ziele, Aufgaben und Prioritäten der drei nationalen IIZ-Gremien zu präzisieren, den Ressourcenbedarf zu klären und die Leitung der Fachstelle nicht mehr alle zwei Jahre zu rotieren.

Unter interinstitutioneller Zusammenarbeit (IIZ) ist die Zusammenarbeit mehrerer Institutionen im Bereich der sozialen Sicherung, Bildung und Integration zu verstehen. Zu ihrer Koordination und Weiterentwicklung wurde im Jahr 2010 eine aus drei Gremien bestehende nationale IIZ-Organisation geschaffen, in der die Arbeitslosenversicherung, die Invalidenversicherung, die Sozialhilfe, die Berufsbildung und seit 2011 der Bereich Migration/Integration vertreten sind. Der Vorsitz rotiert alle zwei Jahren unter den beteiligten Bundesbehörden.

Nach über vier Jahren Praxis wurde die in vorliegendem Artikel beschriebene externe Evaluation in Auftrag gegeben. Die übergeordnete Zielsetzung der hier vorgestellten Untersuchung bestand darin zu überprüfen, ob und inwiefern die nationale IIZ-Organisation in der Lage ist, die im

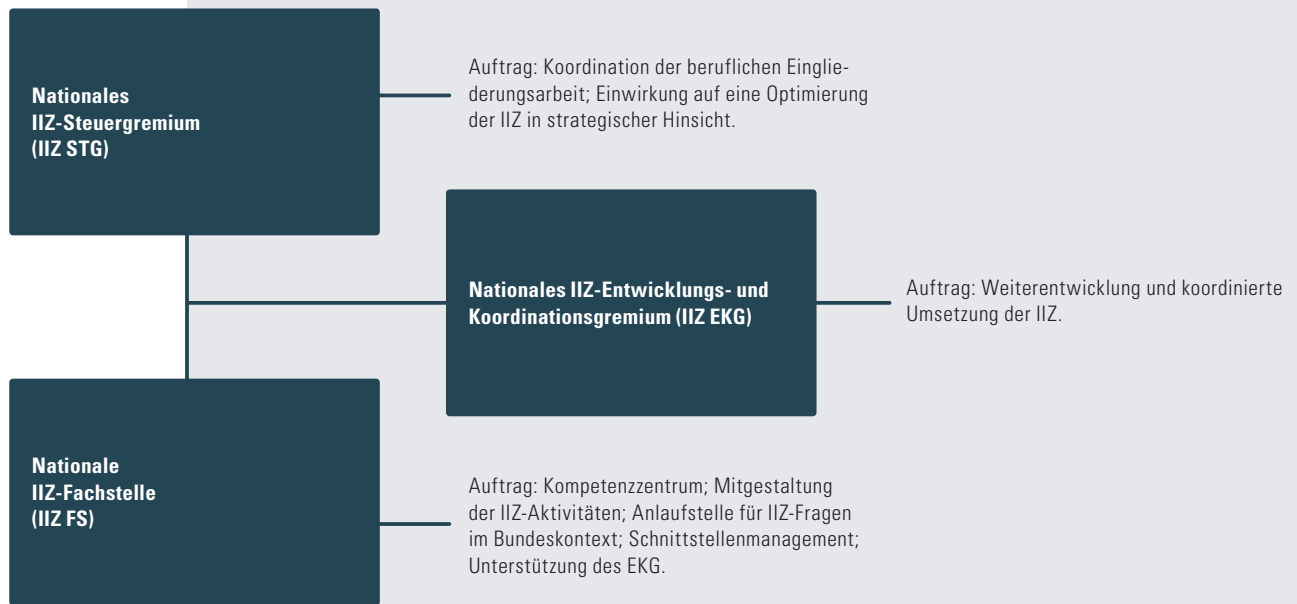
«Beschluss über die Einsetzung einer nationalen IIZ-Organisation zur Weiterentwicklung der interinstitutionellen Zusammenarbeit» vom 11. November 2010 festgelegten Aufgaben und Ziele zu erfüllen.

Die Untersuchungen wurden auf der Basis folgender Grundlagen durchgeführt:

- Analyse bestehender Sekundärmaterialien (Projektbeschreibungen, Sitzungsprotokolle der nationalen IIZ-Gremien, Grundlagendokumente etc.).
- Interviews mit 19 Mitgliedern der verschiedenen Gremien.
- Online-Umfrage bei den IIZ-Koordinatorinnen und -Koordinatoren aller Kantone.

Nationale IIZ-Organisation

G1



Quelle: Egger 2016.

**ZIELSETZUNGEN DER NATIONALEN IIZ-ORGANISATION**

Mit dem Einsetzungsbeschluss erhielt die nationale IIZ-Organisation den Auftrag, die in direktem Kontakt mit betroffenen Menschen stehenden Institutionen des Berufsbildungs- und Arbeitsintegrationssystems so zu koordinieren, dass die Eingliederungschancen der Betroffenen steigen.

Während die übergeordnete Zielsetzung an sich unbestritten ist, zeigen die 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, welche konkreten Ziele anzustreben sind, welche Handlungsfelder sich daraus ableiten, aber auch wofür die nationale IIZ-Organisation nicht zuständig ist. Das Auftragsverständnis geht namentlich in Bezug auf die Frage auseinander, ob die nationale IIZ-Organisation die Zusammenarbeit ausgehend von den heutigen gesetzlichen Grundlagen und Zuständigkeiten verbessern soll, oder ob sie sich auch mit Optimierungsmöglichkeiten zu befassen hat, die eine Änderung der Zuständigkei-

ten und Grundaufträge der involvierten Institutionen erfordern würden.

**ROLLEN, AUFTRÄGE UND RESSOURCENEINSATZ DER VERSCHIEDENEN GREMIEN**

Der Einsetzungsbeschluss sah die Schaffung einer dreiteiligen Struktur vor, bestehend aus einem Steuergrremium (STG), einem Entwicklungs- und Koordinationsgrremium (EKG) und einer Fachstelle, deren Leitungen alle zwei Jahre wechseln (vgl. Grafik G1). Das STG wurde beauftragt, im Rahmen von ein bis zwei Treffen im Jahr die Massnahmen der beruflichen Eingliederung zu koordinieren, die Rahmenbedingungen sowie die politische Sostsrichtung der IIZ festzulegen und auf eine Optimierung der IIZ hinzuwirken. Es ist – dies im Gegensatz zum EKG – der Fachstelle gegenüber weisungsberechtigt. Die vier im STG vertretenen Bundesbehörden Staatssekretariat für Bildung und Forschung (SBFI), Staatssekretariat für Migration (SEM), Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco) und Bundesamt für Sozialversicherungen (BSV) stellen den rotierenden Vorsitz der nationalen IIZ-Organisation. Dem EKG wurde die Ver-

**Bewertung der IIZ-Organisation aus kantonaler Sicht**

G2

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?

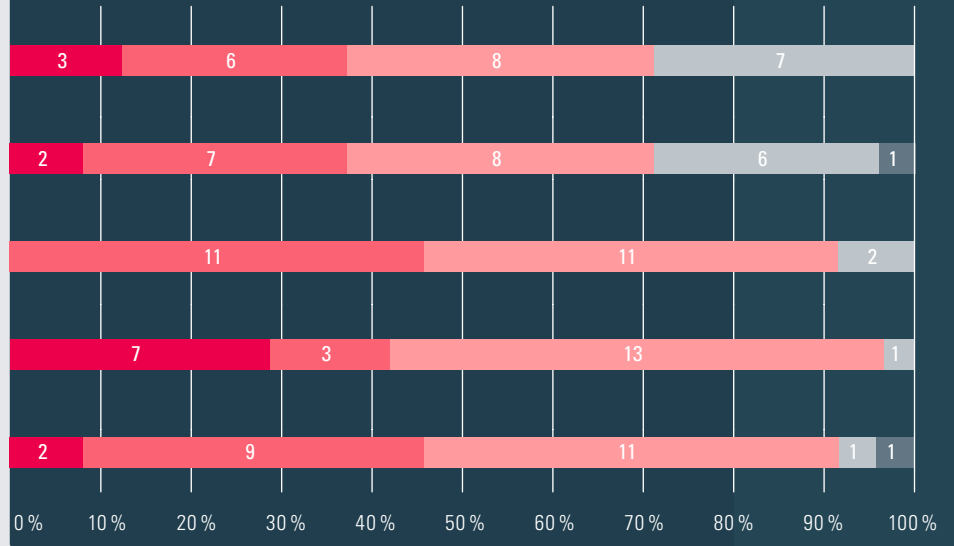
Die nationale IIZ-Organisation leistet einen nützlichen Beitrag zur Weiterentwicklung der IIZ in unserem Kanton.

Die nationale IIZ-Organisation hat innerhalb der IIZ-Struktur unseres Kantons eine hohe Akzeptanz.

Ich bin der Meinung, dass uns die nationale IIZ-Organisation jene Informationen liefert, die wir benötigen.

Die bisherige Zusammenarbeit mit der nationalen IIZ-Organisation hat uns nützliche Informationen für die IIZ gebracht.

Die nationale IIZ-Organisation erfüllt die Erwartungen, die sich aus Sicht der IIZ unseres Kantons stellen.



■ 1 – trifft zu      ■ 3 – trifft eher nicht zu      ■ 0 – weiss nicht  
 ■ 2 – trifft eher zu      ■ 4 – trifft nicht zu

Quelle: Egger, 2016 (n = 24).

antwortung für die Weiterentwicklung und die koordinierte Umsetzung der IIZ im Alltag übertragen. Die Fachstelle gilt als Kompetenzzentrum des Bundes in IIZ-Fragen und wurde damit betraut, die IIZ-Aktivitäten mitzugestalten, Anlaufstelle für IIZ-Fragen im Bundeskontext zu sein und die Entwicklungs- und Koordinationsarbeiten des EKG zu unterstützen. Die Fachstelle und deren Leitung rotieren jeweils zusammen mit dem Vorsitz der nationalen IIZ-Organisation.

Die Struktur, Aufgabenverteilung und Prozesse der IIZ-Organisation decken sich mit wenigen Abweichungen mit den Vorgaben des Einsetzungsbeschlusses. Gewisse Aufgaben werden jedoch nicht wahrgenommen, was auch der vorgabengemäss sehr schlanken Personalkapazität geschuldet ist, die über alle drei Gremien gerechnet insgesamt 0,8 bis 1,4 Vollzeitäquivalente umfasst.

**DURCH DIE NATIONALE IIZ-ORGANISATION ERSTELLTE LEISTUNGEN** In ihrem knapp fünfjährigen Bestehen hat

die nationale IIZ-Organisation eine Vielzahl von Produkten erstellt und Dienstleistungen erbracht, die alle mit den Zielen des Einsetzungsbeschlusses konform sind. Die befragten Mitglieder der nationalen Gremien bewerten deren Nutzen unterschiedlich. Einige sind der Ansicht, das bisher Erreichte bewege sich im Rahmen dessen, was erwartet wurde bzw. erwartet werden durfte. Für andere liegen die bisherigen Ergebnisse unter den ursprünglichen Erwartungen. Die Bewertung des bisher Geleisteten hängt massgeblich davon ab, von welchem Verständnis der durch die nationale IIZ-Struktur zu verfolgenden Ziele die betreffenden Personen jeweils ausgehen und welches der drei Gremien sie repräsentieren.

**DIE NATIONALE IIZ-ORGANISATION AUS SICHT DER KANTONALEN IIZ-KOORDINATORINNEN UND -KOORDINATOREN**

Rund 38 Prozent der befragten kantonalen IIZ-Koordinatorinnen und -Koordinatoren sind der Ansicht, dass die nationale IIZ-Organisation einen nützlichen

Beitrag zur Weiterentwicklung der IIZ im Kanton geleistet habe (vgl. Grafik 62). Demgegenüber beurteilen mehr als 60 Prozent der Befragten den Nutzen in dieser Hinsicht als insgesamt eher gering.

Das am häufigsten von den kantonalen IIZ-Koordinatoren genannte Verbesserungspotenzial ist der Verzicht auf die bisherige Rotation der Leitung der nationalen Fachstelle. Diese erschwere den Kontakt zwischen den kantonalen und nationalen IIZ-Strukturen.

**VERBESSERUNGSPOTENZIAL** Die Untersuchungsergebnisse weisen auf verschiedene Verbesserungspotenziale der IIZ-Strukturen hin. Hierzu werden die folgenden Empfehlungen gemacht:

- Die Ziele, Aufgaben und Prioritäten der drei nationalen IIZ-Gremien sollten präzisiert werden. Dabei muss auch der Ressourcenbedarf geklärt werden.
- Innerhalb der Organisationsstruktur ist eine bessere Kongruenz von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung aller drei Gremien zu schaffen. Das STG sollte die ihm zugedachte Steuerungsrolle künftig stärker wahrnehmen. Dies setzt voraus, dass die Entscheidungsprozesse überarbeitet werden. Weiter sollte das EKG dem STG direkt als Expertenbeirat (Sounding Board, Innovationsgefäss) zugeordnet werden und seine Aufträge künftig nur noch via Steuerungsgremium bzw. dessen Vorsitz an die Fachstelle fließen.
- Derzeit hat die Fachstelle die Aufgabe, sowohl das STG als auch das EKG in fachlicher und organisatorischer Hinsicht zu unterstützen und nimmt folglich von beiden Gremien Aufträge entgegen; weisungsberechtigt ist allerdings nur das STG. Daraus ergeben sich in jenen Situationen 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.
- Im Rahmen der Präzisierung der künftigen Ziele und Aufgaben sollte die folgende Schwachstelle beseitigt werden: 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 nationale IIZ-Organisa-

tion erkannt werden. Dies bedarf eines Bottom-up-Prozesses zwischen den kantonalen IIZ-Strukturen und den nationalen IIZ-Gremien. Er funktioniert heute jedoch nicht wie gewünscht. Erstens hat die Fachstelle keinen expliziten Auftrag und auch keine entsprechende Ergebnisverantwortung, einen solchen Bottom-up-Prozess sicherzustellen. Zweitens ist fraglich, ob die heutigen Ressourcen hierfür ausreichend wären.

- Schliesslich besteht ein wichtiges Verbesserungspotenzial darin, die Leitung der Fachstelle künftig nicht mehr alle zwei Jahre zu rotieren. Dies aus folgenden Gründen:
  - Die Leitung der Fachstelle muss über ein umfassendes Wissen über die sich aus Sicht der verschiedenen Partnerstellenden IIZ-Themen verfügen und die Kernprozesse der IIZ-Partner ausreichend genau kennen. Dieses Wissen lässt sich nicht innerhalb weniger Monate aufbauen.
  - Um die angestrebten Innovationen und Weiterentwicklungen im Bereich der IIZ umsetzen zu können, muss eines der Gremien der nationalen IIZ-Organisation sicherstellen, dass ein systematischer, flächendeckender und enger Kontakt zu den kantonalen IIZ-Strukturen besteht. Das einzige der drei nationalen Gremien, welches nach Einschätzung der Studiersteller und mehrerer Befragter hierzu in der Lage wäre, ist die Fachstelle. Die Rotation der Fachstelle samt Leitungswechsel alle zwei Jahre zusammen mit dem Vorsitz erschwert jedoch den Aufbau des erforderlichen persönlichen Netzwerks zu Kantonsvertretern. ■

#### LITERATUR

Egger, Marcel; Egger-Mikic, Daniela (2016): Evaluation der nationalen Strukturen für die interinstitutionelle Zusammenarbeit; [Bern: BSV]. Beiträge zur sozialen Sicherheit. Forschungsbericht Nr. 8/16: <http://bit.ly/2gGbolb>.



**Marcel Egger**

Dr. rer. pol., Partner Egger, Dreher & Partner AG.  
marcel.egger@ed-partner.ch