

# BEITRÄGE ZUR SOZIALEN SICHERHEIT

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

## **Formen interinstitutioneller Zusammenarbeit in der Schweiz: Bestandsaufnahme und Typologie**

*Forschungsbericht Nr. 11/13*



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:** Oliver Bieri, Ariane Itin (Interface), Eva Nadai, Alan Canonica (FHNW), Emilie Flamand, Simon Pluess, (evaluanda)

Interface Politikstudien Forschung Beratung  
Seidenhofstr. 12, CH-6003 Luzern  
Tel. +41 (0)41 226 04 26,  
E-mail: [bieri@interface-politikstudien.ch](mailto:bieri@interface-politikstudien.ch)

Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW  
Hochschule für Soziale Arbeit  
Riggenbachstrasse 16, CH-4600 Olten

Evaluanda  
Hugo-de-Senger 3, CH-1205 Genève

**Auskünfte:** Bundesamt für Sozialversicherungen  
Effingerstrasse 20  
CH-3003 Bern

Martin Wicki (Forschung und Evaluation)  
Tel.: +41 (0) 31 322 90 02  
E-mail: [martin.wicki@bsv.admin.ch](mailto:martin.wicki@bsv.admin.ch)

Prisca Vythelingum (Geschäftsfeld Invalidenversicherung)  
Tel.: +41 (0) 31 325 36 40  
E-mail: [prisca.vythelingum@bsv.admin.ch](mailto:prisca.vythelingum@bsv.admin.ch)

**ISSN:** 1663-4659 (e-Bericht)  
1663-4640 (Druck)

**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, Verkauf Bundespublikationen, CH-3003 Bern  
<http://www.bundespublikationen.admin.ch>

**Bestellnummer:** 318.010.11/13d

## Formen interinstitutioneller Zusammenarbeit in der Schweiz: Bestandsaufnahme und Typologie

Schlussbericht zuhanden des Bundesamts für Sozialversicherungen (BSV)  
und des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO)

Luzern, Olten und Genf, den 27. September 2013

Dr. Oliver Bieri, Projektleitung (Interface)  
Ariane Itin (Interface)  
Prof. Dr. Eva Nadai (FHNW)  
Alan Canonica (FHNW)  
Emilie Flamand (evaluanda)  
Simon Pluess (evaluanda)



# Vorwort des Bundesamtes für Sozialversicherungen und des Staatssekretariates für Wirtschaft

Die interinstitutionelle Zusammenarbeit (IIZ) fördert das Zusammenwirken der verschiedenen Partner der Invalidenversicherung (IV), der Arbeitslosenversicherung (ALV), der Sozialhilfe (SH), der Berufsbildung und des Bereichs Migration. Sie soll betroffenen Personen bei der sozialen und beruflichen Wiedereingliederung helfen. Entstanden ist die IIZ zu Beginn der 1990er-Jahre, als die Zahl der Leistungsbezügerinnen und -bezüger in der Arbeitslosenversicherung, der Sozialhilfe und der Invalidenversicherung massiv stieg. Da sie auf nationaler Ebene nicht überall konsequent umgesetzt wurde und der Bund vielfach die kantonale Kreativität beim Vollzug unterstützte, drängte sich eine Gesamtübersicht über die kantonalen IIZ-Aktivitäten auf. Sie soll dazu dienen, die Weiterentwicklung der IIZ auf gesamtschweizerischer Ebene zu steuern und den Austausch zwischen den Kantonen sowie die Verbreitung von Good Practices zu fördern. Das Bundesamt für Sozialversicherungen (BSV) und das Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) haben daher die Studie «Formen interinstitutioneller Zusammenarbeit in der Schweiz: Bestandsaufnahme und Typologie» in Auftrag gegeben.

Die Studie hat 87 Formen der formellen institutionellen Zusammenarbeit erfasst, untersucht und gegliedert. Dabei hat sich gezeigt, dass sich die Ziele, die Zielgruppen und die wichtigsten Schritte der formellen IIZ trotz des unterschiedlichen Verständnisses des IIZ-Konzepts und einer kantonal stark abweichenden Praxis häufig sehr ähnlich sind. Eine grosse Mehrheit der kantonalen IIZ-Aktivitäten bezweckt definitionsgemäss die rasche, wirksame und nachhaltige Wiedereingliederung in den ersten Arbeitsmarkt. Zielgruppen der formalisierten Tätigkeiten sind vornehmlich junge und ältere Personen mit Mehrfachproblematik. Daneben bestehen zahlreiche bilaterale institutionalisierte und nicht institutionalisierte Zusammenarbeitsformen.

Die involvierten Bundesämter sind der Ansicht, dass die folgenden Empfehlungen mit den bereits unternommenen Bemühungen übereinstimmen und möchten daran anknüpfen:

- Vereinheitlichung der Definition der IIZ auf nationaler Ebene
- Aufbau eines IIZ-Expertenpools auf kantonaler und eidgenössischer Ebene
- Förderung der bilateralen Zusammenarbeit
- Weiterführung der regelmässigen Treffen mit den kantonalen IIZ-Partnern

Sie sind auch bereit, die Kantone dabei zu unterstützen, die Hürden bei der Anmeldung von IIZ-Fällen aus dem Weg zu räumen und den Informations- und Dokumentenaustausch zu vereinfachen.

Darüber hinaus werden sich die betroffenen Ämter intensiv mit den weitreichenderen Empfehlungen auseinandersetzen.

Um abzuklären, ob die Kritik stichhaltig sei, die 5. IV-Revision und insbesondere die Früherfassung und die Frühintervention (FeFi) bremse die IIZ, hat das BSV die Forschenden gebeten, die Zusammenarbeit zwischen den kantonalen IV-Stellen (IVST) und ihren IIZ-Partnern im Rahmen der Früherfassung und Frühintervention (FeFi) in einem separaten Teil des Forschungsprojekts zu untersuchen.

Die vorliegende Studie zieht eine positive Bilanz der IIZ während der FeFi-Phase, auch wenn dabei der Arbeitgeber der wichtigste Partner der Invalidenversicherung ist. Die formalisierte Zusammenarbeit, die in erster Linie den Koordinationsbedarf im Bereich Information, Zuständigkeiten, Finanzierung und Massnahmen abdeckt, führt zu einer besseren Kenntnis der Partnerinstitutionen und ihrer Instrumente. Dadurch fördert sie die informelle Zusammenarbeit, die gemäss den beteiligten Personen 90 Prozent der IIZ ausmacht. Im Weiteren kann ein gemeinsames institutionelles Handeln die Versicherten veranlassen, zu reagieren und verhindern, dass sie das System ausnutzen. Schwierigkeiten bestehen in der Hauptsache bei der Einschätzung der Arbeits(un)fähigkeit, der fehlenden Kenntnis der Rahmenbedingungen der Partner und der Weiterleitung der Dossiers nach Ablauf des Prozesses in der Invalidenversicherung.

Stefan Ritler, Vizedirektor

Leiter des Geschäftsfeldes Invalidenversicherung (BSV)

Boris Zürcher, Mitglied der Geschäftsleitung

Leiter der Direktion für Arbeit (SECO)



## **Avant-propos de l'Office fédéral des assurances-sociales et du Secrétariat d'Etat à l'économie**

La collaboration interinstitutionnelle (CII) encourage la collaboration entre différents partenaires issus de l'assurance-invalidité (AI), de l'assurance-chômage (AC), de l'aide sociale (AS), de la formation professionnelle et du domaine de la migration afin d'aider les personnes à se réinsérer socialement et professionnellement. Elle s'est développée en Suisse lorsque, au début des années 1990, le nombre de bénéficiaires de prestations de l'assurance-chômage, de l'aide sociale et de l'assurance-invalidité a augmenté de façon considérable. Comme le déploiement de la CII au niveau national n'a pas toujours été parfaitement cohérent et comme par ailleurs, la Confédération a souvent encouragé la créativité cantonale dans sa mise en œuvre, il devenait nécessaire de recréer une vision globale des démarches CII cantonales. Celle-ci doit servir à piloter le développement de la CII au niveau national et à encourager l'échange entre les cantons et la diffusion des bonnes pratiques. C'est pourquoi, l'Office fédéral des assurances sociales (OFAS) et le Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO) ont commandé une étude sur « Les formes de collaboration interinstitutionnelle en Suisse : état des lieux et typologie ».

Cette étude a permis de recenser, examiner et organiser 87 formes de collaboration interinstitutionnelles formalisées. Il en ressort que, malgré une compréhension multiple du concept CII et des façons de travailler très dissemblables d'un canton à l'autre, les objectifs, les groupes cibles et les étapes principales des activités CII formalisées sont souvent analogues. Effectivement, par définition, l'objectif de la très grande majorité des activités CII cantonales est la réinsertion rapide, efficiente et durable de l'assuré sur le marché primaire du travail. Les groupes cibles des activités formalisées sont majoritairement les personnes à problématiques multiples qu'elles soient jeunes ou adultes. Il existe par ailleurs de nombreuses formes de collaborations bilatérales institutionnalisées ou non.

Les Offices fédéraux impliqués considèrent que les recommandations suivantes correspondent aux efforts déjà entrepris et souhaitent poursuivre en ce sens:

- Unifier au niveau national la compréhension du terme CII
- Assurer le développement d'un pool d'experts CII au niveau cantonal et fédéral
- Soutenir le développement des collaborations bilatérales
- Poursuivre les rencontres régulières avec les partenaires CII cantonaux.

Ils sont aussi parfaitement préparés à soutenir les efforts des cantons pour l'allègement des obstacles à l'annonce de cas CII et pour la simplification des procédures d'échange d'information et de documentation.

D'un autre côté, les Offices concernés se pencheront sérieusement sur les recommandations plus ambitieuses.

Afin de vérifier le fondement des critiques qui reprochent à la cinquième révision de l'assurance-invalidité, en particulier au processus de détection et d'intervention précoce (Dplp) de freiner la CII, l'OFAS a demandé aux chercheurs d'analyser, dans une partie distincte du projet de recherche, les collaborations entre les Offices de l'assurance-invalidité (OAI) et leurs partenaires CII dans le cadre des Dplp.

La présente étude tire un bilan positif de la CII au sein du processus Dplp, même si par définition, le partenaire le plus important pour l'assurance-invalidité lors d'une telle démarche est l'employeur. La collaboration formalisée qui répond avant tout à des besoins de coordination en terme d'information, de responsabilité, de financement et de mesures, favorise la connaissance des institutions partenaires et de leurs instruments. Elle encourage ainsi la collaboration informelle qui constitue selon les personnes impliquées 90% de la CII. D'autre part, l'action conjointe des institutions peut à la fois encourager l'assuré à réagir et éviter qu'il ne profite du système. Il existe bien entendu des difficultés dues principalement aux compréhensions différentes de l'employabilité, à la méconnaissance des conditions cadre des partenaires et à la transmission des dossiers à la fin du processus au sein de l'assurance-invalidité.

Stefan Rittler, vice-directeur  
Chef du domaine Assurance-invalidité (OFAS)

Boris Zürcher, membre du Comité de direction  
Chef de la direction du travail (SECO)





## **Premessa dell'Ufficio federale delle assicurazioni sociali e della Segreteria di Stato dell'economia**

La collaborazione interistituzionale (CII) mira a migliorare la cooperazione e il coordinamento tra gli attori dell'assicurazione per l'invalidità (AI), l'assicurazione contro la disoccupazione (AD), l'aiuto sociale (AS) e le istituzioni attive nel settore della formazione professionale e della migrazione, al fine di aiutare le persone a reintegrarsi a livello sociale e professionale. La CII si è sviluppata in Svizzera agli inizi degli anni 1990, quando il numero di beneficiari di prestazioni dell'AD, dell'AS e dell'AI è aumentato considerevolmente. Poiché la sua applicazione a livello nazionale non è sempre stata perfettamente coerente e, come in altri ambiti, la Confederazione ha spesso incoraggiato la creatività dei Cantoni anche in questo settore, s'imponeva la necessità di ristabilire una visione globale delle procedure cantonali di CII, volta a orientarne lo sviluppo a livello nazionale e a favorire lo scambio tra i Cantoni e la diffusione delle buone pratiche. Per questo motivo, l'Ufficio federale delle assicurazioni sociali (UFAS) e la Segreteria di Stato dell'economia (SECO) hanno commissionato uno studio per stilare un inventario e creare una tipologia delle forme di collaborazione interistituzionale in Svizzera.

Lo studio ha permesso di individuare, esaminare e sistematizzare 87 forme di CII formalizzate. Ne emerge che, nonostante le divergenze in termini di comprensione concettuale e di modalità operative tra i vari Cantoni, gli obiettivi, i gruppi di destinatari e le fasi principali delle attività di CII formalizzate sono spesso analoghi. In effetti, per definizione, l'obiettivo della stragrande maggioranza di tali attività a livello cantonale è la reintegrazione rapida, efficace e duratura degli assicurati nel mercato del lavoro primario. I gruppi di destinatari delle attività formalizzate sono perlopiù persone con problemi molteplici, a prescindere dalla loro età; esistono inoltre numerose forme di collaborazione bilaterali, istituzionalizzate o meno.

Gli uffici federali coinvolti ritengono che le raccomandazioni seguenti corrispondano agli sforzi già compiuti e intendono continuare in questa direzione:

- fornire una definizione uniforme di CII a livello nazionale;
- garantire lo sviluppo di un gruppo di esperti di CII a livello cantonale e federale;
- promuovere le forme di collaborazione bilaterali;
- proseguire gli incontri regolari con i partner cantonali di CII.

Gli uffici interessati hanno anche la preparazione necessaria per poter sostenere gli sforzi dei Cantoni volti a ridurre gli ostacoli alla notifica di casi CII e semplificare le procedure di scambio di informazioni e documentazione.

Questi enti si concentreranno inoltre sulle raccomandazioni più ambiziose.

Al fine di verificare se (ed eventualmente in che misura) siano fondate le critiche rivolte alla 5ª revisione dell'AI, secondo le quali in particolare il processo di rilevamento e intervento tempestivi (RIT) costituirebbe un freno per la CII, l'UFAS ha incaricato i ricercatori di dedicare un'apposita parte del progetto di ricerca all'analisi delle collaborazioni tra gli uffici AI e i loro partner di CII nell'ambito del RIT.

Il presente studio stila un bilancio positivo della CII in questo contesto, anche se per l'AI il partner più importante per antonomasia nello svolgimento di tale procedura è il datore di lavoro. La collaborazione formalizzata, che risponde innanzitutto a esigenze di coordinamento in termini di informazione, responsabilità, finanziamento e provvedimenti, favorisce la conoscenza delle istituzioni partner e dei loro strumenti, promuovendo in tal modo la collaborazione informale che, secondo le persone coinvolte, rappresenta il 90 per cento della CII. Inoltre, l'azione congiunta delle istituzioni può a sua volta incoraggiare gli assicurati a reagire, evitando che essi approfittino del sistema. È comunque innegabile che esistano delle difficoltà, dovute principalmente alle divergenze sulla nozione di impiegabilità, alla cattiva conoscenza delle condizioni quadro dei partner e alla trasmissione degli incarti alla fine del processo presso l'AI.

Stefan Rittler, vicedirettore

Boris Zürcher, membro del Comitato direttivo

Responsabile dell'Ambito Assicurazione invalidità (UFAS)

Capo della Direzione del lavoro (SECO)



## Foreword of the Federal Social Insurance Office and the Secretariat of State for Economic Affairs

The aim of interinstitutional cooperation (IIZ) is to foster greater collaboration between key social partners (invalidity insurance, unemployment insurance, social welfare, vocational training providers and institutions working in the migration field) with a view to facilitating the social and professional reintegration of benefit claimants. This interagency approach was first adopted in the 1990s, a time when Switzerland experienced a substantial rise in the number of people claiming unemployment benefit, social welfare or an invalidity pension. The inconsistent nature of IIZ at national level coupled with the tendency of the Confederation to leave it to the cantons to choose their own method of implementation meant that a general overview of the different forms of IIZ that the cantons had adopted was lacking. The results of a nationwide survey should help steer the development of national IIZ efforts and encourage cantons to share their experiences and best practices. The Federal Social Insurance Office (FSIO) and the State Secretariat of Economic Affairs (SECO) therefore commissioned a study on the "Review and Typology of Forms of Interinstitutional Cooperation in Switzerland".

The study identified, analysed and structured 87 types of formal institutional cooperation. It found that, despite the myriad definitions and forms of IIZ that exist at cantonal level, both the target groups and key stages of these formalised efforts are largely the same. By definition, the aim of the lion's share of cantonal IIZ activities is the swift, effective and lasting reintegration of the insured in the primary labour market. The main target population are adults of all ages who suffer from multiple problems. The study also found instances of both formal and informal bilateral cooperation.

The relevant Federal Offices consider that the following recommendations proposed in the study correspond to steps that have been taken already or should be taken in the future:

- adoption of a standardised definition of the term "IIZ";
- creation of a pool of IIZ experts at cantonal and federal levels;
- fostering greater bilateral cooperation;
- maintaining regular contact with cantonal IIZ partners.

The offices are also willing to support efforts by the cantons to cut the red tape associated with IIZ referrals and to streamline information- and document-sharing procedures.

They will also seriously consider the more ambitious recommendations set out in the report.

In view of the fact that the 5<sup>th</sup> Revision of the Federal Invalidity Insurance Act, and specifically the early detection-early intervention process, is routinely criticised for hampering interagency cooperation, the FSIO asked the researchers to devote a separate part of their work to the analysis of cooperation between cantonal IV offices and their IIZ partners on cases involving early detection-early intervention measures. The conclusion of the study on this point is positive, though it should be noted that it is primarily the employer, not other benefit agencies, who partners the IV in this process.

Regardless of the shape that it takes, formal cooperation that ensures the coordination of information provision, responsibilities, funding and measures promotes awareness of partner institutions and improves understanding of the instruments they use. It also encourages greater informal cooperation which, according to those involved, constitutes 90% of IIZ. At the same time, an interagency approach can spur the insured to become more proactive as well as prevent them from taking advantage of the system. Of course, there are difficulties due first and foremost to differences in how each social partner defines employability. Others problem include unfamiliarity with partners' general operating conditions as well as case referrals at the end of the IV process.

Stefan Ritler,  
Deputy-Director

Head of Invalidity Insurance Domain (FSIO)

Boris Zürcher,  
member of the Board of Directors

Head of the Labour Directorate (SECO)



## INHALTSVERZEICHNIS

---

<b>ZUSAMMENFASSUNG</b>		<b>V</b>
<hr/>		
<b>RÉSUMÉ</b>		<b>XIII</b>
<hr/>		
<b>RIASSUNTO</b>		<b>XIX</b>
<hr/>		
<b>SUMMARY</b>		<b>XXV</b>
<hr/>		
<b>1</b>	<b>AUSGANGSLAGE, ZIELSETZUNGEN UND VORGEHEN</b>	<b>XXV</b>
<hr/>		
1.1	Zielsetzungen	2
1.2	Definition	2
1.3	Vorgehen	4
<b>2</b>	<b>BESTANDSAUFNAHME DER IIZ</b>	<b>6</b>
<hr/>		
2.1	Strukturelle und fallbezogene IIZ	6
2.2	Formalisierung der IIZ	7
2.3	Ausdehnung der IIZ	8
2.4	Inhalte der IIZ	9
2.5	Akteure der IIZ	11
2.6	Zielgruppen der IIZ	14
2.7	Typologie der IIZ	15
2.8	Prozesse der IIZ	20
2.9	Fallzahlen und Ressourcen	23
2.10	Erfolgs- und Risikofaktoren	25
2.11	Fazit zur Bestandsaufnahme	27
<b>3</b>	<b>GRUNDLAGEN FÜR DIE ERFOLGSMESSUNG</b>	<b>29</b>
<hr/>		
3.1	Status quo der Wirkungsmessung	29
3.2	Konzept zur Wirkungsmessung der IIZ	30
3.3	Wirkungsmessung bei zwei Fallbeispielen	36
3.4	Fazit zur Erfolgsmessung der IIZ	42

<b>4</b>	<b>IIZ IN DER FEFI-PHASE BEI DEN IV-STELLEN</b>	<b>47</b>
4.1	Methodisches Vorgehen	47
4.2	Formelle und informelle Kooperation bei den FeFi-Prozessen	49
4.3	Prozesse und Massnahmen der IIZ im Rahmen von Früherfassung und Frühintervention	50
4.4	Chancen und Schwierigkeiten	54
4.5	Fazit zur IIZ im Rahmen der FeFi-Prozesse	56
<b>5</b>	<b>SYNTHESE UND EMPFEHLUNGEN</b>	<b>61</b>
5.1	Bestandsaufnahme und Typologie der IIZ	61
5.2	Grundlagen für die Erfolgsmessung	62
5.3	IIZ auf Fallebene	62
5.4	Empfehlungen	63
	<b>ANHANG</b>	<b>67</b>
A1	Literatur	67
A2	Erhebungsraster	69
A3	Zusammensetzung der Begleitgruppe	73
A4	Liste der erfassten Zusammenarbeitsformen	74
A5	Zusammenarbeitsformen nach Typologie	90
	<b>IMPRESSUM</b>	<b>96</b>

## ZUSAMMENFASSUNG

---

Durch die interinstitutionelle Zusammenarbeit (IIZ) sollen die gezielte Zusammenarbeit und die Koordination der Akteure der Arbeitslosenversicherung (ALV), der Invalidenversicherung (IV), der Sozialhilfe (SH) sowie der Institutionen aus dem Bereich der Berufsbildung und dem Bereich der Migration verbessert werden. Die Klärung ungelöster Fragen zu den Schnittstellen der sozialen Sicherung beziehungsweise zur Problematik der unterschiedlichen Zuständigkeiten ist eines der wichtigsten Ziele der IIZ. Die Koordination bestehender Integrationsangebote soll im Interesse der unterstützten Person möglichst schnell und wirksam zur Wiedereingliederung in den ersten Arbeitsmarkt führen. Seit über zehn Jahren werden in den Kantonen Projekte und Aktivitäten zur Verbesserung der IIZ umgesetzt und stets weiterentwickelt.

### Zielsetzungen

Über die Zeit haben sich in den Kantonen unterschiedliche Organisations- und Vollzugsformen der IIZ gebildet. Unter dem Begriff der IIZ werden daher verschiedene Formen der Zusammenarbeit mit dem Ziel der beruflichen und sozialen Integration verstanden. Dies erschwert den systematischen Überblick über die IIZ und damit auch deren Steuerung und Weiterentwicklung durch Bund und Kantone. Im Fokus des vorliegenden Berichts standen daher die folgenden drei Ziele:

1. Durch eine *Bestandsaufnahme* der IIZ in den Kantonen wurden die verschiedenen Formen der IIZ genauer beschrieben und mittels einer *Typologie* eingeordnet.
2. Auf der Basis der Bestandsaufnahme wurden konzeptionelle Überlegungen zu *Grundlagen für die Erfolgsmessung* der verschiedenen Formen der IIZ erarbeitet.
3. Schliesslich wurde untersucht, wie die IIZ mit den Prozessen der *Früherfassung (Fe)* und der *Frühintervention (Fi)* der kantonalen IV-Stellen koordiniert wird.

### Methodisches Vorgehen

Für die vorliegende Studie wurden quantitative und qualitative Methoden kombiniert. Mit einem standardisierten Erhebungsraster wurden die IIZ-Verantwortlichen beziehungsweise die Verantwortlichen der Arbeitslosenversicherung, der Invalidenversicherung, der Sozialhilfe und der Berufsbildung zu den verschiedenen Formen der IIZ in den Kantonen befragt. Auf der Basis dieser Bestandsaufnahme, wurden Grundlagen für die Erfolgsmessung der IIZ erarbeitet. Ergänzend dazu wurden für die Kantone Thurgau, Zürich und Neuenburg Fallstudien zur Koordination der IIZ-Prozesse mit den Prozessen der *Früherfassung (Fe)* und der *Frühintervention (Fi)* in den IV-Stellen durchgeführt.

### Ergebnisse zur Bestandsaufnahme und Typologie der IIZ

Insgesamt haben wir im Rahmen der Erhebung 87 verschiedene Zusammenarbeitsformen identifiziert. Diese wurden unterschieden nach strukturellen und fallbezogenen Zusammenarbeitsformen, nach Zielgruppen sowie nach der Anzahl der beteiligten Akteure und in vier verschiedene Typen eingeordnet:

- Der erste Typ umfasst multilaterale Zusammenarbeitsformen, welche sich auf die Integration von Jugendlichen und jungen Erwachsenen konzentrieren. Darunter fallen alle Formen des *Case Managements Berufsbildung*.
- Beim zweiten identifizierten Typ handelt es sich um *multilaterale Zusammenarbeitsformen für Personen mit multiplen Problemlagen*, für welche mehrere Institutionen zuständig sein können. Dabei handelt es sich meistens um die Organe der Arbeitslosenversicherung und der Invalidenversicherung sowie der öffentlichen Sozialhilfe. Die Koordination bei dieser Zusammenarbeitsform erfolgt meist über ein Case Management für welches eine fallführende Person der beteiligten Institutionen beziehungsweise einer übergeordneten Geschäfts- oder Koordinationsstelle verantwortlich ist.
- Der dritte Typ fasst die *bilateralen Zusammenarbeitsformen* zusammen, welche auf der IIZ von zwei Institutionen basieren. Dabei handelt es sich häufig um Kooperationen der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV) mit Institutionen der Sozialhilfe oder der Berufsberatung, selten noch mit Institutionen aus dem Bereich Migration
- Schliesslich konnte mit den *strukturellen Zusammenarbeitsformen ohne Fallführung* ein vierter Typ gebildet werden. Dazu gehören beispielsweise Zusammenarbeitsformen, welche die gemeinsame strategische Planung zum Ziel haben, die Nutzung gemeinsamer Arbeitsinstrumente betreffen, die gemeinsame Durchführung von Weiterbildungen oder auch die Entwicklung und Planung von Integrationsmassnahmen beinhalten.

Die Analyse der verschiedenen Typen von Zusammenarbeitsformen hat ergeben, dass bilaterale Formen der Zusammenarbeit oft weniger stark formalisiert sind als multilaterale Zusammenarbeitsformen. Der Grund dafür liegt im höheren Koordinationsaufwand beziehungsweise -bedarf bei mehreren involvierten Institutionen. Den höchsten Grad der Formalisierung haben wir bei Zusammenarbeitsformen festgestellt, welche ein Case Management beinhalten.

Betrachtet man die Verteilung der vier verschiedenen Typen von IIZ in den Kantonen, zeigen sich einige Gemeinsamkeiten. So konnte ausser in einem Kanton überall ein *Case Management Berufsbildung* identifiziert werden. Ebenfalls mit einer Ausnahme konnte in jedem Kanton eine *multilaterale Zusammenarbeitsform für Personen mit multiplen Problemlagen* erfasst werden, bei der mindestens die Organe der Arbeitslosenversicherung, der Invalidenversicherung und der Sozialhilfe involviert sind. Vor allem in den bevölkerungsreichsten Kantonen sowie in der Romandie und im Tessin gibt es neben den *multilateralen Zusammenarbeitsformen* zusätzlich *bilaterale* und/oder rein *strukturelle Zusammenarbeitsformen*.

Auf die Frage nach Erfolgs- und Risikofaktoren zur Umsetzung der IIZ gaben die im Kontext der Bestandsaufnahme befragten Verantwortlichen an, dass die Umsetzung der IIZ mit Aufwendungen für die Koordination und Administration verbunden ist, welche zusätzliche Ressourcen für Personal und Infrastruktur nach sich ziehen.



## Analysen zu den Grundlagen für die Erfolgsmessung

Die Analysen betreffend Definition und Selektion der IIZ-Fälle haben verdeutlicht, dass die Anzahl der erfassten und ausgewiesenen IIZ-Fälle das tatsächliche Ausmass der institutionenübergreifenden Koordinations- und Integrationsbemühungen oft nicht korrekt abzubilden vermag.

Einerseits führen unterschiedliche Definitionen und Prozesse der IIZ in den Kantonen zu Differenzen bei der Selektion und der Erfassung von IIZ-Fällen. Insbesondere werden ausschliesslich formell gemeldete IIZ-Fälle in den Fallführungstools der Kantone erfasst. Ein erheblicher Teil der Integrationsbemühungen, welcher sich vornehmlich auf informelle und bilaterale Kontakte bezieht, ist daher nicht fassbar und kann nicht quantifiziert werden.

Andererseits suchen die Mitarbeitenden der involvierten Vollzugsstellen oft bilaterale informelle Lösungswege, die nicht in den Fallführungstools zur IIZ erfasst werden. Dies führt zur paradoxen Situation, dass sich die Mitarbeitenden zwar gemäss den Zielsetzungen der IIZ verhalten, indem sie versuchen, Doppelspurigkeiten zu vermeiden und Schnittstellen zu reduzieren, dass dafür aber nicht alle Aktivitäten zu den IIZ-Prozessen erfasst werden.

Trotz diesen Schwierigkeiten erachten wir die Erstellung eines minimalen nationalen Monitorings zur IIZ in den Kantonen als wichtigen weiteren Schritt zur Steuerung der IIZ. Vor allem wenn IIZ-Fälle in den Fallführungstools erfasst werden, sollten die kantonalen Verantwortlichen in der Regel in der Lage sein, Angaben zu den Zahlen der An- und Abmeldungen sowie zu den aktuell betreuten Fällen zu liefern. Da alle Fälle, welche für die IIZ infrage kommen, bereits in den Fallführungssystemen der falleinbringenden Organisationen (ALV, IV, SH) erfasst sind, erachten wir es in einem weiteren Schritt als sinnvoll, zu prüfen, ob ein Monitoring beziehungsweise eine Erfolgsmessung über die bestehenden Systeme der ALV, IV und der Sozialhilfe realisiert werden könnte. Damit verbunden stellen sich auch Fragen des gegenseitigen Zugangs in die Fallführungssysteme der involvierten Stellen, inklusive der Fragen zum Datenschutz.

## IIZ im Rahmen der FeFi-Phase bei den IV-Stellen

Die befragten Fachleute, die im Rahmen von IIZ-Netzwerken tätig sind, sind prinzipiell vom Nutzen der Zusammenarbeit überzeugt und halten IIZ für ein unabdingbares Instrument in der beruflichen Eingliederung von Erwerbslosen. Wie intensiv und in welchen Formen Kooperation praktiziert wird, hängt wesentlich vom zeitlichen und personellen Aufwand sowie von den zur Verfügung stehenden Ressourcen ab.

Die Fallstudien haben deutlich gemacht, dass für alle IIZ-Partner die informelle, meist bilaterale Zusammenarbeit in Form von telefonischem Informationsaustausch und Koordination weitaus wichtiger ist als formelle IIZ. In der Praxis wird der bilaterale Austausch aber oft durch die formelle IIZ ins Rollen gebracht. Für das grössere Gewicht von informeller Zusammenarbeit gibt es zwei Gründe: die engen Kriterien für IIZ-Fälle und der administrative und zeitliche Aufwand für die formalisierten Formen der IIZ (z.B. für die Prozesse im Rahmen eines Case Managements).

Der zusätzliche administrative Aufwand wird in den Fallstudien mehrmals als Hürde für die IIZ erwähnt. Der Informationsaustausch und die Koordination müssen daher so gestaltet werden, dass die Institutionen möglichst keine parallelen Dokumentationen führen müssen. Schliesslich wurde einmal mehr deutlich, dass die Umsetzung der IIZ abhängig ist von den verfügbaren personellen Ressourcen. Wenn keine IIZ-Spezialisten/-innen bezeichnet respektive Stellenprozente zur Verfügung gestellt werden, besteht das Risiko, dass das Engagement für die IIZ als Zusatzaufgabe neben dem Tagesgeschäft versandet.

## Empfehlungen

Ausgehend von den Ergebnissen der Bestandsaufnahme, den Überlegungen betreffend Erfolgsmessung der IIZ und den realisierten Fallstudien in den kantonalen IV-Stellen leiten wir zuhanden der nationalen und kantonalen IIZ-Verantwortlichen Empfehlungen ab.

### Empfehlung 1: Einheitliche Definition der IIZ formulieren

Die Bestandsaufnahme und die Fallstudien haben gezeigt, dass es bei der Definition der IIZ erhebliche Unterschiede gibt. Aufgrund der Tatsache, dass es in einigen Kantonen formalisierte bilaterale Zusammenarbeitsformen gibt, empfehlen wir, grundsätzlich von IIZ zu sprechen, wenn mindestens zwei Institutionen mit der Zielsetzung der Arbeitsintegration aktiv Informationen zu Klientinnen und Klienten austauschen. Bisher wird die bilaterale Zusammenarbeit oft nicht als IIZ wahrgenommen. Je nach Anzahl der involvierten Akteure kann zwischen *bilateraler* und *multilateraler IIZ* differenziert werden. Wird im Rahmen der IIZ ein Case Management umgesetzt, empfehlen wir, entweder den Begriff *Case Management IIZ* oder *IIZ-CM* (IIZ mit Case Management) zu verwenden.<sup>1</sup> Dies ermöglicht eine Abgrenzung gegenüber dem Case Management Berufsbildung und dem Case Management, wie es bei einigen RAV im Rahmen der regulären Eingliederungsbemühungen oder auch im Gesundheits- und Versicherungsbereich zur Anwendung kommt.

### Empfehlung 2: Gesamtkonzept der IIZ auf kantonaler Ebene

Die Analyse der verschiedenen Zusammenarbeitsformen der IIZ haben gezeigt, dass es in einigen Kantonen mehrere verschiedene Zusammenarbeitsformen der IIZ gibt, welche sich durch die beteiligten Institutionen und die Verantwortlichen Stellen für deren Koordination unterscheiden. Das tatsächliche Ausmass der institutionenübergreifenden Koordinations- und Integrationsbemühungen wird dadurch oft unterschätzt. Wir empfehlen daher, dass in den *kantonalen Gesamtkonzepten* zur IIZ alle Formen der institutionenübergreifenden Zusammenarbeit verankert sind und soweit möglich und sinnvoll alle IIZ-Partner – das heisst die Akteure der Arbeitslosenversicherung (ALV), der Invalidenversicherung (IV), der Sozialhilfe (SH) sowie die Institutionen aus den Bereichen der Berufsbildung und der Migration – in der Verwaltung der Einzelfälle einbezogen werden.

<sup>1</sup> Die Vorschläge orientieren sich entweder an der Begriffsbildung des Case Management Berufsbildung oder an *IIZ-MAMAC* (Medizinisch-ArbeitsMarktliche Assessments mit Case Management).

**Empfehlung 3: Fachliches Know-how und Kontinuität der Zusammenarbeit sicherstellen**

Wir empfehlen, dass auf der Ebene von IIZ-Netzwerken die beteiligten Institutionen ein definiertes Volumen von *Stellenprozenten* zur Verfügung stellen und intern *verantwortliche IIZ-Spezialisten/-innen* bezeichnen, die zum einen IIZ-Fälle bearbeiten, zum anderen eine interne Unterstützungs- und Koordinationsfunktion für Fragen rund um IIZ wahrnehmen. Damit können fachliches Know-how und die Kontinuität der Zusammenarbeit sichergestellt werden.

**Empfehlung 4: Hürden für die Anmeldung von Fällen für formelle IIZ tief halten**

Wir empfehlen, die Hürden für die Anmeldung von Fällen für formelle IIZ möglichst tief zu halten. Die von den IIZ-Netzwerken definierten *Triagekriterien* sollten eher *als Richtlinien*, denn als verbindliche Vorgaben dienen. Als Richtlinien können sie die Fachleute in den Partnerinstitutionen für die Identifizierung potenzieller IIZ-Fälle sensibilisieren. Im konkreten Einzelfall sollte die Entscheidung über die Aufnahme in einen IIZ-Prozess aber bei den fallführenden Personen respektive bei Case Teams liegen. Insbesondere sollten auch Fälle ohne unmittelbare Schnittstellen zugelassen sein, sofern die konkrete Problemlage den Einbezug weiterer Institutionen sinnvoll erscheinen lässt.

**Empfehlung 5: Arbeitsaufwand für Datenaustausch und Dokumentation klein halten**

Der Arbeitsaufwand für den Datenaustausch und die Dokumentation von IIZ-Fällen muss möglichst klein gehalten werden. Damit die Mitarbeitenden die Fälle nicht mehrfach erfassen müssen, ist zu prüfen, inwiefern die involvierten Stellen einander *gegenseitig den Zugriff auf die Fallverwaltungssysteme gewähren* können (nur für IIZ-Fälle).

**Empfehlung 6: Arbeits(un)fähigkeit gemäss anmeldender Institution einschätzen**

Es hat sich gezeigt, dass die unterschiedliche *Einschätzung der Arbeits(un)fähigkeit* der einzugliedernden Personen Anlass zu Konflikten zwischen den involvierten Institutionen gibt. Während bei den RAV und der Sozialhilfe die tatsächliche Verwertbarkeit der Arbeitskraft im realen Arbeitsmarkt im Fokus steht, ist für die IV die versicherungsmedizinische Bestimmung einer theoretischen Erwerbsfähigkeit in einem ausgeglichenen Arbeitsmarkt relevant. So hat die IV beispielsweise ein Interesse, die RAD-Gutachten als verbindliche Grundlage für alle zu setzen. Da IIZ eine Kooperation zwischen gleichberechtigten Partnern sein muss, empfehlen wir hingegen, dass als Ausgangspunkt eines IIZ-Prozesses die Einschätzung derjenigen Institution gilt, die einen Fall angemeldet hat.

**Empfehlung 7: Informelle, bilaterale Zusammenarbeit fördern**

Die Analysen haben deutlich gemacht, dass informelle bilaterale Zusammenarbeit eine sehr grosse Bedeutung hat. Insbesondere weil bei dieser Form der Zusammenarbeit der Aufwand für Koordination und Informationsaustausch oft geringer ist als bei den multilateralen Formen der IIZ. Die informelle bilaterale Form der Kooperation sollte in Ergänzung zur formellen IIZ ebenfalls gefördert werden. Wir empfehlen, dass die IIZ-Gremien auf nationaler Ebene *Chancen und Probleme*

*der informellen Kooperation verstärkt thematisieren* (u.a. Datenschutzfragen). Auf der kantonalen Ebene müssen die Grundlagen für diese Zusammenarbeitsform verbessert werden, zum Beispiel mit Verzeichnissen von Ansprechpersonen in den Institutionen oder mit Erfahrungsaustauschtreffen zwischen Institutionen der Arbeitslosenversicherung (ALV), der Invalidenversicherung (IV), der Sozialhilfe (SH) sowie der Institutionen aus dem Bereich der Berufsbildung und dem Bereich der Migration. In den Institutionen, die an formellen IIZ-Netzwerken beteiligt sind, sollte die informelle Kooperation explizit in entsprechende Prozessbeschreibungen zur Fallbearbeitung beziehungsweise in interne Fallkonferenzen aufgenommen werden. Damit können die Mitarbeitenden systematisch für die Zusammenarbeit sensibilisiert werden.

#### Empfehlung 8: Arbeitgeberkontakte koordinieren

Zumal die Arbeitgeber eine zentrale Funktion für die Eingliederung haben, ist es besonders wichtig, im Kontakt mit ihnen Doppelspurigkeiten zu vermeiden. Wir empfehlen daher den IIZ-Partnern, *Arbeitgeberkontakte zu koordinieren* (Informationen über Dienstleistungen von IV und RAV, Stellenakquisition), zum Beispiel mit einer gemeinsam genutzten Arbeitgeberdatenbank.

#### Empfehlung 9: Minimales nationales Monitoring umsetzen

Wir empfehlen den IIZ-Verantwortlichen auf der Ebene des Bundes, ein *nationales Monitoring* mit den kantonal erfassten IIZ-Fällen aufzubauen. Damit kann ein erheblicher Teil der Zusammenarbeitsformen für Personen mit multiplen Problemlagen erfasst werden, welche über spezifische Case Management Tools geführt werden. Wir schlagen zudem vor, die wichtigsten Indikatoren zu den Outputs und Outcomes beim Aufbau eines nationalen Monitorings analog zu den übergeordneten Zielen hinsichtlich einer raschen und nachhaltigen Integration ins Erwerbsleben, welche alle Akteure der IIZ verfolgen, zu erfassen. Längerfristig empfehlen wir, zu prüfen, wie Informationen zur IIZ im Rahmen der bestehenden Systeme der ALV, IV und der Sozialhilfe erfasst werden können (vgl. dazu auch Empfehlung 4).

#### Empfehlung 10: Monitoring durch Wirkungsberichte auf kantonaler Ebene ergänzen

Da es bisher keine nationale Datenquelle zur IIZ gibt und die aktuellen kantonalen Zahlen auf unterschiedlichen Selektions- und Definitionskriterien beruhen, erachten wir kurzfristig eine nationale Analyse zu den Wirkungen der IIZ als nicht realisierbar. Bei angemessener Datenlage können aber Wirkungsanalysen auf kantonaler Ebene durchaus Sinn machen. Deshalb empfehlen wir der nationalen IIZ-Fachstelle, die Kantone zu motivieren, zusätzlich zum Monitoring *periodisch kantonale Wirkungsberichte* zu erstellen, welche auch Aussagen zu den Outcomes der IIZ beinhalten. Der Bund kann hier die kantonalen IIZ-Verantwortlichen mit fachlichen und eventuell auch finanziellen Ressourcen unterstützen. So könnten beispielsweise Vorlagen für kantonale Wirkungsberichte, inklusive der Instrumente zur Datenerhebung, zur Verfügung gestellt werden.

#### Empfehlung 11: Kantonsbesuche durch die nationalen IIZ-Verantwortlichen weiterführen

Parallel zum Monitoring der IIZ empfehlen wir die *Weiterführung der Kantonsbesuche* und damit die Fortführung der direkten Kontakte zu den Umsetzungsverantwortlichen in den Kantonen. In diesem Zusammenhang können zusätzlich zum Monitoring Informationen zu den Prozessen der

IIZ gesammelt werden, welche helfen, die Daten des Monitorings – insbesondere die Selektions- und Definitionskriterien der IIZ-Fälle – zu validieren. Allerdings empfehlen wir, den Umfang der Informationen, welche im Kontext der Kantonsbesuche erhoben werden, zu reduzieren und den Fokus je nach Bedarf auf spezifische Themen der IIZ zu richten. Damit soll sichergestellt werden, dass die Vollzugsverantwortlichen in den Kantonen nicht zu stark mit administrativen Tätigkeiten belastet werden.



## RÉSUMÉ

---

La collaboration interinstitutionnelle (CII) vise à améliorer la collaboration et la coordination des organes de l'assurance-chômage (AC), de l'assurance-invalidité (AI), de l'aide sociale (AS) et des institutions actives dans le domaine de la formation professionnelle et de la migration. Une de ses priorités consiste à résoudre les questions qui subsistent en termes d'interfaces dans le système de la sécurité sociale et à régler les problèmes de compétence entre les différentes institutions impliquées. La coordination des offres existantes doit contribuer de manière efficace à ce que les personnes prises en charge parviennent à se réinsérer sur le marché primaire de l'emploi aussi rapidement que possible. Depuis plus de dix ans, les cantons s'attèlent à améliorer la CII grâce à des projets et à des mesures qu'ils perfectionnent régulièrement.

### Objectifs

Au cours des années, la CII a été organisée et mise en œuvre différemment selon les cantons. Sous ce terme se cachent donc différentes formes de collaboration dans le domaine de la réinsertion professionnelle et de l'intégration sociale. Partant, il n'est pas aisé d'avoir une vue d'ensemble systématique, ce qui complique le pilotage et le développement de la CII par les cantons et la Confédération. Le présent rapport se propose de répondre aux trois objectifs suivants :

1. Dresser un *état des lieux* des différentes formes que prend la CII dans les cantons et proposer une *typologie* des différents modèles observés.
2. Sur la base de cet état des lieux, réfléchir aux *bases nécessaires à l'évaluation de l'efficacité* de ces différentes formes.
3. Examiner les solutions envisageables pour coordonner la CII et le travail de *détection et d'intervention précoces (DP et IP)* des offices AI cantonaux.

### Méthode utilisée

La présente étude a été réalisée grâce à une combinaison de méthodes quantitatives et qualitatives. Un formulaire standard a été envoyé aux responsables de la CII ainsi qu'aux responsables de l'AC, de l'AI, de l'AS et de la formation professionnelle afin d'obtenir des informations sur l'organisation de la CII dans les différents cantons. Les observations résultant de cette enquête ont permis d'élaborer les bases pour mesurer l'efficacité de la CII. Cette analyse a été complétée par des études de cas menées dans les cantons de Neuchâtel, de Zurich et de Thurgovie pour évaluer la coordination entre la CII et la *détection et l'intervention précoces (DP et IP)* propres aux offices AI.

### Etat des lieux et typologie : résultats

L'étude a permis de recenser 87 formes de collaboration différentes au total. Celles-ci ont été réparties en quatre types selon que la collaboration porte sur les structures ou sur la gestion de cas, selon les groupes cibles visés et selon le nombre d'institutions impliquées :

- Le premier type correspond à des formes de collaboration multilatérale visant la réinsertion des adolescents et des jeunes adultes. On y retrouve toutes les formes du *case management* « *Formation professionnelle* ».
- Le deuxième type englobe les *formes de collaboration multilatérale adoptées pour le suivi des personnes présentant des problèmes multiples*. Dans ces cas, plusieurs institutions sont compétentes, en général les organes de l'AC, de l'AI et de l'AS. Ici, la coordination passe souvent par une gestion de cas conduite par le collaborateur d'une institution impliquée ou par un organe de gestion ou de coordination.
- Le troisième type comprend les *formes de collaboration bilatérale*. Cette forme est souvent adoptée par les offices régionaux de placement (ORP) dans leur coopération avec l'AS ou la formation professionnelle et, plus rarement, avec les institutions actives dans le domaine de la migration.
- Un quatrième et dernier type correspond aux *formes de collaboration relatives aux structures*, indépendamment de toute gestion de cas. Il s'agit notamment de la collaboration nécessaire à l'élaboration de bases communes pour la planification de stratégies et à l'utilisation d'instruments de travail communs, ou concernant la formation continue, ainsi que le développement et la planification de mesures d'insertion.

L'analyse de ces quatre types de CII a révélé que la collaboration bilatérale est souvent moins formalisée que la collaboration multilatérale. Cela s'explique par l'effort de coordination nécessaire plus important lorsque plusieurs institutions sont concernées. Les formes les plus formalisées sont celles qui appliquent la gestion de cas.

Si l'on considère la répartition des quatre types de CII dans les cantons, on remarque certaines similitudes. Par exemple, tous les cantons proposent une offre de *case management* « *Formation professionnelle* », à une exception près. Il en va exactement de même s'agissant de la *collaboration multilatérale adoptée pour le suivi de personnes présentant des problèmes multiples*, que tous les cantons, sauf un, ont mis en place entre les organes de l'AC, de l'AI et de l'AS au moins. Les *formes de collaboration bilatérale* ou *relative aux structures* sont présentes principalement dans les cantons les plus peuplés ainsi qu'en Suisse romande et au Tessin, où elles viennent s'ajouter aux *formes de collaboration multilatérale*.

Concernant les facteurs de succès et de risque, les responsables interrogés indiquent que la mise en œuvre de la CII entraîne plus de travail de coordination et d'administration, qui nécessite des ressources supplémentaires en personnel et en infrastructure.

#### Elaboration des bases pour la mesure de l'efficacité : analyses

Les analyses concernant la définition et la sélection des cas traités dans la CII ont montré que le nombre de cas recensés et étudiés ne représentaient souvent pas correctement l'ampleur réelle des mesures de coordination et d'insertion mises en place par les institutions.



Le fait que l'organisation et le travail de la CII diffèrent d'un canton à l'autre implique que les cas sont sélectionnés et enregistrés différemment. Cela revêt toute son importance si l'on sait que les cas ne sont saisis dans l'outil de gestion de cas du canton que s'ils ont été formellement annoncés. Or, une part importante des mesures de réinsertion passent par des contacts bilatéraux informels, qui ne sont pas enregistrés et donc pas quantifiables.

En outre, les collaborateurs des différents organes d'exécution privilégient souvent les voies informelles en recherchant des solutions bilatérales, qui ne sont pas non plus saisies dans les outils de gestion de cas. Cela conduit à une situation paradoxale : bien qu'il s'inscrive dans l'esprit de la CII en essayant d'éviter les redondances et de limiter les interfaces, le travail des collaborateurs n'est pas répertorié en tant que processus relevant de la CII.

Malgré ces difficultés, il est important pour le pilotage de la CII dans les cantons de mettre en place un monitoring minimal au niveau national. En général, lorsque des cas sont enregistrés dans les outils de gestion de cas, les responsables cantonaux devraient être en mesure de fournir des données sur le nombre de cas annoncés, liquidés et en cours de traitement. Etant donné que tous les cas concernés par la CII sont déjà enregistrés dans le système de gestion de cas des organes compétents (AC, AI, AS), il serait judicieux d'envisager un monitoring et une analyse de l'efficacité des systèmes existants dans ces trois assurances. Cela pose aussi la question de l'accès réciproque aux différents systèmes et de la protection des données.

### **Collaboration entre la CII et le travail de détection et d'intervention précoces des offices AI**

Les spécialistes qui œuvrent dans le cadre de la CII sont en principe convaincus de l'utilité de la collaboration et considèrent la CII comme un instrument indispensable à la réinsertion professionnelle des demandeurs d'emploi. L'intensité et la forme de la coopération dépendent essentiellement du temps et des ressources humaines et matérielles disponibles.

Les études de cas ont montré que tous les partenaires de la CII préfèrent largement collaborer et coordonner leur action de façon informelle, principalement en s'échangeant les informations de manière bilatérale ou par téléphone, plutôt que des les formes prévues par la CII. En pratique, les échanges bilatéraux débutent cependant souvent dans le cadre d'une CII de type formel. Deux raisons expliquent le poids plus important accordé à la collaboration informelle : les critères restrictifs appliqués dans la CII, d'une part, la charge administrative et le temps que nécessite l'utilisation de mesures plus formalisées (notamment dans la gestion de cas), d'autre part.

La charge administrative a souvent été invoquée dans notre étude comme étant un obstacle pour la CII. L'échange d'information et la coordination doivent donc être agencée afin que les institutions n'aient si possible pas besoin de tenir une documentation parallèle. Enfin, il est évident que la mise en œuvre de la CII dépend des ressources humaines disponibles. Si aucun spécialiste n'est désigné ni aucun poste créé expressément, le travail réalisé dans le cadre de la CII risque de s'enliser et de ne représenter qu'une tâche accessoire.

## Recommandations

Vu l'état des lieux, les considérations sur l'évaluation de l'efficacité de la CII et les études de cas réalisées dans trois offices AI, nous proposons les recommandations suivantes aux responsables cantonaux et nationaux de la CII :

### Recommandation 1 : Enoncer une définition commune de la CII

L'état des lieux et les études de cas font apparaître des différences considérables en ce qui concerne la définition de la CII. Considérant que plusieurs cantons connaissent une forme de collaboration bilatérale formalisée, il est recommandé de parler de CII lorsqu'au moins deux institutions échangent des informations relatives à un usager dans le but de le réinsérer sur le marché de l'emploi. Jusqu'à présent, la collaboration bilatérale n'était souvent pas reconnue comme une forme de CII. C'est au nombre d'acteurs impliqués qu'on distinguera entre CII *bilatérale* et *multilatérale*. Si la CII intègre une gestion de cas, il est recommandé de parler de *case management CII (CM-CII)* ou de *gestion de cas CII*<sup>2</sup>. Cela permet de ne pas la confondre avec le case management « Formation professionnelle » ou avec la gestion de cas pratiquée soit par les ORP dans leur activité de réinsertion, soit par des institutions actives dans le secteur de la santé et des assurances.

### Recommandation 2 : Etablir un plan général de la CII à l'échelon cantonal

L'analyse des formes de collaboration montre que la CII de certains cantons adopte plusieurs formes qui se différencient selon les institutions impliquées et les services chargés de la coordination. L'ampleur réelle du travail effectué sur un plan transversal et consacré à la coordination et à l'insertion est par conséquent souvent sous-estimée. Il est recommandé d'inscrire toutes les formes de collaboration transversales dans le *plan cantonal de la CII* et d'inclure autant que possible tous les partenaires de la CII dans la gestion des cas individuels – autrement dit les organes de l'AC, de l'AI, de l'AS et les institutions actives dans les domaines de la formation professionnelle et de la migration.

### Recommandation 3 : Garantir le professionnalisme et la continuité de la collaboration

Il est recommandé que les institutions impliquées mettent à la disposition du réseau de la CII un *pourcentage de poste* et qu'elles désignent à l'interne des *responsables CII* pour traiter les cas pris en charge dans la CII et pour assumer la fonction de soutien et de coordination à propos de tout ce qui concerne la CII. Cela permettra de garantir le professionnalisme et la continuité de la collaboration.

### Recommandation 4 : Ecarter autant que possible les obstacles à la communication de cas pour une CII de type formel

Il est recommandé de faire en sorte que la communication de cas initiant une CII de type formel reste aussi aisée que possible. A ce titre, les *critères de tri* définis par les réseaux de CII devraient servir de *lignes directrices* plutôt que de prescriptions impératives. En tant que lignes directrices, elles peuvent sensibiliser les professionnels des institutions partenaires, en les incitant à identifier

<sup>2</sup> Ces propositions s'appuient sur les notions utilisées pour le case management « Formation professionnelle » ou dans le projet CII-MAMAC (Medizinisch-Arbeitsmarktliche Assessments mit Case-Management [bilan médical, appréciation du potentiel professionnel par rapport au marché du travail et gestion par cas]).

les cas susceptibles d'être traités dans le cadre de la CII. La décision d'intégrer les cas d'espèce dans le processus CII incombe cependant aux gestionnaires de cas ou à l'équipe chargée de la gestion de cas. Les cas ne nécessitant pas d'interface dans l'immédiat devraient être notamment admis lorsque le problème que rencontre la personne laisse raisonnablement supposer l'implication prochaine d'autres institutions.

**Recommandation 5 : Maintenir à son strict minimum le travail nécessaire à l'échange d'information et à la documentation**

Le travail nécessaire à l'échange d'informations et à la documentation des cas CII devrait rester aussi restreint que possible. On examinera notamment dans quelle mesure les services impliqués peuvent *garantir un accès réciproque à leurs systèmes de gestion de cas* (uniquement pour les cas traités dans la CII), de manière à éviter que les collaborateurs doivent saisir plusieurs fois les mêmes données.

**Recommandation 6 : Evaluer la capacité (ou l'incapacité) de travail en fonction de l'institution qui a communiqué le cas**

On sait que les différentes *manières d'évaluer la capacité (ou l'incapacité) de travail* occasionnent des conflits entre les institutions impliquées. Les ORP et l'aide sociale mettent l'accent sur l'employabilité effective de la personne sur le marché réel de l'emploi, tandis que l'AI évalue, avec l'aide de la médecine des assurances, la capacité de gain théorique de l'assuré compte tenu d'un marché du travail équilibré. C'est pourquoi l'office AI aurait tout intérêt à ce que l'expertise du SMR soit reconnue par tous les partenaires comme une approche obligatoire. Mais la CII vise la coopération de partenaires égaux : c'est pourquoi il est recommandé que l'évaluation initiale de chaque cas soit effectuée en fonction de l'institution qui a communiqué le cas à la CII.

**Recommandation 7 : Encourager la collaboration informelle ou bilatérale**

Les analyses montrent clairement que la collaboration informelle bilatérale revêt une très grande importance. Cela tient notamment au fait qu'elle permet une coordination et un échange d'information souvent moins coûteux en temps et en énergie que les formes multilatérales de CII. La collaboration bilatérale de type informel devrait également être encouragée, en complément à la CII de type formel. Il est recommandé que les instances de la CII sur le plan national *examinent plus avant les avantages et les inconvénients de la coopération informelle* (notamment en ce qui concerne la protection des données). A l'échelon cantonal, il faudrait améliorer les conditions facilitant cette forme de collaboration, par exemple en établissant la liste des personnes de contact désignées dans les institutions ou en instituant des séances où les organes de l'AC, de l'AI, de l'AS et les institutions actives dans les domaines de la formation professionnelle et de la migration puissent faire part de leurs expériences. Au sein des institutions impliquées dans les réseaux formels de la CII, il faudrait tenir compte explicitement de cette coopération informelle dans la description des processus touchés par le traitement de cas, notamment lors des séances internes qui y sont consacrées. Cela permettrait de sensibiliser systématiquement les collaborateurs à l'importance de la collaboration.

**Recommandation 8 : Coordonner les contacts avec les employeurs**

Il est d'autant plus important d'éviter toute redondance dans les contacts avec les employeurs que ceux-ci tiennent une place centrale dans la réadaptation ou la réinsertion. Il est donc recommandé que les partenaires CII *coordonnent leurs contacts avec les employeurs* (information sur les services fournis par l'office AI et par l'ORP, recherche de places de réinsertion), en tenant par exemple une base de données commune au sujet des employeurs.

**Recommandation 9 : Mettre en œuvre un monitoring national minimal**

Il est recommandé que les responsables CII sur le plan national instituent un *monitoring national* recensant les cas traités dans le cadre de la CII des cantons. Cela permettra de saisir une part considérable des formes de collaboration mises en place pour suivre, grâce à des outils spécifiques à la gestion de cas, les personnes présentant des problématiques complexes. Pour la structure de ce monitoring national, nous proposons de retenir les principaux indicateurs relatifs aux outputs et aux outcomes de la CII, par analogie avec les objectifs généraux d'une insertion professionnelle rapide et durable, que tous les acteurs de la CII poursuivent. A plus long terme, il est recommandé d'examiner comment les informations utilisées dans la CII peuvent être saisies par les systèmes de l'AC, de l'AI et de l'AS (voir aussi la recommandation 4).

**Recommandation 10 : Compléter le monitoring par des évaluations de l'efficacité à l'échelon cantonal**

Pour l'instant, il n'existe pas de source d'information sur la CII au niveau national et les chiffres dont disposent les cantons se réfèrent à divers critères de sélection et de définition ; nous estimons par conséquent qu'il ne sera pas possible, à court terme, d'analyser les effets de la CII sur le plan national. En revanche, moyennant des données appropriées, il peut être tout à fait judicieux de procéder à de telles évaluations à l'échelon cantonal. C'est pourquoi il est recommandé que le bureau national CII incite les cantons à établir, en plus du monitoring, des *rapports cantonaux périodiques sur les effets de la CII* qui renseignent également sur les outcomes de celle-ci. La Confédération peut ici soutenir les responsables CII des cantons sur le plan technique, voire financier. Elle pourrait par exemple fournir des canevas de rapport et les outils nécessaires au recueil de données.

**Recommandation 11 : Pérenniser les visites des responsables du bureau national CII dans les cantons**

Outre le monitoring de la CII, il est recommandé que les responsables CII du bureau national continuent de *se rendre régulièrement dans les cantons* afin de conserver une relation directe avec les responsables cantonaux. Ils pourront ainsi recueillir des informations sur les processus de la CII facilitant la compréhension des informations transmises par le monitoring, en particulier les critères de sélection et de définition appliqués lors du tri des cas pris en charge par la CII. Il est toutefois recommandé de limiter l'ampleur des informations recueillies lors de ces visites et de mettre l'accent, en fonction des besoins, sur des sujets spécifiques de la CII. Les responsables de la mise en œuvre dans les cantons seraient ainsi assurés de n'être pas surchargés de tâches administratives.

## RIASSUNTO

---

La collaborazione interistituzionale (CII) mira a migliorare la cooperazione e il coordinamento tra gli attori dell'assicurazione contro la disoccupazione (AD), l'assicurazione per l'invalidità (AI), l'aiuto sociale (AS) e le istituzioni attive nel settore della formazione professionale e della migrazione. Uno dei suoi obiettivi principali è chiarire le domande irrisolte sui punti di contatto tra di loro e sciogliere il nodo della diversità delle competenze. Nell'interesse delle persone assistite il coordinamento delle offerte d'integrazione esistenti deve sfociare nella reintegrazione più rapida ed efficace possibile nel mercato del lavoro primario. Da oltre dieci anni nei Cantoni si attuano e rielaborano progetti e attività per il miglioramento della CII.

### Obiettivi

Nel corso degli anni si sono sviluppate diverse forme di organizzazione e esecuzione nei Cantoni. Con il termine di CII si intende dunque una moltitudine di forme di collaborazione miranti all'integrazione professionale e sociale. È difficile ottenerne una visione d'insieme e per la Confederazione e i Cantoni è complicato gestirle e svilupparle ulteriormente. Pertanto il presente rapporto si è concentrato sui seguenti tre obiettivi:

1. Un *inventario* della CII nei Cantoni ha permesso di descrivere in maggior dettaglio le diverse forme di CII e di catalogarle *per tipo*.
2. A partire dall'inventario sono state formulate alcune considerazioni concettuali sulle *basi per la misurazione dei risultati* delle diverse forme di CII.
3. Infine è stato analizzato come la CII viene coordinata con i processi del *rilevamento tempestivo (RT)* e dell'*intervento tempestivo (IT)* degli uffici AI cantonali.

### Metodo

Per il presente studio sono stati combinati metodi quantitativi e qualitativi. I responsabili della CII e delle controparti (AD, AI, AS e istituzioni della formazione professionale) sono stati intervistati, mediante una griglia di rilevazione standardizzata, in merito alle diverse forme di CII esistenti nei Cantoni. A partire da questo inventario sono state elaborate le basi per la misurazione dei risultati della CII. In aggiunta a ciò, nei Cantoni di Turgovia, Zurigo e Neuchâtel sono stati condotti studi su alcuni casi riguardanti il coordinamento dei processi CII con quelli del *RT* e *IT* negli uffici AI.

### Risultati dell'inventario e tipologia della CII

Nel quadro dell'indagine abbiamo individuato 87 forme di collaborazione, distinte per struttura, caso di riferimento, gruppo di destinatari e numero di attori coinvolti; successivamente le abbiamo assegnate a quattro categorie di tipi:

- Il primo comprende forme di collaborazione multilaterali focalizzate sull'integrazione dei giovani e dei giovani adulti. Vi rientrano tutte le forme di *case management nell'ambito della formazione professionale*.

- Il secondo riguarda *forme di collaborazione multilaterali indirizzate a persone con problemi molteplici* per cui possono essere competenti più istituzioni. Si tratta per lo più di organi dell'AD e l'AI nonché l'AS. Il coordinamento avviene quasi sempre attraverso il *case management* per cui è responsabile un collaboratore che gestisce il caso delle istituzioni interessate o del servizio di coordinamento o dell'ufficio di livello superiore.
- Il terzo raggruppa le *forme di collaborazione bilaterali* basate sulla CII di due istituzioni: si tratta spesso della cooperazione tra gli uffici regionali di collocamento (URC) e le istituzioni dell'AS, della formazione professionale o, ormai raramente, quelle della migrazione.
- Infine è stato possibile creare una quarta categoria che include tutte le *forme di collaborazione strutturali senza case management (gestione del caso)*. Vi appartengono per esempio le forme di collaborazione che prevedono una pianificazione strategica condivisa, l'utilizzo di strumenti di lavoro comuni, l'esecuzione di corsi di perfezionamento professionale e lo sviluppo e la pianificazione di misure d'integrazione in comune.

Dall'analisi dei quattro tipi di collaborazione è emerso che le forme bilaterali sono spesso meno formalizzate di quelle multilaterali. Il motivo risiede nel fatto che la collaborazione tra più istituzioni coinvolte richiede un maggiore sforzo di coordinamento. Abbiamo accertato il grado di formalizzazione più elevato nelle forme di collaborazione che prevedono il *case management*.

Osservando la distribuzione dei quattro tipi di CII nei Cantoni si rilevano alcuni punti in comune: in tutti i Cantoni tranne uno, è stato individuato un *case management nell'ambito della formazione professionale* e, sempre con un'eccezione, una *forma di collaborazione multilaterale per persone con problemi molteplici* che coinvolge almeno gli organi dell'AD, l'AI e l'AS. Soprattutto nei Cantoni più popolosi e in Romandia e in Ticino, oltre alle *forme di collaborazione multilaterali*, vi sono anche quelle *bilaterali* e/o prettamente *strutturali*.

Riguardo ai fattori di successo e di rischio inerenti all'attuazione della CII i responsabili interpellati nell'ambito dell'allestimento dell'inventario hanno dichiarato che la CII comporta oneri aggiuntivi per il coordinamento e l'amministrazione che richiedono ulteriori risorse in termini di personale e infrastruttura.

### **Analisi relative alle basi per la misurazione dei risultati**

Le analisi relative alla definizione e alla selezione dei casi CII hanno dimostrato che il numero di casi CII rilevati e documentati spesso non riflette la portata effettiva degli sforzi compiuti dalle istituzioni per coordinarsi e integrarsi vicendevolmente.

Da un lato le divergenze tra le definizioni e i processi della CII nei Cantoni determinano differenze nella selezione e nel rilevamento di casi CII. In particolare solo casi CII notificati ufficialmente vengono rilevati dagli strumenti cantonali per il *case management*. Inoltre una parte notevole degli sforzi d'integrazione compiuti prevalentemente nell'ambito di contatti informali e bilaterali non è rilevabile e di conseguenza non può essere quantificata.

Dall'altro lato, i collaboratori degli uffici d'esecuzione coinvolti cercano spesso di risolvere i casi in via bilaterale e informale, che così non vengono registrati negli strumenti di gestione. Da ciò deriva la situazione paradossale che i collaboratori si attengono agli obiettivi della CII, cercando di evitare sovrapposizioni e ridurre i punti di contatto ridondanti, tralasciando però di rilevare tutte le attività attinenti ai processi CII.

Nonostante queste difficoltà riteniamo che l'allestimento di un monitoraggio nazionale minimo della CII nei Cantoni sia un passo importante per la gestione della medesima. Soprattutto se i casi CII fossero rilevati negli strumenti di gestione dei casi, i responsabili cantonali dovrebbero di regola essere in grado di fornire dati sui numeri di iscrizioni e annullamenti nonché sui casi trattati in un determinato momento. Dato che tutti i casi ammissibili alla CII sono già stati registrati dai sistemi di gestione delle istituzioni che li accolgono (AD, AI, AS), consideriamo utile verificare in un passo successivo se sia opportuno eseguire un monitoraggio o una misurazione dei risultati dei sistemi esistenti dell'AD, AI e AS. Inoltre si pongono domande sull'autorizzazione reciproca ad accedere ai sistemi di gestione dei casi degli uffici coinvolti, ivi incluse quelle sulla protezione dei dati.

### **La CII e la fase del rilevamento e intervento tempestivo (RIT) presso gli uffici AI**

Gli specialisti intervistati che lavorano nelle reti della CII sono convinti per principio dell'utilità della collaborazione e la considerano uno strumento indispensabile per l'integrazione delle persone disoccupate. Il grado d'intensità e la forma della cooperazione dipendono sostanzialmente dall'impiego di tempo e personale e dalla disponibilità di risorse.

Gli studi dei casi hanno rivelato che per i partner della CII le forme di collaborazione bilaterali, quali lo scambio di informazioni o il coordinamento per via telefonica, sono molto più importanti della CII formale. Nella prassi, tuttavia, lo scambio bilaterale parte spesso dalla CII formale. Per il maggior peso della cooperazione informale vi sono due motivi: i criteri rigorosi applicabili ai casi CII e l'onere amministrativo e temporale dei processi formalizzati della CII (p. es. i processi inerenti al case management).

Negli studi dei casi l'onere amministrativo aggiuntivo viene definito più volte un ostacolo per la CII. Pertanto lo scambio di informazioni e il coordinamento vanno strutturati in maniera tale da evitare che le istituzioni siano costrette a tenere una doppia documentazione. Infine è emerso un'altra volta ancora che l'attuazione della CII dipende dalle risorse di personale disponibili. Se non vengono messi a disposizione specialisti della CII e i posti di lavoro necessari, vi è il rischio che l'impegno per la CII svanisca perché percepita come compito aggiuntivo alle attività quotidiane.

### **Raccomandazioni**

A partire dai risultati dell'inventario, dalle considerazioni sulla misurazione dei risultati della CII e dagli studi di casi effettuati presso gli uffici AI possiamo formulare alcune raccomandazioni all'indirizzo dei responsabili nazionali e cantonali della CII.

#### Raccomandazione n. 1: fornire una definizione uniforme di CII

L'inventario e gli studi dei casi hanno dimostrato che le definizioni della CII sono molto divergenti. Dato che in alcuni Cantoni esistono diverse forme di collaborazione bilaterale, raccomandiamo di parlare di CII soltanto se almeno due istituzioni aventi per obiettivo l'integrazione degli assicurati nel mercato del lavoro si scambiano informazioni su clienti loro. Finora la collaborazione bilaterale non è stata percepita come CII. A seconda del numero di attori coinvolti si può distinguere tra *CII bilaterale* e *CII multilaterale*. Se nel quadro della CII si attua il case management, raccomandiamo di utilizzare il termine case management CII o CII-CM (ovvero CII con CM).<sup>3</sup> Ciò permette di distinguere questo tipo di case management da quello nell'ambito della formazione professionale, da quello applicato dagli URC nel quadro degli sforzi regolari per l'integrazione o da quello riscontrabile nel settore sanitario o assicurativo.

#### Raccomandazione n. 2: completare il piano complessivo della CII a livello cantonale

Dall'analisi della CII è emerso che in alcuni Cantoni vi sono diverse forme di CII che si differenziano tra loro per le istituzioni coinvolte e i Servizi preposti al loro coordinamento. Pertanto si sottovaluta spesso la portata effettiva degli sforzi compiuti dalle istituzioni per coordinarsi e integrarsi vicendevolmente. Raccomandiamo di conseguenza che tutte le forme di collaborazione tra più istituzioni vengano inserite nei *piani complessivi cantonali* per la CII e, per quanto possibile e ragionevole, tutti i partner della CII, ossia gli attori dell'AD, AI, AS e le istituzioni del settore della formazione professionale e della migrazione, vengano coinvolti nella gestione dei singoli casi.

#### Raccomandazione n. 3: assicurare le conoscenze tecniche e la continuità della collaborazione

Raccomandiamo alle istituzioni coinvolte nelle reti CII di mettere a disposizione un numero predefinito di *posti di lavoro (espressi in percentuale di posti a tempo pieno)* e di nominare, al proprio interno, *alcuni specialisti della CII*, responsabili di trattare i casi CII e di svolgere funzioni di supporto e coordinamento in collegamento con le questioni attinenti alla CII. In tal modo si potranno assicurare le conoscenze tecniche e la continuità della collaborazione.

#### Raccomandazione n. 4: facilitare l'attribuzione dei casi alla CII formale

Raccomandiamo di facilitare quanto possibile la notifica dei casi alla CII formale. I *criteri di smistamento* definiti dalle reti CII, più che quali prescrizioni vincolanti, dovrebbero essere intesi quali *linee guida* di cui si possono servire gli specialisti delle istituzioni partner per identificare potenziali casi CII. Nel caso concreto, tuttavia, la decisione in merito al suo inserimento nel processo CII dovrebbe essere presa dalle persone o dai gruppi di lavoro responsabili del caso. In particolare dovrebbe essere possibile attribuire alla CII anche casi per cui non sono previsti punti di contatto immediati, se dalla situazione concreta risulta sensato coinvolgere altre istituzioni.

<sup>3</sup> Le proposte si basano sulle denominazioni coniate per *case management* formazione professionale e *CI-MAMAC* (dal tedesco *Medizinisch-ArbeitsMarktliche Assessments mit Case Management*, ossia accertamenti sanitari e di idoneità al mercato del lavoro secondo il modello del case management).



**Raccomandazione n. 5: mantenere basso il carico di lavoro per lo scambio di dati e la documentazione**

Occorre mantenere il più basso possibile il carico di lavoro per lo scambio di dati e la documentazione di casi CII. Per evitare che i casi vengano rilevati più volte, è utile verificare in quale misura i servizi coinvolti possano *darsi a vicenda l'autorizzazione per accedere ai sistemi di gestione* (solo relativamente ai casi CII).

**Raccomandazione n. 6: la capacità (o incapacità) lavorativa va valutata dall'istituzione che notifica il caso**

Si è rivelato che *valutazioni divergenti della capacità (o incapacità) lavorativa* della persona da integrare possono dare adito a conflitti tra le istituzioni coinvolte. Mentre gli URC e l'AS si concentrano sulla valorizzazione del lavoratore sul mercato del lavoro reale, per l'AI conta la determinazione, secondo criteri di medicina assicurativa, della capacità al guadagno teorica in un mercato del lavoro equilibrato. L'AI per esempio è interessata a fissare le perizie dei SMR come basi vincolanti per tutti. Ma dato che il rapporto tra i partner della CII dovrebbe essere paritario, raccomandiamo di prendere come punto di partenza dei processi CII la valutazione dell'istituzione che ha notificato il caso.

**Raccomandazione n. 7: promuovere la collaborazione bilaterale informale**

Dalle analisi è emerso che la collaborazione bilaterale informale riveste un'enorme importanza, soprattutto perché comporta un carico di lavoro dovuto al coordinamento e allo scambio di informazioni spesso minore rispetto alle forme multilaterali di CII. In aggiunta alla CII formale andrebbe promossa anche la forma bilaterale informale della cooperazione. Consigliamo dunque di discutere maggiormente le *opportunità e i problemi collegati con la cooperazione informale* (tra l'altro le questioni concernenti la protezione dei dati) negli organi CII a livello nazionale. A livello cantonale vanno migliorate le basi di queste forme di collaborazione, per esempio compilando un elenco degli interlocutori nelle istituzioni o organizzando incontri per lo scambio di esperienze tra le istituzioni dell'AD, AI, AS e quelle del settore della formazione professionale e della migrazione. Nelle istituzioni coinvolte nelle reti CII formali la cooperazione informale dovrebbe essere adottata esplicitamente nelle descrizioni dei processi da osservare per il trattamento dei casi o nell'ambito delle riunioni tenute per discutere i casi. In tal modo i collaboratori potranno essere sensibilizzati sistematicamente per questo tipo di collaborazione.

**Raccomandazione n. 8: coordinare i contatti tra i datori di lavoro**

Visto che i datori di lavoro svolgono un ruolo centrale per l'integrazione, è particolarmente importante evitare le sovrapposizioni dei contatti con loro. Raccomandiamo pertanto ai partner CII di *coordinare i contatti con i datori di lavoro* (per fornire informazioni sui servizi dell'AI e degli URC o acquisire posti di lavoro), per esempio mediante una banca dati sui datori di lavoro utilizzata in comune.

**Raccomandazione n. 9: attuare un monitoraggio nazionale minimo**

Raccomandiamo ai responsabili CII a livello federale di mettere a punto un *monitoraggio nazionale* dei casi CII rilevati nei Cantoni. Ciò permette di registrare una parte consistente delle forme di collaborazione per persone con problemi molteplici gestite mediante strumenti di case

management specifici. Proponiamo inoltre di rilevare i principali indicatori dei risultati e della produzione nell'ambito del monitoraggio nazionale parallelamente agli obiettivi globali per un'integrazione rapida e duratura nella vita professionale condivisi da tutti gli attori della CII. A lungo termine consigliamo di verificare come rilevare le informazioni sulla CII nell'ambito dei sistemi esistenti dell'AD, AI e AS (v. anche la raccomandazione n. 4).

**Raccomandazione n. 10: completare il monitoraggio mediante rapporti sull'efficacia a livello cantonale**

Visto che per adesso non esiste alcuna fonte di dati sulla CII e le attuali cifre cantonali sono basate su criteri di selezione e definizione diversi, riteniamo che nel breve termine non si possa realizzare un'analisi dell'efficacia della CII a livello nazionale. Se i dati fossero adeguati, sarebbe senz'altro sensato eseguire un'analisi dell'efficacia a livello cantonale. Raccomandiamo pertanto ai servizi CII nazionali di incitare i Cantoni affinché, oltre al monitoraggio, allestiscano *periodicamente rapporti cantonali sull'efficacia* contenenti anche informazioni sui risultati della CII. In questo ambito la Confederazione è in grado di sostenere i responsabili CII con risorse tecniche ed eventualmente finanziarie. Potrebbe per esempio mettere a disposizione modelli per i rapporti sull'efficacia cantonali, inclusi gli strumenti per la rilevazione dei dati.

**Raccomandazione n. 11: continuare le visite presso i Cantoni da parte dei responsabili CII**

Parallelamente al monitoraggio della CII raccomandiamo di *continuare* le visite presso i Cantoni e di mantenere dunque i contatti diretti con i responsabili dell'attuazione nei Cantoni. In questo contesto, contemporaneamente al monitoraggio, possono essere raccolte informazioni sui processi della CII, che servono poi a validare i dati sul monitoraggio, in particolare i criteri di selezione e definizione dei casi CII. Consigliamo tuttavia di ridurre il volume delle informazioni rilevate nell'ambito delle visite presso i Cantoni e di focalizzare, a seconda delle esigenze, su temi specifici della CII, in modo da garantire che i responsabili dell'attuazione nei Cantoni non vengano oberati di attività amministrative.

## SUMMARY

---

The overall aim of the “interinstitutional cooperation” programme (IIZ) is greater collaboration between key social partners (unemployment insurance, invalidity insurance, social welfare, vocational training providers, as well as institutions working in the migration field) and better coordination of their activities. One of the main objectives of IIZ is to resolve outstanding issues regarding the interplay between social partners and the different set of responsibilities that each have. Well-coordinated integration efforts should enable recipients to return to work swiftly and permanently. For over a decade, the cantons have devised and carried out a range of projects and activities with a view to improving interinstitutional cooperation.

### Objectives

In the course of the last 10 years the cantons have adopted a range of approaches to the organisation and implementation of IIZ projects and activities. Given that the term IIZ encompasses numerous forms of cooperation designed to facilitate occupational and social reintegration, it is difficult to obtain a systematic overview of the programme in general and the steps taken at both federal and cantonal level to regulate and improve it. With this in mind, the present study pursued three main objectives:

1. To deliver a detailed account of the different forms of IIZ based on a *review* of cantonal activities in this field, and to *classify them according to type*.
2. To develop the conceptual bases *for rating the performance of IIZ in all its forms*.
3. To analyse how IIZ activities are coordinated with the *early detection and early intervention* processes of cantonal invalidity insurance offices.

### Methodology

The present study combines quantitative and qualitative methods. Following a standardised survey protocol, those in charge of IIZ, i.e. directors of the unemployment insurance scheme, the invalidity insurance scheme, social welfare system and vocational training providers, were asked a series of questions about the various forms of IIZ at cantonal level. The information gleaned from the survey was used to develop IIZ performance ratings. The authors also conducted three cases studies, which focused on how IIZ activities were coordinated with the *early detection and early intervention* processes of the regional IV offices in the cantons of Thurgau, Zurich and Neuchâtel, respectively.

### Findings from the IIZ review and identification of types of IIZ

We identified a total of 97 forms of cooperation from the survey findings, which we subsequently classified according to structural and case-specific forms, according to target group and according to the number of agencies involved. We then sub-divided these groups further into four distinct types of cooperation:

- The first type covers all forms of multilateral cooperation which focus on the integration of adolescents and young adults, such as *vocational training case management*.
- The second type covers all forms of *multilateral cooperation on cases involving clients with multiple problems*, who are therefore likely to be the subject of multiagency intervention. In most instances, the agencies involved are the unemployment and invalidity insurance schemes, as well as state social welfare providers. Activities tend to be coordinated by means of a case management process, whereby a member of staff from one of the agencies or from either the lead agency or coordination unit is assigned to oversee the case.
- The third type covers all forms of *bilateral cooperation*, i.e. involvement of two agencies in the IIZ process. In most instances, the agencies involved are the regional employment agencies and the social welfare/career guidance service. The involvement of institutions working in the field of migration is rare.
- The fourth and final type covers *structural forms of cooperation with no case management*. This type of cooperation may involve the formulation of a joint strategic plan, the use of shared instruments, the joint provision of further training services or the development of an integration plan.

When we analysed these four types, we noted that bilateral cooperation tends to be much less formalised than multilateral cooperation. One reason for this difference is the considerable effort and/or need for coordination when multiple agencies are involved. The most highly formalised forms of cooperation are those involving a case management process.

We observed a number of commonalities across the cantons in terms of distribution patterns. With only one exception, all of the cantons had a form of IIZ cooperation involving *vocational training case management*. Similarly, only one canton had no *form of multilateral cooperation for individuals with multiple problems*, which required the involvement of at least the unemployment insurance, invalidity insurance and social welfare agencies. We also noted that the most heavily populated cantons as well as French- and Italian-speaking Switzerland had adopted *multilateral, bilateral* and/or *structural forms of cooperation*.

As regards IIZ success and risk factors, survey respondents stated that implementation generates extra coordination and administrative costs, which in turn requires investing more resources on staff and infrastructure.

### Analyses of performance rating fundamentals

When we analysed the definitions of IIZ currently in use and the selection of cases for IIZ referral, we found that the number of reported and proven cases often incorrectly reflects the actual scale of interinstitutional coordination and integration efforts.

Differences in how the cantons define and implement IIZ mean that the approaches they take to case selection and reporting also differ. For example, only formally referred IIZ cases are regis-

tered in the case management tools deployed by the cantons. This means that a substantial share of integration efforts that tend to centre on informal and bilateral contact between agencies go unreported and cannot therefore be quantified.

Staff from the implementing authorities tend to seek out informal and bilateral solutions, which existing IIZ case management tools do not capture. This leads to a paradoxical situation whereby the action taken by staff is fully in line with IIZ objectives (i.e. solutions that avoid overlaps and curtail the number of agencies involved), but that is not always recorded as an IIZ-related activity.

Despite these difficulties we consider the introduction of a basic national monitoring procedure to be a major step forward for the regulation of IIZ. Above all, the recording of IIZ cases via case management tools should mean that the cantonal agencies have at their disposal data on the number of new referrals, as well as closed and ongoing cases. Given that the case management systems of the referral agency (unemployment insurance, invalidity insurance or social welfare) record all cases that could potentially require IIZ, checks should be made to ascertain whether these systems could also be used for IIZ monitoring and/or performance rating purposes. However, this would require the agencies to reach an agreement on mutual access to the various case management systems, which raises a new set of issues, in particular that of data protection.

### **IIZ as part of cantonal early detection-early intervention processes**

Survey respondents, all of whom are members of IIZ networks, believe that cooperation is important and see IIZ as an indispensable tool for helping the unemployed return to work. The intensity and form that this cooperation takes largely depends on the time and man hours that are needed and on the resources at the disposal of the agencies involved.

The case studies clearly show that all IIZ partners rate informal, mostly bilateral cooperation (telephone-based information sharing and coordination) much more highly than formalised IIZ processes. In practice, though, informal cooperation is initiated within a formal IIZ process. There are two reasons why informal cooperation rates more highly. The first is the restrictive nature of IIZ eligibility criteria, while the second is the time-consuming and administratively burdensome nature of formalised IIZ (e.g. processes where case management is involved).

In the three cantonal case studies this extra administrative burden is repeatedly cited as a stumbling block to the widespread adoption of IIZ processes. Information sharing and coordination procedures should be designed in such a way that all documentation on a given case is administered by a single agency. The results of the case studies, once again, show very clearly that the decision to adopt an IIZ-based approach largely depends on the human resources that are available to oversee the process. The failure to assign an IIZ specialist or to set aside a certain number of man hours for IIZ cases could lead to a situation whereby staff view IIZ as of secondary importance to their day-to-day work.

## Recommendations

We have drawn up a list of recommendations aimed at both national and cantonal IIZ authorities based on the findings of our IIZ review, on our deliberations on how to rate the performance of IIZ efforts and on the results of our case studies of three cantonal IV offices.

### Recommendation 1: Need for a standardised definition of IIZ

The findings of both the review and case studies highlight major differences in how IIZ is defined. Given that some cantons already have formalised bilateral cooperation processes in place, we recommend that IIZ should refer to collaboration involving a minimum of two agencies which share information with a view to integrating their joint client in the labour market. The definition of IIZ applied to date tended not to cover bilateral cooperation. IIZ could also be *qualified as bilateral* or *multilateral* depending on the number of agencies involved. Where case management is involved, we recommend the use of the term “*Case Management IIZ*” or “*IIZ-CM*” (IIZ with case management)<sup>4</sup>, so as to distinguish between this process and the vocational training case management tool as used by several regional employment agencies as part of their general integration efforts and in the health and insurance fields.

### Recommendation 2: Cantonal master plans for IIZ

The analysis of IIZ showed that interinstitutional cooperation in several cantons comes in a variety of forms, each of which differ in terms of the agencies involved. Consequently, the true extent of interagency coordination and integration efforts is frequently underestimated. We therefore recommend that the cantons incorporate all forms of interagency cooperation in their *IIZ master plans* and involve, wherever possible and appropriate, all IIZ partners (i.e. unemployment insurance, invalidity insurance and social welfare agencies, as well as vocational training providers and institutions working in the migration field), in the management of individual cases.

### Recommendation 3: Securing specialist expertise and ongoing cooperation

We recommend that all agencies involved in IIZ networks set aside a fixed number of *man hours* for IIZ and designate members of their staff as *IIZ specialists*, whose responsibilities include managing IIZ cases, as well as assisting and coordinating intra-agency IIZ activities. This will not only secure the necessary expertise but it will also safeguard cooperation in the future.

### Recommendation 4: Less red tape for formal IIZ referrals

We recommend a leaner administrative process for formal IIZ referrals. The *selection criteria* set by the IIZ networks should be considered as *guidelines* rather than binding conditions. As a result, specialists working in partner agencies would pay greater attention to identifying potential IIZ cases. However, the final decision should lie with the case worker or case team. Also, cases where multiple agencies are indirectly involved should be eligible for IIZ provided that the given case would benefit from the direct involvement of additional agencies.

<sup>4</sup> Recommendations are based on either the “case management vocational training” concept or the *IIZ-MAMAC* (medical and employment-related assessments including case management).

**Recommendation 5: Minimise data sharing and documentation workload**

The data sharing and documentation workload in IIZ cases should be kept to a minimum, wherever possible. To avoid multiple referrals of the same case, checks should be carried out to ascertain whether the agencies involved are in a position to *provide mutual access to their case management systems* (for IIZ cases only).

**Recommendation 6: (In)capacity to work assessments by referral agency should be binding**

Variations in the results of *(in)capacity to work* assessments can lead to inter-agency conflict. While the regional employment agencies and social welfare focus on the person's actual usefulness in the real labour market, the IV relies on insurance-medicine methods to determine a person's theoretical ability to work in a balanced labour market. This explains why the IV would prefer that client assessments by regional employment agencies serve as a baseline across all social partners involved. However, given that IIZ should be a collaborative process involving equal partners, we recommend that the point of reference for all future IIZ processes should be the *(in)capacity to work* assessment carried out by the first agency to handle the case.

**Recommendation 7: Promote informal bilateral cooperation**

Our analyses clearly show the importance of informal bilateral cooperation, due in particular to the fact that it entails a great deal less effort in terms of coordination and information sharing than multilateral cooperation. Bilateral forms of cooperation should be promoted alongside formalised IIZ processes. We recommend that national IIZ agencies *examine the opportunities and problems associated with informal cooperation in greater detail* (e.g. data protection issues). The cantonal partners should improve the fundamental aspects of cooperation by taking steps to draw up a list of the relevant contacts in partner agencies and by holding meetings with other key social partners, namely unemployment insurance, invalidity insurance, social welfare agencies, vocational training providers and institutions working in the migration field, in order to share best practices and experiences. Agencies involved in formal IIZ networks should record informal cooperation activities in their case work files and/or in their internal case conference minutes. This would ensure that staff are kept systematically informed of all cooperation activities.

**Recommendation 8: Coordinate contact with employers**

Given that employers play a central role in the success of return-to-work plans, it is extremely important to ensure that they are not repeatedly contacted. We therefore recommend that IIZ partners *coordinate their contact with employers* (information about invalidity insurance and regional employment agency services, job canvassing). This task could be made easier by establishing a shared employer database, for example.

**Recommendation 9: Introduction of a basis national monitoring procedure**

We recommend that those in charge of IIZ at the federal level introduce a *national monitoring procedure* for official cantonal IIZ cases. This will ensure the recording of a considerable share of IIZ processes involving individuals with multiple problems as well as the use of specific case management tools. We also recommend that key output and outcome indicators are established in line with the overall objectives of IIZ in order to facilitate the swift and permanent return to work

of those concerned. In the longer term, we recommend that checks are carried out to ascertain how IIZ-related information can be recorded within the existing unemployment insurance, invalidity insurance and social welfare systems (cf. also Recommendation 4).

**Recommendation 10: Supplement monitoring with cantonal impact reports**

Given that there is no single source of IIZ-related data and that cantonal statistics are compiled according to differing selection criteria and definitions, we have concluded that a country-level analysis of the effectiveness of IIZ is simply not feasible in the short term. However, cantonal impact analyses would be feasible as long as suitable data sets are available. We therefore recommend that the national IIZ authority encourages the cantons to produce *periodic cantonal IIZ impact reports*, alongside their monitoring efforts. In such instances, the Confederation could assist the cantonal IIZ partners not only technically but perhaps also financially. For example, the Confederation could provide the cantons with reference documentation, including data collection instruments.

**Recommendation 11: National IIZ authority should continue with on-site visits in the cantons**

As well as IIZ monitoring, we recommend that *on-site visits to cantonal agencies* continue and that direct contact with cantonal IIZ implementing bodies is fostered in the future. These fact-finding missions will supplement and validate the information and data on IIZ processes, particularly as regards definitions and selection criteria, which are generated by the monitoring procedures. In any case, we recommend reducing the scope of information that is to be collected during on-site visits and focussing, where needed, on specific IIZ issues. This should relieve the administrative burden that cantonal decision-makers are expected to shoulder.



## 1 AUSGANGSLAGE, ZIELSETZUNGEN UND VORGEHEN

---

Das System der sozialen Sicherung in der Schweiz ist stark segmentiert. Die Verknüpfung der verschiedenen Systeme zur sozialen Sicherung kann bei Menschen mit einer Mehrfachproblematik zu Schwierigkeiten führen: Oft ist es in einem konkreten Fall nicht möglich, auf Anhieb zu entscheiden, welche Institution für das Angehen bestehender Schwierigkeiten zuständig ist. Meist ist weder die Arbeitslosenversicherung (ALV), die Invalidenversicherung (IV) noch die Sozialhilfe (SH) alleine die „richtige“ Anlaufstelle für die Betroffenen oder sie werden durch mehrere Institutionen gleichzeitig betreut.

An diesem Punkt setzt die interinstitutionelle Zusammenarbeit (IIZ) an. Durch die gezielte Zusammenarbeit und Koordination aller involvierten Stellen sollen die Chancen für die Eingliederung beziehungsweise den Erhalt der Erwerbsfähigkeit erhöht werden. Damit die Problematik der unterschiedlichen Zuständigkeiten der verschiedenen Institutionen gemindert und ungelöste Schnittstellenfragen der sozialen Sicherung geklärt werden können sowie bestehende Integrationsangebote im Interesse der unterstützten Person möglichst schnell und wirksam zur Wiedereingliederung in den ersten Arbeitsmarkt führen, werden seit 2001 Anstrengungen zur Verbesserung der interinstitutionellen Zusammenarbeit (IIZ) unternommen. Ausgehend von der Initiative der IV-Stellen-Konferenz (IVSK), der schweizerischen Konferenz für Sozialhilfe (SKOS) und des Verbands der schweizerischen Arbeitsämter (VSAA) wurde unter dem Label IIZ-MAMAC (Medizinisch-ArbeitsMarktliche Assessments mit Case Management) der medizinische Aspekt verstärkt in die IIZ einbezogen. Die IIZ wurde 2002 über die 5. IV-Revision (Art. 68<sup>bis</sup> IVG) in das Invalidenversicherungsgesetz (IVG) sowie in das Arbeitslosenversicherungsgesetz (Art. 85f AVIG, Art. 119d AVIV) aufgenommen. Schliesslich haben die beiden Bundesräte Johann Schneider-Ammann (EVD) und Didier Burkhalter (EDI) mit dem Beschluss vom 11. November 2010 entschieden, dass die interinstitutionelle Zusammenarbeit weiterentwickelt und gefördert werden soll. Dazu wurden mit dem nationalen IIZ-Steuerungsgremium und dem nationalen IIZ-Entwicklungs- und Koordinationsgremium zwei nationale Gremien geschaffen, welche die weitere Entwicklung der IIZ auf politischer und strategischer Ebene vorantreiben sollten. Weiter wurde die *Nationale IIZ-Fachstelle* gegründet. Sie unterstützt die beiden nationalen Gremien bei ihrer Arbeit und ist Kompetenzzentrum und Ansprechpartnerin des Bundes bei Fragen zur IIZ.

Seit Ende 2011 gehören auch Institutionen, die sich mit der Bildungs- und Arbeitsmarktintegration von Migrantinnen und Migrantinnen befassen, zum Kreis der Beteiligten. Neben den Kernaktivitäten der IIZ hat sich in vielen Kantonen unter dem Stichwort *Case Management Berufsbildung* zusätzlich eine strukturierte Form von IIZ entwickelt, welche jungen Menschen mit erschwerten Bedingungen darin unterstützen soll, eine berufliche Grundbildung zu beginnen und abzuschliessen. Jugendliche werden hier bereits während der obligatorischen Schulzeit (ab dem 7. Schuljahr) und für die Phase der Berufsfindung einbezogen.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Vg. BBT 2012.

Seit dem Jahr 2006 werden unter dem Label „iiz-plus“ zusätzlich die Unfall- und Krankentaggeldversicherungen, die Einrichtungen der beruflichen Vorsorge und die SUVA in die IIZ einbezogen.<sup>6</sup>

## 1.1 ZIELSETZUNGEN

---

Im Laufe dieser Entwicklungen haben sich unterschiedliche Varianten der IIZ gebildet. Diese reichen vom lose organisierten Austausch unter den Mitarbeitenden bis hin zu gemeinsamen Institutionen für die Arbeitsintegration, und sie umfassen sowohl die fallbezogene Zusammenarbeit auf der operativen Ebene als auch die strategische Zusammenarbeit. Die einzelnen Formen von IIZ in den Kantonen können sich aber auch durch die Zielgruppen, die Zielsetzungen, die Arbeitsweisen sowie die Zusammensetzungen der verantwortlichen Gremien unterscheiden.<sup>7</sup> Unter dem Begriff der IIZ werden daher verschiedene Formen der Zusammenarbeit mit dem Ziel der beruflichen und sozialen Integration verstanden. Dies erschwert den systematischen Überblick über die IIZ und damit auch deren Steuerung und Weiterentwicklung.

Vor diesem Hintergrund haben das Bundesamt für Sozialversicherungen (BSV) und das Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) im Rahmen des zweiten Forschungsprogramms zur IV (FoP2-IV) ein Forschungsprojekt in Auftrag gegeben, welches mehr über die vorhandenen Formen der IIZ in Erfahrung bringen soll. Insbesondere sollen mit dem Forschungsauftrag die folgenden drei Zielsetzungen erreicht werden:

1. Durch eine *Bestandsaufnahme* der IIZ in den Kantonen sollen die verschiedenen Formen der IIZ genauer beschrieben und mittels einer *Typologie* definiert werden.
2. Davon ausgehend sollen *Grundlagen für die Erfolgsmessung* der verschiedenen Formen der IIZ geschaffen werden, welche es erlauben, die Wirkungen der IIZ mittels spezifischen Leistungsindikatoren zu messen und zu bewerten.
3. Schliesslich soll im Rahmen des Forschungsprojekts abgeklärt werden, wie die IIZ mit den Prozessen der *Früherfassung (Fe)* und der *Frühintervention (Fi)* der kantonalen IV-Stellen koordiniert wird.

## 1.2 DEFINITION

---

Der Begriff der interinstitutionellen Zusammenarbeit (IIZ) steht für verschiedenste Formen der Zusammenarbeit zwischen den Organisationen aus den Bereichen Arbeitslosenversicherung, Invalidenversicherung, Sozialhilfe Berufsbildung oder Migration. Ergänzend können aber auch die Krankentaggeld- und Unfallversicherungen zu den Beteiligten gehören.<sup>8</sup> Durch die IIZ sollen die jeweiligen Zielsetzungen der einzelnen Institutionen bezüglich der Arbeits- und Ausbildungsintegration sowie der sozialen Integration unterstützt werden.

<sup>6</sup> Vgl. <<http://www.iiz-plus.ch>>, Zugriff 12. Februar 2013.

<sup>7</sup> Etwa dahingehend, ob nur die Koordination der Zuständigkeit im Vordergrund steht oder ob es darum geht, die zugrunde liegenden häufig schwierigen Problematiken des Einzelfalls gemeinsam anzugehen.

<sup>8</sup> Vgl. <<http://www.iiz-plus.ch>>, Zugriff 12. Februar 2013.

Trotz der Definition der IIZ durch das nationale IIZ Steuerungsgremium findet sich in der heutigen Praxis kein einheitliches Verständnis der IIZ.<sup>9</sup> Dazu hat unter anderem die unterschiedliche zeitliche und inhaltliche Umsetzung der verschiedenen Zusammenarbeitsformen beigetragen. Daher war es für die Erhebung der verschiedenen Zusammenarbeitsformen von grosser Bedeutung sich auf eine klare Definition der IIZ abzustützen. Im Kontext der vorliegenden Studie wurde die folgende Definition der IIZ verwendet:

- Von IIZ wird dann gesprochen, wenn eine zielgerichtete Zusammenarbeit *zwischen zwei oder mehreren Institutionen* der Arbeitslosenversicherung, der Invalidenversicherung, der Sozialhilfe, der Berufsbildung oder aus dem Bereich der Migration besteht.<sup>10</sup>
- Die unter IIZ verstandene Zusammenarbeit kann grundsätzlich auf zwei Ebenen stattfinden, der *strukturellen* oder der *fallbezogenen Ebene*:
  - Auf der *strukturellen Ebene* sind Zusammenarbeitsformen anzusiedeln, welche zum Ziel haben, die Informationen der Mitarbeitenden zu verbessern, die Arbeitsabläufe und -instrumente zwischen den Institutionen abzustimmen und den Informationsaustausch zwischen den Institutionen zu vereinfachen. Dazu gehören unter anderem die gemeinsame strategische Planung, die Nutzung gemeinsamer Arbeitsinstrumente, die gemeinsame Durchführung von Weiterbildungen oder auch die Entwicklung und Planung von Integrationsmassnahmen.
  - Die Zusammenarbeit auf der *fallbezogenen Ebene* bezieht sich dagegen auf die Beschäftigung der involvierten Stellen mit den Zielgruppen. Hier stehen die Triage (Selektion), Abklärungen, Assessments sowie die Begleitung und Beratung im Zentrum. Oft erfolgt die fallbezogene Zusammenarbeit unter dem Begriff des Case Managements. Die verschiedenen Instrumente zur Umsetzung der konkreten Integrationsbemühungen wie spezifische Programme oder Projekte für die Zielgruppen in Form von arbeitsmarktlichen Massnahmen, Arbeitsversuchen, Arbeitstrainings oder auch Bildungsmassnahmen wurden bei der Erhebung nicht berücksichtigt.
- Schliesslich lassen sich die Formen der Zusammenarbeit auch bezüglich dem Grad der Formalisierung unterscheiden. So kann zwischen *informellen* und *formalisierten* Formen der Zusammenarbeit differenziert werden. Als formalisiert gelten Aktivitäten, Prozesse oder Massnahmen, welche in verwaltungsinternen Dokumenten festgehalten sind. Informelle Aktivitäten beziehen sich dagegen auf nicht schriftlich festgehaltene Absprachen und Abmachungen zwischen den verschiedenen Institutionen oder Personen.
- In Abweichung zum Grundlagenpapier des Bundesamtes für Sozialversicherungen zu einer Studie der Typologie und Bestandsaufnahme der IIZ sprechen wir im Folgenden nicht von „IIZ-Aktivitäten“, sondern von verschiedenen *Formen* der interinstitutionellen Zusammenarbeit (IIZ).<sup>11</sup> Im Rahmen der Erhebung haben wir festgestellt, dass der Begriff „Aktivität“ bei vielen kontaktierten Personen zu Missverständnissen geführt hat. So kann eine vereinbarte Zusammenarbeit zwischen zwei oder mehreren Institutionen einerseits auf einer Vielzahl von Aktivitäten basieren, welche alle unter derselben *Zusammenarbeitsform* oder Vereinbarung

<sup>9</sup> Vgl. für die Definitionen von IIZ: Nationales IIZ Steuerungsgremium 2011; BSV 2011.

<sup>10</sup> Aufgrund der Diskussionen mit der Begleitgruppe des Projekts wurde entschieden, dass die unter dem Label „iiz-plus“ geführten Massnahmen mit Unfall- und Krankentaggeldversicherungen, Einrichtungen der beruflichen Vorsorge und der Suva nicht Gegenstand der Bestandsaufnahme sind.

<sup>11</sup> Vgl. BSV 2011.

stattfinden. Andererseits wurden uns unter dem Label „*Aktivität*“ von einigen kantonalen Verantwortlichen Integrationsmassnahmen, Programme oder Projekte genannt, welche alle als Folge oder im Kontext der vereinbarten Zusammenarbeit entwickelt worden sind. Wenn wir im Folgenden von *Zusammenarbeitsformen* sprechen, handelt es sich dabei um vereinbarte und verwaltungsintern festgehaltene *Strukturen der Zusammenarbeit*, welche sich in Form von verschiedenen Massnahmen und Aktivitäten zeigen können.

### 1.3 VORGEHEN

---

Für diese Studie wurden quantitative und qualitative Methoden kombiniert. Das Vorgehen kann in drei Arbeitsschritten zusammengefasst werden.

In einem *ersten Arbeitsschritt* haben wir basierend auf den Grundlagen der verschiedenen Studien zum Vollzug und zu den Wirkungen der IIZ sowie den im Jahr 2011 durch die nationale IIZ-Fachstelle erfassten Informationen zu den verschiedenen Zusammenarbeitsformen in den Kantonen ein Erhebungsraster entwickelt.<sup>12</sup> Das Erhebungsraster wurde in je zwei Pilotkantonen der Romandie und der Deutschschweiz getestet und anlässlich einer Sitzung mit der Begleitgruppe des Projekts besprochen und bereinigt. Das verwendete Erhebungsraster ist in Anhang A2 des Berichtes ersichtlich. Eine Liste mit den Mitgliedern der Begleitgruppe findet sich im Anhang A3. Schliesslich sind in Anhang A4 die erfassten Zusammenarbeitsformen pro Kanton aufgeführt.

Im *zweiten Arbeitsschritt* haben wir die verschiedenen Formen der IIZ in den restlichen Kantonen der Schweiz erhoben. Dazu haben wir den verantwortlichen Personen nach vorgängiger Kontaktnahme das Erhebungsraster zugestellt. Zur Minimierung des Aufwands haben wir das Erhebungsraster vor dem Versand mit den verfügbaren Informationen so weit wie möglich ausgefüllt. Als Basis dazu haben uns die bereits durch die nationale IIZ-Fachstelle erfassten Informationen, die Angaben auf der Homepage [www.iiz.ch](http://www.iiz.ch) sowie die auf den Internetseiten der kantonalen Verwaltungen verfügbaren Informationen gedient. Damit sichergestellt werden konnte, dass wir im Rahmen des Projekts die verschiedenen Formen der IIZ möglichst vollständig erfassen, haben wir die kantonalen IIZ-Verantwortlichen sowie alle zusätzlich kontaktierten Personen nach weiteren Zusammenarbeitsformen der IIZ gefragt. In jedem Kanton haben wir den Kontakt mit den Verantwortlichen der Invalidenversicherung, der Arbeitslosenversicherung und der Berufsbildung gesucht. Ergänzend haben wir in jedem Kanton auch Personen kontaktiert, welche den Überblick über die Zusammenarbeitsformen im Bereich der Sozialhilfe haben. Dabei haben wir uns erkundigt, ob Organe aus den Bereichen der Migration in die IIZ eingebunden sind. Die Kontaktnahme ist per Telefon und/oder E-Mail erfolgt. Wie aus Darstellung D 1.1 hervorgeht, haben wir im Rahmen unserer Recherchen über 140 Personen kontaktiert.

<sup>12</sup> Vgl. Egger et al. 2010; Lindenmeyer/Walker 2010; Nadai et al. 2010 sowie Landert 2011.

## D 1.1: Anzahl der befragten Personen

Art der Kontaktperson	Anzahl der Kontaktpersonen
IIZ-Verantwortliche	25
Verantwortliche der Arbeitslosenversicherung	30
Verantwortliche der Invalidenversicherung	26
Verantwortliche aus dem Bereich der Sozialhilfe	26
Verantwortliche aus dem Bereich der Berufsbildung	35
Total kontaktierte Personen	142

Quelle: interne Kontaktfiles.

Aus Darstellung D 1.1 geht hervor, dass sich die grösste Zahl der Kontakte auf Verantwortliche aus dem Bereich der Berufsbildung bezieht. Es folgen in absteigender Häufigkeit Verantwortliche der Arbeitslosenversicherung, der Invalidenversicherung sowie Verantwortliche aus dem Bereich der Sozialhilfe. Bei den IIZ-Verantwortlichen handelt es sich um die Kontaktpersonen, welche die Kantone als IIZ-Verantwortliche definiert haben. Diese sind einerseits bei der Arbeitslosenversicherung, der Invalidenversicherung oder der Sozialhilfe tätig. Andererseits haben einige Kantone eigene Koordinationsstellen aufgebaut, die von der Verwaltung selber oder durch eine andere Trägerschaft – zum Beispiel einen Verein – geführt werden.

Schliesslich haben wir in einem *dritten Arbeitsschritt* in den Kantonen Thurgau, Zürich und Neuenburg Fallstudien zur Koordination der IIZ-Prozesse mit den Prozessen der *Früherfassung (Fe)* und der *Frühintervention (Fi)* in den IV-Stellen durchgeführt. Dazu wurde je ein Gruppengespräch mit Vertretern/-innen der jeweiligen IV-Stelle realisiert sowie Dokumente zu den FeFi-Prozessen und zu den relevanten Zusammenarbeitsformen analysiert. An den Gesprächen nahmen zwischen drei und fünf Personen teil, die sich in leitender Funktion oder als Eingliederungsspezialisten/-innen mit FeFi und IIZ befassen. Zusätzlich fanden Gespräche mit ausgewählten IIZ-Partnern statt. Darunter drei mit Vertretern/-innen der RAV sowie zwei mit Verantwortlichen der Sozialhilfe.

Der vorliegende Bericht fasst die Ergebnisse der Forschungsarbeiten zusammen. Er ist in fünf Teile gegliedert. Im folgenden zweiten Kapitel gehen wir auf die Ergebnisse der Bestandsaufnahme in den Kantonen ein. Davon ausgehend thematisieren wir im dritten Kapitel mögliche Grundlagen für die Erfolgs- und Wirkungsmessung der IIZ. Im vierten Kapitel legen wir anhand der Fallstudien dar, wie die IIZ mit den Prozessen der Früherfassung (Fe) und der Frühintervention (Fi) in den kantonalen IV-Stellen koordiniert wird. Der Bericht schliesst mit einer Synthese und Empfehlungen.

## 2 BESTANDSAUFNAHME DER IIZ

---

In diesem Kapitel fassen wir die wichtigsten Erkenntnisse der Bestandsaufnahme der IIZ zusammen. Basis dazu ist die Erhebung der Zusammenarbeitsformen in den Kantonen. Nach der deskriptiven Beschreibung der IIZ in den ersten sechs Abschnitten werden die verschiedenen Formen der IIZ in Abschnitt 2.7 in einer Typologie zusammengefasst. Während in Abschnitt 2.8 die Prozesse der IIZ im Zentrum stehen, wird in Abschnitt 2.9 die Datenlage betreffend Fallzahlen und Ressourcen der IIZ thematisiert. Das Kapitel schliesst nach der Beurteilung von Erfolgs- und Risikofaktoren der IIZ mit einem Fazit zur Bestandsaufnahme.

### 2.1 STRUKTURELLE UND FALLBEZOGENE IIZ

---

Bei der Erhebung der IIZ haben wir gemäss Definition der IIZ (vgl. Abschnitt 1.2) zwischen Zusammenarbeitsformen auf struktureller und fallbezogener Ebene unterschieden:

- *Strukturelle Formen der Zusammenarbeit* beziehen sich auf die gemeinsame strategische Planung, die Nutzung gemeinsamer Arbeitsinstrumente, die koordinierte Durchführung von Weiterbildungen oder auch die Entwicklung und Planung von Integrationsmassnahmen.
- Die *fallbezogene Zusammenarbeit* bezieht sich dagegen auf die konkreten Integrationsbemühungen zugunsten der jeweiligen Klientinnen und Klienten. Dazu gehören neben der administrativen Führung der Fälle die direkten Kontakte zu den Klientinnen und Klienten sowie Fallbesprechungen oder Assessments.

Wie aus Darstellung D 2.1 hervorgeht, haben wir in der ganzen Schweiz 87 verschiedene IIZ-Formen erfasst. Davon beziehen sich lediglich 15 Zusammenarbeitsformen auf die rein strukturelle Ebene.

D 2.1: Erfasste Zusammenarbeitsformen

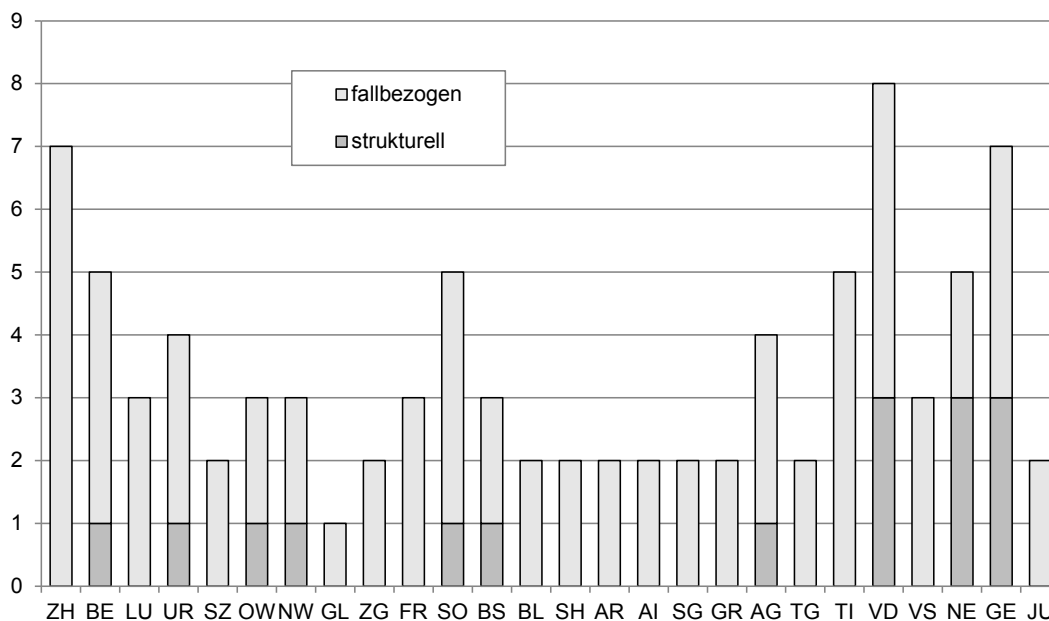
Strukturell	15 (17,2%)
Strukturell und fallbezogen	72 (82,8%)
Total erfasste Zusammenarbeitsformen	87 (100,0%)

Quelle: Erhebung der Zusammenarbeitsformen 2012, N = 87.

In Darstellung D 2.2 sind die erfassten Zusammenarbeitsformen kantonsweise aufgeführt. Dabei zeigt sich, dass in zehn Kantonen rein strukturelle Zusammenarbeitsformen existieren. In den Kantonen Waadt, Neuenburg und Genf gibt es sogar je drei strukturelle Zusammenarbeitsformen. Mit einer Ausnahme (Glarus) verfügen über alle Kantone mindestens zwei Zusammenarbeitsform, welche sowohl die strukturelle als auch die fallbezogene Ebene betreffen. Aus neun Kantonen wurden uns vier und mehr Zusammenarbeitsformen gemeldet. Es handelt sich dabei um die Kantone Zürich, Bern, Uri, Solothurn, Aargau, Tessin, Waadt, Neuenburg und Genf. Wir rufen dabei nochmals in Erinnerung, dass es sich bei den in Darstellung D 2.2 abgebildeten Häufigkeiten nicht um die Summe aller Aktivitäten oder Massnahmen der Kantone handelt, die im Kontext der IIZ

realisiert worden sind, sondern um die vereinbarten Zusammenarbeitsformen zwischen den verschiedenen Institutionen.

#### D 2.2: Erfasste Zusammenarbeitsformen nach Kantonen



Quelle: Erhebung der Zusammenarbeitsformen 2012, N = 87.

Je nach Organisation und Ausgestaltung der IIZ respektive der Definition durch die kantonalen Verantwortlichen werden Aktivitäten der Koordination und strategischen Planung der IIZ als eigene Zusammenarbeitsform verstanden und von der fallspezifischen Zusammenarbeit abgegrenzt.

- Im Kanton Uri wird beispielsweise zwischen der *Koordinationsgruppe IIZ*, der *fallspezifischen Zusammenarbeit* und der *Arbeitgeberkoordination* unterschieden. Die Aktivitäten der *Koordinationsgruppe IIZ* sind rein struktureller Art und beziehen sich auf die gemeinsame Strategie und das gemeinsame Verständnis der Zusammenarbeit zwischen den involvierten Institutionen. Die eigentliche Fallarbeit geschieht bei der *fallspezifischen Zusammenarbeit* und der *Arbeitgeberkoordination*. Dort steht die Eingliederung in den ersten Arbeitsmarkt beziehungsweise die Suche nach anderen Lösungen für die Versicherten im Mittelpunkt.
- Beim Kanton Bern sind dagegen die strategischen Aktivitäten der *IIZ Steuergruppe* in der Erhebung nicht separat erfasst worden, sondern unter dem fallbezogenen *IIZ Assessment* in die Erhebung eingeflossen. Das *IIZ Assessment* bezieht sich daher auf die fallbezogene Zusammenarbeit, berücksichtigt aber auch strukturelle Aspekte der IIZ.

## 2.2 FORMALISIERUNG DER IIZ

Da wir in allen Kantonen mindestens eine formalisierte Form der IIZ mit schriftlich nachweisbaren Strukturen und Prozessen erfassen konnten, haben wir auf die Erfassung von rein informellen Zusammenarbeitsformen verzichtet. Darstellung D 2.3 gibt einen Überblick über die verschiedenen Ebenen der Formalisierung.

## D 2.3: Verschiedene Ebenen der Formalisierung

Schriftliche Vereinbarung zwischen den Institutionen	54 (62,1%)
Beschluss der Exekutive (Regierungsrat oder Ähnliches)	40 (46,0%)
Mündliche Absprache zwischen den Institutionen	36 (41,4%)
Gemeinsam definierte Prozesse/Pflichtenheft (schriftlich)	32 (36,8%)
Gesetz	18 (20,7%)

Quelle: Erhebung der Zusammenarbeitsformen 2012; Mehrfachnennungen, N = 87.

Es zeigt sich Folgendes:

- Die meisten Formen der IIZ (62,1%) beruhen auf einer schriftlichen Vereinbarung zwischen den beteiligten Institutionen. In den entsprechenden Vereinbarungen sind in der Regel die Ziele der Zusammenarbeit, Prozesse sowie die jeweiligen Kompetenzen definiert.
- Etwas weniger als die Hälfte der Zusammenarbeitsformen basiert auf einem Beschluss der Exekutive.
- Gut zwei Fünftel der Zusammenarbeitsformen basieren auf mündlichen Absprachen. Diese sind in den meisten Fällen in Kombination mit schriftlichen Vereinbarungen oder Beschlüssen der Exekutive vorzufinden.
- Für etwas weniger als zwei Fünftel der Zusammenarbeitsformen bestehen schriftlich festgehaltene Prozesse beziehungsweise Pflichtenhefte. Diese dürften sich vorwiegend auf fallbezogene Zusammenarbeitsformen beziehen.
- Schliesslich basiert rund ein Fünftel der Zusammenarbeitsformen auf einer gesetzlichen Grundlage.

Vertiefte Untersuchungen haben vor allem ein Muster gezeigt: Zusammenarbeitsformen zwischen mehr als zwei Akteuren, sind häufiger auf einen Beschluss der Exekutive zurückzuführen als Zusammenarbeitsformen mit lediglich zwei Beteiligten. Zudem zeigt sich, dass die IIZ bei grösseren Kantonen öfters auf einen Beschluss der Exekutive zurückzuführen ist.<sup>13</sup> Entsprechend sind für kleinere Kantone mündliche Absprachen zwischen den Institutionen von grösserer Bedeutung.

## 2.3 AUSDEHNUNG DER IIZ

---

In Darstellung D 2.4 haben wir die Ausdehnung der Zusammenarbeit für die verschiedenen Formen der IIZ aufgeführt.

<sup>13</sup> Dazu wurden die Kantone auf der Basis der Bevölkerungszahl in die drei Gruppen gross, mittel und klein eingeteilt.



## D 2.4: Ausdehnung der Zusammenarbeit

Schweizweit	1
Kantonsübergreifend	10
Ganzer Kanton	72
Einzelne Regionen/Gemeinden	4

Quelle: Erhebung der Zusammenarbeitsformen 2012, N = 87.

Dabei ergibt sich folgendes Bild:

- Erwartungsgemäss dehnt sich die grosse Mehrheit der Zusammenarbeitsformen über den gesamten Kanton aus.
- Während eine verantwortliche Person angibt, dass sich die Zusammenarbeitsform auf die gesamte Schweiz bezieht, geben zehn Verantwortliche an, dass die Zusammenarbeit kantonsübergreifend erfolgt. Dabei handelt es sich einerseits um Zusammenarbeitsformen im Rahmen des Case Managements Berufsbildung. Andererseits wurde bei den kantonsübergreifenden Kooperationen auch die Zusammenarbeit der Kantone Ob- und Nidwalden erfasst, welche die interinstitutionelle Zusammenarbeit weitgehend in gemeinsamen Strukturen umsetzen.
- Lediglich vier der erfassten Zusammenarbeitsformen sind regional beziehungsweise lokal organisiert und decken daher nicht das gesamte Kantonsgebiet ab. Es sind dies:
  - die interinstitutionelle Zusammenarbeit der Stadt Winterthur im Bereich der Arbeitsintegration (*Work-in*),
  - das *Coachingangebot für Ausgesteuerte*, welches als Pilotprojekt des Kantons und der Stadt Zürich zwischen dem Sozialzentrum Selnau und den RAV Staffelstrasse und Badenerstrasse umgesetzt wird,
  - die *Pforte Arbeitsmarkt*, ebenfalls ein Pilotprojekt, welches sich auf zehn Gemeinden im Bezirk Kulm im Kanton Aargau beschränkt und
  - das *Projet Réseau CII neuchâtelois*, welches die Region Littoral Ouest, das Val-de-Travers sowie die Stadt La Chaux-de-Fonds einbezieht.

## 2.4 INHALTE DER IIZ

---

Im Folgenden wenden wir uns den Inhalten der IIZ zu. In Darstellung D 2.5 sind verschiedene Möglichkeiten der Zusammenarbeit aufgeführt und thematisch in die Kategorien Ziele, Informationsaustausch, Datenaustausch, Massnahmen und Assessment gegliedert. In der letzten Spalte ist aufgeführt bei wie vielen Zusammenarbeitsformen die erfassten Kategorien eine Rolle spielen.

## D 2.5: Art der Zusammenarbeit

Art der Zusammenarbeit		Anzahl Nennungen
Ziele	Gemeinsame Zieldefinition der Zusammenarbeit	54 (62,1%)
Informations- austausch	Strukturierter Informationsaustausch auf Amtsleitungsebene	45 (51,7%)
	Anlässe für den Erfahrungsaustausch zwischen Institutionen auf Ebene Personal	44 (50,6%)
	Aus- und Weiterbildung: gemeinsam aufbauen, gegenseitig abgleichen, gegenseitig öffnen	23 (26,4%)
Daten- austausch	Gegenseitiger Zugang zu Daten der Klienten/-innen	34 (39,1%)
	Gemeinsame Software	31 (35,6%)
	Abgleichen von elektronischen Daten	23 (26,4%)
	Gemeinsame Datenerfassung, Datenauswertung, Evaluation	21 (24,1%)
Massnahmen	Gegenseitiger Informations- und Erfahrungsaustausch zu Massnahmen	47 (54,0%)
	Gemeinsame Planung, Organisation und Durchführung von Massnahmen	40 (46,0%)
	Gegenseitige Öffnung von Massnahmen	24 (27,6%)
Assessment	Gemeinsame Beurteilungskriterien für Assessments	18 (20,7%)

Quelle: Erhebung der Zusammenarbeitsformen 2012; Mehrfachnennungen möglich, N = 87.

Aus Darstellung D 2.5 geht Folgendes hervor:

- Gemäss den Angaben der Befragten basieren 62 Prozent aller Zusammenarbeitsformen auf einer gemeinsamen Zieldefinition. Was die gemeinsamen Zieldefinitionen konkret beinhalten wurde in der Bestandsaufnahme nicht erhoben.
- Betreffend Austausch von Informationen zeigt sich, dass bei gut der Hälfte der Zusammenarbeitsformen ein Austausch auf Amtsleitungsebene oder der Ebene der Mitarbeitenden vorgesehen ist. Gemeinsame Aus- und Weiterbildungen des Personals sind dagegen lediglich bei rund einem Viertel der Zusammenarbeitsformen ein Thema.
- Beim Austausch von Daten spielen der gegenseitige Zugang zu Daten der Klienten und Klientinnen sowie die gemeinsame Software die bedeutendste Rolle. Rund ein Viertel der Nennungen bezieht sich auf den Abgleich von elektronischen Daten und die gemeinsame Datenerfassung, Datenauswertung und Evaluation.
- Auf der Ebene der Massnahmen sind der gegenseitige Informations- und Erfahrungsaustausch sowie die gemeinsame Planung, Organisation und Durchführung von Massnahmen am wichtigsten.
- Am wenigsten oft werden gemeinsame Beurteilungskriterien für Assessments als Bestandteile der Zusammenarbeit genannt.

Wird zwischen der strukturellen und der fallbezogenen Zusammenarbeit differenziert, zeigt sich erwartungsgemäss, dass der gegenseitige Zugang zu Daten der Klienten/-innen, die gemeinsame Datenerfassung und -auswertung sowie gemeinsame Beurteilungskriterien für Assessments grossmehrheitlich die fallbezogenen Zusammenarbeitsformen betreffen. Bezüglich der Ausprägungen der verschiedenen Arten der Zusammenarbeit haben sich keine systematischen Unterschiede zwischen der Grösse der Kantone sowie zwischen der Deutschschweiz, der Romandie und dem Tessin ergeben.

## 2.5 AKTEURE DER IIZ

In Darstellung D 2.6 sind die beteiligten Organisationen und Institutionen der 87 erfassten Zusammenarbeitsformen in absteigender Reihenfolge aufgeführt.

### D 2.6: Beteiligte Akteure

Organe der ALV*	82 (94,3%)
Organe der Sozialhilfe	64 (73,6%)
Organe der IV**	58 (66,7%)
Institutionen im Bereich Berufsberatung	53 (60,9%)
Institutionen im Bereich Berufsbildung	42 (48,3%)
Institutionen im Bereich der Volksschulen	31 (35,6%)
Organe der Unfallversicherung	16 (18,4%)
Institutionen im Bereich der Migration	15 (17,2%)
Organe der Krankentaggeldversicherung	6 (6,9%)

Quelle: Erhebung der Zusammenarbeitsformen 2012; Mehrfachnennungen, N = 87.

Legende: \* Unter den Organen der ALV werden die Regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV) und die LAM-Stellen (Logistik arbeitsmarktliche Massnahmen) zusammengefasst. \*\* Bei den Organen der IV handelt es sich um die kantonalen IV-Stellen und die Regionalärztlichen Dienste (RAD).

Aus Darstellung D 2.6 geht Folgendes hervor:

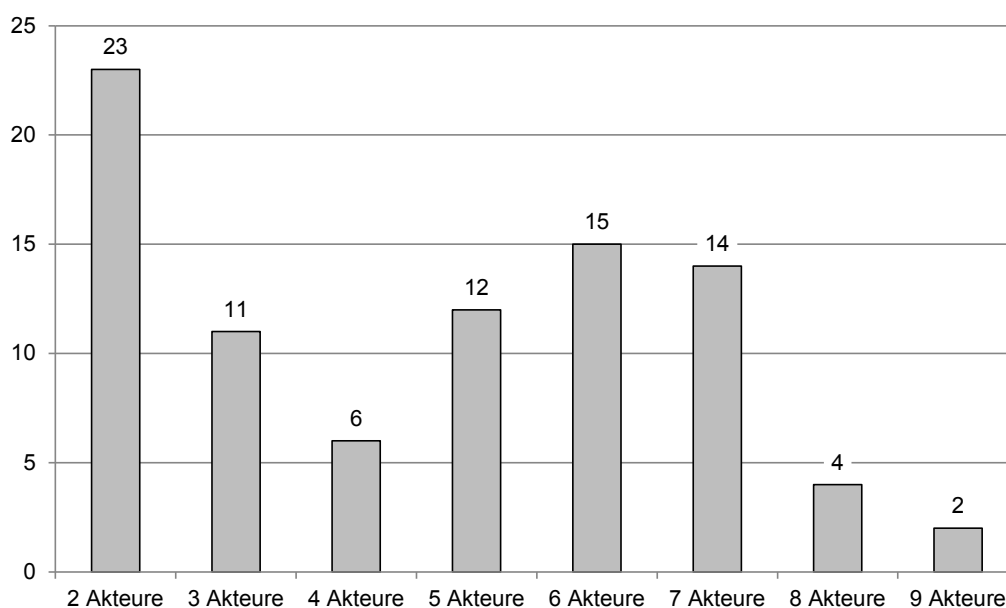
- Bei über 90 Prozent der Zusammenarbeitsformen ist ein Organ der Arbeitslosenversicherung eingebunden. Die Organe der Arbeitslosenversicherung (RAV/LAM) sind damit am häufigsten in die verschiedenen Formen der interinstitutionellen Zusammenarbeit eingebunden.
- An zweiter und dritter Stelle folgen die Organe der Sozialhilfe und der Invalidenversicherung. Während bei fast drei Vierteln aller Zusammenarbeitsformen die Organe der Sozialhilfe beteiligt sind, trifft dies für die Organe der Invalidenversicherung bei rund zwei Dritteln aller Zusammenarbeitsformen zu.
- Es folgen danach in absteigender Reihenfolge die Institutionen aus den Bereichen Berufsberatung, Berufsbildung und Volksschule. Während bei gut drei von fünf der erfassten Zusammenarbeitsformen die Institutionen aus dem Bereich der Berufsberatung involviert sind, trifft dies für die Institutionen im Bereich Berufsbildung für knapp die Hälfte der Zusammenarbeitsformen zu. Die Institutionen aus dem Bereich der Volksschulen sind bei 36 Prozent der Zusammenarbeitsformen involviert.

- Aufgrund der hier verwendeten Definition der IIZ ist die Beteiligung der Organe der Unfall- und Krankentaggeldversicherungen erwartungsgemäss am geringsten.<sup>14</sup> Ebenfalls selten ist der Einbezug von Institutionen, welche spezifisch im Bereich der Migration tätig sind.

### Anzahl der beteiligten Akteure

Aus Darstellung D 2.7 geht hervor, dass bei 23 Zusammenarbeitsformen der IIZ lediglich zwei Akteure involviert sind. Häufig sind auch Zusammenarbeitsformen mit fünf bis sieben beteiligten Akteuren. Bei etwas mehr als der Hälfte der Zusammenarbeitsformen (54%) sind fünf bis neun Akteure beteiligt.

D 2.7: Anzahl Zusammenarbeitsformen nach beteiligten Akteuren



Quelle: Erhebung der Zusammenarbeitsformen 2012, N = 87.

Betrachtet man die 23 erfassten bilateralen Zusammenarbeitsformen genauer, stellt man fest,

- dass es sich in elf Fällen um die Kooperation von Regionalen Arbeitsvermittlungszentren mit Organen der Sozialhilfe handelt.
- dass sechsmal Kooperationen zwischen den RAV und der Berufsberatung und
- viermal Kooperationen zwischen den RAV und der Invalidenversicherung genannt wurden;
- dass die bilaterale Zusammenarbeit in einem Fall eine Kooperation der RAV mit Institutionen aus dem Bereich Migration betrifft und sich in einem anderen Fall auf die Invalidenversicherung mit den Organen der Sozialhilfe bezieht.

<sup>14</sup> Wie bereits weiter oben erwähnt, wurden die unter dem Label „iiz-plus“ geführten Massnahmen mit Unfall- und Krankentaggeldversicherungen, Einrichtungen der beruflichen Vorsorge und der Suva nicht in der Bestandsaufnahme erfasst.

## Verantwortlichkeiten der Akteure

Im Zusammenhang mit der Koordination der IIZ haben wir die Verantwortlichen gefragt, ob es eine Institution gibt, welche die *übergeordnete Koordination und Verantwortung* wahrnimmt.<sup>15</sup> Die Auswertung der entsprechenden Antworten findet sich in Darstellung D 2.8 wieder.

### D 2.8: Hauptverantwortliche Akteure

Kein fest definierter hauptverantwortlicher Akteur	38 (43,7%)
Neue oder eigene Körperschaft	16 (18,4%)
Institutionen aus dem Bereich der Berufsbildung	16 (18,4%)
Organe der ALV	11 (12,6%)
Organe der Sozialhilfe	5 (2,7%)
Organe der IV	1 (1,1%)

Quelle: Erhebung der Zusammenarbeitsformen 2012, N = 87.

Dabei lassen sich folgende Erkenntnisse ableiten:

- Der grösste Teil der Befragten (43,7%) hat angegeben, dass es keinen hauptverantwortlichen Akteur gibt. Dies lässt sich einerseits damit erklären, dass bei gewissen Zusammenarbeitsformen die Verantwortung bei derjenigen Institution liegt, welche einen Fall in die IIZ einbringt oder bei der Institution, bei der eine finanzielle Anspruchsberechtigung besteht. Andererseits haben die Auswertungen gezeigt, dass es in den meisten Fällen, in denen lediglich zwei Akteure zusammenarbeiten, oft keine hauptverantwortliche Organisation gibt.
- Bei fast einem Fünftel der Fälle wird die Hauptverantwortung nicht durch eine der beteiligten Organisationen, sondern durch eine neue – im Rahmen der Zusammenarbeit gebildete – Organisation wahrgenommen. Dies kann eine eigene übergeordnete „Case Management-“, oder „IIZ-Stelle“ sein. Als Beispiele können hier etwa das Arbeitsintegrationszentrum AIZ in Basel, die Pforte Arbeitsmarkt im Kanton Aargau oder die kantonalen IIZ-Stellen der Kantone Luzern, Zug oder Wallis erwähnt werden.
- Schliesslich gibt es einige Zusammenarbeitsformen, bei denen Institutionen der Berufsbildung (18,4%) oder Organe der Arbeitslosenversicherung (12,6%) als hauptverantwortliche Institutionen genannt wurden. Wenn Institutionen aus dem Bereich der Berufsbildung die Zusammenarbeit koordinieren, handelt es sich grossmehrheitlich um das „Case Management Berufsbildung“. Wenn die Organe der Arbeitslosenversicherung die Zusammenarbeit koordinieren, lässt sich dagegen kein eindeutiges Muster erkennen.
- Vergleichsweise selten wurden Organe der Sozialhilfe (2,7%) und der Invalidenversicherung (1,1%) als hauptverantwortliche Akteure mit übergeordneter Verantwortung beziehungsweise Koordinationsaufgaben der IIZ genannt. Bei den Organen der Sozialhilfe könnte dieser Befund mit den Strukturen der Sozialhilfe zusammenhängen. Hier erfolgt der Einbezug in die IIZ über die verschiedenen kommunalen Sozialämter und nicht über eine zentralisierte kantonale Stelle. Bei den Organen der Invalidenversicherung dürfte der Einbezug in die IIZ häufig

<sup>15</sup> Es gilt, zu berücksichtigen, dass der Begriff „Hauptverantwortung“ hier nicht mit der Fallführung gleichzusetzen ist. Diese kann je nach Situation oder Problemlage durch Verantwortliche von unterschiedlichen Institutionen erfolgen.

über die Netzwerke der neu geschaffenen IIZ-Stellen passieren, welche die Koordinations- und Führungsfunktion übernehmen. Dabei möchten wir in Erinnerung rufen, dass es sich bei diesem Befund um die *Organisation und Koordination* und nicht die *Fallführung* der IIZ handelt. Denn hier zeigt sich aus der Praxis, dass gerade die Sozialhilfe bei Fällen mit Mehrfachproblemen oft eine zentrale Rolle bei der Fallführung übernimmt.

## 2.6 ZIELGRUPPEN DER IIZ

Bei der Erhebung der verschiedenen Zusammenarbeitsformen haben wir versucht, die Zielgruppen der IIZ zu erfassen. Dabei hat sich gezeigt, dass sich die Zielgruppen der Zusammenarbeitsformen oft nicht auf eine klar abgrenzbare Personengruppe beziehen, wie dies aus Darstellung D 2.9 hervorgeht.

### D 2.9: Zielgruppen der Zusammenarbeitsformen

Personen mit multiplen Problemlagen, bei mind. zwei Institutionen angemeldet	29 (40,3%)
Jugendliche und junge Erwachsene (18–25 Jahre)	27 (37,5%)
Alle Versicherten/Klientinnen und Klienten	11 (15,3%)
Personen, die von der Aussteuerung bedroht oder ausgesteuert sind	4 (5,6%)
Personen mit Migrationshintergrund	1 (1,4%)

Quelle: Erhebung der Zusammenarbeitsformen 2012, N = 72.

Aus Darstellung D 2.9 lässt sich Folgendes ableiten:

- Der grösste Teil der Zusammenarbeitsformen (40,3%) bezieht sich auf Personen mit multiplen Problemlagen, die bei mindestens zwei Institutionen angemeldet sind.
- Bei 38 Prozent der Zusammenarbeitsformen stehen Jugendliche und junge Erwachsene im Alter von 18 bis 25 Jahren im Fokus. Erwartungsgemäss handelt es sich dabei um Zusammenarbeitsformen des Case Managements Berufsbildung.
- Nach Angaben der Verantwortlichen gibt es bei 15 Prozent der Zusammenarbeitsformen keine spezifische Differenzierung der Zielgruppen. Hier gehören alle Versicherten beziehungsweise Klientinnen und Klienten der an der Zusammenarbeit beteiligten Institutionen zur Zielgruppe. Entsprechend häufig fallen darunter Zusammenarbeitsformen ohne hauptverantwortlichen Akteur.
- Sechs Zusammenarbeitsformen beziehen sich explizit auf Personen, die von der Aussteuerung bedroht oder bereits ausgesteuert sind.<sup>16</sup> Zudem gibt es eine Zusammenarbeitsform, welche sich ausschliesslich um Personen mit Migrationshintergrund kümmert.<sup>17</sup>

<sup>16</sup> Dabei handelt es sich um die Integrationsberatung der RAV im Kanton Zürich, das Coachingangebot für Ausgesteuerte in der Stadt Zürich, die Zusammenarbeit zwischen den Sozialämtern und den RAV im Kanton Luzern, die Plattform zwischen den regionalen Sozialdiensten und den RAV im Kanton Freiburg (Plateformes SSR-ORP), die Zusammenarbeit zwischen RAV und Sozialhilfe im Kanton Appenzell Ausserrhoden (AR), sowie die Zusammenarbeit zwischen der IV-Stelle und dem Service de prévoyance et d'aide sociales (SPAS) im Kanton Waadt.

<sup>17</sup> Dabei handelt es sich um die Koordination der Zusammenarbeit zwischen dem Service de l'emploi du canton de Vaud (SE) und dem Etablissement vaudois d'accueil des migrants (EVAM).

## 2.7 TYPOLOGIE DER IIZ

---

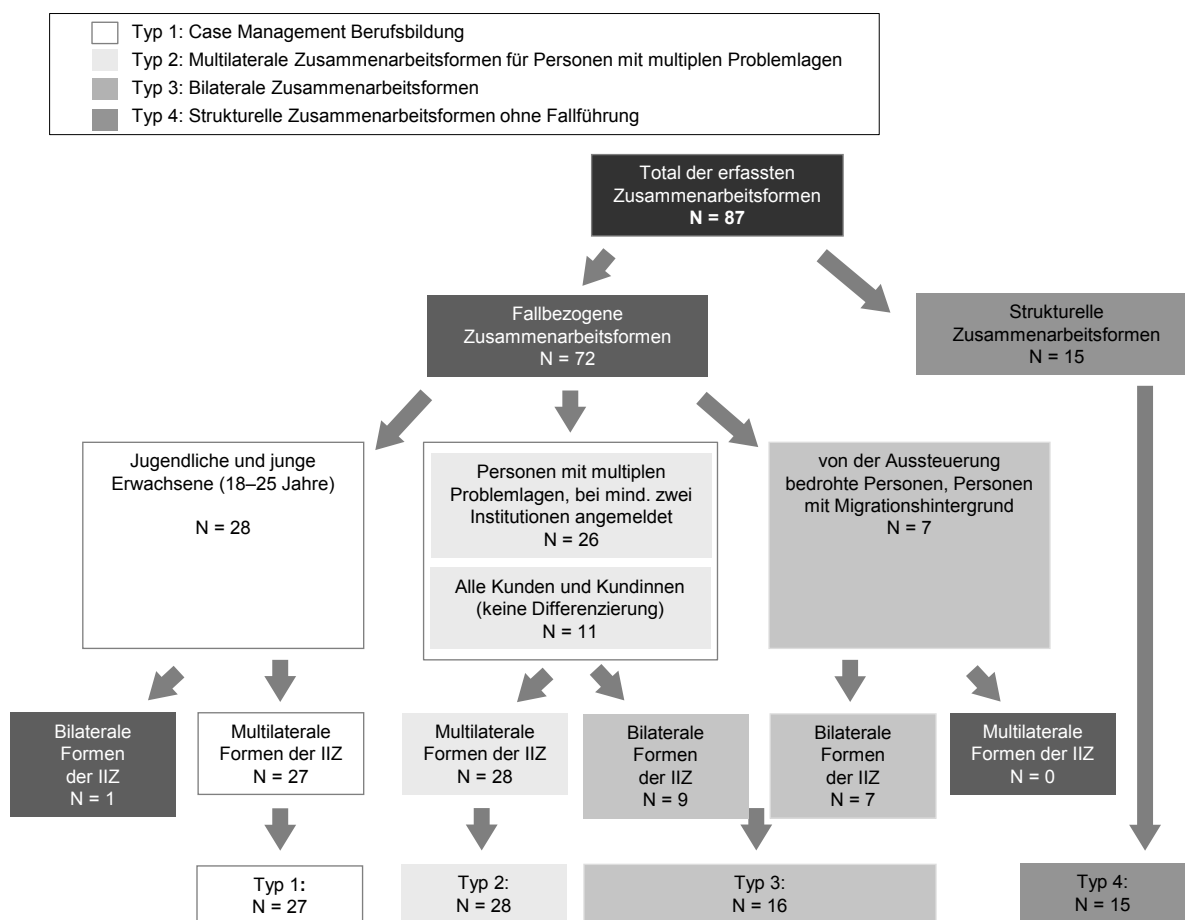
Auf der Basis der beschriebenen Formen der IIZ bilden wir nun eine Typologie der verschiedenen Zusammenarbeitsformen.

- Zuerst unterscheiden wir zwischen Zusammenarbeitsformen auf der *strukturellen* und der *fallbezogenen* Ebene. Wie bereits erwähnt, bezieht sich die *fallbezogene* Ebene auf die Beschäftigung der involvierten Stellen mit den Zielgruppen. Oft erfolgt diese unter dem Begriff „Case Management“.
- Anschliessend können die fallbezogenen Zusammenarbeitsformen aufgrund der erfassten *Zielgruppen* in drei verschiedene Kategorien unterteilt werden. Es sind dies:
  - Jugendliche und junge Erwachsene (18–25 Jahre);
  - Personen mit multiplen Problemlagen, die bei mindestens zwei Institutionen angemeldet sind sowie die nicht weiter spezifizierten Zielpersonen;
  - von der Aussteuerung bedrohte Personen sowie Personen mit Migrationshintergrund.
- In einem weiteren Schritt kann zwischen *bilateralen und multilateralen* Zusammenarbeitsformen unterschieden werden.<sup>18</sup>

Wie aus der schematischen Übersicht in Darstellung D 2.10 ersichtlich wird, können vier unterschiedliche Typen von IIZ gebildet werden.

<sup>18</sup> Wir weisen darauf hin, dass sich bei den multilateralen Zusammenarbeitsformen nicht immer alle involvierten Akteure auch aktiv an der Zusammenarbeit beteiligen müssen. Es kann daher durchaus vorkommen, dass im Rahmen einer multilateralen Zusammenarbeitsform lediglich zwei Akteure vertieft zusammenarbeiten.

## D 2.10: Typenbildung der IIZ



Quelle: eigene Darstellung.

Die in Darstellung D 2.10 aufgeführten Typen können wie folgt beschrieben werden:

- Unter Typ 1 werden multilaterale Zusammenarbeitsformen subsummiert, welche sich auf die Integration von Jugendlichen und junge Erwachsene konzentrieren. Darunter fallen alle Formen des *Case Managements Berufsbildung*.
- Beim Typ 2 handelt es sich um *multilaterale Zusammenarbeitsformen für Personen mit multiplen Problemlagen*, für welche mehrere Institutionen zuständig sein können. Dabei handelt es sich meistens um die Organe der Arbeitslosenversicherung, der Invalidenversicherung und der öffentlichen Sozialhilfe.
- Typ 3 fasst die *bilateralen Zusammenarbeitsformen* zusammen, welche auf der IIZ von zwei Institutionen basieren. Wie bereits erwähnt, handelt es sich dabei häufig um Kooperationen der RAV mit Institutionen der Sozialhilfe (8) beziehungsweise der Berufsberatung (4). Selten sind dagegen bilaterale Kooperationen der RAV mit der Invalidenversicherung (2) beziehungsweise mit Institutionen aus dem Bereich Migration (1). Zusätzlich gibt es eine bilaterale Zusammenarbeitsform, welche die Kooperation zwischen der Invalidenversicherung und den Institutionen der Sozialhilfe betrifft.

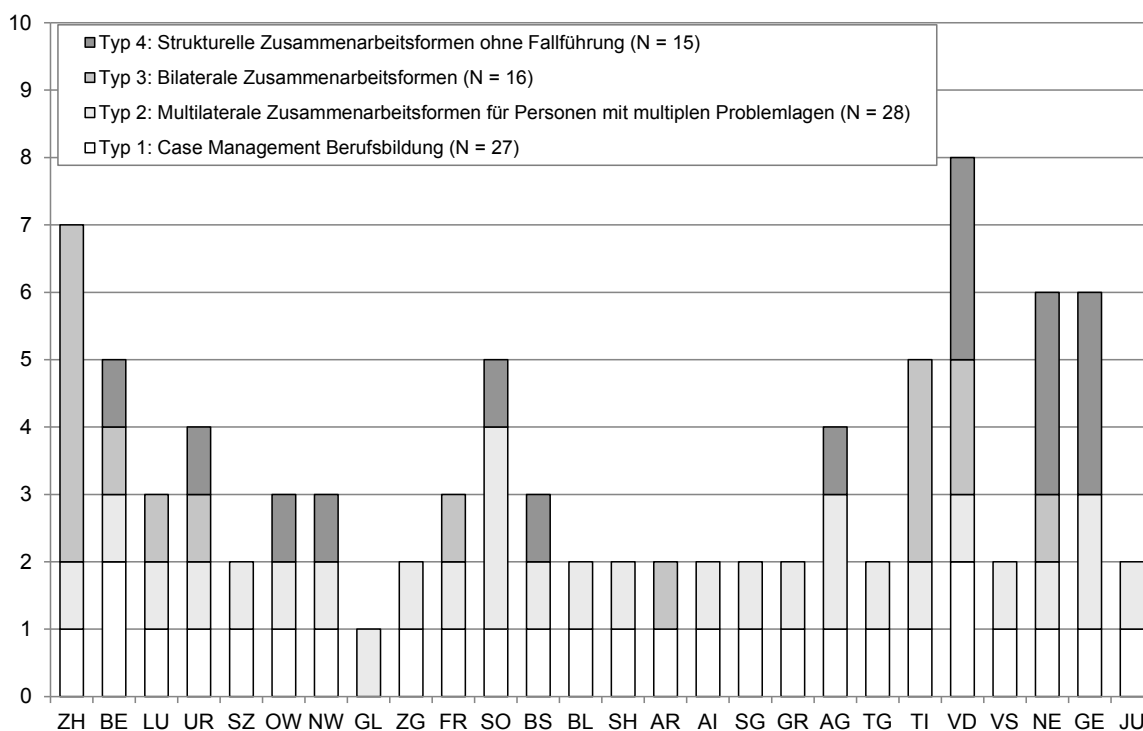


- Schliesslich können alle *strukturellen Zusammenarbeitsformen ohne Fallführung* zu einem vierten Typ zusammengefasst werden.

### Verbreitung der unterschiedlichen Typen in den Kantonen

Im Folgenden legen wir in Darstellung D 2.11 dar, wie sich die vier Typen der interinstitutionellen Zusammenarbeitsformen auf die Kantone verteilen.

D 2.11: Anzahl der IIZ-Typen nach Kantonen



Quelle: eigene Darstellung.

Bezüglich der Verteilung der vier Typen der IIZ können folgende Schlüsse gezogen werden:

- Ausser im Kanton Glarus findet sich in allen Kantonen ein *Case Management Berufsbildung* (Typ 1), welches die Integration von Jugendlichen und jungen Erwachsenen in den Berufsbildungs- und Erwerbsprozess zum Ziel hat. In den Kantonen Bern und Waadt gibt es zusätzlich zum Case Management Berufsbildung je eine spezifische Zusammenarbeitsform mit dieser Zielgruppe und ähnlichen Zielen.
- Weiter lässt sich festhalten, dass es – mit einer Ausnahme – in jedem Kanton eine *multilaterale Zusammenarbeitsform für Personen mit multiplen Problemlagen* gibt (Typ 2). Dabei handelt es sich um Strukturen der IIZ bei denen mindestens die Organe der Arbeitslosenversicherung und der Invalidenversicherung sowie die Sozialhilfe zusammenarbeiten. In den meisten Fällen sind jedoch zusätzliche Institutionen an der Zusammenarbeit beteiligt. Lediglich in den

Kantone Solothurn, Aargau und Genf findet sich mehr als eine multilaterale Zusammenarbeitsform.<sup>19</sup>

- Schliesslich existieren in neun Kantonen *bilaterale Zusammenarbeitsformen* (Typ 3). Im Kanton Zürich existieren fünf dieser Formen der IIZ, zwei davon betreffen die kommunale Ebene.<sup>20</sup> Während es im Kanton Tessin drei und im Kanton Waadt zwei bilaterale Zusammenarbeitsformen gibt, konnten für die Kantone Bern, Luzern, Uri, Freiburg, Appenzell Innerrhoden und Neuenburg je eine bilaterale Zusammenarbeitsform erfasst werden. Analysiert man die Verteilung der bilateralen Zusammenarbeitsformen unter den Kantonen, stellt man fest, dass die formalisierte bilaterale Zusammenarbeitsform in kleineren Kantonen weniger vorkommt und in der Romandie und im Tessin häufiger anzutreffen ist als in der Deutschschweiz.
- *Strukturelle Zusammenarbeitsformen ohne Fallführung* (Typ 4) sind in zehn Kantonen anzutreffen. Während sich sieben dieser Zusammenarbeitsformen auf die Deutschschweizer Kantone verteilen, fallen je drei strukturelle Zusammenarbeitsformen auf die Kantone Waadt, Neuenburg und Genf.

Insgesamt zeigt sich, dass es in dreizehn Kantonen neben dem Case Management Berufsbildung lediglich eine einzige weitere fallbezogene Form der interinstitutionellen Zusammenarbeit gibt. Dabei handelt es sich meistens um *multilaterale Zusammenarbeitsformen für Personen mit multiplen Problemlagen*, welche im Wesentlichen die Zusammenarbeit zwischen den drei Organen Arbeitslosenversicherung, Invalidenversicherung und öffentliche Sozialhilfe abdeckt.

Ein interessanter Befund ergibt sich bei der Analyse der Zeitpunkte, seit denen die Zusammenarbeitsformen umgesetzt werden. Dabei zeigt sich, dass die bilaterale Zusammenarbeit zwischen den RAV und der Berufsberatung beziehungsweise den RAV und der Sozialhilfe oft schon länger stattfindet als die multilateralen Zusammenarbeitsformen. Mit wenigen Ausnahmen (Uri und Freiburg) werden diese bilateralen Zusammenarbeitsformen, bei denen die RAV eine zentrale Rolle spielen, oftmals schon vor 2006 umgesetzt und existieren damit deutlich länger als die im Rahmen des Projekts IIZ-MAMAC (Medizinisch-ArbeitsMarktliche Assessments mit Case Management) realisierten Formen der Zusammenarbeit.<sup>21</sup>

Betrachtet man die Art der Zusammenarbeit (vgl. Darstellung D 2.12) nach den verschiedenen Typen der IIZ, zeigt sich, dass alle Ausprägungen der Zusammenarbeit bei den *multilateralen Zusammenarbeitsformen für Personen mit multiplen Problemlagen* am häufigsten anzutreffen sind. Dies betrifft insbesondere den Bereich des Datenaustausches. Eine Erklärung dafür ist, dass die vergleichsweise grosse Anzahl der beteiligten Akteure einerseits klare Regelungen der Zusammenarbeit benötigt und andererseits der Koordinationsaufwand zwischen den Akteuren, welche verschiedene Zweige der sozialen Sicherung abdecken, höher ist. Als Beispiele für Zusam-

<sup>19</sup> Beim Kanton Aargau handelt es sich einerseits um die klassische interinstitutionelle Zusammenarbeit im Rahmen des „Netzwerkes IIZ“ und andererseits um den Pilotversuch „Pforte Arbeitsmarkt“, welcher sich auf zehn Gemeinden im Bezirk Kulm beschränkt.

<sup>20</sup> Es handelt sich dabei um das Projekt Work-in in der Stadt Winterthur und das Coaching für Ausgesteuerte, welches als Pilotversuch zwischen dem Sozialzentrum Selnau und den RAV Staffelstrasse und Badenerstrasse geführt wird.

<sup>21</sup> Das nationale Projekt IIZ MAMAC wurde zwischen 2006 und 2010 umgesetzt.

menarbeitsformen mit einem hohen Anteil koordinierter Aspekte der Zusammenarbeit können die *Pforte Arbeitsmarkt* im Kanton Aargau, das *IIZ Netzwerk* im Kanton Thurgau oder das *Projet Réseau CII neuchâtelois* erwähnt werden.

D 2.12: Art der Zusammenarbeit nach Typ der Zusammenarbeitsform

Art der Zusammenarbeit		Typ 1: Case Management Berufsbildung N = 27	Typ 2: Multilaterale Zusammen- arbeitsformen N = 28	Typ 3: Bilaterale Zusammen- arbeitsformen N = 16
Ziele	Gemeinsame Zieldefinition	19 (70,4%)	22 (78,6%)	6 (37,5%)
Informations- austausch	Strukturierter Informationsaustausch auf Amtsleitungsebene	13 (48,1%)	18 (64,3%)	5 (31,3%)
	Anlässe für den Erfahrungsaustausch zwischen Institutionen auf Ebene Personal	17 (63,0%)	18 (64,3%)	6 (37,5%)
	Aus- und Weiterbildung: gemeinsam aufbauen, gegenseitig abgleichen, gegenseitig öffnen	4 (14,8 %)	14 (50,0%)	2 (12,5%)
Datenaustausch	Gegenseitiger Zugang zu Daten der Klienten/ -innen	8 (29,6%)	17 (60,7%)	7 (43,8%)
	Gemeinsame Software	6 (22,2%)	16 (57,1%)	5 (31,3%)
	Abgleichen von elektronischen Daten	6 (22,2 %)	10 (35,7%)	3 (18,8 %)
	Gemeinsame Datenerfassung, Datenauswertung, Evaluation	5 (18,5 %)	12 (42,9%)	3 (18,8%)
Massnahmen	Gegenseitiger Informations- und Erfahrungsaustausch zu Massnahmen	15 (55,6%)	17 (60,7%)	7 (43,8%)
	Gemeinsame Planung, Organisation und Durchführung von Massnahmen	11 (40,7%)	16 (57,1%)	6 (37,5 %)
	Gegenseitige Öffnung von Massnahmen	7 (25,9 %)	10 (35,7%)	3 (18,8%)
Assessment	Gemeinsame Beurteilungskriterien für Assessments	3 (11,1%)	12 (42,9%)	3 (18,8%)

Quelle: Erhebung der Zusammenarbeitsformen 2012.

Auf etwas tieferem Niveau – aber immer noch deutlich ausgeprägter als bei den bilateralen Zusammenarbeitsformen – gestaltet sich die Zusammenarbeit im Rahmen des *Case Managements Berufsbildung*. Mit einigen wenigen Ausnahmen sind die verschiedenen Arten der Zusammenarbeiten beim Case Management Berufsbildung deutlich häufiger anzutreffen als bei den *bilateralen Zusammenarbeitsformen*. Wir nehmen an, dass hier die vom Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (BBT) gesetzten Rahmenbedingungen zur Umsetzung eine wichtige Rolle spielen.<sup>22</sup>

Der Koordinationsbedarf ist bei den *bilateralen Formen* der IIZ geringer, weil die Zusammenarbeit zwischen zwei Akteuren weniger Schnittstellen aufweist.

<sup>22</sup> Das Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (BBT) und das Staatssekretariat für Bildung und Forschung (SBF) sind seit dem 1. Januar 2013 unter dem Namen Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI) zusammengelegt.

Werden die verschiedenen Typen der Zusammenarbeitsformen nach den unterschiedlichen Ebenen der Formalisierung (vgl. Darstellung D 2.3) gruppiert, dann zeigt sich, dass das *Case Management Berufsbildung* und die *multilateralen Zusammenarbeitsformen für Personen mit multiplen Problemlagen* deutlich häufiger als die *bilateralen Zusammenarbeitsformen* auf einem Beschluss der Exekutive basieren. Schriftliche Vereinbarungen zwischen den Institutionen sind dagegen bei den *bilateralen Zusammenarbeitsformen* etwas häufiger. Entgegen den Erwartungen ist es aber nicht so, dass die *bilateralen Zusammenarbeitsformen* häufiger durch mündliche Absprachen geregelt werden.

D 2.13: Verschiedene Ebenen der Formalisierung nach Typ der Zusammenarbeitsform

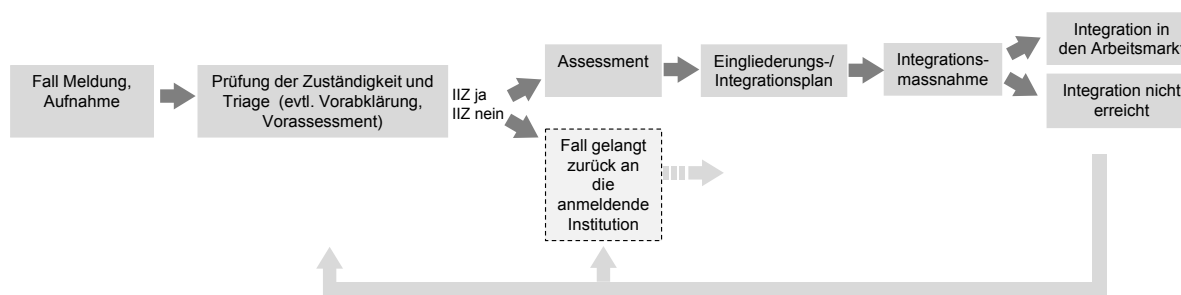
Ebenen der Formalisierung	Typ 1: Case Management Berufsbildung N = 27	Typ 2: Multilaterale Zusammen- arbeitsformen N = 28	Typ 3: Bilaterale Zusammen- arbeitsformen N = 16
Schriftliche Vereinbarung zwischen den Institutionen	17 (63,0%)	18 (64,3%)	12 (75,0%)
Beschluss der Exekutive (Regierungsrat oder Ähnliches)	18 (66,75)	15 (53,6%)	5 (31,3%)
Mündliche Absprache zwischen den Institutionen	19 (70,4%)	9 (32,1%)	4 (25,0%)
Gemeinsam definierte Prozesse/Pflichtenheft (schriftlich)	11 (40,7%)	13 (46,4%)	7 (43,8%)
Gesetz	3 (11,1%)	9 (32,1%)	4 (25,0%)

Quelle: Erhebung der Zusammenarbeitsformen 2012.

## 2.8 PROZESSE DER IIZ

Zur Beschreibung der wichtigsten Prozesse der IIZ folgen wir einem schematisch vereinfachten Prozessablauf eines Selektions- und Integrationsprozesses wie er in Darstellung D 2.14 aufgeführt ist. Der Prozess beginnt mit der Meldung beziehungsweise Aufnahme eines Falls und endet mit dem Erfolg beziehungsweise Misserfolg der Integrationsbemühungen. Dabei ist uns bewusst, dass sich die Verfahren und Abläufe bei der Fallaufnahme und Triage je nach Zusammenarbeitsform oder den beteiligten Institutionen unterscheiden können. So kann der Entscheid über die Aufnahme oder Nichtaufnahme eines IIZ-Prozesses entweder durch die Geschäfts- oder Koordinationsstelle beziehungsweise ein zentrales Entscheidungsgremium erfolgen oder die Entscheidung wird durch die Triagestelle der zuweisenden Institutionen gefällt. Je nachdem erfolgen Assessments im Rahmen der Abklärungen für die Triage oder erst danach.

D 2.14: Selektions- und Integrationsprozess im Rahmen der IIZ (schematisch)



Quelle: eigene Darstellung.

Selbstverständlich läuft dieser Prozess nicht immer in dieser linearen Form ab. So ist es durchaus möglich, dass im Rahmen des Integrationsprozesses beispielsweise mehrere Integrations- oder Fördermassnahmen umgesetzt oder die Zielsetzungen des Eingliederungs- oder Integrationsplans angepasst werden. Trotz verschiedener Prozessabläufe konnten bei der Bestandsaufnahme Informationen zu den wesentlichen Schritten der Prozesse erfasst werden.

### Meldung und Auswahl von Fällen

Im Rahmen der Bestandsaufnahme hat sich gezeigt, dass alle an der interinstitutionellen Zusammenarbeit beteiligten Institutionen Fälle melden oder einbringen können. Nach Angaben der Befragten ist in einigen Fällen sogar vorgesehen, dass Institutionen Fälle melden können, auch wenn sie nicht aktiv an der Zusammenarbeit beteiligt sind. Dabei handelt es sich um Institutionen aus dem Bereich Migration sowie Krankentaggeld- und Unfallversicherer.

### Assessment und Integrationsplan

Das Assessment hat zum Ziel, basierend auf den Ressourcen der Zielperson einen Eingliederungs- oder Integrationsplan zu erstellen. Nach Angaben der Befragten werden bei einem Viertel der fallbezogenen Zusammenarbeitsformen die Assessments durch die Institutionen durchgeführt, welche den Fall gemeldet haben oder direkt davon betroffen sind. Bei der Mehrheit der Zusammenarbeitsformen erfolgt jedoch das Assessment durch eines oder mehrere spezialisierte Teams beziehungsweise durch die Verantwortlichen einer übergeordneten Case Management- oder IIZ-Stelle.

Integrationspläne werden im Rahmen von 59 Zusammenarbeitsformen erstellt. In 41 Fällen ist dieser Plan für alle beteiligten Institutionen verbindlich. Das heisst, dass die mit den versicherten Personen beziehungsweise Klientinnen oder Klienten vereinbarten Ziele und Massnahmen von allen an der Zusammenarbeit beteiligten Institutionen akzeptiert und gefördert werden.

### Fallbegleitung

Bei 19 Zusammenarbeitsformen erfolgt die Fallbegleitung durch die Institution, die den Fall gemeldet hat. Die finanzielle Anspruchsberechtigung ist bei 13 Zusammenarbeitsformen relevant für die Fallführung. Bei 31 Formen der interinstitutionellen Zusammenarbeit sind spezialisierte Abteilungen oder Organisationen mit einem Case Manager oder einer Case Managerin für die Fallbegleitung verantwortlich. Vertiefende Analysen haben gezeigt, dass die Fallbegleitung vor allem beim Case Management Berufsbildung und bei Zusammenarbeitsformen mit mehr als zwei Akteuren in dieser spezialisierten Form erfolgt.

### Umsetzung von Integrations- oder Fördermassnahmen

In der Regel sind die Institutionen, welche die Fallbegleitung übernehmen, auch für die Durchführung und Umsetzung der Integrations- oder Fördermassnahmen verantwortlich. Am häufigsten sind die Institutionen der Arbeitslosenversicherung, der Sozialhilfe und der Invalidenversicherung für die Umsetzung der Integrations- oder Fördermassnahmen verantwortlich. Bei einigen Zusammenarbeitsformen liegt die Verantwortung bei den Institutionen der Berufsberatung beziehungs-

weise der Berufsbildung. Dabei handelt es sich ausschliesslich um Zusammenarbeitsformen im Rahmen des Case Management Berufsbildung.

### Unterschiedliche Prozesse

Bei der Diskussion zu den Prozessen der Zusammenarbeit gilt es, zu berücksichtigen, dass je nach Situation unterschiedliche Prozesse zur Anwendung kommen können:

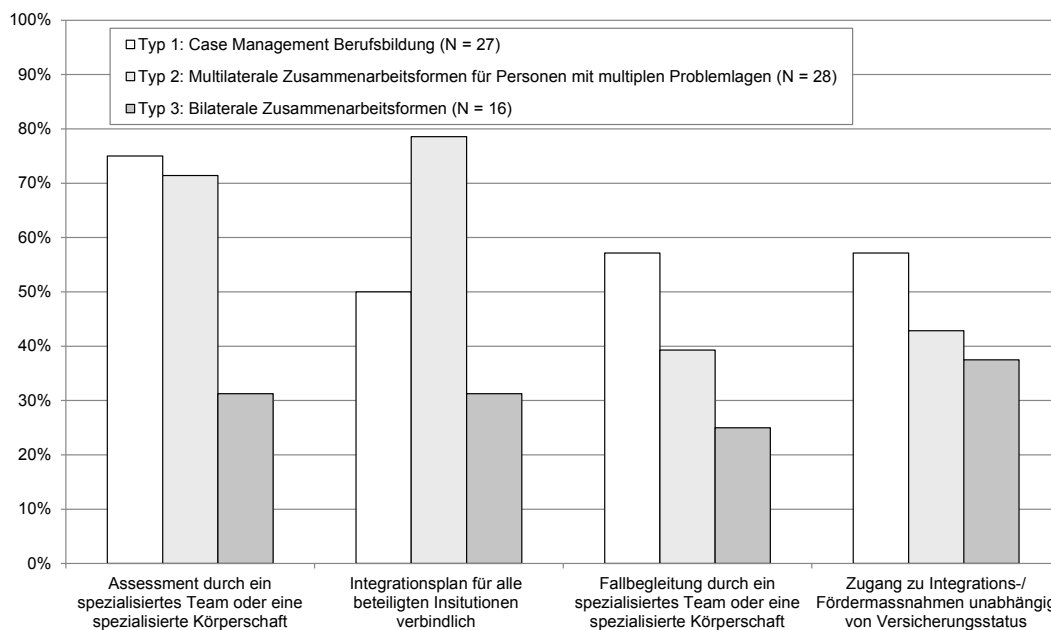
- Dies betrifft einerseits die Anzahl der effektiv in die Prozesse einbezogenen Akteure. Wenn bei einer Zusammenarbeitsform mehr als zwei Akteure involviert sind, bedeutet das in der praktischen Umsetzung nicht, dass bei jedem Fall und über die gesamte Dauer des Integrationsprozesses alle Akteure aktiv am Integrationsprozess teilhaben. Je nach Problemlage der Klienten/-innen werden die fallführende Institution und die involvierten Akteure die Zusammenarbeit entsprechend organisieren.
- Andererseits ist es auch möglich, dass je nach Grad der Komplexität unterschiedliche Prozesse zur Anwendung kommen. So unterscheiden beispielsweise die Kantone Freiburg und Wallis bei der Zusammenarbeit zwischen den Organen der Arbeitslosenversicherung, der Invalidenversicherung, der öffentlichen Sozialhilfe sowie weiteren Akteuren zwischen Prozessen für *einfache* und *komplexe* Fälle:
  - Im Kanton Freiburg versucht man einfachere Fälle über die bilaterale Zusammenarbeit zu lösen. Stellt die Arbeitslosenversicherung, die Invalidenversicherung oder die Sozialhilfe dagegen fest, dass die Situation der betroffenen Person komplex ist und daher mit einem zusätzlichen Koordinationsaufwand zu rechnen ist, wird unter den Vertretern/-innen der Arbeitslosenversicherung, der Invalidenversicherung oder der Sozialhilfe ein Case Manager oder eine Case Managerin gewählt.
  - Im Kanton Wallis werden beispielsweise Assessments nur mit komplexen IIZ-Fällen durchgeführt. Bei allen Fällen wird jedoch ein Integrationsplan mit einer Strategie und Zielen formuliert.

Insgesamt gilt es, festzuhalten, dass bei der Bestandsaufnahme der verschiedenen Zusammenarbeitsformen die detaillierten Prozesse nicht im Fokus standen und daher unterschiedliche Prozessabläufe innerhalb der Zusammenarbeitsformen nicht umfassend berücksichtigt wurden.

### Reichweite der institutionenübergreifenden Zusammenarbeit nach Typ der IIZ

In einer weiteren Analyse haben wir untersucht, ob es bei den Vorgaben zu den Bereichen Assessment, Integrationsplan, Fallbegleitung und Zugang zu Integrations- oder Fördermassnahmen Unterschiede zwischen den verschiedenen Typen der IIZ gibt. In Darstellung D 2.15 sind die entsprechenden Ausprägungen mit der dazugehörigen Verteilung der fallbezogenen Typen der IIZ aufgeführt. Es geht daraus hervor, dass das *Case Management Berufsbildung* (Typ 1) – ausser bei den verbindlichen Integrationsplänen – am häufigsten institutionenübergreifende Vorgaben aufweist. Erwartungsgemäss zeigt sich auch, dass die *bilateralen Formen der Zusammenarbeit* (Typ 3) bei allen vier Ausprägungen am wenigsten häufig vorkommen und daher im Vergleich zu den andern Typen weniger stark institutionenübergreifend geregelt sind.

### D 2.15: Vorgaben betreffend Assessment, Integrationsplan, Fallbegleitung und Zugang zu Integrations- oder Fördermassnahmen nach Typ



Quelle: Erhebung der Zusammenarbeitsformen 2012.

## 2.9 FALLZAHLEN UND RESSOURCEN

In diesem Abschnitt gehen wir auf die Informationen zur Anzahl der betreuten Fälle und zu den Ressourcen für die IIZ ein.

### Datenlage zu den betreuten Fällen

Bei 54 von 72 erfassten Zusammenarbeitsformen, welche die fallbezogene Ebene betreffen, konnten die Verantwortlichen Angaben zur Zahl der betreuten Fälle oder zu den Neuanmeldungen im letzten Jahr machen. Mehr als ein Drittel der Verantwortlichen konnte im Rahmen der Bestandsaufnahme keine Auskunft zur aktuell betreuten Anzahl Fälle geben. Am besten ist die Datenlage tendenziell bei den multilateralen Zusammenarbeitsformen und beim Case Management Berufsbildung. Sonst lassen sich in Bezug auf die Datenlage keine Muster erkennen.

Betrachtet man in Darstellung D 2.16 die Verteilung der Anzahl betreuter Fälle, zeigt sich, dass mehr als die Hälfte der Zusammenarbeitsformen weniger als 150 betreute Fälle aufweisen. Rechnet man die Angaben zu den 54 Zusammenarbeitsformen, für welche Informationen zur Anzahl der Fälle vorliegen, auf alle erfassten IIZ-Formen hoch, dann kann man davon ausgehen, dass im letzten Jahr in der Schweiz rund 14'000 Fälle im Rahmen der IIZ betreut worden sind.

## D 2.16: Anzahl der aktuell betreuten Fälle

5 bis 50 Fälle	15 (27,8%)
51 bis 100 Fälle	11 (20,4%)
101 bis 150 Fälle	5 (9,3%)
150 und mehr Fälle	23 (42,6%)

Quelle: Erhebung der Zusammenarbeitsformen 2012, N = 54.

Vertiefte Analysen zur Anzahl der betreuten Fälle nach Zusammenarbeitsformen zeigen, dass vor allem Zusammenarbeitsformen in grösseren Kantonen sowie Zusammenarbeitsformen, bei denen die Organe der Arbeitslosenversicherung und die Berufsberatung beteiligt sind, verhältnismässig mehr Fälle aufweisen. Wird die Zahl der aktuell betreuten Fälle nach Art der Zusammenarbeitsform analysiert, ergeben sich keine signifikanten Muster. In der Tendenz zeigt sich jedoch, dass die *bilateralen Zusammenarbeitsformen* öfters der Kategorie mit 150 und mehr betreuten Fällen zugordnet werden können.

Auf die Frage, wie sich die Fallzahlen im Rahmen der Zusammenarbeitsformen künftig entwickeln werden, haben die Verantwortlichen von 26 Zusammenarbeitsformen geantwortet, dass mit einem Anstieg der Fallzahlen zu rechnen ist. Bei 24 Zusammenarbeitsformen ist man dagegen der Ansicht, dass sich die Fallzahlen nicht verändern werden. Lediglich bei acht Zusammenarbeitsformen gehen die Verantwortlichen von einem abnehmenden Trend aus. Dabei ergeben sich keine signifikanten Unterschiede zwischen den verschiedenen Zusammenarbeitsformen, in grossen und kleinen Kantonen oder zwischen der Deutschschweiz und der Romandie.

## Ressourcen

Gemäss dem Bericht zu den Kantonsbesuchen der nationalen IIZ-Fachstelle wird die Finanzierung in den Kantonen unterschiedlich gehandhabt. Grundsätzlich bezahlt jede Institution die bei ihr anfallenden Personal- und Infrastrukturkosten. In denjenigen Kantonen, die über eine zentrale IIZ-Geschäfts- oder -Koordinationsstelle verfügen, gibt es dagegen spezifische Budgets für die Umsetzung der IIZ.<sup>23</sup> Im Rahmen der Erhebung zu den verschiedenen Zusammenarbeitsformen geht man bei 52 der insgesamt 87 erhobenen Zusammenarbeitsformen davon aus, dass für die Umsetzung der IIZ zusätzliche Ressourcen für Infrastruktur oder Personal notwendig sind. In Darstellung D 2.17 ist die Bedeutung der abgefragten Kostenfaktoren aufgeführt. Es zeigt sich, dass nach Einschätzung der Befragten die IIZ vor allem mit zusätzlichen personellen Ressourcen verbunden ist. An zweiter und dritter Stelle folgen Ressourcen für die EDV und die Räume. Aber auch die Bereitstellung von Informationsmaterialien kann gemäss Angaben der Verantwortlichen zu relevanten Kosten führen.

<sup>23</sup> Vgl. Nationale IIZ-Fachstelle 2012a, S. 8.



## D 2.17: Für die Umsetzung der IIZ zusätzlich benötigte Ressourcen

Personal	43 (59,7%)
EDV	29 (40,3%)
Räumlichkeiten	22 (37,5%)
Informationsmaterialien	22 (30,6%)

Quelle: Erhebung der Zusammenarbeitsformen 2012; Mehrfachnennungen, N = 72.

Zwischen den verschiedenen Formen der Zusammenarbeit und der Einschätzung der Ressourcen konnten keine signifikanten Muster entdeckt werden (vgl. D 2.18). In der Tendenz zeigt sich jedoch, dass Verantwortliche von Zusammenarbeitsformen, welche mehr als zwei Akteure aufweisen (Typ 1 und 2 der Typologie), häufiger angeben, dass zusätzliche Aufwendungen für Personal, EDV und Räumlichkeiten benötigt werden. Direkte Schlüsse bezüglich der Aufwendungen oder Kosten der Zusammenarbeitsformen dürfen davon aber nicht abgeleitet werden.

## D 2.18: Zusätzlich benötigte Ressourcen nach Zusammenarbeitsformen

	Typ 1: Case Management Berufs- bildung N = 27	Typ 2: Multilaterale Zusammen- arbeitsformen N = 28	Typ 3: Bilaterale Zusammen- arbeitsformen N = 16
Personal	16 (53,9%)	20 (71,4%)	6 (37,5%)
EDV	10 (37,0%)	17 (60,7%)	2 (12,5%)
Räumlichkeiten	11 (40,7%)	14 (50,0%)	2 (12,5%)
Informationsmaterialien	8 (29,6%)	11 (39,3%)	3 (18,8%)

Quelle: Erhebung der Zusammenarbeitsformen 2012; Mehrfachnennungen.

Auch bezüglich der Angaben zu den Personalkosten konnten nur wenige Befragte Angaben liefern. Die erhaltenen Informationen betreffen 14 der 87 erfassten Zusammenarbeitsformen und variieren von Teilzeitstellen bis zu mehreren Vollzeitstellen so stark, dass ein Vergleich der Angaben wenig aussagekräftig ist.

## 2.10 ERFOLGS- UND RISIKOFAKTOREN

In diesem Abschnitt gehen wir auf die Beurteilung von Erfolgs- und Risikofaktoren der IIZ ein. Basis dazu ist die Einschätzung der befragten Verantwortlichen der verschiedenen Formen der IIZ. Diese fiel insgesamt recht heterogen aus. Trotzdem konnten einige Gemeinsamkeiten festgehalten und zusammengefasst werden. Betreffend Erfolgsfaktoren der IIZ wurden die folgenden Aspekte erwähnt:

- *Persönliche Kontakte mit Vertreter/-innen anderer Institutionen:* Die gemeinsame Integrationsarbeit, die häufigen und persönlichen Kontakte und die dadurch direkte Kommunikation wurden von zwei Dritteln der Befragten als Erfolgsfaktor der IIZ genannt. Darunter fallen auch das gegenseitige Verständnis und die gegenseitige Unterstützung.

- *Regelmässiger Austausch zwischen Institutionen der IIZ:* Durch die konstante Kommunikation kommt es vermehrt zum Erfahrungs-, Informations- und Datenaustausch zwischen den verschiedenen Organisationen. Nahezu die Hälfte der Befragten sieht den erhöhten Austausch als Erfolgsfaktor.
- *Eine formalisierte zentrale Koordination der Zusammenarbeit:* Die zentrale Koordination sehen gut vier von zehn der Befragten als Erfolgsfaktor. Dies beinhaltet unter anderem auch klar definierte Ziele und geregelte Zuständigkeiten.

Teilweise wurden die eben genannten Erfolgsfaktoren auch bei den Risiken thematisiert. Insgesamt wurden von den Befragten die folgenden Risikofaktoren erwähnt:

- *Mangelnde Koordination und fehlende Einigkeit über die Zielsetzungen der IIZ:* Die Zusammenarbeit funktioniert nur teilweise wegen mangelnder Koordination und fehlender Einigkeit über die Zielsetzungen. Unter dem Begriff „Gärtchendenken“ sehen knapp 40 Prozent der Befragten ein Risiko bei der Zusammenarbeit.
- *Mangel an Ressourcen:* Mit 32 Nennungen (36,8%) wurden die knappen zeitlichen und finanziellen Ressourcen am zweithäufigsten als potenzieller Risikofaktor erwähnt.
- *Grosser Aufwand für IIZ-Prozesse:* In diese Kategorie fällt auch der zusätzliche Aufwand für Sitzungen und administrative Tätigkeiten.
- *Ungenügendes Engagement und eingeschränkte Kompetenzen der Mitarbeitenden:* Ein Fünftel der Befragten nennt die ungenügende Initiative der Partner und Mitarbeitenden als Risikofaktor. In diesem Zusammenhang wurden auch die teilweise eingeschränkten Kompetenzen der Mitarbeitenden erwähnt.
- *Fehlende oder divergierende gesetzliche Grundlagen:* Elf Befragte sehen die fehlenden oder divergierenden gesetzlichen Grundlagen und die mangelnde politische Unterstützung als Risikofaktoren.
- *Zu geringes Engagement der externen Partner:* Die Zusammenarbeit mit Arbeitgebern oder anderen externen Partnern ist teilweise unbefriedigend. Zehn Befragte sehen in der mangelhaften Unterstützung der Arbeitgeber und externen Partner ein Risiko.
- *Hindernisse des Datenschutzes:* Schliesslich sehen neun Verantwortliche der erfassten Zusammenarbeitsformen (10%) den Datenschutz als ein Hindernis für die unkomplizierte Zusammenarbeit mit den übrigen Institutionen.
- *Unklare Strategie:* Der Mangel an klar definierten strategischen und operativen Zielen und Kriterien der Triage empfinden sieben Befragte als potenzielles Risiko.

Durch die Nennung der potenziellen Risikofaktoren kann teilweise auf die Verbesserungsmöglichkeiten geschlossen werden. Auf die konkrete Frage, was an der interinstitutionellen Zusammenarbeit verbessert werden könnte, wurden insbesondere drei Aspekte erwähnt:

- *Abbau der institutionellen Grenzen:* Knapp die Hälfte der Befragten ist der Meinung, dass die Kontakte und der Austausch zwischen den Institutionen weiter ausgebaut werden sollten. Insbesondere sollten institutionsübergreifende Hindernisse abgebaut und Zuständigkeiten geklärt werden.
- *Mehr und klarer Spielraum bei finanziellen Zuständigkeiten:* Einige Befragte regen an, die finanziellen Zuständigkeiten genau zu klären und allenfalls einen Finanzierungspool einzurichten, der es erlaubt, institutionsübergreifende Lösungen zu realisieren.
- *Zusätzliche zeitliche und personelle Ressourcen:* Schliesslich wünschen sich einige Befragte einen Ausbau der zeitlichen oder personellen Ressourcen damit genügend Zeit für den Austausch zwischen den Institutionen eingeplant werden kann.

Fünfzehn Befragte geben an, dass die Zusammenarbeit bereits gut funktioniert oder dass bereits Projekte zur Verbesserung der Zusammenarbeit geplant sind.

## 2.11 FAZIT ZUR BESTANDSAUFNAHME

---

Gemäss der von uns verwendeten Definition der IIZ, haben wir in den Kantonen rein strukturelle sowie fallbezogene Zusammenarbeitsformen angetroffen. Die Mehrheit der insgesamt 87 erfassten Formen der IIZ bezieht sich dabei auf die fallbezogene Zusammenarbeit in deren Zentrum der Kontakt mit den Klientinnen und Klienten steht. Da auch die fallbezogene Zusammenarbeit strukturelle Elemente wie Planung, Administration, Koordination beinhaltet, ist die Abgrenzung zwischen den rein strukturellen und den fallbezogenen Formen der IIZ nicht immer trennscharf und hängt von den Strukturen und der Organisation der IIZ in den einzelnen Kantonen ab.

Bezüglich der Akteure der IIZ hat die Bestandsaufnahme deutlich gemacht, dass die Organe der Arbeitslosenversicherung häufiger als die Organe der Sozialhilfe oder der Invalidenversicherung in die verschiedenen Formen der IIZ eingebunden sind. Während sich die Invalidenversicherung und die Sozialhilfe vorwiegend bei den *multilateralen Zusammenarbeitsformen* engagieren, sind die RAV in neun Kantonen ergänzend zu den multilateralen Formen auch über formalisierte *bilaterale Zusammenarbeitsformen* an der IIZ beteiligt. Institutionen aus dem Bereich der Migration sind selten in den verschiedenen Formen der IIZ eingebunden.

Auf der Basis der erhobenen Daten haben wir erwartet, dass die Zielgruppen und allenfalls die Ziele der Zusammenarbeit dazu genützt werden könnten, kontrastierende Typen von Zusammenarbeitsformen zu bilden. Die erhobenen Informationen betreffend Zielgruppen und Zielsetzungen der Zusammenarbeitsformen haben ergeben, dass eine Kategorisierung der Zielgruppen und der Zielsetzungen der IIZ nur bedingt möglich ist. Dies, weil es sich einerseits bei den Zielgruppen vorwiegend um Personen mit einer Mehrfachproblematik handelt und weil andererseits die Ziele der Zusammenarbeit (rasche und nachhaltige Integration in den Arbeitsmarkt) praktisch überall identisch sind. Insgesamt konnten auf der Ebene der Zusammenarbeitsformen nur vereinzelt Strukturen gefunden werden, welche sich an spezifische Zielgruppen wie beispielsweise Personen mit Migrationshintergrund richten. Das bedeutet aber nicht, dass es im Rahmen der IIZ keine ziel-

gruppenspezifische Integrations- oder Fördermassnahmen gibt. Solche sind aber eher auf der Ebene von einzelnen Programmen, Projekten oder arbeitsmarktlichen Massnahmen verankert, zu welchen die Zielgruppen fallspezifisch zugewiesen werden. Deshalb ist es nicht gelungen, die Zielgruppen aufgrund von Problemlagen oder soziodemografischen Merkmalen zu kategorisieren. Gemeinsame Basis der IIZ sind oft multiple Problemlagen, die von Fall zu Fall verschiedenste Problembereiche abdecken, welche die Chancen einer Integration in den Arbeitsmarkt erschweren. Einzige Ausnahme bildet diesbezüglich das *Case Management Berufsbildung*, welches sich auf die berufliche Integration von Jugendlichen und jungen Erwachsenen konzentriert und sich daher am besten von den andern Formen der IIZ abgrenzen lässt. Neben dem *Case Management Berufsbildung* und den rein *strukturellen Formen* der IIZ konnte im Rahmen der Typenbildung zusätzlich zwischen *multilateralen und bilateralen Zusammenarbeitsformen* differenziert werden. Dabei ist die Anzahl der Institutionen zwischen denen die Zusammenarbeit vereinbart wurde das hauptsächlichste Unterscheidungsmerkmal.

Trotzdem zeigen sich in Bezug auf die vier ermittelten Typen von Zusammenarbeitsformen einige interessante Differenzierungen, welche zum Verständnis der IIZ beitragen. Betrachtet man die Verteilung der vier verschiedenen Typen von IIZ in den Kantonen, zeigen sich einige Gemeinsamkeiten. So konnte ausser in einem Kanton überall ein *Case Management Berufsbildung* identifiziert werden. Ebenfalls mit einer Ausnahme konnte in jedem Kanton eine *multilaterale Zusammenarbeitsform für Personen mit multiplen Problemlagen* erfasst werden, bei der mindestens die Organe der Arbeitslosenversicherung, der Invalidenversicherung und der Sozialhilfe involviert sind. Vor allem in den bevölkerungsreichsten Kantonen sowie in der Romandie und im Tessin gibt es neben den *multilateralen Zusammenarbeitsformen* zusätzlich *bilaterale* und/oder rein *strukturelle Zusammenarbeitsformen*.

### 3 GRUNDLAGEN FÜR DIE ERFOLGSMESSUNG

---

In diesem Kapitel erarbeiten wir ausgehend von den Ergebnissen der Bestandsaufnahme Grundlagen für die Erfolgsmessung der IIZ. Dabei wird kein komplett ausgearbeitetes Konzept vorgelegt, sondern es werden beispielhaft Möglichkeiten und Grenzen der Wirkungsmessung aufgezeigt. Dabei gehen wir im ersten Abschnitt (3.1) auf den Stand der Wirkungsmessung bei der Arbeitslosenversicherung, der Invalidenversicherung, der Sozialhilfe und dem Case Management Berufsbildung ein. Im Abschnitt 3.2 erarbeiten wir anhand eines Wirkungsmodells einen Vorschlag für ein Konzept zur Wirkungsmessung der IIZ. Anhand von zwei verschiedenen Typen von Zusammenarbeitsformen in den Kantonen St.Gallen und Luzern zeigen wir im Abschnitt 3.3 auf, wie das Konzept in der Praxis anwendbar ist. Davon ausgehend ziehen wir im letzten Abschnitt ein Fazit und schlagen Massnahmen für die praktische Umsetzung der Wirkungsmessung der IIZ vor.

#### 3.1 STATUS QUO DER WIRKUNGSMESSUNG

---

In diesem Abschnitt gehen wir auf den Status quo im Bereich der Erfolgs- und Wirkungsmessung bei der Arbeitslosenversicherung, der Invalidenversicherung, der Sozialhilfe und beim Case Management Berufsbildung ein.

Im Rahmen einer Totalrevision wurde 1999 die Wirksamkeitsüberprüfung staatlichen Handelns in der Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft festgehalten. Artikel 170 der Bundesverfassung verlangt, dafür zu sorgen, dass die Massnahmen des Bundes vom Parlament auf ihre Wirksamkeit überprüft werden. Dieser Auftrag betrifft aber nicht nur das Parlament und den Bundesrat, sondern auch die Bundesverwaltung. Die Wirkungsorientierung und die Transparenz sollen damit verstärkt werden und der Fokus soll vermehrt auf die Wirtschaftlichkeit des staatlichen Handelns gelegt werden.

##### Wirkungsmessung bei der ALV, IV und der Sozialhilfe

Die Wirksamkeitsüberprüfung war zu diesem Zeitpunkt aber nicht etwas grundsätzlich Neues, sondern verschiedene Kontroll- und Vollzugsorgane des Bundes haben schon davor Instrumente zur wirkungsorientierten Steuerung initiiert und eingesetzt. So zum Beispiel das SECO, welches die Steuerung der Zielsetzungen der Arbeitslosenversicherung auf operativer Ebene seit dem Jahr 2000 mittels vier Wirkungsindikatoren überprüft. Diese Wirkungsindikatoren beinhalten die rasche Wiedereingliederung der Stellensuchenden sowie die Vermeidung von Langzeitarbeitslosigkeit, Aussteuerungen und Wiederanmeldungen.<sup>24</sup> Bei der Invalidenversicherung kam – etwas später – ein vergleichbares Konzept zur wirkungsorientierten Steuerung mit der Inkraftsetzung der 5. IV-Revision zum Zug. Im kürzlich angepassten Steuerungssystem der Invalidenversicherung werden neu fünf Indikatoren zur Beurteilung der Wirksamkeit der Eingliederungsbemühungen der IV-Stellen erhoben. Es sind dies die Erwerbsfähigkeitsquote (ohne und mit Arbeitsvermittlung und Berufsberatung), die Neurentenquote, die Veränderung der Kosten für versicherte Personen

<sup>24</sup> Einen Überblick zur Evaluationstätigkeit im Bereich Arbeitsmarktpolitik geben Ragni/Bieri 2009.

im Erwachsenenalter, die Bearbeitungsdauer der Entscheide sowie die Rentenbestandsquote.<sup>25</sup> Die Ergebnisse der Wirkungsmessungen fliessen in die Berichterstattung der Aufsichtsbehörden ein und werden den kantonalen Verantwortlichen der RAV und der IV-Stellen im Sinne von Benchmarks vorgelegt, um davon ausgehend gegebenenfalls Anpassungen beim Vollzug zu machen. Aufgrund der kantonalen und kommunalen Zuständigkeiten im Bereich der Sozialhilfe fehlt ein solches zentral geführtes System der Wirkungsmessung für die Institutionen der Sozialhilfe. Zwar gibt es einige Evaluationen und Erfolgsmessungen von Pilotprojekten im Bereich der Arbeitsintegration.<sup>26</sup> In der Regel beschränken sich die Vergleiche zu den Wirkungen der Sozialhilfe aber auf den Kennzahlenvergleich der Schweizer Städteinitiative, welche die wichtigsten Eckwerte der Sozialhilfe für dreizehn Schweizer Städte vergleicht.<sup>27</sup>

### Wirkungsmessung beim Case Management Berufsbildung

Bisher gibt es auf der Ebene des Bundes ausser beim Case Management Berufsbildung kein Konzept zur systematischen Erfassung der Wirkungen. Initiiert durch das damals zuständige Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (BBT) sind ein Erfassungskonzept von Kerndaten für das Controlling und die Evaluation sowie ein einheitliches EDV-Erfassungstool entstanden.<sup>28</sup> So steht den Kantonen heute mit der Software CaseNet ein Instrument zur Verfügung, mit dem relevante Daten zu den Wirkungen, Leistungen und Ressourcen des Case Managements Berufsbildung erfasst werden können. Mittels acht Wirkungsindikatoren sollen die erreichten Ziele auf der Ebene der jeweiligen Fälle beurteilt werden. Dabei stehen neben individuellen Kompetenzen wie Selbst-, Sozial- oder Sachkompetenz auch soziale Beziehungen, das familiäre Umfeld, die Gesundheit und die Erwerbs- oder Ausbildungssituation bei Abschluss des Case Managements Berufsbildung im Fokus. Während die Umsetzungskonzepte und die Prozesse des Case Managements Berufsbildung von Landert evaluiert wurden, ist die Evaluation der Wirkungen bei den Zielgruppen und den Beteiligten mithilfe der Daten aus dem CaseNet zu einem späteren Zeitpunkt geplant.<sup>29</sup>

## 3.2 KONZEPT ZUR WIRKUNGSMESSUNG DER IIZ

---

Für das nationale IIZ Steuerungsgremium sowie die kantonalen Verantwortlichen stellt der Nachweis von positiven Wirkungen der IIZ eine grosse Herausforderung dar. Zumal die Gesamtbilanz der Projekte, welche zwischen 2005 und 2010 unter IIZ-MAMAC realisiert worden sind, durchzogen ausgefallen war.<sup>30</sup> Zwar konnten in einigen Kantonen nützliche Netzwerke aufgebaut werden, bezüglich der Wirkungen bei den beteiligten Systemen konnte jedoch keine Verbesserung nachgewiesen werden. Auch die Verfahren konnten nicht wie geplant beschleunigt werden. Trotz grossem Potenzial für die Arbeitsmarktintegration hemmen in der Praxis Doppelspurigkeiten und insti-

<sup>25</sup> Vgl. internes Dokument des BSV 2013.

<sup>26</sup> Einige ältere Arbeiten dazu sind etwa: Arnold et al. 2003; Inderbitzin/Erni 2000, Jans 1999.

<sup>27</sup> Vgl. Salzgeber 2011.

<sup>28</sup> Vgl. BBT 2010.

<sup>29</sup> Vgl. Landert 2011.

<sup>30</sup> Vgl. Egger et al. 2010.

tutionelle Hindernisse die Zusammenarbeit zwischen den Organen der Arbeitslosenversicherung und der Sozialhilfe.<sup>31</sup>

### Schwieriger Nachweis von Kausalzusammenhängen

Der Nachweis von Wirkungen ist sowohl mit inhaltlichen als auch methodischen Herausforderungen verbunden. Oft entfalten sich die Wirkungen von Massnahmen erst nach einer gewissen Zeit und lassen sich zum Zeitpunkt der Messung noch nicht oder nur ansatzweise nachweisen. Zudem lassen sich die Wirkungen von Massnahmen auf die Zielgruppen meistens nicht isoliert betrachten und der Nachweis von kausalen Wirkungszusammenhängen ist nur begrenzt möglich. In der Vergangenheit wurde oft versucht, die Problematik der kausalen Zuordnung (Zuordnungslücke oder auch attribution gap) mit randomisierten Kontrollgruppenvergleichen zu lösen. Dabei werden die Zielgruppen einer Massnahme zufällig in zwei Gruppen (Treatment- und Non-Treatmentgruppe) aufgeteilt. So wurde beispielsweise bei der Evaluation von MAMAC ein Kontrollgruppendesign angewendet, bei dem jedem Fall ein Fall aus einer Kontrollgruppe zugeteilt wurde, der in Bezug auf bestimmte Kriterien möglichst identische Eigenschaften aufwies, jedoch nicht an MAMAC beteiligt war.<sup>32</sup> Da in der anwendungsorientierten Praxis der IIZ sowohl die Grundlagen als auch die Ressourcen für einen Kontrollgruppenvergleich fehlen, sehen wir aus praktischen Gründen von einem solchen Design ab.

### Wirkungsmodell als Basis der Erfolgsmessung

Damit die Wirkungen einer staatlichen Massnahme, eines Programms oder Projekts gemessen werden können, müssen die Zielsetzungen der Massnahmen klar definiert sein. Oft geschieht dies im Rahmen von gesetzlichen Vorgaben oder Konzepten der Vollzugsverantwortlichen. Die IIZ wurde 2002 über die 5. IV-Revision (Art. 68<sup>bis</sup> IVG) in das Invalidenversicherungsgesetz (IVG) sowie in das Arbeitslosenversicherungsgesetz (Art. 85f AVIG, Art. 119d AVIV) auf Bundesebene aufgenommen und findet sich davon ausgehend in diversen kantonalen Bestimmungen wieder. Gemäss den vom nationalen IIZ Steuerungsgremium formulierten Grundsätzen können die Zielsetzungen für IIZ wie folgt zusammengefasst werden:<sup>33</sup>

- Durch die 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.
- Für die Betroffenen wird – unabhängig von der Ausgangslage – eine möglichst *rasche* und gleichzeitig *nachhaltige* Integration ins Berufsleben angestrebt.
- Die IIZ wirkt präventiv, indem sie Mehrfachproblematiken erkennt und die beteiligten Institutionen *frühzeitig* und *gemeinsam* nach geeigneten *Integrationsmassnahmen* suchen.

In diesen Zielen widerspiegelt sich deutlich die rasche und nachhaltige Integration in den Arbeitsmarkt als zentrale Zielsetzung der Arbeitslosenversicherung und der Invalidenversicherung.

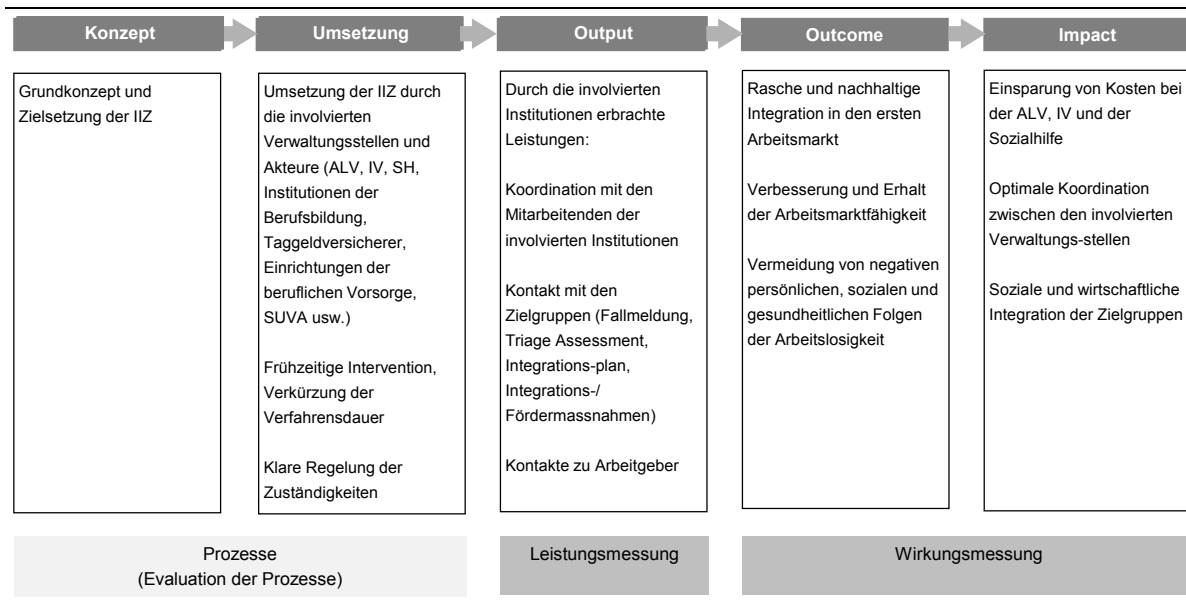
<sup>31</sup> Vgl. Lindenmeyer/Walker 2010.

<sup>32</sup> Vgl. Egger et al. 2010.

<sup>33</sup> Vgl. Nationales IIZ Steuerungsgremium 2011, S. 1.

Damit die Erreichung der Ziele überprüft und gemessen werden kann, müssen sich die Vollzugsverantwortlichen klar sein, mit welchen Mitteln, Massnahmen und Vorgehensweisen die gesetzten Ziele erreicht werden sollen. Eine wichtige Grundlage zur Verdeutlichung der Wirkungsweise einer Massnahme ist somit das Wirkungsmodell. Dieses bildet modellhaft die wichtigsten Annahmen und Funktionsweisen der Massnahmen ab und hilft bei der Analyse der Wirkungen. Ausgehend von einem in der Evaluationswissenschaft oft angewendeten Wirkungsmodell stellen wir in Darstellung D 3.1 ein generelles Wirkungsmodell der IIZ dar.<sup>34</sup>

D 3.1: Generelles Wirkungsmodell der IIZ



Quelle: eigene Darstellung.

Das Modell geht von fünf unterschiedlichen Stufen der Wirkungsentfaltung aus. Für die Entfaltung einer Wirkung ist dabei das logische Ineinandergreifen der unterschiedlichen Stufen zentral. Auf der Grundlage des in Darstellung D 3.1 dargestellten Modells, beschreiben wir im Folgenden die Wirkungsentfaltung der IIZ. Die IIZ basiert auf einem *Konzept*, welches mittels personeller und finanzieller Ressourcen von verschiedenen Akteuren der Arbeitslosenversicherung, der Invalidenversicherung, der Sozialhilfe usw. umgesetzt wird (*Umsetzung*). Dazu werden verschiedene Leistungen zur Integration der Klientinnen und Klienten in den ersten Arbeitsmarkt (*Outputs*) erbracht. Es sind dies im Wesentlichen die Beratung und Begleitung der betroffenen Personen sowie die Zuweisung von spezifischen Massnahmen der Arbeitslosenversicherung, der Invalidenversicherung oder der Sozialhilfe, welche das Ziel haben, die Arbeitsmarktfähigkeit der Klientinnen und Klienten zu prüfen und/oder zu steigern. Im Rahmen der verschiedenen Abklärungen und Integrationsbemühungen stehen die Eingliederungsverantwortlichen immer wieder in Kontakt mit Arbeitgebern. Diese *Outputs* sollen dazu führen, dass sich Wirkungen (*Outcomes*) bei den Klientinnen und Klienten entfalten. Im Idealfall kann die Zahl der erfolgreichen Eingliederungen in den ersten Arbeitsmarkt erhöht beziehungsweise die Dauer der Abhängigkeit von den Leistungen der Arbeitslosenversicherung, der Invalidenversicherung oder der Sozialhilfe verkürzt werden.

<sup>34</sup> Vg. Balthasar 2000.



Schliesslich sollen diese Wirkungen einen Beitrag zur Reduktion der Probleme auf gesamtgesellschaftlicher Ebene (*Impact*) haben, indem die negativen Folgen für die Klientinnen und Klienten (Drehtüreffekt) sowie die Kosten für die Arbeitslosenversicherung, die Invalidenversicherung und die Sozialhilfe reduziert werden. Zudem soll die IIZ einen Beitrag zur Armutsbekämpfung leisten.

Damit die IIZ die beabsichtigten Wirkungen entfalten kann, braucht es grundsätzlich eine erfolgreiche Umsetzung auf allen fünf verschiedenen Stufen des Wirkungsmodells. Da im vorliegenden Kontext vor allem die Leistungs- und Wirkungsmessung der IIZ im Vordergrund steht, legen wir den Fokus der folgenden Ausführungen auf die Outputs und den Outcome.

### Messung der Zielerreichung mittels Indikatoren

Die allgemeine Absicht oder Zielsetzung einer Massnahme beziehungsweise einer Gruppe von Massnahmen müssen in einem weiteren Schritt auf objektiv messbare Zielgrössen heruntergebrochen werden. Eine solche Grösse wird als Indikator bezeichnet. In Darstellung D 3.2 sind die Zielsetzungen der IIZ auf den verschiedenen Ebenen der Wirkungsentfaltung aufgeführt und messbaren Indikatoren zugeordnet. Grundsätzlich gilt, dass je weiter man in der Wirkungskette nach hinten geht (also je stärker man sich dem Impact annähert), desto komplexer werden die Zusammenhänge und desto schwieriger wird die Wirkungsmessung in der Praxis. Wir verzichten daher in Darstellung D 3.2 auf die Definition und die Messung von Indikatoren auf der Ebene der Impacts.

Wie aus Darstellung D 3.2 hervorgeht, ergeben sich aus den Zielen auf den Ebenen der Outputs und des Outcome eine erhebliche Anzahl von Indikatoren. Vor allem im Zusammenhang mit den Kontakten zur Zielgruppe beziehungsweise der Fallführung der IIZ ergeben sich einige messbare Indikatoren. Bei der definitiven Auswahl der Indikatoren für die Messung ist es daher empfehlenswert, sich auf ein paar zentrale Indikatoren zu beschränken. Dazu machen wir später konkrete Vorschläge. Grundsätzlich muss ein Mittelweg zwischen der Aussagekraft des Indikators und dem Aufwand für dessen Erhebung gefunden werden. Für die Messung der Indikatoren gilt es, zudem zu definieren, wer für die Messung verantwortlich ist, mit welcher Datenquelle der Indikator ermittelt werden kann und zu welchen Zeitpunkten die Messung erfolgt. Neben den Indikatoren sind zusätzlich auch die Angaben zu den betreuten Klientinnen und Klienten beziehungsweise den versicherten Personen für die Berichterstattung von Interesse (Geschlecht, Alter, Qualifikation, Ausbildung, Nationalität, sprachliche Fähigkeiten usw.).

Während ein Teil der in Darstellung D 3.2 aufgeführten Indikatoren über sogenannte *Prozessdaten* erhoben werden kann, braucht es für die Erfassung anderer Indikatoren spezifische Instrumente.<sup>35</sup> Dazu gehören einerseits *Befragungen* von Mitarbeitenden oder Klienten/-innen und andererseits *Beurteilungsraster* zur Einschätzung der persönlichen, sozialen und gesundheitlichen Situation, wie sie beispielsweise beim Case Management Berufsbildung zur Anwendung kommen.<sup>36</sup> Erfahrungsgemäss ist der Aufwand für die Erhebung von Prozessdaten geringer als für Befragungen und Beurteilungen durch die involvierten Akteure.

<sup>35</sup> Unter Prozessdaten versteht man Informationen, welche im Rahmen der Prozessabwicklungen automatisch – beispielsweise über die IIZ-Tools Case-Net oder ASGAL – oder auch manuell durch Strichlisten oder Auszählungen gewonnen werden.

<sup>36</sup> Vgl. BBT 2012.

D 3.2: Ziele und Indikatoren

Ebene der Wirkungen	Ziele	Indikatoren
Output	1. Koordination mit den Mitarbeitenden der involvierten Institutionen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anzahl der Fälle, welche gemeinsam mit den Mitarbeitenden anderer Institutionen besprochen wurden</li> <li>- Anzahl der Stellenprozente und der operativ tätigen IIZ-Spezialisten/-innen in Koordinationsstellen, sowie bei der IV, der ALV und der Sozialhilfe</li> <li>- Anteil der Mitarbeitenden, die mit der Zusammenarbeit der Partnerorganisationen zufrieden sind</li> </ul>
	2. Kontakt mit den Zielgruppen (Fallmeldung, Assessment, Triage, Integrationsplan, Integrations-/Fördermassnahmen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anzahl der Anmeldungen</li> <li>- Anzahl der Rückweisungen (Fälle, die an die anmeldende Stelle zurück gehen)</li> <li>- Anzahl der angenommenen Fälle</li> <li>- Anzahl der realisierten Assessments</li> <li>- Anzahl der gesprochenen Integrations-/Fördermassnahmen</li> <li>- Dauer von der ersten Meldung an die Institution bis zur IIZ-Fallmeldung</li> <li>- Dauer von der IIZ-Fallmeldung bis zum Assessment</li> <li>- Dauer von der IIZ-Fallmeldung bis zur Abmeldung</li> </ul>
	3. Kooperation mit Arbeitgebern	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anzahl der Kontakte zu Arbeitgebern im Rahmen der IIZ-Fälle</li> </ul>
Outcome	1. Integration in den ersten Arbeitsmarkt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anzahl der Abmeldungen/erfolgreichen Eingliederungen (nach Gründen der Abmeldung)</li> </ul>
	2. Verbesserung und Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einschätzung der Arbeitsmarktfähigkeit (bzw. deren Entwicklung) durch die fallführende Person/das fallführende Team</li> <li>- Anteil der betroffenen IIZ-Klienten/-innen, die mit der Betreuung zufrieden sind</li> </ul>
	3. Vermeidung von negativen persönlichen, sozialen und gesundheitlichen Folgen der Arbeitslosigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beurteilung der persönlichen, sozialen und gesundheitlichen Situation (bzw. deren Entwicklung) durch die fallführende Person/das fallführende Team oder durch die Betroffenen</li> </ul>
	4. Nachhaltige Integration in den ersten Arbeitsmarkt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erwerbssituation sechs Monate nach Fallabschluss</li> </ul>

Quelle: eigene Darstellung.

**Wirkungen beurteilen**

Zentrales Element jeder Erfolgs- oder Wirkungsmessung ist die Bewertung auf der Basis der erhobenen Indikatoren. Damit eine Bewertung derselben erfolgen kann, braucht es verschiedene Vergleichs- oder Referenzwerte. Nur so kann beispielsweise bewertet werden, ob die Anzahl von 150 bearbeiteten IIZ-Fällen in einem Jahr ein hoher oder ein tiefer Wert ist. Grundsätzlich lassen sich für eine Bewertung drei Arten von Vergleichen unterscheiden, nämlich Soll-Ist-Vergleiche, Längsschnittvergleiche und Quervergleiche.

Während es für Soll-Ist-Vergleiche klare Vorgaben (Soll-Vorgaben) braucht, können Längsschnittvergleich gemacht werden, sobald mehr als eine Datenmessung vorliegt. Mit zunehmender

Anzahl der Messungen lassen sich die Vergleichsreihen verlängern und die Entwicklung kann über einen grösseren Zeitraum bewertet werden. Schliesslich helfen auch Quervergleiche, die Ergebnisse der Wirkungsmessung einzuordnen. Dabei kann beispielsweise die Eingliederungsquote zwischen verschiedenen Zusammenarbeitsformen der IIZ, unterschiedlichen Kantonen oder den Systemen der Arbeitslosenversicherung, der Invalidenversicherung, der Sozialhilfe oder auch dem Case Management Berufsbildung verglichen werden.

### Vergleich von Kosten und Nutzen

Im Zusammenhang mit der Beurteilung der Wirkungen stellt sich auch die Frage nach dem Verhältnis von Kosten und Nutzen der IIZ. Damit die Kosten dem Nutzen gegenübergestellt werden können, müssen sowohl die Kosten als auch der Nutzen der IIZ geschätzt werden. Analog den zwei Spalten in Darstellung D 3.3 braucht es dazu ein zweistufiges Vorgehen.

#### D 3.3: Kosten-Nutzen-Verhältnis von IIZ

Kosten der IIZ	Gesamtwirtschaftlicher monetärer Nutzen
- Personalkosten (für die Umsetzung der IIZ bei den involvierten Stellen)	Einsparungen von Ausgaben bei Taggeldern, Renten und Unterstützungsleistungen durch die ALV, IV, SH usw.
- Kosten für Infrastruktur und EDV	- für x Personen
- Sachkosten	- während des Zeitraums t

Quelle: eigene Darstellung.

In einem ersten Schritt müssen die *zusätzlichen* Kosten, welche für die Umsetzung der IIZ bei den beteiligten Akteuren anfallen, beziffert werden. Gemäss den Grundsätzen des nationalen IIZ Steuerungsgremiums sollen für die Umsetzung der IIZ keine zusätzlichen Institutionen beziehungsweise Parallelstrukturen geschaffen werden, sondern die Zusammenarbeit soll in den Regelstrukturen erfolgen. Dementsprechend bezahlt jede Institution die bei ihr anfallenden Personal- und Infrastrukturkosten.<sup>37</sup> Wie in der Bestandsaufnahme ermittelt, handelt es sich bei den Kosten für die Realisierung der IIZ vorwiegend um Personalkosten und Kosten für die Infrastruktur (Räumlichkeiten und EDV). Die Erhebungen zu den Ressourcen bei der Bestandsaufnahme haben gezeigt, dass es jedoch schwierig sein dürfte, die zusätzlich für IIZ benötigten Personalkosten zu beziffern (vgl. Abschnitt 2.9). Insbesondere wird eine klare Abgrenzung der Tätigkeiten zugunsten der IIZ und den übrigen Integrationsbemühungen nicht immer möglich sein. Ergänzend zu den zusätzlichen Personalkosten in Folge der IIZ sind auch zusätzliche Aufwendungen für Infrastrukturen, EDV und allfällige zusätzliche Sachkosten zu berücksichtigen.

In einem zweiten Schritt wird den Kosten der monetäre Nutzen gegenübergestellt. Dabei müssen die Effekte der IIZ alternativ zu den üblichen Integrationsbemühungen der Arbeitslosenversicherung, der Invalidenversicherung und der Sozialhilfe geschätzt werden. Das heisst, es gilt zu beurteilen, was mit einem Fall geschehen wäre, wenn er von der fallführenden Institution alleine und nicht im Rahmen der IIZ bearbeitet worden wäre. Der Nutzen der IIZ könnte beispielsweise in Form von Einsparungen bei Taggeldern, Renten und Unterstützungsleistungen als Folge kürzerer Unterstützungsdauer, besseren beruflichen Anschlusslösungen und einer Verringerung der Wie-

<sup>37</sup> Vgl. Nationales IIZ Steuerungsgremium 2011, S. 1.

dereintritte in das System der sozialen Sicherheit monetarisiert werden. Dazu müssen die entsprechenden Indikatoren zu den Integrationsquoten und zur Dauer der Unterstützung der IIZ-Fälle berechnet und mit den entsprechenden Indikatoren ohne IIZ verglichen werden. Allerdings ist der direkte Vergleich der Integrationsquoten mit und ohne IIZ aufgrund der unterschiedlichen Selektionskriterien für die betroffenen Fälle nicht statthaft. Ein wesentliches Kriterium der IIZ ist ja gerade die Selektion von Fällen mit Mehrfachproblemen, deren Integration eine besondere Herausforderung darstellt. Es kann daher nur näherungsweise anhand einer Auswahl von ähnlich gelagerten Fällen mit und ohne IIZ geschätzt werden, was der Beitrag der IIZ zur Integrationsleistung ist und wie gross allfällige Einsparungen bei Taggeldern, Renten und Unterstützungsleistungen sind.

Während sich die obenstehenden Ausführungen auf die Gesamtheit der Systeme der Arbeitslosenversicherung, der Invalidenversicherung und der Sozialhilfe beziehen, ist es denkbar, dass das Verhältnis von Kosten und Nutzen aus der Sicht der verschiedenen Kostenträger (Bund und Sozialversicherungen, Kantone, Gemeinden) differenziert betrachtet wird. So wäre beispielsweise zu erwarten, dass sich die getätigten Investitionen in die IIZ durch die Arbeitslosenversicherung und die Invalidenversicherung vor allem zugunsten von Einsparungen bei den Unterstützungsleistungen der Sozialhilfe auswirken.

### 3.3 WIRKUNGSMESSUNG BEI ZWEI FALLBEISPIELEN

In diesem Abschnitt zeigen wir anhand von zwei konkreten Zusammenarbeitsformen unterschiedlichen Typs auf, welche Herausforderungen sich bei der Wirkungsmessung in der Praxis stellen. Als Fallbeispiele haben wir einerseits die multilaterale Zusammenarbeit im IIZ-Netzwerk des Kantons St.Gallen und andererseits die bilaterale Zusammenarbeit der Sozialämter und der RAV im Kanton Luzern ausgewählt. Dabei handelt es sich – mit Ausnahme des Case Managements Berufsbildung – um die beiden bedeutendsten Zusammenarbeitsformen auf Einzelfallebene (vgl. Abschnitt 2.7).

#### 3.3.1 MULTILATERALE ZUSAMMENARBEIT IM IIZ-NETZWERK DES KANTONS ST.GALLEN

Im Folgenden gehen wir vertieft auf das IIZ-Netzwerk im Kanton St.Gallen ein. Dabei handelt es sich neben dem Case Management Berufsbildung um die einzige Zusammenarbeitsform, welche wir im Kanton St.Gallen erfasst haben.

##### Akteure der IIZ im Kanton St.Gallen

Im Netzwerk der interinstitutionellen Zusammenarbeit des Kantons St.Gallen arbeiten das Amt für Wirtschaft und Arbeit (AWA) mit ihren Regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV), die Sozialversicherungsanstalt St.Gallen (SVA) mit ihrer IV-Stelle, die Suva St.Gallen und die Sozialämter der Gemeinden zusammen. In der Rahmenvereinbarung vom 23. Juni 2011 zwischen der IV-Stelle, dem Amt für Wirtschaft und Arbeit, der KOS und der Suva sind die Grundsätze der Zusammenarbeit festgehalten. Die Gemeinden des Kantons St.Gallen unterstreichen ihren Willen zur Zusammenarbeit mit einer IIZ-Absichtserklärung. Auf der strategischen Ebene koordiniert und überwacht ein kantonales IIZ-Koordinationsgremium die Zusammenarbeit zwischen allen beteilig-

ten Institutionen. In diesem Gremium treffen sich die Delegierten der jeweiligen Organisationen ein- bis zweimal jährlich. Die IIZ-Steuergruppe bestehend aus den Delegierten der IV, der Suva, der St.Gallischen Konferenz der Sozialhilfe (KOS), dem kantonalen Amt für Soziales, dem Sozialamt der Stadt St.Gallen und dem Amt für Wirtschaft und Arbeit, ist dagegen zuständig für die Festlegung von Rahmenbedingungen und Prozessen zur Erfüllung einer wirkungsvollen und effizienten IIZ. Die Steuergruppe ist zudem für den fachlichen Austausch unter den IIZ-Partnern verantwortlich und überwacht alle relevanten Prozesse sowie die Finanzen mittels Controlling und Reporting.

### Ziele der IIZ im Kanton St.Gallen

Durch die Zusammenarbeit der verschiedenen Institutionen sollen Stellensuchende mit gesundheitlichen und sozialen Problemen nachhaltig in den ersten Arbeitsmarkt integriert werden können. Die Zielgruppe der IIZ im Kanton St.Gallen besteht aus Personen, welche durch Mehrfachproblematiken stark erschwerte Eingliederungschancen in den ersten Arbeitsmarkt haben. Das sind insbesondere Personen mit gesundheitlichen, arbeitsmarktlichen und psychosozialen Problemen.

### Selektion und Erfassung von IIZ-Fällen im Kanton St.Gallen

Die IIZ im Kanton St.Gallen basiert nach Angaben der Verantwortlichen auf der optimalen Nutzung der Regelstrukturen. Für die IIZ wurden keine neuen Sonderstrukturen und damit keine zusätzlichen Schnittstellen geschaffen. An den sechs Standorten der RAV im Kanton St.Gallen sind mindestens zwei Personalberatende tätig, welche für die IIZ zuständig sind. Die RAV verstehen sich als Anlaufstelle für sämtliche IIZ-Anfragen und funktionieren in diesem Sinne als Triagestelle. Auch die anderen IIZ-Partner wie die IV-Stelle, die Suva und die St.Galler Gemeinden verfügen über spezialisierte Ansprechpersonen zur IIZ. Die Anmeldung der für die IIZ vorgesehenen Fälle erfolgt über die zuständigen Fachpersonen der RAV. Aufgrund der regelmässigen Zusammenarbeit mit den Partnerorganisationen sind die zuständigen IIZ-Beratenden der RAV bereits vor der eigentlichen Anmeldung über die neuen Fälle vorinformiert. Bereits im Rahmen der Anmeldung wird zwischen Fällen mit und ohne gesundheitliche Problemlage unterschieden. Liegt kein gesundheitliches Problem vor, das eine Auswirkung auf die Arbeitsmarktfähigkeit und die Stellensuche hat, dann wird der Fall gemäss den ordentlichen Prozessen „ohne IIZ“ weitergeführt. Das kann je nach Situation über bilaterale Kontakte geschehen. Wird jedoch aufgrund der Anmeldeunterlagen ersichtlich, dass bereits andere Institutionen in den Fall involviert sind oder eine lang andauernde gesundheitliche Einschränkung vorliegt, die einen wesentlichen Einfluss auf die Arbeitsmarktfähigkeit und die Stellensuche hat, wird ein „IIZ-Prozess“ eingeleitet und in einem Gespräch (runder Tisch) mit allen involvierten IIZ-Partnern entschieden, welche Institution die Fallführung beziehungsweise das Case Management übernimmt. Im Rahmen des Case Managements wird unter Einbezug der beteiligten Partner und der versicherten Person eine Eingliederungsstrategie erarbeitet, welche in einem Integrationsplan festgehalten wird. Die IIZ-Fallarbeit endet im Idealfall mit der Erfüllung der Eingliederungsstrategie oder aber dem gemeinsamen Entscheid einer Neuausrichtung oder gar dem Abbruch der Wiedereingliederungsaktivitäten.

### **Berichterstattung zu den IIZ-Fällen im Kanton St.Gallen**

Die Verantwortlichen des Kantons St.Gallen haben sich trotz eingehender Prüfung verschiedener Fallführungssysteme bisher nicht für ein institutionenübergreifendes IIZ-Tool entschieden. Dies vor allem daher, weil bisher keine zufriedenstellende Lösung der Schnittstellen vom AVAM – welches von den RAV verwendet wird – zu den anderen Anwendungen der IIZ-Partner gefunden wurde. Aufgrund der verfügbaren Informationen wird jährlich eine Statistik hinsichtlich der Anzahl der abgeschlossenen Fälle, der Zusammenarbeit mit den IIZ-Partnern, der durchschnittlichen Fallbearbeitungsdauer sowie den Anschlusslösungen beziehungsweise Vermittlungen in den ersten Arbeitsmarkt erstellt. Dazu werden nur diejenigen Fälle berücksichtigt, welche über die geltenden Selektionskriterien für das Case Management ausgewählt worden sind. Aus den statistischen Auswertungen geht hervor, dass im Jahr 2012 im Kanton St.Gallen rund 880 Fälle im Rahmen der IIZ abgeschlossen wurden.

Das Beispiel des IIZ-Netzwerks des Kantons St.Gallen zeigt, dass es auch ohne spezifisches IIZ-Tool möglich ist, Aussagen zu den wichtigsten Kernindikatoren der Outputs und Outcomes wie etwa die Anzahl der IIZ-Fälle, die Dauer des Integrationsprozesses und die Eingliederungsquote zu ermitteln. Dies gelingt beim IIZ-Netzwerk, weil die RAV als Anlauf- und Triagestelle eine zentrale Position bei den IIZ-Prozessen haben. Es ist daher denkbar, dass durch die Verantwortlichen des Kantons St.Gallen zusätzliche Indikatoren wie wir sie in Darstellung D 3.2 aufgeführt haben, erfasst und ausgewertet werden. Mit zunehmender Zahl und Differenzierung der Indikatoren könnte deren Erfassung und Auswertung mithilfe eines institutionenübergreifenden IIZ-Tools jedoch vereinfacht werden. Das Beispiel des Kantons St.Gallen zeigt aber auch, dass es in der Praxis Fälle gibt, bei denen institutionenübergreifend zusammengearbeitet wird, ohne dass ein formalisierter IIZ-Prozess eingeleitet wird. Dies ist etwa dann der Fall, wenn bei den Klientinnen und Klienten keine relevanten gesundheitlichen Probleme vorliegen. Solche Fälle – auch wenn diese vermutlich von der Anzahl her gering sind – erscheinen somit nicht in der Berichterstattung zur IIZ.

### **3.3.2 BILATERALE ZUSAMMENARBEIT DER SOZIALÄMTER UND DER RAV IM KANTON LUZERN**

In diesem Abschnitt gehen wir vertieft auf die Zusammenarbeit der Sozialämter und der RAV im Kanton Luzern ein. Im Kanton Luzern wurden in der Bestandsaufnahme drei Zusammenarbeitsformen erfasst: das Case Management Berufsbildung, die multilaterale IIZ zwischen RAV, IV, Sozialhilfe und der öffentlichen Berufsberatung sowie die bilaterale Zusammenarbeit der Sozialämter mit den RAV. Damit die Unterschiede zwischen der multilateralen IIZ und der bilateralen Zusammenarbeit verdeutlicht werden können, gehen wir zuerst auf die multilaterale IIZ ein und wenden uns erst danach der bilateralen Zusammenarbeit zwischen den Sozialämtern und den RAV zu.

#### **Akteure der IIZ im Kanton Luzern**

Im Kanton Luzern haben die Arbeitslosenversicherung (ALV), die Invalidenversicherung (IV) und der Zweckverband für institutionelle Sozialhilfe und Gesundheitsförderung ZiSG als Vertretung der Sozialhilfe die interinstitutionelle Zusammenarbeit Ende 2008 in einer Vereinbarung beschlos-

sen. Die strategische Leitung der IIZ übernimmt dabei die IIZ-Führungsgruppe, welche sich zusätzlich zu den erwähnten Akteuren aus Vertreterinnen und Vertretern der Dienststelle Soziales und Gesellschaft (DISG), der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung und des Verbandes der Luzerner Gemeinden (VLG) zusammensetzt. Für die operative Leitung der Zusammenarbeit wurde eine IIZ-Koordinationsstelle aufgebaut, welche mithilfe von zwei IIZ-Koordinatorinnen die Umsetzung der IIZ im Kanton fördert und unterstützt. Die Koordinationsstelle übernimmt beispielsweise die Organisation und die Moderation der IIZ-Standortgespräche sowie bei Bedarf die Beratung des Case Managers oder der Case Managerin. Die IIZ-Koordinationsstelle ist bei der kantonalen Dienststelle Soziales und Gesellschaft (DISG) angegliedert.

### Ziele der IIZ im Kanton Luzern

Durch frühzeitiges Zusammenarbeiten der IV, der ALV und der Sozialhilfe sollen betroffene Personen rasch ihrer besonderen Situation entsprechend erfasst und mithilfe zielgerichteter Massnahmen wieder in den ersten Arbeitsmarkt integriert werden. Die berufliche (Re-)Integration hat oberste Priorität und soll durch die interinstitutionelle Zusammenarbeit koordiniert und zielgerichtet gefördert werden. Zielpersonen der IIZ sind erwerbslose Personen mit Mehrfachproblematik, die eine Chance für eine berufliche Wiedereingliederung haben. Als Mehrfachproblematik wird die Kombination von Problemlagen wie Arbeitslosigkeit, gesundheitliche Probleme (physisch oder psychisch), finanzielle Probleme, familiäre Probleme, Beziehungsprobleme oder Integrationsprobleme (Verhalten, soziale Defizite, Sprache usw.) verstanden. Zudem muss die Person motiviert sein, aktiv am IIZ-Prozess teilzunehmen.

### Selektion und Erfassung von IIZ-Fällen im Kanton Luzern

Die Meldung der IIZ-Fälle erfolgt im Kanton Luzern durch die RAV, die IV-Stelle oder durch die Institutionen der Sozialhilfe.<sup>38</sup> Die Anmeldung erfolgt an die IIZ-Koordinationsstelle über das Fallführungstool CaseNet. Dazu werden im CaseNet von den beteiligten Institutionen alle relevanten Fallinformationen erfasst. Nach Angaben einer IIZ-Koordinatorin werden im Kanton Luzern von den Verantwortlichen der beteiligten IIZ-Partner nur Fälle im CaseNet angemeldet, welche auch eine realistische Chance auf eine Aufnahme ins Case Management haben. Oft findet über telefonische Kontakte bereits vor der Erfassung im CaseNet eine Art „Vorselektion“ der Fälle statt. Nach erfolgter Anmeldung entscheidet die IIZ-Koordinationsstelle, ob ein IIZ-Prozess eingeleitet wird oder ob der Fall zurück an die meldende Institution geht. Wird der Fall als IIZ-Fall aufgenommen, erfolgt das IIZ-Standortgespräch, welches von den IIZ-Koordinatorinnen organisiert und moderiert wird. Am Standortgespräch nehmen die Fachpersonen aller involvierten Institutionen (Case Team) sowie die Klientin oder der Klient teil. Im IIZ-Standortgespräch erfolgen ein gemeinsames Assessment sowie die Erarbeitung eines Handlungsplans mit verbindlichen Zielen und Massnahmen. Zudem wird die Übernahme des Case Managements durch eine Vertreterin oder einen Vertreter der beteiligten Institution festgelegt. Die Case Managerin oder der Case Manager betreut in der Folge den Fall und setzt den gemeinsam festgelegten Handlungsplan um und begleitet und überwacht so den Integrationsprozess. Über das CaseNet werden die Vertreterinnen und

<sup>38</sup> Bei den Institutionen der Sozialhilfe handelt es sich um die kommunalen Sozialämter oder die Sozial-BeratungsZentren (SoBZ), welche für die Gemeinden in drei verschiedenen Regionen ausserhalb der Agglomeration Aufgaben der kommunalen Sozialämter übernehmen.

Vertreter der involvierten Institutionen regelmässig über den Verlauf der Massnahmen beziehungsweise deren Umsetzung informiert.

### Formalisierte Zusammenarbeit zwischen den Sozialämtern und den RAV

Neben der multilateralen Zusammenarbeit zwischen den Institutionen der Arbeitslosenversicherung (ALV), der Invalidenversicherung (IV) und den Institutionen der Sozialhilfe gibt es mit der Zusammenarbeit zwischen den Sozialämtern und den RAV im Kanton Luzern auch eine rein bilaterale Form der Zusammenarbeit, welche auf formalisierten Prozessen aufbaut. Bei der bilateralen Zusammenarbeit zwischen den Institutionen der Sozialhilfe und den RAV geht es um die Koordination der Integrationsbemühungen der RAV gemäss den gesetzlichen Ansprüchen für Ausgesteuerte und den zuständigen Sozialbehörden. Basis dazu bildet das Bundesgesetz über die Arbeitsvermittlung und den Personalverleih (AVG) und betrifft die Dienstleistungen der öffentlichen Arbeitsvermittlung beziehungsweise der RAV, von welchen auch Personen ohne Versicherungsansprüche Gebrauch machen können. Dabei handelt es sich um Beratungen bei Arbeitsmarktfragen sowie um die Arbeitsvermittlung. Die RAV unterscheiden bei der Zusammenarbeit mit der Sozialhilfe zwischen zwei Gruppen von Personen:

- Einerseits sind dies ausgesteuerte Personen, die bisher Leistungen der Arbeitslosenversicherung bezogen haben.
- Andererseits handelt es sich um Personen, die vom Sozialamt unterstützt werden und die sich gemäss den neuen SKOS-Richtlinien um Arbeit zu bemühen haben, bisher aber nicht von einem RAV beraten oder nach einer Beratungsphase abgemeldet wurden.

Einerseits informieren die RAV Versicherte, bei denen eine Aussteuerung bevorsteht und die gezwungen sind, wirtschaftliche Sozialhilfe zu beziehen, dass sie weiterhin beim RAV gemeldet bleiben. Andererseits fordert das Sozialamt Stellensuchende, die nicht beim RAV gemeldet sind, auf, sich über das kommunale Arbeitsamt zur Arbeitsvermittlung anzumelden. Über eine Zusammenarbeitserklärung wird der Daten- und Informationsaustausch der RAV mit dem zuständigen Sozialamt legitimiert. Beide Partner informieren sich in der Folge gegenseitig über ihre Aktivitäten. Das Sozialamt organisiert zur Koordination der Eingliederungsbemühungen ein Zusammenarbeitsgespräch, an dem die Stellensuchenden zusammen mit dem RAV-Berater/der RAV-Beraterin und dem Sozialarbeiter/der Sozialarbeiterin teilnehmen. Dabei liegt die Verantwortung für die Terminierung des Zusammenarbeitsgesprächs bei den fallführenden Sozialarbeitenden. Anlässlich dieses Gesprächs wird eine Standortbestimmung vorgenommen und das weitere Vorgehen festgelegt. Neben möglichen Massnahmen werden unter anderem auch weitere Gesprächstermine sowie Zuständigkeiten geregelt.

Liegt bei den betroffenen Personen keinerlei gesundheitliche Beeinträchtigung vor und besteht kein Bedarf an einer Klärung der Situation durch die Invalidenversicherung oder durch andere Akteure (z.B. Ärzte, Unfall- oder Krankentaggeldversicherung usw.), erfolgt die Zusammenarbeit auf dem vereinbarten bilateralen Weg ohne den Einbezug der IIZ-Koordinationsstelle. Damit erhält die IIZ-Koordinationsstelle keine Informationen über diese Form der Zusammenarbeit.



## Berichterstattung zu den IIZ-Fällen im Kanton Luzern

In einem Jahresbericht der IIZ-Koordinationsstelle werden die wichtigsten Ereignisse des Jahres zusammengefasst. Neben einer kurzen Beschreibung der wichtigsten Aktivitäten der Koordinationsstelle werden auch die Statistiken zum quantitativen IIZ-Reporting präsentiert. Grundlage dazu sind die Daten aus dem CaseNet, welche von der IIZ-Koordinationsstelle aufbereitet werden. Die Daten im quantitativen IIZ-Reporting sind in die drei Themenbereiche Anmeldungen, Leistungen und Wirkungen gegliedert. Bei den Anmeldungen werden zwischen der Anzahl der IIZ-Anmeldungen, der Anzahl der Fälle für die kein IIZ-Prozess gestartet wurde und den Anmeldungen nach Institutionen unterschieden. Bezüglich der Leistungen werden die Anzahl der aktuellen Dossiers, die Anzahl der geführten Standortgespräche, die eingeleiteten Massnahmen sowie die Verteilung der Fälle auf die fallführenden Institutionen ausgewiesen. Schliesslich beziehen sich die Wirkungen auf die Zahl der abgeschlossenen IIZ-Prozesse respektive auf den Grund für deren Abschluss. Seit 2011 werden von der IIZ-Koordinationsstelle zudem Nachbefragungen zur Beurteilung der Nachhaltigkeit der IIZ durchgeführt. Dabei werden Personen, welche erfolgreich integriert werden konnten, rund sechs Monate nach Fallabschluss kontaktiert und zu ihrer aktuellen Situation befragt.

Im Jahr 2011 konnten gemäss Angaben aus dem quantitativen Reporting 36 Fälle im Rahmen der IIZ abgeschlossen werden. Dabei sind nur diejenigen Fälle berücksichtigt, für die ein Case Management geführt worden ist. Das bedeutet, dass die oben beschriebene bilaterale Zusammenarbeitsform zwischen den RAV und den Institutionen der Sozialhilfe in der Regel nicht in die Auswertung einfliesst. Arbeiten aber die RAV und die Institutionen der Sozialhilfe sowie weitere IIZ-Partner im Rahmen eines Case Managements zusammen, werden die entsprechenden Fälle im IIZ-Reporting erfasst. Nach Angaben der Arbeitsmarktstatistik vom Mai 2013 der Dienststelle Wirtschaft und Arbeit (wira) wurden im Jahr 2012 monatlich etwas weniger als 90 Personen ausgesteuert.<sup>39</sup> Damit ergeben sich jährlich alleine aufgrund von Aussteuerungen über 1'000 potenzielle Fälle für die Zusammenarbeit der RAV mit den Sozialämtern. Im kantonalen IIZ-Reporting der letzten Jahre wurde von den Sozialämtern und den RAV zusammen nie mehr als 30 bis 40 Fälle pro Jahr für das Case Management angemeldet. Im letzten Jahr wurden nach Angaben eines Verantwortlichen der Dienststelle Wirtschaft und Arbeit rund 500 Fälle durch die Sozialämter und die RAV bilateral bearbeitet. Dabei haben die kommunalen Sozialdienste rund 100 und die RAV selber rund 400 Fälle beigesteuert. Aufgrund der beschriebenen Erfassung und Berichterstattung werden diese Fälle nicht im IIZ-Reporting der Koordinationsstelle aufgenommen. Zudem gibt es im Rahmen der Integrationsbemühungen der RAV auch bilaterale Kontakte zur Invalidenversicherung sowie zu Unfall-, Krankentaggeldversicherungen oder Ärzten, welche nicht als IIZ erfasst werden. Dieser Tatsache ist man sich bei den kantonalen IIZ-Verantwortlichen bewusst. Sie sind unter anderem der Meinung, dass es viel weniger IIZ-Fälle gebe, als man ursprünglich angenommen habe, weil die bilaterale Zusammenarbeit zwischen den Institutionen so gut funktioniere.

<sup>39</sup> Vgl. wira 2013, S. 15.

Das Beispiel der Zusammenarbeit der Sozialämter und der RAV im Kanton Luzern zeigt deutlich, dass alle Zusammenarbeitsformen, welche nicht über die IIZ-Koordinationsstelle und das Fallführungstool CaseNet abgewickelt werden, nicht in die Erfolgskontrolle der IIZ einfließen. Von der Koordinationsstelle werden wie oben erwähnt einige zentrale Indikatoren zu den Outputs und den Outcomes erfasst und es wird darüber berichtet. Besonders interessant sind dabei die Nachbefragungen, welche zur Beurteilung der Nachhaltigkeit der IIZ von den Verantwortlichen der Koordinationsstelle durchgeführt werden. Die bilaterale Zusammenarbeit zwischen den Sozialämtern und den RAV wird bei der gesamten Berichterstattung jedoch nicht berücksichtigt. Damit auch die bilaterale Zusammenarbeit zwischen den Sozialämtern und den RAV in die Berichterstattung und Auswertung der IIZ einfließen könnte, müssten diese Fälle entweder systematisch im Fallführungstool CaseNet erfasst werden oder im Informationssystem für die Arbeitsvermittlung und Arbeitsmarktstatistik (AVAM) speziell gekennzeichnet und für das jährliche Reporting zu den im CaseNet geführten IIZ-Fällen gezählt werden.

### 3.4 FAZIT ZUR ERFOLGSMESSUNG DER IIZ

---

Im Folgenden beurteilen wir die bestehenden Grundlagen zur Erfolgsmessung der IIZ und leiten davon ausgehend Vorschläge für die Entwicklung eines nationalen Monitorings der IIZ ab.

#### Bestehende Grundlagen zur Erfolgsmessung

Obwohl für die Wirkungsmessung der IIZ ausserhalb des Bereichs der Berufsbildung bisher ein national übergeordnetes Monitoringsystem fehlt, gibt es in den Kantonen Grundlagen, welche als Basis für ein künftiges Monitoring dienen können. Wir denken dabei insbesondere an die Fallführungssysteme CaseNet oder ASGAL. Beide Case Management Tools haben das Ziel, die Koordination und den Informationsaustausch über eine gemeinsame Plattform auf der Ebene der Fallführung zu vereinfachen und zu standardisieren. Mithilfe dieser Datensysteme können standardisierte Abfragen und Auswertungen zu Indikatoren auf der Ebene der Outputs und der Outcomes durchgeführt werden. Nach unseren Informationen wird im Rahmen der Fallführung von IIZ in den meisten Kantonen entweder die Software CaseNet oder ASGAL verwendet. Obwohl einige Kantone auf dieser Basis Jahres- und Leistungsberichte zur IIZ veröffentlichen, nimmt nur ein Teil dieser Dokumente Bezug auf statistische Auswertungen der Zielgruppen und den Wirkungen der IIZ. Es überrascht daher nicht, dass im Rahmen unserer Erhebung lediglich die Hälfte der Verantwortlichen angegeben hat, dass sie über Informationen zu Leistungen oder Wirkungen der IIZ verfügen. Weiter haben die Verantwortlichen angegeben, dass nur bei rund einem Viertel der Zusammenarbeitsformen statistische Auswertungen zu den Zielgruppen gemacht werden. Insgesamt muss daher die Datenlage in Bezug auf die Wirksamkeit der IIZ als sehr heterogen bezeichnet werden. Sie hängt massgeblich von der Organisation der für die Datenerfassung verantwortlichen Koordinations- oder Steuerungsgremien in den Kantonen ab. Wir beurteilen somit die Situation hinsichtlich der Datenlage zu IIZ kritischer als dies im Bericht zu den Kantonsbesuchen geschieht.<sup>40</sup>

<sup>40</sup> Vgl. Nationale IIZ-Fachstelle 2012a, S. 9.

## Selektion und Erfassung von IIZ-Fällen

Unsere Abklärungen im Rahmen der Erhebung der Zusammenarbeitsformen sowie die Beispiele aus den Kantonen St.Gallen und Luzern haben gezeigt, dass nicht alle Tätigkeiten im Rahmen der IIZ in den jeweiligen Fallführungssystemen erfasst werden. Damit Fälle als IIZ-Fall erfasst und damit auch statistisch relevant werden, müssen diese in einem separaten Fallführungssystem aufgenommen werden oder zumindest im Rahmen einer Triage zur Fallselektion erfasst worden sein. Das bedeutet, dass in der Regel nur dann Daten zur IIZ vorliegen, wenn die Fälle als IIZ-Fälle selektioniert wurden. Diesbezüglich ist die Praxis in den Kantonen sehr unterschiedlich. Während im Kanton St.Gallen die rein bilaterale Zusammenarbeit nicht als IIZ bezeichnet und erfasst wird, sollen dagegen im Kanton Graubünden gemäss Beschreibung der IIZ-Prozesse auch bilaterale Fallführungen, welche durch zwei IIZ-Partner erfolgen, standardmässig im IIZ-Tool erfasst werden.<sup>41</sup>

Zudem gibt es mehrere Hinweise darauf, dass die Mitarbeitenden der verschiedenen Institutionen bilaterale Vorgehensweisen der interdisziplinären Fallführung aus verschiedenen Gründen vorziehen. So hat die Studie von Egger et al. gezeigt, dass die Meldung eines Falls bei den Fallmeldenden insgesamt zu einem Mehraufwand führen kann und daher die bilaterale Zusammenarbeit vorgezogen wird.<sup>42</sup> Dabei gilt es auch zu berücksichtigen, dass es oft keine formelle Verpflichtung gibt, Fälle zu melden. Gemäss Egger et al. wird daher oft auf eine Fallmeldung verzichtet, insbesondere wenn für die Fallmeldenden die Gefahr besteht, dass sie mit zusätzlichen Arbeiten betraut werden, die sie im Rahmen der Prozesse ausführen müssen. Auch die Einschätzung der IIZ-Verantwortlichen in den Kantonen Luzern, Schwyz und Zug weisen darauf hin, dass bilaterale Vorgehensweisen von den Mitarbeitenden als einfacher, unkomplizierter und weniger zeitintensiv wahrgenommen werden und sich die IIZ daher zunehmend auf bilaterale Zusammenarbeitsformen reduziert.<sup>43</sup>

## Kurzfristige Zielsetzung: Entwicklung eines nationalen Monitorings

Wenn IIZ-Fälle in den Fallführungstools wie etwa CaseNet oder ASGAL erfasst werden, sind die kantonalen Verantwortlichen in der Regel in der Lage, Angaben zu den wichtigsten Outputs beziehungsweise Outcomes zu liefern. Wir denken dabei an die Zahl der An- und Abmeldungen sowie an die Zahl der aktuell betreuten Fälle. Wir erachten daher die Führung eines nationalen Monitorings auf der Basis dieser Daten kurzfristig als sinnvoll und realistisch. Damit kann der grösste Teil der *multilateralen Zusammenarbeitsformen für Personen mit multiplen Problemlagen* (Typ 2 der Typologie) erfasst werden. Für diese Formen der IIZ wird häufig ein spezifisches Case Management mit entsprechender Erfassung in den Fallführungstools geführt. Da sich die einzelnen Kantone bereits für verschiedene Fallführungssysteme der IIZ entschieden haben und der Bund keinen direkten Zugriff auf diese Daten hat, müssen die Daten von den IIZ-Verantwortlichen pro Kanton erfasst und an die IIZ-Fachstelle übermittelt werden. Dazu könnte die nationale IIZ-Fachstelle ein Erfassungstool – beispielsweise über die Homepage [www.iiz.ch](http://www.iiz.ch) oder ein Excel-Formular – zur Verfügung stellen.

<sup>41</sup> Vgl. IIZ Koordinationsstelle des Kantons Graubünden 2012.

<sup>42</sup> Egger et al. 2010, S. 30 ff.

<sup>43</sup> Vgl. Nationale IIZ-Fachstelle 2012b.

Analog den Zielsetzungen der verschiedenen Akteure der IIZ wonach die rasche und nachhaltige Integration ins Erwerbsleben im Zentrum steht, schlagen wir für den Aufbau des nationalen Monitorings die Beschränkung auf die wichtigsten Indikatoren zu den Outputs und Outcomes vor. Dazu gehören die folgenden sechs Kernindikatoren:

1. Anzahl der Anmeldungen
2. Anzahl der Rückweisungen (Fälle, die an die anmeldende Stelle zurückgehen)
3. Anzahl der gesprochenen Integrations-/Fördermassnahmen
4. Dauer von der ersten Meldung an die Institution bis zur IIZ-Fallmeldung
5. Dauer von der IIZ-Fallmeldung bis zur Abmeldung
6. Anzahl der Abmeldungen (nach Gründen der Abmeldung) beziehungsweise Anzahl der erfolgreichen Eingliederungen

Ergänzend dazu sollte auch erhoben werden, aufgrund welcher Kriterien die ausgewiesenen IIZ-Fälle erfasst worden sind. Die gesammelten Daten können von der nationalen IIZ-Fachstelle zuhanden der Kantone ausgewertet und in einem Monitoringbericht präsentiert werden. Aufgrund der eingeschränkten interkantonalen Vergleichbarkeit soll dabei der Fokus auf die zeitliche Entwicklung der Daten gelegt werden. Von einer eigentlichen Bewertung der Monitoringdaten raten wir dagegen ab, weil die Leistungen der IIZ massgeblich von den Integrationsbemühungen der verschiedenen Akteure sowie der Definition und Selektion der IIZ-Fälle abhängt.

Will man trotz heterogener Datenlage mehr Informationen zu den Wirkungen der IIZ auf der Ebene der Outcomes erhalten, erachten wir kantonsspezifische Fallstudien als geeignetes Instrument. So könnten ausgewählte Kantone motiviert werden, zusätzlich zum Monitoring periodisch kantonale Wirkungsberichte zu erstellen, welche vertiefte Aussagen zu den Outcomes der IIZ beinhalten. Der Bund kann hier die kantonalen IIZ-Verantwortlichen mit fachlichen und eventuell auch finanziellen Ressourcen unterstützen. So könnten beispielsweise Vorlagen für kantonale Wirkungsberichte inklusive der Instrumente zur Datenerhebung zur Verfügung gestellt werden. Dazu gehören beispielsweise standardisierte Fragebogen zur Befragung von Mitarbeitenden oder Klienten/-innen sowie Beurteilungsraster zur Einschätzung der persönlichen, sozialen und gesundheitlichen Situation, wie sie etwa beim Case Management Berufsbildung zur Anwendung kommen. Diese Massnahmen können dazu beitragen, dass sich das Wissen bezüglich der Wirkungen der IIZ auf kantonaler und nationaler Ebene erhöht und damit auch mehr Informationen für die Legitimation der IIZ verfügbar sind.

#### **Mittel- und langfristige Zielsetzung: Erfassung aller Formen der IIZ**

Ausgehend von der Feststellung, dass durch die beteiligten Akteure nur jener Teil der IIZ statistisch erfasst wird, welcher mit entsprechenden Fallführungstools bearbeitet wird, stellt sich die Frage, wie in Zukunft auch die übrigen Zusammenarbeitsformen, welche oft informellen oder bilateralen Charakter haben, erfasst werden können. Dabei stehen Fragen hinsichtlich der Anreize

zur Erfassung der IIZ-Fälle durch die Mitarbeitenden der involvierten Organisationen, Fragen der Definition was IIZ ist sowie erfassungstechnische und datenschutzrelevante Fragen im Zentrum.

Weil davon auszugehen ist, dass alle IIZ-Fälle bereits in den spezifischen Fallführungssystemen der falleinbringenden Organisationen (ALV, IV, SH) erfasst sind und die institutionenübergreifenden Fallführungstools wie CaseNet oder ASGAL in der Praxis nur dann zur Anwendung kommen, wenn die Erfassung für die beteiligten Akteure einen Nutzen hat, erachten wir es weder als sinnvoll noch als realistisch, dass alle Zusammenarbeitsformen mit den Fallführungstools CaseNet oder ASGAL erfasst werden. Zielführender wäre es, wenn im Rahmen der bestehenden Systeme der ALV, IV und der Sozialhilfe zum Zweck der Auswertung ergänzende Informationen in Bezug auf die Zusammenarbeit mit anderen Organisationen gesammelt würden. Dies kann durch die Einführung zusätzlicher Erfassungsfelder realisiert werden, welche im Rahmen der gängigen Berichterstattung ausgewertet werden. Dabei müssen allerdings allfällige Doppelzählungen berücksichtigt werden. Diese können auftreten, wenn einzelne Fälle in den Systemen von zwei verschiedenen Institutionen geführt werden.



## 4 IIZ IN DER FEFI-PHASE BEI DEN IV-STELLEN

---

Die Früherfassung und die Frühintervention (FeFi) sind präventive Massnahmen der Invalidenversicherung zur Erfassung und Unterstützung von Personen mit ersten Anzeichen von Invalidität. Mit der 2008 in Kraft gesetzten 5. IV-Revision wurde die IV verstärkt auf die Eingliederung der Versicherten ausgerichtet. Die Prozesse und Instrumente der Früherfassung und Frühintervention sind vom Gedanken geleitet, Invaliditätsrisiken frühzeitig zu erkennen, die Chronifizierung von Gesundheitsproblemen zu vermeiden und die berufliche Eingliederung zu fördern. Das erfordert die Zusammenarbeit mit einer Reihe von Akteuren wie Arbeitgebern, Ärzten, Versicherungen, Arbeitslosenversicherung, Sozialhilfe und weiteren. Anhand von Fallstudien in drei IV-Stellen haben wir untersucht, welche Rolle die formelle IIZ im Rahmen von FeFi spielt. Im ersten Abschnitt beschreiben wir das methodische Vorgehen. Danach gehen wir in Abschnitt 4.2 auf das Verhältnis von formeller und informeller Zusammenarbeit im FeFi-Prozess ein. Abschnitt 4.3 beschreibt die Prozesse und Massnahmen formeller IIZ bei der Früherfassung und der Frühintervention. Die Einschätzungen der befragten IV-Stellen und ihrer IIZ-Partner zu den Chancen und Schwierigkeiten werden unter Abschnitt 4.4 vorgestellt. Schliesslich ziehen wir in Abschnitt 4.5 ein Fazit hinsichtlich des Verhältnisses der IIZ zu den Prozessen der Früherfassung und der Frühintervention.

### 4.1 METHODISCHES VORGEHEN

---

Bei der Auswahl der IV-Stellen für die drei Fallstudien zu den IIZ-Massnahmen im Rahmen von FeFi waren quantitative und qualitative Überlegungen ausschlaggebend:

- Die IV-Stelle muss eine substanzielle Anzahl von Massnahmen der Frühintervention aufweisen, damit eine Chance besteht, dass darunter auch IIZ-Fälle sind.
- Die IV-Stelle muss an mindestens einer Zusammenarbeitsform der IIZ im Kanton beteiligt sein.
- Sprachregion

Die Erhebung der verschiedenen Formen der IIZ in den Kantonen erwies sich bezüglich IIZ im Rahmen von FeFi als wenig ergiebig. Die kontaktierten Personen in den Institutionen konnten meistens keine präzisen Angaben zu FeFi machen, insbesondere nicht zu Fallzahlen. Die Antworten der befragten Kontaktpersonen liessen jedoch darauf schliessen, dass IIZ in der FeFi-Phase nicht zentral ist (vgl. Abschnitt 4.2). Aus forschungspragmatischen Gründen schien es überdies nicht opportun, dieselben Kantone auszuwählen, die vor kurzem bereits in den qualitativen Teil einer Evaluation von FeFi im Auftrag des BSV einbezogen worden waren,<sup>44</sup> da mit Teilnahmeverweigerungen zu rechnen war. Aufgrund dieser Überlegungen wurden folgende Kantone ausgewählt: für die Deutschschweiz Thurgau und Zürich, für die Romandie Neuenburg.

<sup>44</sup> Bolliger et al. 2012.

- Im Kanton Thurgau wurden in der Bestandsaufnahme zwei IIZ-Formen erfasst, die eine Kooperation auf Fallebene beinhalten: das IIZ Netzwerk und IIZ Jugend im Rahmen des Case Managements Berufsbildung. An beiden ist die IV beteiligt, und laut Angaben der befragten Kontaktperson des IIZ Netzwerks ist IIZ im Rahmen von FeFi möglich. Das IIZ Netzwerk stellt keine zusätzliche Organisation dar, sondern setzt sich auf operativer Ebene aus den IIZ-Koordinatoren/-innen innerhalb der beteiligten Institutionen, den fallweise kooperierenden Mitarbeitenden dieser Stellen und der INA-Gruppe (IIZ Netzwerk für Arbeitgeber) zusammen. Die Koordinatoren/-innen haben eine unterstützende Funktion für die Mitarbeitenden der eigenen Institution. Die INA-Gruppe kümmert sich um die Pflege von Kontakten zu Arbeitgebern. Innerhalb der IV-Stelle Thurgau wurden keine zusätzlichen Stellenprozente für die IIZ bereitgestellt, sondern alle Eingliederungsspezialisten/-innen können auch IIZ-Fälle betreuen.<sup>45</sup>
- Im Kanton Zürich ist die IV in drei der sieben erfassten IIZ-Aktivitäten dabei: im iiz-Netzwerk, im RAV-IV-Netzwerk und im Netz2 (Case Management Berufsbildung). Im iiz-Netzwerk ist die IV auf operativer Ebene in den regionalen Fallteams vertreten, welche die IIZ-Fälle bearbeiten. Die IV-Stelle stellt 290 Stellenprozente für IIZ zur Verfügung. Wird eine versicherte Person innerhalb der IV-Stelle als ein Fall für die IIZ eingeschätzt, wird die Person vom Eingliederungsspezialisten/-innen an den internen IIZ-Spezialisten/-innen überwiesen. Das RAV-IV-Netzwerk dient vor allem als Austauschplattform mit dem Ziel der Vereinheitlichung der bilateralen Zusammenarbeit. Im Netz2 scheinen kaum Fälle von der IV zugewiesen zu werden. Die Befragten der Zusammenarbeitsformen gaben in der Bestandsaufnahme an, dass die betreffende Aktivität nicht in FeFi-Prozesse integriert sein könne. Im Gruppengespräch mit der IV-Stelle zeigte sich jedoch, dass interinstitutionelle Zusammenarbeit im Rahmen von FeFi sehr wohl stattfindet.
- Im Kanton Neuenburg wurden zwei Zusammenarbeitsformen mit Kooperation auf Fallebene genannt. An beiden ist die IV beteiligt. Beim Case Management Berufsbildung hat sie allerdings im letzten Jahr keinen einzigen Fall eingebracht. Das Netzwerk IIZ (réseau CII neuchâtelois) ist als Folgeprojekt des MAMAC-Pilotprojekts in Planung.<sup>46</sup> Die Projektleitung liegt bei der IV; folgerichtig ist vorgesehen, dass es bereits in der FeFi-Phase zu interinstitutioneller Zusammenarbeit kommen kann.

In den drei Kantonen wurden je ein Gruppengespräch mit Vertretern/-innen der jeweiligen IV-Stelle durchgeführt sowie Dokumente zu den FeFi-Prozessen und zu den relevanten IIZ-Formen analysiert. An den Gesprächen nahmen zwischen drei bis fünf Personen teil, die in leitender Funktion oder als Eingliederungsspezialisten/-innen mit FeFi und IIZ befasst sind. Zusätzlich fanden fünf Gespräche mit ausgewählten IIZ-Partnern statt: insgesamt drei mit Vertretern/-innen der RAV als Institution, mit der die IV-Stellen laut eigenen Aussagen häufig kooperieren, und zwei mit der Sozialhilfe, mit der die Zusammenarbeit aus strukturellen Gründen schwieriger ist.

<sup>45</sup> Im RAV gibt es dagegen pro Region eine spezielle IIZ-Beraterin/einen speziellen IIZ-Berater.

<sup>46</sup> Das Projekt knüpft an die Erfahrungen mit MAMAC und an die informellen Zusammenarbeitsformen an. Im Gruppengespräch bezogen sich die Beteiligten vor allem auf diese Erfahrungen.



## 4.2 FORMELLE UND INFORMELLE KOOPERATION BEI DEN FEFI-PROZESSEN

---

Im Zuge der 5. IV-Revision wurden neue Instrumente geschaffen, um Invaliditätsrisiken möglichst frühzeitig zu erkennen und betroffene Personen im Arbeitsprozess halten oder schnell wiederengliedern zu können. Im Prozess der *Früherfassung* nimmt die IV die Meldungen zu invaliditätsgefährdeten Personen entgegen, prüft ihre Zuständigkeit, empfiehlt gegebenenfalls eine Anmeldung oder schliesst bei Nicht-Zuständigkeit den Fall ab. Ein entsprechender Entscheid sollte innert 30 Tagen gefällt werden. Die *Frühinterventionsphase* beginnt mit dem Zeitpunkt der Anmeldung einer versicherten Person und umfasst zwei parallel laufende Prozesse: Zum einen wird der Anspruch auf ordentliche IV-Leistungen abgeklärt, zum anderen werden Massnahmen zum Erhalt des Arbeitsplatzes oder zur Wiedereingliederung eingeleitet. In der Regel sollte nach 180 Tagen der Grundsatzentscheid gefällt sein, ob Eingliederungsmassnahmen durchgeführt werden oder ob mangels Eingliederungspotenzial der Rentenanspruch geprüft wird oder ob weder Anspruch auf Massnahmen noch auf Rente besteht.<sup>47</sup> Nach wie vor ist der Weg über die direkte Anmeldung häufiger als über die Meldung: Rund drei Viertel der Erstkontakte mit der IV verlaufen über eine Anmeldung.<sup>48</sup>

Für die IV ist Eingliederung ein Auftrag, der sich grundsätzlich auf alle versicherten Personen erstreckt, solange nicht versicherungsmedizinisch erwiesen ist, dass kein Eingliederungspotenzial vorliegt. Für die befragten IV-Stellen ist die Unterteilung in eine FeFi-Phase und ein ‚Danach‘ deshalb gemäss eigenen Aussagen alltagspraktisch wenig relevant. Wenn sie über IIZ sprachen, bezogen sie sich in der Regel auf den ganzen Eingliederungsprozess (inkl. Fälle von Rentenrevisi- onen).<sup>49</sup> „Wir arbeiten für die Eingliederung, nicht für die Statistik“, erklärte man in einer der befragten IV-Stellen. Allerdings beeinflussen die unterschiedlichen Akteurkonstellationen die Notwendigkeit beziehungsweise die Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit IV-externen Stellen und Fachleuten. In der FeFi-Phase ist mehrheitlich noch ein Arbeitsplatz vorhanden, mithin ein Arbeitgeber involviert, und die Informationsbeschaffung bei externen Stellen steht im Vordergrund.<sup>50</sup> Ohne Arbeitsplatz rückt die direkte Fallarbeit mit der versicherten Person ins Zentrum.

Fragt man nach IIZ im Rahmen von FeFi, fällt als erstes die grosse Diskrepanz zwischen den Aussagen der IV-Mitarbeitenden ‚an der Front‘ und den statistischen Daten sowie den Angaben in der Bestandsaufnahme auf. „Für uns ist praktisch jeder ein IIZ-Fall“, betonte ein Eingliederungsspezialist. Das deckt sich mit der Feststellung der FeFi-Evaluation, wonach interinstitutionelle Zusammenarbeit im FeFi-Prozess eine Selbstverständlichkeit sei.<sup>51</sup> Dieser Einschätzung widersprechen allerdings die IIZ-Fallzahlen, die schon in den MAMAC-Pilotprojekten „im Promillebereich aller Neuzugänge der Arbeitslosenversicherung, aller Sozialhilfebeziehenden sowie aller Personen der

<sup>47</sup> Bolliger et al. 2012, S. 10–13.

<sup>48</sup> Bolliger et al. 2012, S. 101.

<sup>49</sup> Auch in den Interviews mit den IIZ-Partnern wurde deutlich, dass es für sie nicht von Belang ist, ob ein Fall mit IV-Beteiligung innerhalb der IV noch in die FeFi-Phase fällt. Manchmal wissen sie das nicht beziehungsweise erfahren es erst im Verlauf des IIZ-Prozesses, wenn es um die Planung beziehungsweise Bewilligung von Massnahmen geht.

<sup>50</sup> 68 Prozent der Früherfassungsfälle betreffen Personen mit einem Arbeitsplatz, vgl. Bolliger et al. 2012, S. 76.

<sup>51</sup> Bolliger et al. 2012, S. 41.

Invalidenversicherung mit Eingliederungsmassnahmen“ lagen und die auch gemäss unserer Bestandsaufnahme marginal sind (vgl. Darstellung D 2.16).<sup>52</sup> Zu IIZ in der FeFi-Phase sind überhaupt keine Fallzahlen erhältlich. Nur vereinzelt wurden vage Schätzungen („au maximum quelques personnes“) abgegeben oder eine sehr geringe Zahl genannt („5 bis 10 Fälle pro Jahr“). Auch die IV-Stellen Thurgau, Neuenburg und Zürich verfügen nicht über harte Daten. 18 Kantone gaben in der Bestandsaufnahme immerhin an, dass IIZ im Rahmen von FeFi vorkommen könne, acht Kantone verneinten dies (vgl. Darstellung D 4.1).<sup>53</sup> Dabei wurden in jedem Kanton alle erfassten Zusammenarbeitsformen berücksichtigt.

#### D 4.1: Möglichkeit von IIZ in der FeFi-Phase

IIZ in FeFi möglich	IIZ in FeFi eher nicht möglich
UR, SZ, OW, NW, FR, SO, BS, BL, SH, SG, GR, AG, TG, VD, VS, NE, GE, JU	ZH, BE, LU, GL, ZG, AI, AR, TI

Quelle: Erhebung der Zusammenarbeitsformen 2012.

Die Widersprüche zwischen den in der Bestandsaufnahme erhobenen Daten und der gelebten Praxis lassen sich primär durch die Unterscheidung zwischen *formeller IIZ* und *informeller Zusammenarbeit* erklären. In die Statistiken fliessen nur die formell gemeldeten Fälle ein, während sich die Aussagen der IV-Mitarbeitenden auf jede Form der Zusammenarbeit beziehen. So schätzen die Eingliederungsspezialisten/-innen einer IV-Stelle zum Beispiel, dass nur 10 bis 15 Prozent der tatsächlichen Kooperationen im IIZ-Tool des Netzwerks erfasst sind – nur diese Fälle erscheinen auch in der Statistik.<sup>54</sup>

### 4.3 PROZESSE UND MASSNAHMEN DER IIZ IM RAHMEN VON FRÜHERFASSUNG UND FRÜHINTERVENTION

In diesem Abschnitt gehen wir auf die Prozesse und Massnahmen der IIZ im Rahmen der Früherfassung und Frühintervention ein. Dabei thematisieren wir zuerst die Selektion von IIZ-Fällen und gehen danach auf die Massnahmen im Rahmen der IIZ ein.

#### Selektion von IIZ-Fällen

Die allgemein geringen Fallzahlen der IIZ sind insofern beabsichtigt, als die formelle Zusammenarbeit immer schon explizit nur für die Minderheit von komplexen Fällen vorgesehen war, die nicht im Rahmen einer einzelnen Institution bearbeitet werden können.<sup>55</sup> IIZ soll einen ‚Mehrwert‘ erzeugen, der den Zusatzaufwand rechtfertigt. Dies erfordert die *Selektion von IIZ-Fällen* aus der Gesamtheit aller Klienten/-innen einer Institution. Wie die Praxis zeigt, ist diese Auswahl ein *zweistufiger Prozess*: in einem ersten Schritt müssen innerhalb der zuweisenden Institution poten-

<sup>52</sup> Egger et al. 2010, S. 51.

<sup>53</sup> Neun der Befragten konnten dazu keine Auskunft geben.

<sup>54</sup> Die RAV-Vertreter des gleichen Kantons erklärten hingegen, dass sie für die Statistik auch IIZ-Fälle zählten, die nicht über das Tool laufen. Im RAV eines anderen Kantons schätzt man, dass 90 Prozent der Fälle mit Kooperationsbedarf informell abgewickelt werden und etwa ein Zehntel in einen formellen IIZ-Prozess kommt. Im Übrigen sind die Schätzungen der befragten Institutionen zu ihren formellen IIZ-Fällen nur schwer in Übereinstimmung zu bringen mit den Statistiken der jeweiligen IIZ-Netzwerke.

<sup>55</sup> Vgl. Nationale IIZ-Koordinationsgruppe 2004.

zielle IIZ-Fälle bestimmt werden, die im zweiten Schritt von den IIZ-Partnern beziehungsweise vom Netzwerk als solche anerkannt werden müssen. Wenn IIZ-Fälle innerhalb der IV-Stellen von IIZ-Spezialisten/-innen bearbeitet werden (wie z.B. im Kanton Zürich), liegt davor sogar noch eine weitere Triagestufe. Es hat sich gezeigt, dass erstens die formellen Kriterien der IIZ-Netzwerke in den Institutionen modifiziert werden und dass zweitens Diskrepanzen zwischen den IIZ-Partnern bestehen.

- Für die *IIZ-Netzwerke* müssen Schnittstellen zu anderen Institutionen vorliegen und die Fälle müssen so komplex sein, dass ein Klärungs- beziehungsweise Koordinationsbedarf besteht. Im Kanton Zürich gilt noch das aus dem MAMAC-Pilot stammende Kriterium „realistische Integrationschancen innert ein bis zwei Jahren“. Zudem wird hier und im Kanton Thurgau noch die Motivation der Betroffenen genannt.
- Die *IV-Stellen* betonen, dass im FeFi-Prozess eigentlich immer andere Stellen involviert seien. Sie fassen darunter jedoch nicht nur die formell definierten IIZ-Partner (vgl. unten). Und sie sehen vor allem bei Fällen mit unklarem Eingliederungspotenzial einen Kooperationsbedarf.
- Für die *RAV* ist IIZ in einem Kanton dann angezeigt, wenn ein Diskussionsbedarf zwischen RAV und IV besteht. Mehrfachproblematik wird also durch die Schnittstelle zwischen diesen beiden Institutionen operationalisiert. Ausserdem müssen es Fälle sein, bei denen „man noch etwas machen kann“. In einem anderen Kanton ist hingegen die Schnittstelle zur Sozialhilfe ebenso wichtig. Entscheidend ist die Komplexität des Falles.
- Die *Sozialhilfe* wünscht wie die IV vor allem dann eine Zusammenarbeit, wenn die Arbeitsfähigkeit der Klienten/-innen umstritten ist (v.a. bei psychischen Problemen). Zudem werden junge Erwachsene mit psychischen Problemen genannt, bei denen es „schnell gehen muss“. Aus Sicht der Sozialhilfe haben praktisch alle ihre Klienten/-innen Mehrfachproblematiken. Die Klienten/-innen, die für die IIZ angemeldet werden, sind zwar „schwierige Fälle“ im Sinn eines grossen Klärungsbedarfs, aber nicht „schwierige Klienten“, sondern im Gegenteil Personen mit besonders hohem Engagement und Eingliederungspotenzial.

Da in der *Früherfassung* mehrheitlich noch ein Arbeitsplatz vorhanden ist oder ein Lohnersatz durch eine Taggeldversicherung, sind zu diesem Zeitpunkt die formellen IIZ-Partner (RAV, Sozialhilfe) nicht direkt involviert. Folglich spielt formelle IIZ hier noch keine Rolle.<sup>56</sup> In dieser Phase ist vielmehr die Abstimmung mit den Kranken- und Unfallversicherungen, mit Ärzten, mit dem RAD und vor allem mit Arbeitgebern zentral. In Neuenburg werden fallunabhängige „tables rondes“ mit Arbeitgebern und Taggeldversicherungen als eine Art präventive „informelle Früherfassung“ bezeichnet. Formell ist die Koordination mit den Versicherungen über iiz-plus geregelt und

<sup>56</sup> Versicherte ohne Arbeitsplatz werden aber oft von den RAV oder der Sozialhilfe auf die Möglichkeit der IV-Meldung aufmerksam gemacht und melden sich dann selbst. So gesehen, haben RAV und Sozialhilfe eine informelle Funktion für die Früherfassung.

funktioniert laut den befragten IV-Stellen gut. Problemlos scheint sich auch der informelle Informationsaustausch mit den RAV und Sozialdiensten zu gestalten.<sup>57</sup>

Weil die Klienten/-innen während der *Frühintervention* keine IV-Taggelder beziehen, seien für die Existenzsicherung praktisch immer andere Institutionen involviert. Um welche Institutionen es sich handelt, gibt den Eingliederungsspezialisten/-innen Hinweise auf die Problemlagen. So nennt eine IV-Stelle explizit den Sozialhilfebezug als Indikator dafür, dass bei den Betroffenen noch „weitere Sorgen“ vorliegen, das heisst als Indikator für die Komplexität der Probleme. Fälle, die nur beim RAV gemeldet seien, könnten hingegen üblicherweise informell gelöst werden, weil es da primär um die Stellensuche gehe. Konfliktrichtig ist das Kriterium des Eingliederungspotenzials. Die IV-Stellen stützen sich hier auf die versicherungsmedizinische Einschätzung des RAD, während die RAV und die Sozialhilfe auf die Selbstbeurteilung der Klienten/-innen und auf ärztliche Zeugnisse abstellen und weitere (soziale) Kriterien in ihre Überlegungen einbeziehen.<sup>58</sup> Umgekehrt empfindet eine IV-Stelle die Kriterien des IIZ-Netzwerks bezüglich Eingliederungspotenzials als zu „streng“, also als zu einengend.

### Massnahmen im IIZ-Prozess

Die interinstitutionelle Zusammenarbeit bewegt sich in einem Kontinuum zwischen Koordination als Aufteilen von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten und Kooperation im engeren Sinn als Integration der Arbeit verschiedener Organisationen. Eine ‚schwache‘ Form der Zusammenarbeit ist der *Informationsaustausch*, der über die elektronischen Plattformen der IIZ-Netzwerke läuft (Kantone Thurgau und Zürich) beziehungsweise laufen wird (Kanton Neuenburg). Daneben wird weiterhin informell ausgetauscht, oft per Telefon: „Lieber den Hörer in die Hand nehmen und miteinander wirklich klären, wie es geht, statt immer hin und her.“ Bei der formellen Anmeldung werden die bei der IV vorhandenen Informationen in vorgegebener Form auf das elektronische Tool hochgeladen.<sup>59</sup> Die Möglichkeit, über IIZ Informationen der anderen Stellen zu erhalten, ist für die befragten IV-Stellen ein zentraler Aspekt. Von Interesse sind in erster Linie die *Informationen über Abklärungen*, welche andere Stellen bereits veranlasst haben: medizinische Berichte, Potenzialabklärungen, Berichte von absolvierten Beschäftigungs- und Integrationsprogrammen der RAV oder der Sozialhilfe. Letztere geben Auskunft über das soziale Verhalten oder die Motivation der Betroffenen und ermöglichen eine weitere Einschätzung des Eingliederungspotenzials. Mit IIZ lässt sich die Informationsbeschaffung beschleunigen, insbesondere der Zugang zu Arztberichten. Gleichzeitig seien die anderen Stellen an den von der IV veranlassten RAD-Berichten und medizinischen Gutachten interessiert. IV-Abklärungen, so ein Sozialdienst, hätten ein grosses Gewicht und könnten helfen, einen unkooperativen Klienten, der sich mit Berufung auf gesund-

<sup>57</sup> Während die IV-Stelle Zürich erst mit der Anmeldung eine Vollmacht der versicherten Person einholt und deshalb im Fe noch keine Informationen einholen kann, geschieht dies im Kanton Thurgau bereits im ersten Fe-Gespräch mit dem Klienten/der Klientin. Im Kanton Neuenburg wird vor allem der informelle telefonische Austausch praktiziert, bei dem die IV ergänzende Informationen bei RAV und Sozialhilfe einholt.

<sup>58</sup> Im Kanton Zürich wurde „als positiver Nebeneffekt von IIZ“ eine Vereinbarung zwischen der Sozialkonferenz und dem RAD getroffen, wonach die Sozialhilfe den RAD für die vertrauensärztliche Abklärung ihrer Klientinnen und Klienten heranziehen kann (auch wenn diese nicht bei der IV angemeldet sind).

<sup>59</sup> Im Kanton Zürich hat die IV Zugriff auf das AVAM und kann so Informationen der RAV zu den Versicherten einsehen, die bei beiden Stellen gemeldet sind.

heitliche Probleme der Eingliederung verweigere, zu motivieren, weil er einsehen müsse, dass er tatsächlich keinen Rentenanspruch habe.

Der Informationsaustausch zu Beginn ist Teil der Triage und eine Art Vorstufe eines *Assessments*. Letzteres bezieht sich einerseits auf die Problem- und Ressourcensituation der Klientin, andererseits wird im direkten Gespräch zusammengetragen, welche Massnahmen von den beteiligten (und weiteren) Institutionen bereits durchgeführt wurden. Im iiz-Netzwerk Zürich sichtet die Koordinatorin der Geschäftsstelle die im elektronischen Tool erfassten Inputs der involvierten Institutionen, eröffnet bei positiver Einschätzung einen IIZ-Prozess, führt ein erstes Abklärungsgespräch zu den Themen Finanzen, Arbeit, Gesundheit und Soziales mit dem Klienten oder der Klientin durch und stellt den Beteiligten einen Abklärungsbericht zu. Erst dann findet eine erste Fallteamsitzung mit allen Stellen und dem/der Klienten/-in statt. Hier werden die *Ziele*, die *Massnahmen* und die *Verantwortung für das Case Management* verbindlich bestimmt. Bei Fällen, welche die IV anmeldet, bleibt die Fallführung in der Regel bei deren eigenen IIZ-Spezialisten, aber auch in „80 bis 90 Prozent“ der anderen Fälle sei die IV in die Integrationspläne involviert. Die Geschäftsstelle des iiz-Netzwerks kann das Monitoring der Integrationspläne übernehmen. Im IIZ Netzwerk des Kantons Thurgau gibt es keine eigene Geschäftsstelle. Hier wird die Triage durch die beteiligten Institutionen vorgenommen: wenn sich die IV-Stelle und das RAV (beziehungsweise die Sozialhilfe) aufgrund der über das Tool ausgetauschten Informationen einig sind, dass IIZ angezeigt ist, wird die Person zum IIZ-Fall, sonst nicht.<sup>60</sup> Zu Beginn sind alle involvierten Stellen bei der Fallbesprechung mit dem/der Klienten/-in dabei (meist drei bis vier), die eigentliche Eingliederung läuft dann oft bilateral zwischen IV und RAV. Das Case Management bleibt in der Regel bei der „Zahlstelle“, das heisst bei der Institution, die den/die Klienten/-in finanziell unterstützt. In den Eingliederungsplänen wird verbindlich festgehalten, welche Institution in welcher Phase welche Form der Unterstützung leistet und wie die Kosten aufgeteilt werden. Im Kanton Neuenburg ist ebenfalls ein Verfahren geplant, bei dem die IIZ-Partner anhand der gemeinsam definierten Kriterien potenzielle IIZ-Fälle bestimmen und die Informationen in die elektronische Plattform eintragen. Dann wird ein Assessment-Team zusammengestellt, das auf der Basis der Dossiers Massnahmen diskutiert und verbindlich festlegt. Diese Massnahmen werden von einem der IIZ-Partner durchgeführt.

In allen drei befragten IV-Stellen dient die Zusammenarbeit auch dazu, den eigenen Klienten/-innen *Massnahmen der anderen Institutionen zugänglich zu machen*. Aus Sicht der IV können die Beschäftigungs- respektive Integrationsprogramme der Arbeitslosenversicherung beziehungsweise der Sozialhilfe dafür genutzt werden, Klienten/-innen eine Tagesstruktur zu verschaffen, wenn sie zum Beispiel lange auf Abklärungsergebnisse warten müssen und während dieser Zeit „einfach zu Hause sitzen“ und demotiviert werden. Über die RAV können zudem spezifische Bildungsmassnahmen erschlossen werden, die der IV fehlen (Kurse oder Ausbildungszuschuss für Versicherte, die bei der IV keinen Anspruch auf Umschulung haben). Da Frühinterventionsmass-

<sup>60</sup> Von der Sozialhilfe werden relativ wenige Fälle über das IIZ-Tool eingespeist, weil sich für kleinere Gemeinden der Aufwand nicht lohne. Nur drei Gemeinden sind beim Netzwerk dabei. Eine befragte Sozialdienstleiterin beziffert die Anzahl Fälle mit „intensiver Kooperation“ mit RAV und/oder IV auf 30 bis 40 pro Jahr, was rund 10 Prozent aller Fälle des Netzwerks entspricht. Der Jahresbericht des Netzwerks enthält keine Aufschlüsselung nach zuweisenden Stellen.

nahmen keine IV-Taggelder auslösen, werden die RAV oder die Sozialhilfe für die Existenzsicherung der Klienten/-innen herangezogen. Die Abstimmung von Massnahmen zwischen den Institutionen kann zudem Anschlusslösungen gewährleisten, beispielsweise wenn das RAV auf abgeschlossene Massnahmen der Frühintervention der IV aufbaut. Umgekehrt kann die IV von den IIZ-Partnern für gründlichere Potenzialabklärungen, intensivere Arbeitsvermittlung, Integrationsmassnahmen (z.B. Arbeitsversuch, Belastbarkeitstraining) und die Finanzierung von Ausbildung beziehungsweise Umschulung genutzt werden. Von den RAV wurde positiv hervorgehoben, dass man mit dem Einbezug der IV einen „Joker“ in der Hand habe, nämlich finanzielle Anreize und Garantien für die Arbeitgeber. Die IV-Stellen betonen, dass sie selbst im Vergleich zu den „Standardlösungen“ des RAV „mehr dranbleiben“ und die Klienten/-innen enger und individueller begleiten könnten. Im Rahmen von FeFi kann die IV relativ unkompliziert und noch bevor die Leistungsansprüche geklärt sind Massnahmen einleiten. Das wird von den IIZ-Partnern geschätzt, so zum Beispiel im Fall von jungen Erwachsenen in der Sozialhilfe, bei denen möglichst schnell reagiert werden muss, oder bei Klienten/-innen, welche die Teilnahme an Sozialhilfeprogrammen verweigern.

Ansonsten werden die IIZ-Partner vor allem als Anschlusslösung im Kontext von Fallabschlüssen bei der IV genannt: Im Rahmen von IIZ wird der Übergang von der IV zu einer der anderen Institutionen geregelt (Empfehlung zur Anmeldung bei einem RAV oder bei der Sozialhilfe, Weitergabe von Informationen). Die Übergabe von Fällen scheint allerdings nicht immer zu funktionieren. So wurde von befragten Vertretern der RAV und der Sozialhilfe kritisiert, dass die IV „den Ball den Versicherten zuspielt“, anstatt im Sinne von IIZ wenigstens „eine halbe Stunde zusammensitzen und schauen, wie weiter.“

#### 4.4 CHANCEN UND SCHWIERIGKEITEN

---

Die befragten IV-Stellen respektive ihre IIZ-Partner äussern sich vorwiegend positiv über das Potenzial der Zusammenarbeit und betonen, dass der Nutzen grösser sei als die Schwierigkeiten. Hervorgehoben werden erstens die Vorteile der *Koordination* zwischen den Stellen, die sich in drei Dimensionen unterteilen lässt:

- *Koordination der Informationsbeschaffung*: Damit würden Prozesse beschleunigt und die Stellen respektive Fachleute entlastet, bei denen Berichte und Unterlagen angefordert werden müssen, und nicht zuletzt würden auch die Klientinnen und Klienten entlastet, die ihre Fallgeschichte nicht mehrfach erzählen müssten. Die Beschleunigung spielt gerade für die IV-Stellen im FeFi-Prozess eine Rolle.
- *Koordination der Zuständigkeiten*: „Klären, wer den Lead hat“ erspare den Institutionen Arbeitsaufwand und schaffe Übersicht für die Klienten/-innen und Dritte (v.a. auch für Arbeitgeber, die nicht von mehreren Stellen kontaktiert würden).
- *Koordination der finanziellen Leistungen und Eingliederungsmassnahmen*: Mit IIZ könnten gegenseitig Ressourcen erschlossen werden, die ohne die Kooperation nicht bekannt oder nicht zugänglich wären.

Zweitens sind die Befragten der Ansicht, dass IIZ zu einer *Professionalisierung* der beteiligten Stellen und Fachleute führe. IIZ sei eine „Selbstschulung“, indem man in der Zusammenarbeit die anderen Stellen und deren Instrumente auf eine Art kennenlerne, wie es eine theoretische Weiterbildung nicht bieten könne. Überdies kenne man die Ansprechpersonen in den relevanten Institutionen und könne so auch jenseits der formellen IIZ einfacher und schneller Kontakt aufnehmen. IIZ sei ein „Steigbügel“ zur Schaffung von persönlichen Kontakten, die vielfältig genutzt werden könnten. Das erleichtere insbesondere neuen Mitarbeitenden, die noch kein persönliches Netz hätten, den Einstieg in die Kooperation mit anderen Stellen.

Drittens werden Vorteile in der Arbeit mit den Klientinnen und Klienten benannt. Einerseits fördere IIZ deren *Motivation*: für sie wird in den Case-Team-Sitzungen gleichsam augenfällig, dass man sie nicht fallenlässt, sondern einen erheblichen Aufwand für ihre Eingliederung betreibt. Die Klienten/-innen „nehmen es sehr positiv auf, dass sie gefragt werden, was können wir für Sie machen“. Dadurch könnten manchmal „blockierte Fälle“ weitergebracht werden. Auf der anderen Seite ermöglicht IIZ auch mehr *Kontrolle* der Klienten/-innen, die so die verschiedenen Institutionen nicht gegeneinander ausspielen können.<sup>61</sup>

Die Schwierigkeiten der Kooperation ergeben sich vor allem aus den nach wie vor bestehenden *Differenzen der institutionellen Rahmenbedingungen* und *Handlungslogiken* der beteiligten Institutionen. In den Interviews fällt auf, dass trotz IIZ die Unkenntnis über die Rahmenbedingungen und Funktionsweisen der je anderen Institutionen erstaunlich gross ist und die gegenseitige Wahrnehmung deshalb stark von Stereotypen geprägt ist. Typische Vorwürfe sind etwa, dass eine andere Stelle ihre Klienten/-innen „abschieben“ wolle, dass sie zu „defizitorientiert“ denke und sich zu wenig für die Eingliederung engagiere. Dahinter stecken vor allem unterschiedliche Konzeptionen von Arbeits(un)fähigkeit und Eingliederung, die sich aus divergierenden gesetzlichen Grundlagen ergeben. Die versicherungsmedizinische Bestimmung einer theoretischen Erwerbsfähigkeit in einem ausgeglichenen Arbeitsmarkt in der IV steht im Gegensatz zur Perspektive von RAV und Sozialhilfe, für die die tatsächliche Verwertbarkeit der Arbeitskraft im realen Arbeitsmarkt unter Berücksichtigung aller Faktoren zählt. Und in Bezug auf Eingliederung hat die Sozialhilfe explizit auch den Auftrag der sozialen Integration, was von den anderen Institutionen bisweilen als mangelnde Arbeitsmarktorientierung interpretiert wird.<sup>62</sup>

Die zwei jüngsten (Teil-)Revisionen des AVIG respektive des IVG haben die institutionellen Hindernisse für IIZ verschärft. In den befragten Stellen ist man sich einig, dass die AVIG-Teilrevision mit der drastischen Verkürzung der Rahmenfristen vor allem für junge Erwachsene die Bemühungen um IIZ konterkariere. Wenn die Versicherten schon nach kurzer Zeit ausgesteuert werden, fällt die Schnittstelle zum RAV weg. Weil aber Schnittstellen eine Bedingung für IIZ sind, müssen Fälle abgeschlossen werden, auch wenn noch kein Eingliederungserfolg erzielt wurde, oder es wird gar nicht erst ein IIZ-Fall eröffnet. Die Vertreter/-innen von RAV und Sozialhilfe beurteilen die IV-Revision 6a als ebenso problematisch. Die IV sei damit zur primär medizinischen Sicht

<sup>61</sup> In einem Gespräch wurde explizit erwähnt, dass durch IIZ Missbrauchsfälle aufgedeckt würden.

<sup>62</sup> In neun kantonalen Sozialhilfegesetzen ist die soziale Integration im Zweckartikel verankert (Lindenmeyer/Walker 2010). Auch die SKOS-Richtlinien nennen als Ziel der Sozialhilfe in Artikel A.1 die soziale Integration gleichrangig mit der beruflichen Integration.

zurückgekehrt, die vor der 5. Revision geherrscht habe. Mittels MEDAS-Abklärungen und RAD-Gutachten würden oft Versicherte, die „zu gesund sind, um in die IV zu kommen und zu krank, um eine Stelle zu bekommen“ vorschnell als (voll) erwerbsfähig erklärt und der Fall werde bei der IV abgeschlossen. Auch das habe zur Folge, dass eine Schnittstelle wegfallt und IIZ abgeblockt werde. Der positive Schub für IIZ, den die 5. Revision ausgelöst habe, werde damit wieder „ausgebremst“. Nur in einem RAV wurden keine unmittelbaren Auswirkungen auf IIZ durch die aktuelle IV-Revision festgestellt und die Zusammenarbeit mit der IV-Stelle durchwegs positiv beurteilt.

Als weiteres institutionelles Problem wird von den IV-Stellen die *Zersplitterung der Sozialhilfe* genannt. Aufgrund der kommunalen Zuständigkeit könne man bei der Sozialhilfe nicht auf eine einheitliche Praxis zählen und viele (kleine) Gemeinden würden gar nicht bei IIZ mitmachen.<sup>63</sup> Die befragten IV-Stellen wünschen sich eine aktivere Beteiligung der Sozialhilfe. Umgekehrt erfahren die befragten Sozialhilferepräsentanten/-innen die IV als „riesigen“, undurchschaubaren Apparat.

Schliesslich wird das *Verhältnis von Aufwand für und Ertrag von IIZ* problematisiert. Zum Beispiel bringt der Informationsaustausch je nach Regelung einen administrativen Zusatzaufwand mit sich, indem die eigenen Dossiers für die anderen Stellen aufbereitet und zur Verfügung gestellt werden müssen.<sup>64</sup> Fallsitzungen und Wegzeiten sind ebenfalls zeitaufwändig. Trotz Zusatzaufwand für IIZ erhalte man aber nicht mehr Ressourcen. Insbesondere wenn keine zusätzlichen Stellenprozente für IIZ festgelegt werden, ist das Engagement zu stark personenabhängig. Tendenziell seien die Erwartungen an IIZ oft falsch oder überzogen, so zum Beispiel dass mit IIZ ein „Extrakässeli“ und Extraleistungen zur Verfügung stünden. Gerade die Niederschwelligkeit von FeFi bringe das Risiko des „Aktionismus“ mit sich, das heisst, die IIZ-Partner erwarteten von der IV, dass verfügbare Massnahmen einfach mal ausprobiert würden: „Wir können etwas anbieten, also nimmt man es auch.“ Oft kämen aber Klientinnen und Klienten in die IIZ, für die schon vorher viel versucht worden sei.<sup>65</sup> Wenn sie nun „auch noch diese Runde machen“, sei es schwierig, einen Erfolg zu erreichen.

#### 4.5 FAZIT ZUR IIZ IM RAHMEN DER FEFI-PROZESSE

---

Die Realisierung von IIZ-Projekten ab dem letzten Jahrzehnt fällt in einen Zeitraum, in dem die IV selbst durch mehrere Revisionen aufwändige Transformationsprozesse durchlief. IIZ und die IV-Revisionen haben die gleiche Stossrichtung der schnellen Wiedereingliederung durch passgenaue Interventionen, die für IIZ mit dem Slogan „Von der Systemlogik zum Menschen“ umschrieben wurde.<sup>66</sup> Für den Wandel der Orientierungen und Arbeitsweisen der IV-Stellen war insbesondere die 5. IV-Revision mit der Einführung von FeFi sicherlich bedeutsamer als IIZ. In den Einschätzungen der IV-Stellen zum Nutzen von IIZ wurde denn auch nicht immer klar zwischen Ef-

<sup>63</sup> In einem Kanton wurde aber umgekehrt von den IIZ-Partnern kritisiert, dass die IV-Stelle keine einheitliche Praxis verfolge. Je nach Team innerhalb der IV werde anders gearbeitet.

<sup>64</sup> Das wird gemäss den Befragten in einem Kanton nicht von allen IIZ-Partnern regelmässig und zuverlässig gemacht, was die Zusammenarbeit behindere.

<sup>65</sup> Vgl. zu den langen Unterstützungskarrieren von IIZ-Klienten/-innen auch Nadai et al. 2010, S. 11 f.

<sup>66</sup> Vgl. Champion 2008, S. 153–157.



fekten von IIZ und Effekten der IV-Revisionen unterschieden. Ebenso spielte es für die IV-Stellen keine grosse Rolle, in welcher Phase der Eingliederung IIZ zum Zug kommt – ob im FeFi-Prozess oder danach.

Die Fallstudien machen deutlich, dass für alle IIZ-Partner die *informelle, meist bilaterale Zusammenarbeit* in Form von telefonischem Informationsaustausch und Koordination weitaus *wichtiger* ist als formelle IIZ. IIZ ist für die Fachleute in der Eingliederungspraxis „eine Schiene neben anderen“. Der bilaterale Austausch kommt aber teilweise erst durch formelle IIZ ins Rollen, weil man im Rahmen von IIZ „Gesichter“ in den von aussen schwer durchschaubaren Institutionen kennenlernt. IIZ hat so gesehen eine Katalysatorfunktion für eine verstärkte Zusammenarbeit. Bilaterale Zusammenarbeit wird zwar in der Regel noch nicht als *eigentliche IIZ* wahrgenommen. Es scheint uns aber wichtig, im Rahmen von IIZ darüber nachzudenken, wie diese unkomplizierte und flexible Form der Zusammenarbeit weiter gefördert werden kann (Klärung von Datenschutzfragen, Verzeichnisse von Ansprechpersonen mit detaillierten Angaben zu Zuständigkeiten, Einbau von Kooperation als Schritt in intrainstitutionelle Prozessbeschreibungen u.ä.).<sup>67</sup>

Für das grössere Gewicht von informeller Zusammenarbeit sehen wir zwei Hauptgründe: die engen Kriterien für IIZ-Fälle und der administrative und zeitliche Aufwand für formale IIZ. Bezüglich *Kriterien* wurden zwei konträre Risiken identifiziert: sind die Kriterien zu eng, können Fälle, bei denen aus Sicht der Praktiker ein Koordinationsbedarf besteht, nicht in die IIZ aufgenommen werden. Werden die Kriterien zu weit gefasst oder zu mechanisch angewendet, kommen unter Umständen ‚zu einfache‘ Fälle in die IIZ und beanspruchen unnötigerweise die Ressourcen. In der Befragung und in den IIZ-Dokumenten wird deshalb für eine einheitlichere Handhabung der Kriterien plädiert. Wir würden im Gegenteil eine möglichst offene, flexible, fallangepasste Selektion von IIZ-Fällen empfehlen, gekoppelt mit einem Verfahren, das die Entscheidung bei den unmittelbar beteiligten Institutionen belässt. Kriterien sind inhärent standardisierend, aber die Zielgruppe von IIZ zeichnet sich durch komplexe Problemlagen aus, welche naturgemäss die standardisierten Kategorien sprengen.

Als besonders problematisch erweist sich erstens das überall gesetzte Kriterium, dass mindestens zwei Institutionen involviert sein müssen. Weil ‚involviert sein‘ mit formaler Zuständigkeit der Institution beziehungsweise Leistungsansprüchen der Klienten/-innen gleichgesetzt wird, können Personen in schwierigen Übergangssituationen nicht mehr oder noch nicht als IIZ-Fälle geführt werden. Als aktuelle Beispiele wurden von Seiten der IV die beim RAV ausgesteuerten jungen Erwachsenen genannt, von Seiten der IIZ-Partner wurden Personen ohne IV-Ansprüche beziehungsweise Personen nach erfolglosen Eingliederungsbemühungen angeführt. Das ist offensichtlich konträr zum Ziel von IIZ. Es müsste möglich sein, dass *Fälle ohne aktuelle Schnittstellen* behandelt werden können, wenn es in einer konkreten Problemsituation sinnvoll scheint. In einigen Stellen gibt es entsprechende Regelungen für bestimmte Situationen (z.B. dass man noch einige Zeit über den Abschluss des Falls in der eigenen Institution hinaus bei IIZ involviert bleiben kann). Zweitens wird die Arbeitsfähigkeit als Element des Eingliederungspotenzials von den Insti-

<sup>67</sup> Die Kehrseite der Informalität ist die Unverbindlichkeit. Die meisten Befragten betonen, dass IIZ letztlich mit den beteiligten Personen stehe und falle. In zwei Gesprächen wurde deshalb gefordert, IIZ müsse obligatorisch werden – einerseits für die Institutionen, andererseits für die Klienten/-innen.

tutionen unterschiedlich beurteilt. Die IV-Stellen möchten, dass die *Gutachten des RAD* von allen IIZ-Partnern anerkannt werden und dass der RAD auch für RAV und Sozialhilfe die vertrauensärztliche Funktion übernimmt. Wie erwähnt, besteht im Kanton Zürich unterdessen auch eine Kooperation zwischen Sozialhilfe und RAD. Ein Monopol des RAD wäre allerdings nicht unproblematisch, weil die versicherungsmedizinische Bestimmung einer theoretischen Erwerbsfähigkeit die Praxis von RAV und Sozialhilfe verfehlt. Für diese Institutionen zählt die reale Vermittelbarkeit im Arbeitsmarkt, die nicht nur durch die Gesundheit, sondern auch durch soziale Faktoren wie Alter, Ausbildung, Migrationshintergrund, Verhalten usw. bestimmt ist.

Der zusätzliche Aufwand für die IIZ ist eine weitere Hürde, vor allem dann, wenn nicht entsprechend mehr Ressourcen zur Verfügung gestellt werden.<sup>68</sup> Das betrifft erstens *Anmeldeverfahren* mit mehreren Stufen und entsprechenden Wartezeiten bis zu einer Entscheidung, zweitens die *Dokumentation* für den Informationsaustausch. Gerade im FeFi-Prozess, wo die IV rasch handeln sollte, müssen Klienten/-innen unkompliziert angemeldet werden können, und es muss schnell entschieden werden, ob daraus ein IIZ-Fall wird. Der Informationsaustausch muss ebenfalls so gestaltet werden, dass die Institutionen möglichst nicht parallele Dokumentationen führen müssen. Schliesslich ist IIZ abhängig von *personellen Ressourcen*: wenn keine IIZ-Spezialisten/-innen bezeichnet respektive Stellenprozent zur Verfügung gestellt werden, besteht das Risiko, dass das Engagement für IIZ als Zusatzaufgabe neben dem Tagesgeschäft versandet.

Sowohl für FeFi als auch für IIZ wird im Allgemeinen eine *durchgängige Fallverantwortung* durch eine Case Managerin oder einen Case Manager propagiert. Das wird schon im FeFi-Prozess nicht in allen drei untersuchten IV-Stellen so gehandhabt. In der einen IV-Stelle gibt es zudem einen Wechsel, wenn ein Klient oder eine Klientin zum IIZ-Fall wird (Übergabe an IIZ-Spezialisten/-innen innerhalb der IV). Und es kann vorkommen, dass zwischen der Anmeldung für IIZ und der IIZ-Fallführung noch ein Zwischenschritt mit einer Abklärung durch eine IIZ-Koordinationsstelle liegt. Diese Wechsel machen das Verfahren aufwändiger für die Institutionen und belastender für die Klienten/-innen; sie sollten möglichst vermieden werden.

In den Gesprächen wurde noch eine weitere Komplikation für eine kohärente Fallführung erwähnt: Wenn Mitglieder von IIZ-Case-Teams nicht die *Kompetenz* haben, über Massnahmen ihrer Institution zu entscheiden, führt das zu Ungewissheit und Verzögerungen. Hier müsste in den einzelnen Institutionen vorgängig geprüft werden, welche Massnahmen im vorliegenden Fall gesprochen werden können. Ein weiteres Problem bezüglich *Massnahmen* ist, dass auch die IIZ an die institutionell festgelegten Leistungsansprüche gebunden ist. Gerade Massnahmen, die nicht unmittelbar auf die berufliche, sondern auf soziale Integration zielen, sind unter Umständen nicht finanzierbar (wenn z.B. die Sozialhilfe nicht involviert ist). Auch Qualifizierung kann je nach Fall sozusagen zwischen Tisch und Bank fallen. Diesbezüglich wurde angeregt, im Rahmen von IIZ-Netzwerken einen gemeinsamen „Topf“ für die Finanzierung von Massnahmen einzurichten.

Wie eine Gesprächspartnerin kritisierte, fehlt bei der IIZ oft „das Puzzleteil Arbeitgeber“. Die Arbeitgeber sind zentrale Akteure, ohne die das Ziel von IIZ, die berufliche Integration, nicht er-

<sup>68</sup> Das zeigte sich auch in der Evaluation von IIZ-MAMAC, vgl. Egger et al. 2010, S. 30, S. 70.

reicht werden kann. Hier ist es besonders wichtig, auf struktureller Ebene Doppelspurigkeiten zu vermeiden und dafür zu sorgen, dass Ansprechpersonen klar definiert sind. Die Informationen über die für Arbeitgeber relevanten Dienstleistungen von IV und RAV und die Akquisition sind zu koordinieren, zum Beispiel über eine Arbeitgeberdatenbank wie im Rahmen des INA-Netzwerks im Kanton Thurgau.



## 5 SYNTHESE UND EMPFEHLUNGEN

---

In diesem Kapitel fassen wir die Ergebnisse der Studie zusammen und leiten davon ausgehend Empfehlungen ab.

### 5.1 BESTANDSAUFNAHME UND TYPOLOGIE DER IIZ

---

Für die Bestandsaufnahme der IIZ haben wir schweizweit über 140 Fachpersonen von Organisationen aus den Bereichen der Arbeitslosenversicherung, der Invalidenversicherung, der Sozialhilfe und der Berufsbildung kontaktiert.

Die Analysen haben ergeben, dass in praktisch allen Kantonen mindestens zwei definierte Formen von IIZ bestehen, welche über definierte Zielsetzungen, Prozessabläufe, Aufgaben und Pflichten für die involvierten Institutionen und ihre Mitarbeitenden verfügen. Dennoch spielen auf der Ebene der Umsetzung der Zusammenarbeit informelle Kontakte eine wichtige Rolle. Aufgrund des gewählten Studiendesigns lag der Fokus jedoch bei der vollständigen Erfassung der formalisierten Zusammenarbeitsformen.

Auf der Basis der erhobenen Daten haben wir erwartet, dass die Zielgruppen und allenfalls die Ziele der Zusammenarbeit dazu genützt werden könnten, kontrastierende Typen von Zusammenarbeitsformen zu bilden. Die erhobenen Informationen betreffend Zielgruppen und Zielsetzungen der Zusammenarbeitsformen haben ergeben, dass eine Kategorisierung der Zielgruppen und der Zielsetzungen der IIZ nur bedingt möglich ist. Trotzdem konnten mit dem *Case Management Berufsbildung*, den *multilateralen Zusammenarbeitsformen für Personen mit multiplen Problemlagen*, den *bilateralen Zusammenarbeitsformen* und den *strukturellen Zusammenarbeitsformen ohne Fallführung* vier unterschiedliche Typen von IIZ identifiziert werden. In Bezug auf die Verteilung der verschiedenen Typen der IIZ in den Kantonen ergeben sich einige Gemeinsamkeiten. So konnte ausser in einem Kanton überall ein *Case Management Berufsbildung* identifiziert werden. Ebenfalls mit einer Ausnahme konnte in jedem Kanton eine *multilaterale Zusammenarbeitsform für Personen mit multiplen Problemlagen* erfasst werden, bei der mindestens die Organe der Arbeitslosenversicherung, der Invalidenversicherung und der Sozialhilfe involviert sind.

Hinsichtlich der Akteure der IIZ hat die Bestandsaufnahme deutlich gemacht, dass die Organe der Arbeitslosenversicherung häufiger als die Organe der Sozialhilfe oder der Invalidenversicherung in die verschiedenen Formen der IIZ eingebunden sind. Während sich die Invalidenversicherung und die Sozialhilfe vorwiegend bei den *multilateralen Zusammenarbeitsformen* engagieren, sind die RAV in neun Kantonen ergänzend zu den multilateralen Formen auch über formalisierte *bilaterale Zusammenarbeitsformen* an der IIZ beteiligt. Institutionen aus dem Bereich der Migration sind selten in den verschiedenen Formen der IIZ eingebunden.

Erwartungsgemäss hat sich gezeigt, dass bilaterale Formen der Zusammenarbeit oft weniger stark formalisiert sind als multilaterale Zusammenarbeitsformen. Der Grund dafür liegt im höheren Koordinationsaufwand bei mehreren involvierten Institutionen.

Die Beurteilung der IIZ durch die befragten Verantwortlichen in den Kantonen hat ergeben, dass der Mangel an zeitlichen, finanziellen und personellen Ressourcen als erhebliche Risikofaktoren für die Umsetzung der IIZ gesehen wird. Dies, weil die Koordination der Tätigkeiten in der Praxis des Tagesgeschäfts für viele Beteiligte einen zusätzlichen Aufwand für Sitzungen oder administrative Arbeiten bedeutet.

## 5.2 GRUNDLAGEN FÜR DIE ERFOLGSMESSUNG

---

Die Analysen betreffend Definition und Selektion der IIZ-Fälle haben verdeutlicht, dass die Anzahl der erfassten und ausgewiesenen IIZ-Fälle das tatsächliche Ausmass der institutionenübergreifenden Koordinations- und Integrationsbemühungen oft nicht korrekt abzubilden vermag. Die Verbesserung der Transparenz der IIZ ist daher unserer Ansicht nach eine zentrale Herausforderung für die IIZ-Verantwortlichen auf der Ebene des Bundes und der Kantone. Dabei stellen sich zwei Probleme:

- Einerseits führen unterschiedliche Definitionen und Prozesse der IIZ in den Kantonen zu Differenzen bei der Selektion und der Erfassung von IIZ-Fällen. Insbesondere werden ausschliesslich formell gemeldete IIZ-Fälle in den Fallführungstools der Kantone erfasst. Ein erheblicher Teil der Integrationsbemühungen, welcher sich vornehmlich auf informelle und bilaterale Kontakte bezieht, ist daher nicht fassbar und kann nicht quantifiziert werden.
- Andererseits suchen die Mitarbeitenden der involvierten Vollzugsstellen oft bilaterale informelle Lösungswege, die nicht in den Fallführungstools zur IIZ erfasst werden. Dies führt zur paradoxen Situation, dass sich die Mitarbeitenden zwar gemäss den Zielsetzungen der IIZ verhalten, indem sie versuchen, Doppelspurigkeiten zu vermeiden und Schnittstellen zu reduzieren, dass dafür aber nicht alle Aktivitäten zu den IIZ-Prozessen erfasst werden. Insbesondere, weil die Daten der Klientinnen und Klienten beziehungsweise der versicherten Personen bereits in den jeweiligen Fallführungs- oder Erfassungssystemen der Arbeitslosenversicherung, der Invalidenversicherung oder der Institutionen der Sozialhilfe erfasst sind.

Es stellt sich daher die Frage, wie die Definition und Erfassung der IIZ-Fälle von den Vollzugsverantwortlichen gefördert werden kann, ohne den Aufwand für zusätzliche administrative Tätigkeiten übermässig zu steigern.

## 5.3 IIZ AUF FALLEBENE

---

Die befragten Fachleute, die im Rahmen von IIZ-Netzwerken tätig sind, sind prinzipiell vom Nutzen der Zusammenarbeit überzeugt und halten IIZ für ein unabdingbares Instrument in der beruflichen Eingliederung von Erwerbslosen. Wie intensiv und in welchen Formen Kooperation prakti-

ziert wird, hängt wesentlich vom zeitlichen und personellen Aufwand und von den zur Verfügung stehenden Ressourcen ab.

Die Fallstudien machen deutlich, dass für alle IIZ-Partner die *informelle, meist bilaterale Zusammenarbeit* in Form von telefonischem Informationsaustausch und Koordination weitaus *wichtiger* ist als formelle IIZ. In der Praxis wird der bilaterale Austausch aber oft durch die formelle IIZ ins Rollen gebracht. Für das grössere Gewicht von informeller Zusammenarbeit gibt es zwei Gründe: die engen Kriterien für IIZ-Fälle und der administrative und zeitliche Aufwand für die formalisierten Formen der IIZ (z.B. für die Prozesse im Rahmen eines Case Managements).

Der zusätzliche administrative Aufwand wird in den Fallstudien mehrmals als Hürde für die IIZ erwähnt. Der Informationsaustausch und die Koordination müssen daher so gestaltet werden, dass die Institutionen möglichst keine parallelen Dokumentationen führen müssen. Schliesslich ist IIZ abhängig von *personellen Ressourcen*: Wenn keine IIZ-Spezialisten/-innen bezeichnet respektive Stellenprozente zur Verfügung gestellt werden, besteht das Risiko, dass das Engagement für IIZ als Zusatzaufgabe neben dem Tagesgeschäft versandet.

#### 5.4 EMPFEHLUNGEN

Wie unsere Ausführungen zeigen, ergibt sich aus der Bestandsaufnahme der IIZ, den Überlegungen betreffend Erfolgsmessung und den realisierten Fallstudien in den kantonalen IV-Stellen ein kohärentes Bild zur aktuellen Praxis der IIZ. Davon ausgehend leiten wir Empfehlungen zuhanden der nationalen und kantonalen Verantwortlichen für die IIZ ab.

##### Empfehlung 1: Einheitliche Definition der IIZ formulieren

Die Bestandsaufnahme und die Fallstudien haben gezeigt, dass es bei der Definition der IIZ erhebliche Unterschiede gibt. Aufgrund der Tatsache, dass es in einigen Kantonen formalisierte bilaterale Zusammenarbeitsformen gibt, empfehlen wir, grundsätzlich von IIZ zu sprechen, wenn mindestens zwei Institutionen mit der Zielsetzung der Arbeitsintegration aktiv Informationen zu Klientinnen und Klienten austauschen. Bisher wird die bilaterale Zusammenarbeit oft nicht als IIZ wahrgenommen. Je nach Anzahl der involvierten Akteure kann zwischen *bilateraler* und *multilateraler IIZ* differenziert werden. Wird im Rahmen der IIZ ein Case Management umgesetzt, empfehlen wir, entweder den Begriff *Case Management IIZ* oder *IIZ-CM* (IIZ mit Case Management) zu verwenden.<sup>69</sup> Dies ermöglicht eine Abgrenzung gegenüber dem Case Management Berufsbildung und dem Case Management, wie es bei einigen RAV im Rahmen der regulären Eingliederungsbemühungen oder auch im Gesundheits- und Versicherungsbereich zur Anwendung kommt.

##### Empfehlung 2: Gesamtkonzept der IIZ auf kantonaler Ebene

Die Analyse der verschiedenen Zusammenarbeitsformen der IIZ haben gezeigt, dass es in einigen Kantonen mehrere verschiedene Zusammenarbeitsformen der IIZ gibt, welche sich durch die beteiligten Institutionen und die Verantwortlichen Stellen für deren Koordination unterscheiden. Das

<sup>69</sup> Die Vorschläge orientieren sich entweder an der Begriffsbildung des Case Management Berufsbildung oder an *IIZ-MAMAC* (Medizinisch-ArbeitsMarktliche Assessments mit Case Management).

tatsächliche Ausmass der institutionenübergreifenden Koordinations- und Integrationsbemühungen wird dadurch oft unterschätzt. Wir empfehlen daher, dass in den *kantonalen Gesamtkonzepten* zur IIZ alle Formen der institutionenübergreifenden Zusammenarbeit verankert sind und soweit möglich und sinnvoll alle IIZ-Partner – das heisst die Akteure der Arbeitslosenversicherung (ALV), der Invalidenversicherung (IV), der Sozialhilfe (SH) sowie die Institutionen aus den Bereichen der Berufsbildung und der Migration – in der Verwaltung der Einzelfälle einbezogen werden.

#### Empfehlung 3: Fachliches Know-how und Kontinuität der Zusammenarbeit sicherstellen

Wir empfehlen, dass auf der Ebene von IIZ-Netzwerken die beteiligten Institutionen ein definiertes Volumen von *Stellenprozenten* zur Verfügung stellen und intern *verantwortliche IIZ-Spezialisten/-innen* bezeichnen, die zum einen IIZ-Fälle bearbeiten, zum anderen eine interne Unterstützungs- und Koordinationsfunktion für Fragen rund um IIZ wahrnehmen. Damit können fachliches Know-how und die Kontinuität der Zusammenarbeit sichergestellt werden.

#### Empfehlung 4: Hürden für die Anmeldung von Fällen für formelle IIZ tief halten

Wir empfehlen, die Hürden für die Anmeldung von Fällen für formelle IIZ möglichst tief zu halten. Die von den IIZ-Netzwerken definierten *Triagekriterien* sollten eher *als Richtlinien*, denn als verbindliche Vorgaben dienen. Als Richtlinien können sie die Fachleute in den Partnerinstitutionen für die Identifizierung potenzieller IIZ-Fälle sensibilisieren. Im konkreten Einzelfall sollte die Entscheidung über die Aufnahme in einen IIZ-Prozess aber bei den fallführenden Personen respektive bei Case Teams liegen. Insbesondere sollten auch Fälle ohne unmittelbare Schnittstellen zugelassen sein, sofern die konkrete Problemlage den Einbezug weiterer Institutionen sinnvoll erscheinen lässt.

#### Empfehlung 5: Arbeitsaufwand für Datenaustausch und Dokumentation klein halten

Der Arbeitsaufwand für den Datenaustausch und die Dokumentation von IIZ-Fällen muss möglichst klein gehalten werden. Damit die Mitarbeitenden die Fälle nicht mehrfach erfassen müssen, ist zu prüfen, inwiefern die involvierten Stellen einander *gegenseitig den Zugriff auf die Fallverwaltungssysteme gewähren* können (nur für IIZ-Fälle).

#### Empfehlung 6: *Arbeits(un)fähigkeit* gemäss anmeldender Institution einschätzen

Es hat sich gezeigt, dass die unterschiedliche *Einschätzung der Arbeits(un)fähigkeit* der einzugliedernden Personen Anlass zu Konflikten zwischen den involvierten Institutionen gibt. Während bei den RAV und der Sozialhilfe die tatsächliche Verwertbarkeit der Arbeitskraft im realen Arbeitsmarkt im Fokus steht, ist für die IV die versicherungsmedizinische Bestimmung einer theoretischen Erwerbsfähigkeit in einem ausgeglichenen Arbeitsmarkt relevant. So hat die IV beispielsweise ein Interesse, die RAD-Gutachten als verbindliche Grundlage für alle zu setzen. Da IIZ eine Kooperation zwischen gleichberechtigten Partnern sein muss, empfehlen wir hingegen, dass als



Ausgangspunkt eines IIZ-Prozesses die Einschätzung derjenigen Institution gilt, die einen Fall angemeldet hat.

#### Empfehlung 7: Informelle, bilaterale Zusammenarbeit fördern

Die Analysen haben deutlich gemacht, dass informelle bilaterale Zusammenarbeit eine sehr grosse Bedeutung hat. Insbesondere weil bei dieser Form der Zusammenarbeit der Aufwand für Koordination und Informationsaustausch oft geringer ist als bei den multilateralen Formen der IIZ. Die bilaterale Form der Kooperation sollte in Ergänzung zur formellen IIZ ebenfalls gefördert werden. Wir empfehlen, dass die IIZ-Gremien auf nationaler Ebene *Chancen und Probleme der informellen Kooperation verstärkt thematisieren* (u.a. Datenschutzfragen). Auf der kantonalen Ebene müssen die Grundlagen für diese Zusammenarbeitsform verbessert werden, zum Beispiel mit Verzeichnissen von Ansprechpersonen in den Institutionen oder mit Erfahrungsaustauschtreffen zwischen Institutionen der Arbeitslosenversicherung (ALV), der Invalidenversicherung (IV), der Sozialhilfe (SH) sowie der Institutionen aus dem Bereich der Berufsbildung und dem Bereich der Migration. In den Institutionen, die an formellen IIZ-Netzwerken beteiligt sind, sollte die informelle Kooperation explizit in entsprechende Prozessbeschreibungen zur Fallbearbeitung beziehungsweise in interne Fallkonferenzen aufgenommen werden. Damit können die Mitarbeitenden systematisch für die Zusammenarbeit sensibilisiert werden.

#### Empfehlung 8: Arbeitgeberkontakte koordinieren

Zumal die Arbeitgeber eine zentrale Funktion für die Eingliederung haben, ist es besonders wichtig, im Kontakt mit ihnen Doppelspurigkeiten zu vermeiden. Wir empfehlen daher den IIZ-Partnern, *Arbeitgeberkontakte zu koordinieren* (Informationen über Dienstleistungen von IV und RAV, Stellenakquisition), zum Beispiel mit einer gemeinsam genutzten Arbeitgeberdatenbank.

#### Empfehlung 9: Minimales nationales Monitoring umsetzen

Wir empfehlen den IIZ-Verantwortlichen auf der Ebene des Bundes, ein *nationales Monitoring* mit den kantonal erfassten IIZ-Fällen aufzubauen. Damit kann ein erheblicher Teil der Zusammenarbeitsformen für Personen mit multiplen Problemlagen erfasst werden, welche über spezifische Case Management Tools geführt werden. Wir schlagen zudem vor, die wichtigsten Indikatoren zu den Outputs und Outcomes beim Aufbau eines nationalen Monitorings analog zu den übergeordneten Zielen hinsichtlich einer raschen und nachhaltigen Integration ins Erwerbsleben, welche alle Akteure der IIZ verfolgen, zu verfassen. Längerfristig empfehlen wir, zu prüfen, wie Informationen zur IIZ im Rahmen der bestehenden Systeme der ALV, IV und der Sozialhilfe erfasst werden können (vgl. dazu auch Empfehlung 4).

#### Empfehlung 10: Monitoring durch Wirkungsberichte auf kantonaler Ebene ergänzen

Da es bisher keine nationale Datenquelle zur IIZ gibt und die aktuellen kantonalen Zahlen auf unterschiedlichen Selektions- und Definitionskriterien beruhen, erachten wir kurzfristig eine nationale Analyse zu den Wirkungen der IIZ als nicht realisierbar. Bei angemessener Datenlage können aber Wirkungsanalysen auf kantonaler Ebene durchaus Sinn machen. Deshalb empfehlen wir der nationalen IIZ-Fachstelle, die Kantone zu motivieren, zusätzlich zum Monitoring *periodisch*

*kantonale Wirkungsberichte* zu erstellen, welche auch Aussagen zu den Outcomes der IIZ beinhalten. Der Bund kann hier die kantonalen IIZ-Verantwortlichen mit fachlichen und eventuell auch finanziellen Ressourcen unterstützen. So könnten beispielsweise Vorlagen für kantonale Wirkungsberichte, inklusive der Instrumente zur Datenerhebung, zur Verfügung gestellt werden.

#### Empfehlung 11: Kantonsbesuche durch die nationalen IIZ-Verantwortlichen weiterführen

Parallel zum Monitoring der IIZ empfehlen wir die *Weiterführung der Kantonsbesuche* und damit die Fortführung der direkten Kontakte zu den Umsetzungsverantwortlichen in den Kantonen. In diesem Zusammenhang können zusätzlich zum Monitoring Informationen zu den Prozessen der IIZ gesammelt werden, welche helfen, die Daten des Monitorings – insbesondere die Selektions- und Definitionskriterien der IIZ-Fälle – zu validieren. Allerdings empfehlen wir, den Umfang der Informationen, welche im Kontext der Kantonsbesuche erhoben werden, zu reduzieren und den Fokus je nach Bedarf auf spezifische Themen der IIZ zu richten. Damit soll sichergestellt werden, dass die Vollzugsverantwortlichen in den Kantonen nicht zu stark mit administrativen Tätigkeiten belastet werden.

---

## ANHANG

---

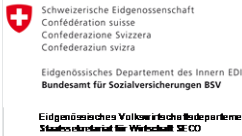
### A 1 LITERATUR

---

- Arnold, Benedikt; Drilling, Matthias; Flückiger, Martin; Storni, Marco (2003): Kurzfassung Evaluation ‚Projekt Integration‘. Basel: Fachhochschule für Soziale Arbeit beider Basel.
- Balthasar, Andreas (2000): Evaluationssynthesen: Bedingungen, Möglichkeiten und Grenzen. *LeGes – Gesetzgebung & Evaluation*, 11 (1), 13–25. Bern.
- Bolliger, Christian; Fritschi, Tobias; Salzgeber, Renate; Zürcher, Pascale; Hümbelin, Oliver (2012): Eingliederung vor Rente. Evaluation der Früherfassung, der Frühintervention und der Integrationsmassnahmen in der Invalidenversicherung. Bundesamt für Sozialversicherungen, Bern.
- Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (BBT) (2010): Handbuch zu den Kerndaten für das Controlling und die Evaluation. Case Management Berufsbildung – CaseNet. Bern.
- Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (BBT) (2012). Case Management Berufsbildung. Kerndaten für Controlling und Evaluation, Bern.
- Bundesamt für Sozialversicherungen (BSV) (2007): Detailkonzept der wirkungsorientierten Steuerung. Bundesamt für Statistik, Neuchâtel. (unveröffentlicht)
- Bundesamt für Sozialversicherungen (BSV) (2011): Grundlagenpapier für eine Studie zu IIZ. Formen der interinstitutionellen Zusammenarbeit in der Schweiz: Typologie und Bestandsaufnahme, internes Papier vom 9. Dezember 2011. Bundesamt für Statistik, Neuchâtel. (unveröffentlicht)
- Bundesamt für Sozialversicherungen (BSV) (2013): Neue Wirkungsindikatoren. Sitzung Arbeitsgruppe Daten IV vom 20. März 2013, Bern. (unveröffentlicht)
- Champion, Céline (2008): Gemeinsam gegen den Drehtüreffekt. Erste Erfahrungen mit MAMAC sind vielversprechend. In: *Soziale Sicherheit CHSS 3/2008*, S. 153–157.
- Dienststelle Wirtschaft und Arbeit (wira) (2013): Arbeitsmarktstatistik: Mai 2013. Luzern.
- Egger, Marcel; Merckx, Véronique; Wüthrich, Adrian (2010): Evaluation des nationalen Projekts IIZ-MAMAC. Forschungsbericht Nr. 9/10 im Rahmen des mehrjährigen Forschungsprogramms zu Invalidität und Behinderung (FoP-IV). Bundesamt für Sozialversicherungen, Bern.

- Fluder, Robert; Graf, Thomas; Ruder, Rosmarie; Salzgeber, Renate (2009): Quantifizierung der Übergänge zwischen Systemen der sozialen Sicherheit (IV, ALV und Sozialhilfe). Forschungsbericht Nr. 1/09 im Rahmen des mehrjährigen Forschungsprogramms zu Invalidität und Behinderung (FoP-IV). Bundesamt für Sozialversicherungen, Bern.
- IIZ Koordinationsstelle des Kantons Graubünden (2012): Präsentation anlässlich der nationalen IIZ-Tagung vom 4. und 5. Oktober 2012 in Lenzerheide,
- Inderbitzin, Jürg; Erni, Rita (2000): Erfolgskontrolle Soziallohn-Projekte im Kanton Zug. Kantonales Sozialamt Zug, Zug.
- Jans, Armin (1999): Evaluation der Integration von Sozialhilfeempfängerinnen und -empfänger in der Gemeinde Baar. Institut für Wirtschaft und Politik an der Zürcher Hochschule Winterthur, Winterthur.
- Landert, Charles (2011): Nationales Projekt Case Management Berufsbildung, Bericht zur Umsetzungsevaluation. Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (BBT), Bern.
- Lindenmeyer, Hannes; Walker, Katharina (2010): Arbeitslosenvermittlung und Sozialhilfe: Zusammenarbeit bei der Arbeitsvermittlung. Studie im Auftrag der Direktion für Arbeit des SECO. SECO Publikation Arbeitsmarktpolitik Nr. 31 (5.2010), Bern.
- Nadai, Eva; Canonica, Alan; Koch, Martina (2010): Interinstitutionelle Zusammenarbeit (IIZ) im System der sozialen Sicherung. Fachhochschule Nordwestschweiz – Hochschule für Soziale Arbeit, Olten.
- Nationale IIZ-Fachstelle (2012a): Bericht zu den Kantonsbesuchen 2011–2012, Bern.
- Nationale IIZ-Fachstelle (2012b): Interinstitutionelle Zusammenarbeit IIZ Zentralschweiz, Hypothesen und Annahmen zu abnehmenden IIZ-Fallanmeldungen in der Zentralschweiz, IIZ-Werkstatt vom 25. Juni 2012.
- Nationale IIZ-Koordinationsgruppe (2004): Handbuch zur interinstitutionellen Zusammenarbeit. SECO, Bern.
- Nationales IIZ Steuerungsgremium (2011): Wichtigste Grundsätze der interinstitutionellen Zusammenarbeit IIZ. Bern.
- Ragni, Thomas; Bieri, Oliver (2009): Evaluation der Arbeitsmarktpolitik in der Schweiz. In: Widmer, Thomas; Beywl, Wolfgang; Fabian, Carlo (Hrsg.): Evaluation. Ein systematisches Handbuch. Wiesbaden, S. 137–147.
- Salzgeber, Renate (2011): Kennzahlenvergleiche zur Sozialhilfe in einigen Schweizer Städten. Berichtsjahr 2011. Städteinitiative Sozialpolitik, Bern.


## A2 ERHEBUNGSRASTER




Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement des Innern EDI  
Bundesamt für Sozialversicherungen BSV

Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement EVD  
Staatssekretariat für Wirtschaft SECO



**n|w** Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Soziale Arbeit



**evaluanda**  
évaluation & analyse & conseil économi-  
programmme d'actions politiques publiques

**Fragebogen Forschungsprojekt «Formen interinstitutioneller Zusammenarbeit in der Schweiz: Bestandsaufnahme und Typologie»**

Unter IIZ-Aktivitäten werden im Kontext dieser Befragung alle mehr oder weniger formalisierten Zusammenarbeitsformen bzw. Kooperationsanstrengungen von einer, zwei oder mehreren der folgenden Institutionen verstanden:

1. Organe der Arbeitslosenversicherung (RAV, LAM etc.)
2. Organe der Invalidenversicherung (IV-Stellen, RAD, etc)
3. Organe der öffentlichen Sozialhilfe (Fürsorgebehörden, Sozialdienste etc.)
4. Im Bereich der Bildung tätige Institutionen (Berufsbildung, Berufsberatung etc.)
5. Organe und Behörden im Bereich Migration/Integration (z.B. Integrationsdelegierte etc.)

Eingeschlossen sind einerseits Formen der Zusammenarbeit, welche sich auf die Kundinnen und Kunden der genannten Institutionen konzentrieren (z.B. Zusammenarbeit auf Einzelfallenebene, typischerweise das Case Management) und andererseits weitere Formen und Gefässe, welche die Zusammenarbeit auf institutioneller Ebene fördern (z.B. gemeinsame strategische Planung, gemeinsame Arbeitsinstrumente, Weiterbildungen, etc.)

1 Allgemeine Informationen	
1.1	Kanton <span style="float: right;"><i>Bitte hier hineinschreiben</i></span>
1.2	Name/Bezeichnung der Aktivität <span style="float: right;"><i>Bitte hier hineinschreiben</i></span>
1.3	Name der Kontaktperson <span style="float: right;"><i>Bitte hier hineinschreiben</i></span>
1.4	Organisation <span style="float: right;"><i>Bitte hier hineinschreiben</i></span>
1.5	Telefonnummer <span style="float: right;"><i>Bitte hier hineinschreiben</i></span>
1.6	E-Mail Adresse <span style="float: right;"><i>Bitte hier hineinschreiben</i></span>
2 Beteiligte Institutionen und Ämter	
2.1*	Welche Institutionen haben im Rahmen dieser IIZ-Aktivität die Zusammenarbeit vereinbart? <div style="margin-left: 20px;"> <input type="checkbox"/> Organe der Arbeitslosenversicherung  <input type="checkbox"/> Organe der Invalidenversicherung  <input type="checkbox"/> Organe der öffentlichen Sozialhilfe (Fürsorgebehörden, Sozialdienste, Kantonale Ämter, Gemeinden etc.)  <input type="checkbox"/> Institutionen im Bereich der Berufsbildung (kantonale Ämter, Beratungsdienste etc.)  <input type="checkbox"/> Institutionen im Bereich der Volksschulen (Schulen, kantonale Ämter, Gemeinen, Beratungsdienste, etc.)  <input type="checkbox"/> Institutionen im Bereich der Migration  <input type="checkbox"/> Organe der Unfallversicherung  <input type="checkbox"/> Institutionen für Krankentaggeldversicherungen  <input type="checkbox"/> Weitere, bitte präzisieren:  <span style="float: right;"><i>Bitte hier hineinschreiben</i></span> </div>
2.2*	Welche Institution/-en ist/sind bei dieser IIZ-Aktivität federführend? <div style="margin-left: 20px;"> <input type="checkbox"/> Organe der Arbeitslosenversicherung  <input type="checkbox"/> Organe der Invalidenversicherung  <input type="checkbox"/> Organe der öffentlichen Sozialhilfe (Fürsorgebehörden, Sozialdienste, Kantonale Ämter, Gemeinden etc.)  <input type="checkbox"/> Institutionen im Bereich der Berufsbildung (kantonale Ämter, Beratungsdienste etc.)  <input type="checkbox"/> Institutionen im Bereich der Volksschulen (Schulen, kantonale Ämter, Gemeinen, Beratungsdienste, etc.)  <input type="checkbox"/> Institutionen im Bereich der Migration  <input type="checkbox"/> Organe der Unfallversicherung  <input type="checkbox"/> Institutionen für Krankentaggeldversicherungen  <input type="checkbox"/> Weitere, bitte präzisieren:  <span style="float: right;"><i>Bitte hier hineinschreiben</i></span> </div>
2.3*	Welche Institutionen beteiligen sich im Rahmen dieser IIZ-Aktivität an der Zusammenarbeit? <div style="margin-left: 20px;"> <input type="checkbox"/> RAV (Regionales Arbeitsvermittlungszentrum)  <input type="checkbox"/> LAM-Stelle (Logistik arbeitsmarktliche Massnahmen)  <input type="checkbox"/> IV-Stelle  <input type="checkbox"/> RAD (Regionalärztlicher Dienst)  <input type="checkbox"/> Sozialdienst  <input type="checkbox"/> Berufsberatung  <input type="checkbox"/> Berufsbildungsinstitutionen  <input type="checkbox"/> Volksschule  <input type="checkbox"/> Institutionen im Bereich Migration  <input type="checkbox"/> SUVA  <input type="checkbox"/> Krankenkasse  <input type="checkbox"/> Weitere:  <span style="float: right;"><i>Bitte hier hineinschreiben</i></span> </div>
2.4*	Wie ist die Zusammenarbeit festgehalten ? <div style="margin-left: 20px;"> <input type="checkbox"/> Gesetz  <input type="checkbox"/> Beschluss der Exekutive (Regierungsrat o.ä.)  <input type="checkbox"/> Schriftliche Vereinbarung zwischen den Institutionen  <input type="checkbox"/> Gemeinsam definierte Prozesse/Pflichtenheft (schriftlich)  <input type="checkbox"/> Mündliche Absprache zwischen den Institutionen  <input type="checkbox"/> Anderes:  <span style="float: right;"><i>Bitte hier hineinschreiben</i></span> </div>
2.5*	Was sind die wesentlichen Ziele dieser Zusammenarbeit? <span style="float: right;"><i>Bitte hier hineinschreiben</i></span>

- 2.6 Um welche Art der interinstitutionellen Zusammenarbeit handelt es sich? (Bitte kreuzen Sie alle zutreffenden Arten an)
- Gemeinsame Einzelfallführung (case management)
  - strukturierter Informationsaustausch auf Amtsleitungsebene
  - gemeinsame Zieldefinition
  - Anlässe für den Erfahrungsaustausch zwischen Institutionen auf Ebene Personal
  - Aus- und Weiterbildung: gemeinsam aufbauen, gegenseitig abgleichen, gegenseitig öffnen
  - Gemeinsame Karriereplanung der Mitarbeitenden, Förderung von interinstitutioneller Mobilität und Promotion
  - Abgleichen von elektronischen Daten
  - gegenseitiger Zugang zu Klientendaten
  - gemeinsame Software
  - gemeinsame Beurteilungskriterien für Assessments
  - gemeinsame Datenerfassung, Datenauswertung, Evaluation
  - gegenseitiger Informations- und Erfahrungsaustausch zu Massnahmen
  - gegenseitige Öffnung von Massnahmen
  - gemeinsame Planung, Organisation und Durchführung von Massnahmen
  - gemeinsame Entwicklung von Partnerschaften mit den Arbeitsgebenden

2.7\* Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Institutionen konkret? (Treffen, Austausch, gegenseitige Information etc.) *Bitte hier hineinschreiben*

2.8\* Durch wen wird diese Zusammenarbeitsform genutzt? (Mitarbeiter/-innen, Kaderpersonen, Kunden/-innen o.ä.) *Bitte hier hineinschreiben*

2.9 Seit wann wird diese Art der Zusammenarbeit umgesetzt?

2.10 Handelt es sich dabei um eine Pilotmassnahme? *Bitte auswählen*

- 2.11\* Wie ist die regionale Ausdehnung der Zusammenarbeit?
- Schweizweit
  - Kantonsübergreifend, welche Kantone
  - Ganzer Kanton
  - Einzelne Regionen, welche? *Bitte hier hineinschreiben*
  - Einzelne Städte, welche? *Bitte hier hineinschreiben*
  - Anderes: *Bitte hier hineinschreiben*

**3.0 Beurteilung der Zusammenarbeit durch die Befragten**

3.1 Welches sind Ihrer Meinung nach die drei wichtigsten Erfolgsfaktoren bei dieser IIZ-Aktivität?   
 1 *Bitte hier hineinschreiben*   
 2 *Bitte hier hineinschreiben*   
 3 *Bitte hier hineinschreiben*

3.2 Welches sind Ihrer Meinung nach die drei grössten Risiken, dass diese IIZ-Aktivität scheitert?   
 1 *Bitte hier hineinschreiben*   
 2 *Bitte hier hineinschreiben*   
 3 *Bitte hier hineinschreiben*

3.3 Wie könnte Ihrer Meinung nach die Zusammenarbeit verbessert werden? *Bitte hier hineinschreiben*

3.4 Wird die IIZ-Aktivität aktiv durch Ihre Vorgesetzten unterstützt? *Bitte auswählen*

**4.0 Unterlagen und Bemerkungen**

4.1\* Existieren weiterführende Unterlagen zu dieser Zusammenarbeit? (Konzepte, Prozessbeschreibungen, Pflichtenhefte, Organigramme, Berichte, Statistiken, Evaluationen)? Falls ja, bitte auflisten und mitschicken. *Bitte hier hineinschreiben*

4.2\* Haben Sie weitere Anmerkungen? *Bitte hier hineinschreiben*

**Bitte beantworten Sie die restlichen Fragen nur, wenn eine Zusammenarbeit auf Einzelfallebene vorgesehen ist (z.B. Fallbesprechungen, gemeinsame Assessments, Informationsaustausch, gemeinsame Fallführung, Fallführung durch gemeinsame Institution etc.).**

**5.0 Informationen zur Zielgruppe**

- 5.1 Welches ist/ sind die Zielgruppen der IIZ-Aktivität? (Mehrere Antworten möglich)
- Alle KundInnen
  - Junge Erwachsene (18-25 Jahre)
  - Personen über 50
  - Personen mit Migrationshintergrund
  - Personen mit geringer Berufsqualifikation
  - Personen mit psychischen Problemen
  - Personen, die bei mindestens zwei Institutionen gemeldet sind
  - Personen mit multiplen Problemlagen (drei und mehr betroffene Institutionen)
  - Andere: *Bitte hier hineinschreiben*

5.2\* Wie viele Fälle wurden im letzten Jahr im Rahmen dieser IIZ-Aktivität ungefähr gemeinsam betreut bzw. bearbeitet?

Anzahl aktuell betreute Fälle: *Bitte hier hineinschreiben*  
 Anzahl Neuanmeldungen im letzten Jahr: *Bitte hier hineinschreiben*  
 Anzahl betreute Fälle im letzten Jahr: *Bitte hier hineinschreiben*

5.3 Nach Ihrer Einschätzung, wie entwickelt sich in den kommenden Monaten die Anzahl gemeldeter Fälle im Rahmen dieser IIZ-Aktivität?

- Ansteigend
- Abnehmend
- Bleibt gleich

5.4 Welche an der Zusammenarbeit beteiligten Institution brachten letztes Jahr wie viele Fälle in die IIZ-Aktivität ein?

IV: *Bitte hier hineinschreiben*  
 Sozialhilfe: *Bitte hier hineinschreiben*  
 ALV: *Bitte hier hineinschreiben*  
 Migration: *Bitte hier hineinschreiben*  
 Andere, bitte präzisieren: *Bitte hier hineinschreiben*

---

5.5 Werden zu den Zielgruppen weiterführende statistische Auswertungen vorgenommen? *Bitte auswählen*

---

5.6 Falls ja, können uns die Auswertungen zur Verfügung gestellt werden? *Bitte hier hineinschreiben*

---

**6.0 Organisation der Fallbezogenen Zusammenarbeit**

6.1\* Existieren gemeinsam definierte Prozesse, die schriftlich festgehalten worden sind? *Bitte auswählen*

Falls Ja, welche?  
*Bitte hier hineinschreiben*

---

6.2\* Falls ja, können Sie uns eine Kopie dieses Prozesses zukommen lassen? *Bitte hier hineinschreiben*

---

6.3 Falls nein, bitte beschreiben Sie kurz den Prozess, wie er in der Praxis zur Anwendung kommt. *Bitte hier hineinschreiben*

---

6.4 Welche Institutionen können im Rahmen dieser IIZ-Aktivität einen Fall melden?

- RAV (Regionales Arbeitsvermittlungszentrum)
- LAM-Stelle (Logistik arbeitsmarktliche Massnahmen)
- IV-Stelle
- RAD (Regionalärztlicher Dienst)
- Sozialdienst
- Berufsberatung
- Berufsbildungsinstitutionen
- Volksschule
- Institutionen im Bereich Migration
- SUVA
- Krankenkasse
- Weitere: *Bitte hier hineinschreiben*

---

6.5 Wer ist für das Assessment verantwortlich? Bitte geben Sie alle Möglichkeiten an

- Die Institution, die den Fall gemeldet hat
- Alle betroffenen Institutionen
- Eines oder mehrere spezialisierte Teams
- Andere, bitte präzisieren

*Bitte hier hineinschreiben*

---

6.6 Wer ist für die Fallbegleitung verantwortlich?

- Die Institution, die den Fall gemeldet hat
- Die Institution, bei der finanzielle Anspruchsberechtigung besteht
- Andere, bitte präzisieren

*Bitte hier hineinschreiben*

---

6.7\* Ist ein elektronischer Datenaustausch vorgesehen? *Bitte auswählen*

---

6.8\* Falls ja, existieren Hilfsmittel? (EDV-Tools) *Bitte auswählen*

---

6.9\* Falls ja, welche? *Bitte hier hineinschreiben*

---

6.10 Gibt es eine schriftliche Einwilligung der Versicherten, dass die Informationen zwischen den Institutionen weiter gegeben werden dürfen? *Bitte auswählen*

---

**7.0 Intervention**

7.1 Welche Institutionen können im Rahmen dieser IIZ-Aktivität verantwortlich sein für die Umsetzung von Integrations- oder Fördermassnahmen?

- RAV (Regionales Arbeitsvermittlungszentrum)
- LAM-Stelle (Logistik arbeitsmarktliche Massnahmen)
- IV-Stelle
- RAD (Regionalärztlicher Dienst)
- Sozialdienst
- Berufsberatung
- Berufsbildungsinstitutionen
- Volksschule
- SUVA
- Krankenkasse
- Weitere: *Bitte hier hineinschreiben*

---

7.2 Erfolgt der Zugang zu verschiedenen Integrations- oder Fördermassnahmen unabhängig vom Versicherungsstatus (Anspruchsvoraussetzungen) der Klienten? *Bitte auswählen*

Falls nein, welche Einschränkungen gibt es?  
*Bitte hier hineinschreiben*

---

7.3 Wird im Rahmen der beschriebenen Zusammenarbeit ein Integrationsplan oder eine persönliche Zielvereinbarung mit den Zielpersonen erstellt? *Bitte auswählen*

---

7.4 Ist dieser Integrationsplan/ die Zielvereinbarung für alle beteiligten Institutionen verbindlich? *Bitte auswählen*

Falls nein, für welche?  
*Bitte hier hineinschreiben*

7.5	Gibt es im Rahmen der Zusammenarbeit eine Koordination der Kontakte zu den Arbeitgebenden?	Bitte auswählen	<input type="text"/>
7.6	Wenn ja, durch wen?	Bitte hier hineinschreiben	
<b>8.0 Finanzierung und Ressourcen</b>			
8.1	Braucht es für die Durchführung der IIZ-Aktivität zusätzliche Infrastruktur oder personelle Ressourcen?	Bitte auswählen	<input type="text"/>
8.2	Wenn ja, welche?	<input type="checkbox"/> Personal <input type="checkbox"/> Räumlichkeiten <input type="checkbox"/> EDV <input type="checkbox"/> Informationsmaterialien <input type="checkbox"/> Anderes: Bitte hier hineinschreiben	
8.3*	Wie viele Stellenprozente sind ungefähr für die beschriebene Zusammenarbeit vorgesehen (Tätigkeiten aller beteiligten Organisationen)?	IV: Bitte hier hineinschreiben Sozialhilfe: Bitte hier hineinschreiben ALV: Bitte hier hineinschreiben Migration: Bitte hier hineinschreiben Andere, bitte präzisieren: Bitte hier hineinschreiben	
<b>9.0 Wirkungen beim Zielpublikum</b>			
9.1	Wann wird die Massnahme als erfolgreich beurteilt?	Bitte hier hineinschreiben	
9.2	Werden systematisch Informationen zu den Leistungen und Wirkungen der IIZ-Aktivitäten erhoben (Monitoring, Evaluationen usw.)?	Bitte auswählen	<input type="text"/>
9.3	Wenn ja, welche?	Bitte hier hineinschreiben	
<b>10.0 IIZ-Aktivitäten im Rahmen der Früherfassung und Frühintervention (FE/FI)</b>			
10.1	Kann diese IIZ-Aktivität Bestandteil des Prozesses der Frühintervention und der Früherfassung (FE/FI) bei den IV-Stellen sein?	Bitte auswählen	<input type="text"/>
10.2	Können die auf Grund dieser IIZ-Aktivität behandelten Fälle in den Prozess der Früherfassung und der Frühintervention (FE/FI) der IV-Stelle einfließen?	Bitte auswählen	<input type="text"/>
10.3	Kann die IV im Rahmen der Früherfassung und der Frühintervention (FE/FI) Fälle in diese IIZ-Aktivität einbringen?	Bitte auswählen	<input type="text"/>
10.4	In welcher Etappe des Prozesses der Frühintervention und der Früherfassung (FE/FI) setzt die Zusammenarbeit unter IIZ ein?	Meldung <input type="text"/> Früherkennung <input type="text"/> Anmeldung <input type="text"/> Frühintervention <input type="text"/> Am Schluss des Prozesses <input type="text"/>	
10.5	Kann die jährliche Anzahl der Fälle, welche sowohl im Rahmen der Früherfassung und er Frühintervention (FE/FI) als auch der IIZ-Aktivität geführt werden, beziffert werden?	Bitte auswählen	<input type="text"/>
10.6	Wenn ja, um wie viele Fälle handelt es sich pro Jahr?	Bitte hier hineinschreiben	
<b>11.0 Meta-Informationen</b>			
11.1	Erfasst durch	Bitte hier hineinschreiben	
11.2	Letzte Änderung	tt.mm.jjjj	
11.3	Status	In Bearbeitung Versand für Validierung Validiert	
11.4	Datum Validierung	tt.mm.jjjj	



### A3 ZUSAMMENSETZUNG DER BEGLEITGRUPPE

---

Bhend Thomas, Bundesamt für Sozialversicherungen

Eicher Christian, Bundesamt für Berufsbildung und Technologie

Fierloni Fabio, Directeur de l'office AI du canton de Neuchâtel

Guldimann Joana, Bundesamt für Sozialversicherungen

Marent Peter, Amt für Arbeit und Migration Kanton Uri

Patry Eric, Bundesamt für Sozialversicherungen

Reber Gaby, Vertretung Nationale IIZ-Fachstelle, Sozialhilfe

Schär Mira, Vertretung Nationale IIZ-Fachstelle; Staatssekretariat für Wirtschaft

Schmidlin Sabina, Bundesamt für Berufsbildung und Technologie

Umher Maya, Bundesamt für Sozialversicherungen

Vythelingum Prisca, Vertretung Nationale IIZ-Fachstelle, Bundesamt für Sozialversicherungen

Wicki Martin, Bundesamt für Sozialversicherungen

Zbinden Stephanie, Bundesamt für Migration

## A4 LISTE DER ERFASSTEN ZUSAMMENARBEITSFORMEN

Nr.	Kanton	Name der Zusammenarbeitsform	Name der Kontaktperson	Organisation	Ziele der Zusammenarbeitsform	Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Institutionen
1.1	ZH	iiz-Netzwerk des Kantons Zürich	Gabor Cserynik	Amt für Wirtschaft und Arbeit, Geschäftsstelle IIZ	Personen mit Mehrfachproblematiken sollen rasch erfasst, kompetent begleitet und durch zielgerichtete, koordinierte Massnahmen wieder in den Arbeitsmarkt integriert werden	Informationsaufbereitung via CaseNet, spezialisierte IIZ-Mitarbeiter in den beteiligten Institutionen als Mitgliedende der IIZ-Fallteams, Besprechungen des IIZ-Fallteams inklusive Versicherte, Spezialisten und Koordinatoren
1.2	ZH	Integrationsberatung der RAV/EG-AVIG	Hansjörg Philipp	Amt für Wirtschaft und Arbeit, Arbeitsmarkt-Koordination	Intensivierung der bilateralen Zusammenarbeit, Verbesserung der Dienstleistungen für Stellensuchende der Sozialhilfe	Kontaktpflege durch spezialisierte RAV-Berater/-innen, bei Bedarf gemeinsame Fallbesprechung, Beratung der Sozialdienste durch RAV, Unterstützung der RAV durch Sozialhilfe bei sozialen und finanziellen Problemen der Stellensuchenden (in Planung)
1.3	ZH	Zusammenarbeit RAV und Berufsberatung	Hansjörg Philipp	Amt für Wirtschaft und Arbeit, Arbeitsmarkt-Koordination	Unterstützung der Stellensuchenden bei Laufbahnthemen	Aufträge vom RAV an die Berufsberatung, in den Städten Zürich und Winterthur Kurzberatung durch Berufsberatung in den RAV
1.4	ZH	RAV-IV-Netzwerk	Martin Brügger	Amt für Wirtschaft und Arbeit, Arbeitsmarkt-Koordination	Regelmässiger und standardisierter Informationsaustausch zwischen den Mitarbeitenden der RAV und der IV-Stelle, Auswahl von zuständigen Kontaktpersonen für die bilaterale Zusammenarbeit im Einzelfall	Halbjährliche Treffen sowie Workshops, bilaterale Kontakte per Telefon, bedarfsweise Erfahrungsaustausch auf Führungsebene
1.5	ZH	Netz2 – Case Management Berufsbildung	Marc Gander	Amt für Jugend und Berufsberatung	Erhöhung der Sek-II-Abschlüsse der 24-Jährigen, Verhinderung der Langzeitabhängigkeit von Sozialhilfe	Austausch, Vernetzung, Kooperation, Koordination (Information, Zusammenarbeitserklärung, Prozessoptimierung), konkrete Fallarbeit mittels „rundem Tisch“ und Handlungs- und Zielvereinbarungen

Nr.	Kanton	Name der Zusammenarbeitsform	Name der Kontaktperson	Organisation	Ziele der Zusammenarbeitsform	Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Institutionen
1.6	ZH	Coachingangebot für Ausgesteuerte	Sandra Müller	Soziale Dienste (SOD)	Optimierung der Zusammenarbeit zwischen RAV und Sozialdienst im Hinblick auf die berufliche Integration von Personen, bei denen die Gefahr besteht, dass sie ausgesteuert werden oder die bereits ausgesteuert sind; Vermittlung der ausgesteuerten Person in den ersten Arbeitsmarkt und damit Entlastung der Sozialhilfe	Vermehrte Nutzung der Dienstleistungen der RAV für ausgesteuerte Personen im Sinne der arbeitsmarktlichen Beratung und Vermittlung
1.7	ZH	Work-in	Heinz Juon	Departement Soziales Stadt Winterthur	Reintegration in den ersten Arbeitsmarkt	Gemeinsame Fallbesprechungen, mündlicher und schriftlicher Austausch aller Beteiligten
2.1	BE	Case Management Berufsbildung (CM BB)	Elisabeth Allemann Theilkäs	Mittelschul- und Berufsbildungsamt (ERZ), Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung (BSLB)	95% der jungen Erwachsenen unter 25 Jahren verfügen bis 2015 über einen Sek-II-Abschluss, sie sind nachhaltig im Erwerbsleben integriert, bei Mehrfachschwierigkeiten werden sie über Stufen hinweg durch Fachpersonen begleitet	Im Rahmen der Projektorganisation mit der IIZ Steuerungsgruppe, Begleitgruppe CM BB, Projektkoordination CM BB u.a.
2.2	BE	IIZ Assessment	Beat Niklaus	Volkswirtschaftsdirektion, beco Berner Wirtschaft, Geschäftsbereich Arbeitsvermittlung, Fachstelle IIZ	Rasche Erfassung von komplexen Situationen, nutzen von Synergien, rasche und nachhaltige berufliche und soziale Integration	Zusammenzug von Institutions- und Fachinputs aller beteiligten Institutionen, umfassende Situationsanalyse und gemeinsame Assessments (runder Tisch) mit Klienten/-innen, Integrationsplan und Fallbegleitung
2.3	BE	RAV-BSLB	Christoph Cunz	Zentralstelle für Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung (BSLB)	Integration von Stellensuchenden, die eine berufliche Veränderung benötigen	Zuweisung von Beratungsfällen durch die RAV an die BSLB, schriftliche Rückmeldung, jährliche Planungssitzung, Informations- und Erfahrungsaustausch, Informationsangebote in den Berufsberatungs- und Integrationszentren (BIZ)

Nr.	Kanton	Name der Zusammenarbeitsform	Name der Kontaktperson	Organisation	Ziele der Zusammenarbeitsform	Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Institutionen
2.4	BE	Interdirektionale Koordination iDiKo Weiterbildung	Maja Huber	Erziehungsdirektion, Mittelschul- und Berufsbildungssamt, Abteilung Weiterbildung	Bedarfsorientierte und effiziente Sprachförderung für alle Migranten/-innen (Zugänge zu Angeboten vereinfachen, abgestimmte Leistungsverträge zwischen Dienststellen und Weiterbildungsanbieter)	Projekt mit betroffenen Dienststellen zur Erstellung eines Konzepts, Abnahme der Meilensteine durch Steuergruppe IIZ Kanton Bern
2.5	BE	Koordination Brückenangebote	Simone Grossenbacher	Erziehungsdirektion; Mittelschul- und Berufsbildungssamt (MBA)	Brückenangebote der Erziehungsdirektion, der Gesundheits- und Fürsorgedirektion sowie der Volkswirtschaftsdirektion koordinieren und aufeinander abstimmen	Regelmässige Sitzungen und Treffen, Informationsaustausch gemäss Projektplan, gemeinsamer Brückentag an der Pädagogischen Hochschule Bern
3.1	LU	IIZ	Imelda Hermann	IIZ-Koordinationsstelle c/o Dienststelle Soziales und Gesellschaft (DISG)	Durch frühzeitiges Zusammenarbeiten der IV, der ALV und der Sozialhilfe sollen betroffene Personen rasch ihrer besonderen Situation entsprechend erfasst und mit Hilfe zielgerichteter Massnahmen wieder in den ersten Arbeitsmarkt integriert werden	Anmeldung über CaseNet, Bildung eines Case Teams pro Fall, Standortgespräch zusammen mit Klient/-in und involvierten Institutionen, Organisation und Moderation durch IIZ-Koordinatorin, Erstellen eines verbindlichen Handlungsplans, Person aus dem Case Team wird zum Case Manager/zur Case Managerin bestimmt
3.2	LU	Zusammenarbeit zwischen Sozialämtern und RAV	Kurt Simon	Dienststelle Wirtschaft und Arbeit (wira)	Koordination der Integrationsbemühungen der RAV (gemäss gesetzlichem Anspruch der Leistungen für Ausgesteuerte) und den zuständigen Sozialbehörden	Sozialdienst und RAV orientieren sich gegenseitig über ihre Aktivitäten mit den Klienten/-innen, nach Ablauf der Rahmenfrist und erfolgter Anmeldung beim Sozialdienst wird ein Zusammenarbeitsgespräch geführt und die Zusammenarbeitserklärung aufgesetzt, eine Standortbestimmung wird vorgenommen und das weitere Vorgehen wird festgelegt
3.3	LU	Case Management Berufsbildung	Christine Buser	Dienststelle Berufs- und Weiterbildung (DBW), Beratung und Integration	Jugendliche und Erwachsene, die potenziell in ihrer Berufslaufbahn gefährdet sein könnten, sollen frühzeitig erfasst, laufend beobachtet und zielführend begleitet werden	Nebst der fallspezifischen Zusammenarbeit sind mit einigen Institutionen konkrete Zusammenarbeitsformen und -gefässe installiert, das sind sporadische Sitzungen oder regelmässige Fallbesprechungen mit relevanten Partnerorganisationen

Nr.	Kanton	Name der Zusammenarbeitsform	Name der Kontaktperson	Organisation	Ziele der Zusammenarbeitsform	Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Institutionen
4.1	UR	Fallspezifische Zusammenarbeit	Peter Marent	RAV	Eingliederung in den ersten Arbeitsmarkt oder andere Lösungen, die zu diesem Ziel führen könnten	Gemeinsame Sitzungen mit Absprache der einzelnen Aktivitäten, Fallführung und Austausch über CaseNet
4.2	UR	Case Management Berufsbildung	Yvonne Slongo	Amt für Berufsbildung und Mittelschulen	Eingliederung von Jugendlichen und jungen Erwachsenen mit Mehrfachproblematik in die Berufsbildung bzw. in den Arbeitsmarkt	Projektgruppe, Projektleitung, Austausch über CaseNet, Auftrag an Case Manager/-in
4.3	UR	Koordinationsgruppe IIZ	Markus Indergand	Amt für Arbeit und Migration	Gemeinsames Verständnis über die IIZ sowie gemeinsame Strategie und Ausrichtung, Unterstützung des IIZ Koordinators in Fragen der IIZ, allgemeine Förderung der IIZ	Gemeinsame Sitzungen bei Bedarf, individueller Austausch zwischen IIZ Koordinator und den beteiligten Institutionen
4.4	UR	Arbeitgeberkoordination RAV-IV	Peter Marent	RAV	Arbeitgeberkontakte gemeinsam vornehmen, mögliche offene Stellen aufnehmen, Arbeitsversuche in den Betrieben ermöglichen	Gemeinsame Vorsprache bei Arbeitgebenden, vorstellen und anbieten der Dienstleistungen der beiden Institutionen
5.1	SZ	IIZ-Koordination	Daniel Reichlin	IV-Stelle Kanton Schwyz	Effizienzsteigerung durch Intensivierung der Zusammenarbeit (Drehtüreffekt minimieren, gemeinsame Zielsetzung und Handlungsplanung), koordinierte Umsetzung der Ziele und Handlungsplanung, Leistungs- und Informationsaustausch zwischen IIZ-Partnerinstitutionen, Fallführung/Coaching durch Bezugspersonen	Vorgehen gemäss Prozessschritten des Case Managements, Bildung von Case Teams (fliegende Teams), Durchführen von Einzel- und Koordinationsgesprächen (erstellen von Zielsetzungen und Handlungsplänen; Bezeichnung der Fallführung), Verwendung eines webbasierten IT-Tools als Informations- und Koordinationsmittel
5.2	SZ	Case Management	Meinrad Gyr	Case Management Berufsbildung/Amt für Berufsbildung	Koordination, Vermeidung von Redundanzen	Periodische Treffen, fallbezogene Kontakte
6.1	OW/ NW	IIZ (Ob- und Nidwalden)	Marie-Theres von Rotz	IIZ Geschäftsstelle	Schnellere Wiedereingliederung in den ersten Arbeitsmarkt, Einleitung von geeigneten Massnahmen, Doppelspurigkeiten und Drehtüreffekte vermeiden, Einsparung Zeit und Kosten durch mehr Effizienz	Schnittstellengespräche werden von der ersten Instanz lanciert und organisiert, einmal pro Jahr wird ein halbtägiger IIZ-Workshop organisiert

Nr.	Kanton	Name der Zusammenarbeitsform	Name der Kontaktperson	Organisation	Ziele der Zusammenarbeitsform	Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Institutionen
6.2	OW	Case Management Berufsbildung, Obwalden	Urs Burch	Amt für Berufsbildung Obwalden	Informationsaustausch, gemeinsame Synergien nutzen, Fachwissen bündeln und gezielt einsetzen, optimaler Ressourceneinsatz (Personal und Finanzen)	Jährlich zwei institutionalisierte Treffen, gegenseitige Information, fallbezogene Integration
7.1	NW	Case Management Berufsbildung, Nidwalden	Werner Mehr	Berufs- und Studienberatung Nidwalden	Sicherstellung einer nachobligatorischen Ausbildungsmöglichkeit auf Sek-II-Stufe für Jugendliche und junge Erwachsene (bis zum 25. Lebensjahr)	Treffen CM-Zuweisungskommission, fallbezogene Zusammenarbeit
7.2	NW/ OW	Plattform Arbeitsamt/ RAV/Berufsberatung NW und OW	Werner Mehr	Berufs- und Studienberatung Nidwalden	Koordination RAV und Berufsberatung, Zusammenarbeit RAV- und Berufsberater/-innen	Austausch Massnahmen
8.1	GL	IIZ-GL	Franziska Matos	IIZ-Koordinationsstelle	Möglichst rasche Erfassung möglichst vieler betroffener Personen, dauerhafte Integration in den ersten Arbeitsmarkt mithilfe von zielgerichteten Massnahmen, Reduktion der finanziellen Belastung der sozialen Sicherungssysteme	Zweimal jährliche Treffen aller involvierter Personen zu einer IIZ-Standortbestimmung, Zusammentreffen zu Fallbesprechungen, punktuelle Vereinbarung, Informationsaustausch
9.1	ZG	IIZ	Christine Scheitlin	GGZ@Work – Berufsintegration (IIZ-Koordination)	Förderung der beruflichen Wiedereingliederung und der sozialen Integration von Personen mit Mehrfachproblematik	Fixes Kernteam aus Vertretenden der drei beteiligten Institutionen, halbjährlich festgelegter Terminplan für die Assessments, regelmässige Austauschsitzen (3- bis 4-mal pro Jahr), Sitzung der Amtsleitenden und der Koordinationsstelle (1- bis 2-mal pro Jahr)
9.2	ZG	Case Management Berufsbildung	Susanne Jenn, Sandro Imfeld	Verein Bildungsnetz	Case Management Berufsbildung soll sicherstellen, dass Jugendliche, deren Einstieg in die Berufswelt gefährdet ist, frühzeitig erfasst und in einen strukturierten Begleitprozess aufgenommen werden	Case Manager/-in koordiniert die beteiligten Akteure über institutionelle Grenzen und Dauer der Berufswahl und der Grundbildung hinweg, runder Tische, Informationsaustausch über elektronische Plattform (CaseNet), telefonischer und persönlicher Austausch mit involvierten Fachpersonen

Nr.	Kanton	Name der Zusammenarbeitsform	Name der Kontaktperson	Organisation	Ziele der Zusammenarbeitsform	Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Institutionen
10.1	FR	CII	Nicolas Dietrich	DEE/DSAS p.a. Office AI du canton de Fribourg	La CII est une stratégie commune de l'AC, de l'AI et de l'AS, le rôle de la CII est d'améliorer l'efficacité de la réinsertion sociale et professionnelle des assuré-e-s/client-e-s par une meilleure collaboration	Il existe une procédure pour les cas simples et une pour les cas complexes, pour ceux-ci, trois plateformes de coordination se rencontrent deux heures par semaine, elles sont composées de spécialistes AC, AI et AS, d'un médecin et du coordinateur CII
10.2	FR	Case management formation professionnelle (CMI et CMII)	Philippe Pierret	Service public de l'emploi	Assurer le suivi transversal du jeune en difficulté, depuis la scolarité obligatoire jusqu'à son insertion dans la vie active, coordonner les mesures d'appui et d'accompagnement	Le CMFP est dans sa phase de développement, les Case managers se rencontrent régulièrement pour assurer le traitement et le transfert des dossiers, la gestion et l'accès aux données se font à l'aide de l'outil informatique CM-Online
10.3	FR	Plateformes SSR-ORP	Laura Besana Uwera	Service public de l'emploi (SPE) – section Chômage	Prise en charge et suivi personnalisé (coaching social) de demandeurs d'emploi en fin ou sans droit LACI touchant ou ayant touché l'aide sociale en vue de les réinsérer dans le marché du travail	Un conseiller en personnel et un assistant social traitent les problématiques sociales et de placement par le biais d'un coaching, l'ORP et l'AS délèguent d'un commun accord les situations à ces tandems
11.1	SO	Case-Management-Stelle (CM-Stelle Solothurn)	Lorenzo Aliano	Case-Management-Stelle (CM-Stelle Solothurn)	Integrale und langfristig orientierte Begleitung von Personen mit Mehrfachproblematik, mit dem Ziel der Wiedereingliederung in den ersten Arbeitsmarkt	Zuweisung der Fälle via RAV/Sozialregionen/IV, Fallführung bleibt bei zuweisender Institution oder wird an CM-Stelle abgegeben, regelmässiger Austausch mit beteiligten Institutionen und Fachpersonen
11.2	SO	Case Management Berufsbildung	Renata Schreiber	Amt für Berufsbildung, Mittel- und Hochschulen	Informationsaustausch, Koordination und Abstimmung, Rollenklärung der Akteure in Bezug auf die Zusammenarbeit im konkreten Fall mit dem Ziel der beruflichen Integration, primär berufliche Grundbildung	In der Regel telefonisch, im Gespräch vor Ort oder per E-Mail
11.3	SO	Kantonale IIZ-Struktur	Martin Gabl	IV-Stelle des Kantons Solothurn	Verbesserung der interinstitutionellen Zusammenarbeit im Kanton Solothurn	Das Gremium trifft sich zweimal jährlich

Nr.	Kanton	Name der Zusammenarbeitsform	Name der Kontaktperson	Organisation	Ziele der Zusammenarbeitsform	Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Institutionen
11.4	SO	Zusammenarbeit Suva-IV-RAV Plus	Martin Gabl	IV-Stelle Kanton Solothurn	Entwicklung und Umsetzung einer gemeinsamen Strategie in Bezug auf Beratung, Abklärung, Vermittlung und evtl. Qualifizierung zwischen Suva, IV und RAV Plus zusammen mit der versicherten Person	Informationsaustausch, Aktenaustausch, gemeinsame Strategie entwickeln, weiteres Vorgehen planen
11.5	SO	Zusammenarbeit IV-RAV Plus	Martin Gabl	IV-Stelle Kanton Solothurn	Entwicklung und Umsetzung einer gemeinsamen Strategie in Bezug auf Beratung, Abklärung, Vermittlung und evtl. Qualifizierung zwischen IV und RAV Plus zusammen mit der versicherten Person	Informationsaustausch, Aktenaustausch, gemeinsame Strategien entwickeln, weiteres Vorgehen planen
12.1	BS	Strategiegruppe Jugendarbeitslosigkeit & Projektprüfungsausschuss der Strategiegruppe	Benedikt Arnold	Departement für Wirtschaft, Soziales und Umwelt	Projektprüfungsausschuss beurteilt im Auftrag der Strategiegruppe eingegangene Projekte zur Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit bezüglich Realisierung/Umsetzung und Strategie	Strategiegruppe: Konzept zur Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit mit stringenter Umsetzung, vier Treffen pro Jahr Projektprüfungsausschuss: Bei Bedarf wird Projekt gemeinsam beurteilt, mit schriftlicher Empfehlung z.H. der STJA
12.2	BS	Gap, Case Management Berufsbildung	Benedikt Arnold	Erziehungsdepartement, Bildung	Klärung der Zusammenarbeit auf institutioneller Ebene und generell Klärung der Überweisungsprozesse	Regelmässiger Austausch zur Reflektion und Optimierung der Zusammenarbeit, je nach Institution einmal jährlich
12.3	BS	Arbeitsintegrationszentrum AIZ	Andreas Bammatter	Amt für Wirtschaft und Arbeit Basel-Stadt – Abteilung AIZ	Klare Falltrennung/-aufteilung nach Kompetenzbereich (Arbeit, Soziales, Gesundheit)	Sitzungen: Amtsleiter (2-mal pro Monat), Amtsleiter AIZ & Sozialhilfe (2-mal pro Monat), Teamleitungen für operative Geschäfte (nach Bedarf) Fallbesprechungen: mit IV, Telefon- und Mailverkehr auf Mitarbeiterstufe
13.1	BL	IIZ Steuerungsausschuss mit Untergruppe IIZ-klassisch	Rudolf Schaffner	Kantonales Sozialamt	Integration möglichst vieler Personen in den Arbeitsmarkt, wo Integration unmöglich, frühzeitige Zuweisung an die richtige Stelle, Effizienzsteigerung der an einem gemeinsamen Fall beteiligten Stellen	Fallbezogener Informationsaustausch



Nr.	Kanton	Name der Zusammenarbeitsform	Name der Kontaktperson	Organisation	Ziele der Zusammenarbeitsform	Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Institutionen
13.2	BL	BerufsWegBereitung (BWB)	Beatrice Ledergerber	Amt für Berufsbildung und Berufsberatung	Reduzierung der Jugendarbeitslosigkeit und Ausbildungslosigkeit, Reduzierung der Desintegration und längerfristige Einsparung von staatlichen Sozialkosten	Austausch, gegenseitige Informationen sowohl auf Ebene Institution als auch im Einzelfall
14.1	SH	IIZ	Sonja Schönberger, Bruno Bischof	Kantonales Arbeitsamt Schaffhausen/IV-Stelle	Fallbezogene Koordination, Verbesserung der Prozesse, kurze Instanzenwege, schnelle Entscheidungen, Erfahrungsaustausch	Zwei Treffen pro Jahr, sonst fallbezogene Zusammenarbeit nach Bedarf auf Ebene der Sachbearbeitenden
14.2	SH	Case Management Berufsbildung	Rolf Dietrich	Dienststelle Mittelschul- und Berufsbildung	95% der unter 25-Jährigen sollen bis zum Jahr 2015 einen Abschluss auf der Sekundarstufe II vorweisen können	Der/die Case Manager/-in koordiniert die beteiligten Akteure sowohl über institutionellen Grenzen als auch über die Dauer der Berufswahl und der Grundbildung hinweg
15.1	AI	IIZ	Emil Manser	Arbeitslosenkasse/Regionales Arbeitsvermittlungszentrum (RAV)	Vermeidung von Leerläufen und unnötiger Bürokratie	Treffen alle 14 Tage zwischen RAV und IV-Stelle, bei Bedarf Beizug der Sozialhilfe
15.2	AI	Case Management Berufsbildung AI (CMB AI)	Silvio Breitenmoser	Amt für Berufsbildung und Berufsberatung	Geringhaltung der Jugendarbeitslosigkeit, mindestens 95% aller 25-Jährigen mit einem Abschluss auf der Sekundarstufe II	Situativer Austausch und gegenseitige Information, z.T. Bestandteil des Konzeptes CMB AI
16.1	AR	Zusammenarbeit RAV–Sozialhilfe	Peter Näf	RAV/LAM	Klare Schnittstellen und Abläufe im Grenzbereich dieser Schnittstellen, gemeinsame Massnahmenfinanzierung, Optimierung des Ressourceneinsatzes	Wissensaustausch, gegenseitiges Bekanntmachen der eigenen Möglichkeiten und Grenzen, zusammenstellen einzelfallgerechter Lösungen aus dem Instrumentarium, das den Institutionen zur Verfügung steht
16.2	AR	Case Management AR	Peter Bleisch	Departement Bildung, Amt für Mittel- und Hochschulen und Berufsbildung	Bis 2015 haben 95% der Schulabgänger/-innen von AR einen Abschluss auf der Sekundarstufe II, Optimierung der Berufswahlprozesse durch verbesserte Koordination aller Akteure	Vereinbartes Pflichtenheft, direkter Austausch, gegenseitige Information an jährlichen Treffen

Nr.	Kanton	Name der Zusammenarbeitsform	Name der Kontaktperson	Organisation	Ziele der Zusammenarbeitsform	Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Institutionen
17.1	SG	IIZ	Walter Abderhalden	Amt für Wirtschaft und Arbeit St.Gallen	Vermeidung von Überschneidungen und zeitlichen Verzögerungen im Schnittstellenbereich, administrative Abläufe schlank und kundenfreundlich gestaltet, Koordination Wiedereingliederung, Verhinderung Ausgliederung von Individuen und Gruppen aus dem Arbeitsmarkt	IIZ-Absichtserklärung der Partner, IIZ-Steuergremium unterstützt und berät die kantonale IIZ-Koordinationsstelle (Amt für Wirtschaft und Arbeit)
17.2	SG	Plan B, Case Management Berufsbildung	Hans-Peter Steiner	Amt für Berufsbildung	Koordinierte und verbindliche Fallführung, um die Jugendlichen und jungen Erwachsenen auf dem Weg zu einem erfolgreichen Ausbildungsabschluss in der Berufsbildung zu begleiten, optimierter Ressourceneinsatz	Plan B-Konferenz unter der Leitung des Amtes für Berufsbildung, periodische Zusammenkünfte zwischen den Ämtern über die Departemente hinweg, fallbezogene Zusammenarbeit
18.1	GR	IIZ Koordinationsstelle	vakant	IIZ Koordinationsstelle Graubünden	Integration anspruchsberechtigter Personen ins Erwerbs-/Gesellschaftsleben, gemeinsame Fallführung zum Nutzen der Klienten/-innen, Verfahrensdauer kürzen, transparente Verfahrensabläufe, rasche Intervention	Leistungskoordination zwischen den Institutionen, Assessment mit Klient/-in, interinstitutionelle Fallbesprechungen, IIZ-Plattform (AS-GAL-Tool), IIZ-Veranstaltung (jährlich)
18.2	GR	Case Management Berufsbildung (CMBB)	Elisabeth Schnellmann	Amt für Berufsbildung	Integration von Jugendlichen und jungen Erwachsenen ohne Anschlusslösung in eine Ausbildung der Sekundarstufe II	Anmeldung der Jugendlichen ohne Anschlusslösung beim CMBB GR, Zuweisung an passende Institution nach individuellem Assessment, regelmässige Kommunikation zwischen den involvierten Institutionen
19.1	AG	Netzwerk IIZ	Raphael Weisz	Amt für Wirtschaft und Arbeit	Nachhaltige Arbeitsmarktintegration von Personen, die wegen ihrer mehrfachproblematischen Situation auf verstärkte Unterstützung angewiesen sind	Fixes Triage-Team der vier Trägerinstitutionen, Zusammenstellung von Case Teams

Nr.	Kanton	Name der Zusammenarbeitsform	Name der Kontaktperson	Organisation	Ziele der Zusammenarbeitsform	Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Institutionen
19.2	AG	Case Management Berufsbildung	Christian Kälin	Departement Bildung Kultur und Sport, Fachstelle Team 1155	Senkung der Jugendarbeitslosigkeit, Erhöhung der Abschlussquote auf Sekundarstufe II, Zusammenarbeit zur nachhaltigen Integration in eine Ausbildung auf Sekundarstufe II mit dem Ziel, die Ausbildung erfolgreich zu vollenden	Austausch von Informationen und Einschätzungen, gemeinsame Zielformulierungen und Abstimmung von Strategien, Absprache zu Fallführungen (Sitzungen, E-Mail)
19.3	AG	Projekt Gesamtsteuerung Nahtstelle I	Ignaz Rieser	Departement Bildung, Kultur und Sport, Abteilung Berufsbildung und Mittelschule	Förderung des Direktübertritts von Jugendlichen von der Sekundarstufe I in die Berufsbildung	Projekt ist in Ausarbeitung
19.4	AG	Pforte Arbeitsmarkt	Eros Barp	Amt für Wirtschaft und Arbeit	Regionales Kompetenzzentrum für eingliederungsbezogene Beratung, Beurteilung und Betreuung, Arbeitsvermittlung und (Wieder-)Eingliederung	Abläufe nach Konzeptvorgaben und Zusammenarbeitsvereinbarung, Austausch jederzeit und nach Bedarf möglich, da Verantwortliche aller IIZ-Partner in den gleichen Räumlichkeiten
20.1	TG	IIZ Netzwerk Thurgau	Manuela Tuchs Schmid, Marianne Strupler	IV Stelle Thurgau/RAV Thurgau	Einzelfall-Lösungen mit langfristiger Wirkung, differenzierte Betrachtung über Institutionsgrenzen hinweg, unbürokratische Vorgehensweise, Vorurteile abbauen, Zielkonflikte produktiv nutzen, weniger Doppelspurigkeiten und Missbrauchsprävention, ergebnis- und finanzorientierte Zusammenarbeit, Kulturwandel	Verschiedene IIZ-Gremien, z.B. IIZ Steuerungsgremium, IIZ-Leitung, IIZ-Fachgruppe, INA-Fachgruppe (IIZ-Netzwerk für Arbeitgeber)
20.2	TG	IIZ Jugend	Regina Kreis	Case Management Berufsbildung	Zusammenarbeit richtet sich nach den Zielsetzungen des Case Managements Berufsbildung: Jugendlichen mit Mehrfachbelastung soll Hilfestellung gewährleistet werden, um einen Abschluss auf der Sekundarstufe II zu erreichen	Treffen mit/ohne Klient/-in, Austausch mittels Telefongesprächen und E-Mails, gegenseitiger Austausch und Planung weiterer Massnahmen

Nr.	Kanton	Name der Zusammenarbeitsform	Name der Kontaktperson	Organisation	Ziele der Zusammenarbeitsform	Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Institutionen
21.1	TI	Collaborazione interistituzionale	Monica Maestri	Dipartimento della sanità e della socialità, Ufficio Assicurazione Invalidità	Gestione dei casi comuni, coordinamento degli interventi	Invio di informazioni attinenti all'incarto, incontri comuni con i datori di lavoro; Incontri tra consulenti per discutere sugli interventi e coordinarsi
21.2	TI	Collaborazione tra la Sezione del lavoro e l'Ufficio delle famiglie e dei minorenni	Lorenza Soncini	Ufficio delle misure attive	Questo tipo d'intervento serve a definire le problematiche di un assicurato e stabilire come affrontarle, nell'ottica di un inserimento rapido e possibilmente duraturo nel mercato del lavoro	L'Ufficio delle famiglie et dei minorenni rencontre les demandeurs d'emploi signalés par les ORP, l'UFAM analyse la situation de la personne et, en fonction des problématiques, s'adresse aux institutions compétentes
21.3	TI	Collaborazione tra la Sezione del lavoro e l'Ufficio dell'orientamento scolastico e professionale	Lorenza Soncini	Ufficio delle misure attive	Consulenza generale per sostenere l'assicurato nella presa di decisioni in vista di un suo adeguato reinserimento; Consulenza Assegni di formazione (AF) per valutare se la formazione richiesta corrisponde alle sue attitudini, interessi e competenze	Lors des rencontres individuelles avec les demandeurs d'emploi, signalé par les ORP, l'UOSP analyse la situation et fournit les informations nécessaires pour la réalisation d'une formation, l'ORP est informé par un rapport
21.4	TI	Collaboration interistituzionale URC-USSI	Sara Grignola Mammoli	Dipartimento della sanità e della socialità, Divisione dell'azione sociale e delle famiglie	Donner à tous les demandeurs d'emploi, bénéficiaires d'aide sociale, accès aux mêmes mesures d'emploi et de formation que celles auxquelles on droit les bénéficiaires d'indemnités chômage	L'aide sociale ne prend en charge que les mesures de réinsertion sociale, toutes les mesures de réinsertion professionnelles sont confiées aux ORP
21.5	TI	Case Management	Giuliano Maddalena	Divisione della formazione professionale	Donner une direction stratégique au Case Management cantonal	Rencontres régulières
22.1	VD	Plateforme CII	Chantal Tinguely	Office AI	Permettere una orientazione adeguata dei dossieri, privilegiando la reinserzione professionale et évitant surtout l'effet tourniquet par una optimisation des processus de collaborazione des partenaires concernés	La Plateforme CII siège una fois par semaine: assessments, évaluations des nouveaux cas et suivi des cas en cours, échanges sur le développement de la CII dans les institutions, le COPIL CII se réunit deux fois par année

Nr.	Kanton	Name der Zusammenarbeitsform	Name der Kontaktperson	Organisation	Ziele der Zusammenarbeitsform	Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Institutionen
22.2	VD	Revenu d'insertion	Dominique Hauner	Service de l'emploi du canton de Vaud (SDE)	Fixer le cadre en matière de suivi des bénéficiaires du revenu d'insertion (RI). Définir les modalités de collaboration entre les Autorités d'application de la LASV et les ORP	Tout bénéficiaire du RI apte au placement est dirigé vers l'ORP. Tout demandeur d'emploi en fin de droit LACI et bénéficiant du RI, s'il est apte au placement, est suivi par l'ORP
22.3	VD	Document à l'usage des ORP, de l'OAI et des caisses de chômage	Dominique Hauner	Service de l'emploi du canton de Vaud (SDE)	Informier le professionnel et lui donner les informations nécessaires au suivi des personnes inscrites au chômage et concernés par les révisions OAI, ainsi que les informations quant à l'aptitude au placement	Référence au document
22.4	VD	Médecin conseil – SDE–SMR	Françoise Favre	Service de l'emploi du canton de Vaud (SDE)	Permettre aux entités du Service de l'emploi de bénéficier de l'expertise des médecins du SMR afin de déterminer la capacité de travail des demandeurs d'emploi	En cas de doute sur la capacité de travail des demandeurs d'emploi, assignation en consultation au SMR, échanges d'éléments factuels avec les médecins du SMR, rencontres et discussions entre le SDE et le SMR, informations réciproques
22.5	VD	OAI–SPAS	Alain Python	Office AI pour le canton de Vaud	Meilleure orientation des cas d'aide sociale vers l'insertion professionnelle AI	Mise en place d'un COPIL afin de diriger l'ensemble du projet, création d'une plateforme pour le suivi des dossiers communs ; désignation d'un chef de projet
22.6	VD	SDE–EVAM	Komi Missodé	Service de l'emploi du canton de Vaud (SDE)	Réunir les forces et mettre en réseau les acteurs institutionnels afin d'établir une stratégie durable conduisant de l'insertion sociale à l'insertion professionnelle des migrants admis provisoirement dans le cadre de la LASi	Première prise en charge des migrants admis à titre provisoire assurée par l'Etablissement Vaudois d'Accueil des Migrants (EVAM), lorsque la personne est prête pour une insertion sur le marché de l'emploi, inscription auprès de l'ORP

Nr.	Kanton	Name der Zusammenarbeitsform	Name der Kontaktperson	Organisation	Ziele der Zusammenarbeitsform	Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Institutionen
22.7	VD	Transition école obligatoire formation professionnelle (T1)	François Pidoux	Office cantonal d'orientation scolaire et professionnelle	Appuyer les jeunes en difficulté d'insertion professionnelle dès la 7e année d'école obligatoire jusqu'à 25 ans, afin de les amener à intégrer des formations professionnelles certifiantes de niveau secondaire 2 (CFC, AFP)	Par une collaboration régulière assurée par les Guichets de la Transition 1, concrétisée par des échanges d'informations et des rencontres régulières
22.8	VD	FORJAD et projet FORMAD	Antonello Spagnolo	SPAS	Permettre l'entrée en formation des bénéficiaires du revenu d'insertion et ceci sans effet de seuil négatif (transition entre aide sociale et bourse d'étude)	Rencontre une fois par mois entre les différents collaborateurs opérationnels des institutions, partage d'informations par mail, élaboration des processus en concertation
23.1	VS	CII 2011	Anne Beney Confortola	Service de l'industrie, du commerce et du travail (SICT)	La CII a pour but d'optimiser et de renforcer la coordination et l'efficacité des organes d'exécution chargés de la réinsertion professionnelle et sociale des bénéficiaires	Comité de pilotage => partie stratégique; comité de développement et de coordination => partie opérationnelle, commission droit (pré-financement des mesures n'émergeant à aucun catalogue), chargée cantonale CII responsable de la coordination
23.2	VS	Plateforme Transition I/ CM-FP	Besse Bruno	Service de la Formation Professionnelle	Monitoring de la Transition I, atteinte de l'objectif politique: „95% des jeunes ont une formation“	Groupe de travail: CII Jeunes
24.1	NE	Case management formation professionnelle	Christel Muller	Service des formations postobligatoires et de l'orientation (SFPO)	Insertion en formation professionnelle et sur le premier marché de l'emploi de jeunes en difficultés multiples.	Groupe de pilotage de la CII : niveau stratégique, service des formations postobligatoires, service de l'orientation et organes concernés: niveau structurel, case managers: niveau opérationnel
24.2	NE	Convention de collaboration Office cantonal de l'aide sociale (ODAS) – Office d'orientation scolaire et professionnelle (OROSP)	Raffaele Fasano	Office cantonal de l'aide sociale (ODAS)	Elaborer et évaluer le projet d'insertion, Clarifier les ressources et identifier les obstacles, apporter un soutien psychologique à la réalisation du projet d'insertion, favoriser l'autonomie de la personne	Les services sociaux régionaux, via les programmes d'insertion, sollicitent l'OROSP pour appui selon les objectifs précités

Nr.	Kanton	Name der Zusammenarbeitsform	Name der Kontaktperson	Organisation	Ziele der Zusammenarbeitsform	Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Institutionen
24.3	NE	Coordination des mesures (notamment les Programmes d'emplois temporaires PETS)	Pierre-Alain Borel	Service de l'emploi	Faciliter la collaboration, éviter les doublons, avoir une meilleure vue d'ensemble, favoriser les synergies, faciliter les contrôles, proposer un seul interlocuteur aux organisateurs de mesures pour éviter des dispersions en terme d'efficacité	Concrètement la collaboration s'opère à l'aide d'un tableau de bord mis à jour régulièrement et d'échanges entre les institutions concernées, pour certaines places, le Service de l'emploi revend les places de mesures aux autres partenaires
24.4	NE	Groupe de pilotage de la CII (GP CII)	Laurent Duding	Service de l'action sociale/ Service de l'emploi	Formuler la stratégie en matière de collaboration institutionnelle en collaboration avec le Conseil d'Etat, mettre en place un dispositif d'insertion cohérent, coordonné, répondant aux besoins des usagers	Rencontres mensuelles (env. 10 séances par année), conventions de collaboration; différents projets sont discutés au sein du GP avant d'être concrétisés sur le terrain
24.5	NE	Projet Réseau CII neuchâtois	Jean-Marc Riedi	Office de l'assurance-invalidité du canton de Neuchâtel	Prise en charge systématique et coordonnée de certains types de dossiers; faciliter la collaboration entre les différents acteurs de la réinsertion sociale et professionnelle dans le canton	Une „plateforme CII“ trie les dossiers annoncés par les institutions et organise les équipes d'assessment, qui s'accordent sur les mesures adéquates, une des trois institutions est chargée de la réalisation et du financement
24.6	NE	Convention de collaboration Semp-OROSP	Pierre-Alain Borel	Service de l'emploi (SEmp)	Effectuer des bilans de compétences pour les assurés au chômage, des bilans/entretiens d'orientation, des évaluations de compétences et d'intérêts, avant d'accorder une allocation de formation	Divers échanges d'informations successifs, finalisés par un entretien de restitution en commun, un groupe de suivi de la collaboration se réunit ensuite deux fois par an
25.1	GE	Case management formation professionnelle	Magali Ginet	Office pour l'orientation, la formation professionnelle et continue (OFPC)	Procédure d'accompagnement individuel des jeunes à risque de rupture de formation ou en rupture de formation afin d'obtenir un diplôme reconnu de l'enseignement secondaire post-obligatoire	Plateforme, rencontres, réseau de prestataires
25.2	GE	EQIP – Encouragement à la qualification et à l'insertion professionnelle	Grégoire Evéquo	Office pour l'orientation, la formation professionnelle et continue	Coordonner la politique de prise en charge des jeunes en rupture de formation	Sous la forme de séances d'une commission officielle

Nr.	Kanton	Name der Zusammenarbeitsform	Name der Kontaktperson	Organisation	Ziele der Zusammenarbeitsform	Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Institutionen
25.3	GE	Evascol	Jean-Pierre Cattin	Office pour l'orientation, la formation professionnelle et continue (OFPC)	Evaluer les capacités d'apprentissage de jeunes demandeurs d'emploi de moins de 26 ans inscrits à l'assurance chômage, non qualifiés, qui souhaitent se former	Rencontres, échanges d'information sous forme de rapports
25.4	GE	Interface Entreprises	Djemâa Chraïti	Interface Entreprises (DIP-DSE)	Aider ces différents organismes à obtenir des places de stages et de formation nécessaire à leur public-cible	Les partenaires s'abonnent à la structure Interface Entreprises et, après signature d'une convention, peuvent bénéficier de la mise à disposition d'une base de données entreprises mise à jour par l'équipe d'IE et les partenaires
25.5	GE	CII „collaborateurs terrain“	Stéphanie Codourey, Monica Lopez, Sonia Hayoz, Giovanni Grandi	Direction générale de l'action sociale, Hospice général, Office cantonal de l'emploi, Office cantonal de l'assurance invalidité	Réinsérer, éviter demande de prestations superflues, accélérer le traitement des cas, coordonner l'action au service des bénéficiaires, coordonner les efforts des trois institutions pour empêcher l'exclusion de la vie professionnelle et sociale	Niveau 1: prise de conseil auprès de son propre référent CII, Niveau 2: échange interinstitutionnel par tél. ou mail, Niveau 3: séance interinstitutionnelle de résolution de cas; Niveau 4: assessment interinstitutionnel avec le bénéficiaire
25.6	GE	CII „interfaces institutionnelles“	Stéphanie Codourey, Monica Lopez, Sonia Hayoz, Giovanni Grandi	Direction générale de l'action sociale, Hospice général, Office cantonal de l'emploi, Office cantonal de l'assurance invalidité	Réinsérer, éviter demande de prestations superflues, accélérer le traitement des cas, coordonner l'action au service des bénéficiaires, coordonner les efforts des trois institutions pour empêcher l'exclusion de la vie professionnelle et sociale	Cas potentiellement CII repérés à des moments clefs de chaque processus (11 moments clefs définis, détection systématique), ils sont traités selon des modalités négociées au préalable entre institutions
25.7	GE	LIASI – collaboration HG/OCE	Stéphanie Codourey	Direction générale de l'action sociale	Collaboration technique (accès PLASTA, mesures MMT) dans le cadre de la nouvelle loi sur l'insertion et l'aide sociale individuelle (LIASI), éviter double suivi institutionnel	Gestion par PLASTA des mesures MMT financées par le canton pour les bénéficiaires de l'aide sociale suivis par le service de réinsertion professionnelle de l'HG, collaboration entre ORP et antenne aide sociale à l'OCE
26.1	JU	CII'11–Jura	Nicole Gigon	ORP	La CII'11–Jura vise à réinsérer le plus rapidement possible sur le marché primaire de l'emploi les assurés présentant une problématique complexe	Un conseiller spécialisé travaille au sein de l'ORP sur mandat des conseillers en personnel pour faire le lien avec les autres institutions; en parallèle les conseillers travaillent en bilatéral pour les situations moins complexes



Nr.	Kanton	Name der Zusammenarbeitsform	Name der Kontaktperson	Organisation	Ziele der Zusammenarbeitsform	Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Institutionen
26.2	JU	Case management formation professionnelle	Ana Laura Kraehenbuehl	Centre d'orientation scolaire et professionnelle et de psychologie scolaire	Une meilleure coordination des mesures proposées afin d'améliorer les résultats	Rencontres de réseau et échange d'informations

Quelle: Erhebung der Zusammenarbeitsformen 2012.

## A5 ZUSAMMENARBEITSFORMEN NACH TYPOLOGIE

DA4 1: Typ 1: Multilaterale Zusammenarbeitsformen mit Zielgruppe Jugendliche und junge Erwachsene

Nr.	Kanton	Name der Zusammenarbeitsform  ● = beteiligt bei der IIZ	Organe der ALV	Organe der IV	Organe der Sozialhilfe	Institutionen im Bereich Berufsberatung	Institutionen im Bereich Berufsbildung	Institutionen im Bereich Volksschulen	Institutionen im Bereich Migration	Organe der Unfallversicherung	Organe der Krankentaggeldversicherungen
1.5	ZH	Netz2 - Case Management Berufsbildung	●	●	●	●	●	●			
2.1	BE	Case Management Berufsbildung (CM BB)	●		●	●	●	●			
2.5	BE	Koordination Brückenangebote	●		●	●	●	●	●		
3.3	LU	Case Management Berufsbildung	●	●	●	●	●	●	●		
4.2	UR	Case Management Berufsbildung	●	●	●	●	●	●			
5.2	SZ	Case Management	●	●	●	●	●	●	●		
6.2	OW	Case Management Berufsbildung, Obwalden	●	●	●	●	●	●			
7.1	NW	Case Management Berufsbildung, Nidwalden	●	●	●	●	●	●	●		
9.2	ZG	Case Management Berufsbildung	●	●	●	●	●	●	●		
10.2	FR	Case management formation professionnelle (CMI et CMII)	●	●	●	●	●	●			
11.2	SO	Case Management Berufsbildung	●	●	●	●	●	●			
12.2	BS	Gap, Case Management Berufsbildung	●	●	●	●	●	●	●		
13.2	BL	BerufsWegBereitung (BWB)	●			●	●	●			
14.2	SH	Case Management Berufsbildung	●	●	●	●	●	●			
15.2	AI	Case Management Berufsbildung AI (CMB AI)	●	●	●	●	●	●			
16.2	AR	Case Management AR	●		●	●	●	●			

Nr.	Kanton	Name der Zusammenarbeitsform	● = beteiligt bei der IIZ								
			Organe der ALV	Organe der IV	Organe der Sozialhilfe	Institutionen im Bereich Berufsberatung	Institutionen im Bereich Berufsbildung	Institutionen im Bereich Volksschulen	Institutionen im Bereich Migration	Organe der Unfall- versicherung	Organe der Krankentag- geldversicherungen
17.2	SG	Plan B, Case Management Berufsbildung	●	●	●	●	●	●			
18.2	GR	Case Management Berufsbildung	●				●	●			
19.2	AG	Case Management Berufsbildung	●			●	●				
20.2	TG	IIZ Jugend	●	●	●	●			●		
21.5	TI	Case Management	●		●	●	●	●			
22.7	VD	Transition école obligatoire formation professionnelle (T1)	●	●	●	●	●	●	●		
22.8	VD	FORJAD et projet FORMAD			●	●	●				
23.2	VS	Plateforme Transition I/ CM-FP	●	●	●	●	●	●		●	
24.1	NE	Case management formation professionnelle	●	●	●	●	●	●			
25.1	GE	Case management formation professionnelle	●	●	●	●	●	●			
26.2	JU	Case management formation professionnelle	●		●	●	●	●			

Quelle: Erhebung der Zusammenarbeitsformen 2012, N = 27.

DA4 2: Typ 2: Multilaterale Zusammenarbeitsformen für Personen mit multiplen Problemlagen, für die mehrere Institutionen zuständig sein können

Nr.	Kanton	Name der Zusammenarbeitsform  ● = beteiligt bei der IIZ	Organe der ALV	Organe der IV	Organe der Sozialhilfe	Institutionen im Bereich Berufsberatung	Institutionen im Bereich Berufsbildung	Institutionen im Bereich Volksschulen	Institutionen im Bereich Migration	Organe der Unfallversicherung	Organe der Krankentaggeldversicherungen
1.1	ZH	iiz-Netzwerk des Kantons Zürich	●	●	●	●	●				
2.2	BE	IIZ Assessment	●	●	●	●				●	
3.1	LU	IIZ	●	●	●	●				●	
4.1	UR	Fallspezifische Zusammenarbeit	●	●	●						
5.1	SZ	IIZ-Koordination	●	●	●	●				●	
6.1	OW/NW	IIZ (Ob- und Nidwalden)	●	●	●						
8.1	GL	IIZ-GL	●	●	●	●				●	
9.1	ZG	IIZ	●	●	●						
10.1	FR	CII	●	●	●	●	●			●	●
11.1	SO	Case-Management-Stelle (CM-Stelle Solothurn)	●	●	●					●	
11.4	SO	Zusammenarbeit Suva-IV-RAV Plus	●	●						●	
11.5	SO	Zusammenarbeit IV-RAV Plus	●	●						●	
12.3	BS	Arbeitsintegrationszentrum AIZ	●	●	●	●					
13.1	BL	IIZ Steuerungsausschuss mit Untergruppe IIZ-klassisch	●	●	●	●	●	●			
14.1	SH	IIZ	●	●	●	●	●				
15.1	AI	IIZ	●	●	●						
17.1	SG	IIZ	●	●	●	●			●	●	●

Nr.	Kanton	Name der Zusammenarbeitsform									
		● = beteiligt bei der IIZ	Organe der ALV	Organe der IV	Organe der Sozialhilfe	Institutionen im Bereich Berufsberatung	Institutionen im Bereich Berufsbildung	Institutionen im Bereich Volksschulen	Institutionen im Bereich Migration	Organe der Unfall- versicherung	Organe der Krankentag- geldversicherungen
18.1	GR	IIZ Koordinationsstelle	●	●		●	●				●
19.1	AG	Netzwerk IIZ	●	●	●	●	●	●		●	●
19.4	AG	Pforte Arbeitsmarkt	●	●	●	●			●		
20.1	TG	IIZ Netzwerk Thurgau	●	●	●	●	●		●	●	
21.1	TI	Collaborazione interistituzionale	●	●			●	●		●	●
22.1	VD	Plateforme CII	●	●	●						
23.1	VS	CII 2011	●	●	●	●	●			●	
24.5	NE	Projet Réseau CII neuchâtois	●	●	●						
25.5	GE	CII „collaborateurs terrain“	●	●	●						
25.6	GE	CII „interfaces institutionnelles“	●	●	●						
26.1	JU	CIP 11–Jura	●	●	●					●	

Quelle: Erhebung der Zusammenarbeitsformen 2012, N = 28.

DA4 3: Typ 3: Bilaterale Zusammenarbeitsformen

Nr.	Kanton	Name der Zusammenarbeitsform	Organe der ALV	Organe der IV	Organe der Sozialhilfe	Institutionen im Bereich Berufsberatung	Institutionen im Bereich Berufsbildung	Institutionen im Bereich Volksschulen	Institutionen im Bereich Migration	Organe der Unfallversicherung	Organe der Krankentaggeldversicherungen
		● = beteiligt bei der IIZ									
1.2	ZH	Integrationsberatung der RAV/EG-AVIG	●		●						
1.3	ZH	Zusammenarbeit RAV und Berufsberatung	●			●					
1.4	ZH	RAV-IV-Netzwerk	●	●							
1.6	ZH	Coachingangebot für Ausgesteuerte	●		●						
1.7	ZH	Work-in	●		●						
2.3	BE	RAV-BSLB	●			●					
3.2	LU	Zusammenarbeit zwischen Sozialämtern und RAV	●		●						
4.4	UR	Arbeitgeberkoordination RAV-IV	●	●							
10.3	FR	Plateformes SSR-ORP	●		●						
16.1	AR	Zusammenarbeit RAV-Sozialhilfe	●		●						
21.2	TI	Collaborazione tra la Sezione del lavoro e l'Ufficio delle famiglie e dei minorenni	●		●						
21.3	TI	Collaborazione tra la Sezione del lavoro e l'Ufficio dell'orientamento scolastico e professionale	●			●					
21.4	TI	Collaboration interinstitutionnelle URC-USSI	●		●						
22.5	VD	OAI-SPAS		●	●						
22.6	VD	SDE-EVAM	●						●		
24.6	NE	Convention de collaboration Semp-OROSP	●			●					

Quelle: Erhebung der Zusammenarbeitsformen 2012, N = 16.

DA4 4: Typ 4: Strukturelle Zusammenarbeitsformen

Nr.	Kanton	Name der Zusammenarbeitsform	Organe der ALV	Organe der IV	Organe der Sozialhilfe	Institutionen im Bereich Berufsberatung	Institutionen im Bereich Berufsbildung	Institutionen im Bereich Volksschulen	Institutionen im Bereich Migration	Organe der Unfallversicherung	Organe der Krankentaggeldversicherungen
		● = beteiligt bei der IIZ									
2.4	BE	Interdirektionale Koordination iDiKo Weiterbildung	●						●		
4.3	UR	Koordinationsgruppe IIZ		●	●		●				
7.2	NW/OW	Plattform Arbeitsamt/RAV/Berufsberatung NW und OW	●			●					
11.3	SO	Kantonale IIZ-Struktur	●	●		●	●	●			
12.1	BS	Strategiegruppe Jugendarbeitslosigkeit & Projektprüfungsausschuss der Strategiegruppe	●	●	●	●		●	●		
19.3	AG	Projekt Gesamtsteuerung Nahtstelle I	●		●	●	●	●			
22.2	VD	Revenu d'insertion	●		●						
22.3	VD	Document à l'usage des ORP, de l'OAI et des caisses de chômage	●	●							
22.4	VD	Médecin conseil – SDE–SMR	●	●							
24.2	NE	Convention de collaboration ODAS – OROSP			●	●					
24.3	NE	Coordination des mesures (notamment les Programmes d'emplois temporaires PETS)	●	●	●		●			●	●
24.4	NE	Groupe de pilotage de la CII (GP CII)	●	●	●		●		●		
25.2	GE	EQIP – Encouragement à la qualification et à l'insertion professionnelle	●	●	●	●	●				
25.4	GE	Interface Entreprises	●	●		●	●	●			
25.7	GE	LIASI–collaboration HG/OCE	●		●						

Quelle: Erhebung der Zusammenarbeitsformen 2012, N = 15.

## IMPRESSUM

---

### INTERFACE

Politikstudien Forschung Beratung

Seidenhofstr. 12

CH-6003 Luzern

Tel. +41 (0)41 226 04 26

[www.interface-politikstudien.ch](http://www.interface-politikstudien.ch)

### FACHHOCHSCHULE NORDWESTSCHWEIZ FHNW

Hochschule für Soziale Arbeit

Riggenbachstrasse 16

CH-4600 Olten

Tel. +41 (0)848 821 011

[www.fhnw.ch](http://www.fhnw.ch)

### EVALUANDA

Hugo-de-Senger 3

CH-1205 Genève

Tel. +41 (0)22 705 11 50

[www.evaluanda.ch](http://www.evaluanda.ch)

### PROJEKTREFERENZ

Luzern, 27. September 2013

Projektnummer: 12-21



Nr.	Kanton	Name der Zusammenarbeitsform  ● = beteiligt bei der IIZ											Organe der ALV	Organe der IV	Organe der Sozialhilfe	Institutionen im Bereich Berufsberatung	Institutionen im Bereich Berufsbildung	Institutionen im Bereich Volksschulen	Institutionen im Bereich Migration	Organe der Unfall- versicherung	Organe der Krankentag- geldversicherungen
17.2	SG	Plan B, Case Management Berufsbildung	●	●	●	●	●	●													
18.2	GR	Case Management Berufsbildung	●					●	●												
19.2	AG	Case Management Berufsbildung	●				●	●													
20.2	TG	IIZ Jugend	●	●	●	●					●										
21.5	TI	Case Management	●		●	●	●	●													
22.7	VD	Transition école obligatoire formation professionnelle (T1)	●	●	●	●	●	●	●		●										
22.8	VD	FORJAD et projet FORMAD			●	●	●														
23.2	VS	Plateforme Transition I/ CM-FP	●	●	●	●	●	●				●									
24.1	NE	Case management formation professionnelle	●	●	●	●	●	●													
25.1	GE	Case management formation professionnelle	●	●	●	●	●	●													
26.2	JU	Case management formation professionnelle	●		●	●	●	●													

Quelle: Erhebung der Zusammenarbeitsformen 2012, N = 27.

DA4 2: Typ 2: Multilaterale Zusammenarbeitsformen für Personen mit multiplen Problemlagen, für die mehrere Institutionen zuständig sein können

Nr.	Kanton	Name der Zusammenarbeitsform  ● = beteiligt bei der IIZ	Organe der ALV	Organe der IV	Organe der Sozialhilfe	Institutionen im Bereich Berufsberatung	Institutionen im Bereich Berufsbildung	Institutionen im Bereich Volksschulen	Institutionen im Bereich Migration	Organe der Unfallversicherung	Organe der Krankentaggeldversicherungen
1.1	ZH	iiz-Netzwerk des Kantons Zürich	●	●	●	●	●				
2.2	BE	IIZ Assessment	●	●	●	●				●	
3.1	LU	IIZ	●	●	●	●				●	
4.1	UR	Fallspezifische Zusammenarbeit	●	●	●						
5.1	SZ	IIZ-Koordination	●	●	●	●				●	
6.1	OW/NW	IIZ (Ob- und Nidwalden)	●	●	●						
8.1	GL	IIZ-GL	●	●	●	●				●	
9.1	ZG	IIZ	●	●	●						
10.1	FR	CII	●	●	●	●	●			●	●
11.1	SO	Case-Management-Stelle (CM-Stelle Solothurn)	●	●	●					●	
11.4	SO	Zusammenarbeit Suva-IV-RAV Plus	●	●						●	
11.5	SO	Zusammenarbeit IV-RAV Plus	●	●						●	
12.3	BS	Arbeitsintegrationszentrum AIZ	●	●	●	●					
13.1	BL	IIZ Steuerungsausschuss mit Untergruppe IIZ-klassisch	●	●	●	●	●	●			
14.1	SH	IIZ	●	●	●	●	●				
15.1	AI	IIZ	●	●	●						
17.1	SG	IIZ	●	●	●	●			●	●	●

Nr.	Kanton	Name der Zusammenarbeitsform  ● = beteiligt bei der IIZ	Organe der ALV	Organe der IV	Organe der Sozialhilfe	Institutionen im Bereich Berufsberatung	Institutionen im Bereich Berufsbildung	Institutionen im Bereich Volksschulen	Institutionen im Bereich Migration	Organe der Unfall- versicherung	Organe der Krankentag- geldversicherungen
18.1	GR	IIZ Koordinationsstelle	●	●		●	●				●
19.1	AG	Netzwerk IIZ	●	●	●	●	●	●		●	●
19.4	AG	Pforte Arbeitsmarkt	●	●	●	●			●		
20.1	TG	IIZ Netzwerk Thurgau	●	●	●	●	●		●	●	
21.1	TI	Collaborazione interistituzionale	●	●			●	●		●	●
22.1	VD	Plateforme CII	●	●	●						
23.1	VS	CII 2011	●	●	●	●	●			●	
24.5	NE	Projet Réseau CII neuchâtois	●	●	●						
25.5	GE	CII „collaborateurs terrain“	●	●	●						
25.6	GE	CII „interfaces institutionnelles“	●	●	●						
26.1	JU	CIP 11–Jura	●	●	●					●	

Quelle: Erhebung der Zusammenarbeitsformen 2012, N = 28.

DA4 3: Typ 3: Bilaterale Zusammenarbeitsformen

Nr.	Kanton	Name der Zusammenarbeitsform	Organe der ALV	Organe der IV	Organe der Sozialhilfe	Institutionen im Bereich Berufsberatung	Institutionen im Bereich Berufsbildung	Institutionen im Bereich Volksschulen	Institutionen im Bereich Migration	Organe der Unfallversicherung	Organe der Krankentaggeldversicherungen
		● = beteiligt bei der IIZ									
1.2	ZH	Integrationsberatung der RAV/EG-AVIG	●		●						
1.3	ZH	Zusammenarbeit RAV und Berufsberatung	●			●					
1.4	ZH	RAV-IV-Netzwerk	●	●							
1.6	ZH	Coachingangebot für Ausgesteuerte	●		●						
1.7	ZH	Work-in	●		●						
2.3	BE	RAV-BSLB	●			●					
3.2	LU	Zusammenarbeit zwischen Sozialämtern und RAV	●		●						
4.4	UR	Arbeitgeberkoordination RAV-IV	●	●							
10.3	FR	Plateformes SSR-ORP	●		●						
16.1	AR	Zusammenarbeit RAV-Sozialhilfe	●		●						
21.2	TI	Collaborazione tra la Sezione del lavoro e l'Ufficio delle famiglie e dei minorenni	●		●						
21.3	TI	Collaborazione tra la Sezione del lavoro e l'Ufficio dell'orientamento scolastico e professionale	●			●					
21.4	TI	Collaboration interinstitutionnelle URC-USSI	●		●						
22.5	VD	OAI-SPAS		●	●						
22.6	VD	SDE-EVAM	●						●		
24.6	NE	Convention de collaboration Semp-OROSP	●			●					

Quelle: Erhebung der Zusammenarbeitsformen 2012, N = 16.

DA4 4: Typ 4: Strukturelle Zusammenarbeitsformen

Nr.	Kanton	Name der Zusammenarbeitsform  ● = beteiligt bei der IIZ	Organe der ALV	Organe der IV	Organe der Sozialhilfe	Institutionen im Bereich Berufsberatung	Institutionen im Bereich Berufsbildung	Institutionen im Bereich Volksschulen	Institutionen im Bereich Migration	Organe der Unfallversicherung	Organe der Krankentaggeldversicherungen
2.4	BE	Interdirektionale Koordination iDiKo Weiterbildung	●						●		
4.3	UR	Koordinationsgruppe IIZ		●	●		●				
7.2	NW/OW	Plattform Arbeitsamt/RAV/Berufsberatung NW und OW	●			●					
11.3	SO	Kantonale IIZ-Struktur	●	●		●	●	●			
12.1	BS	Strategiegruppe Jugendarbeitslosigkeit & Projektprüfungsausschuss der Strategiegruppe	●	●	●	●		●	●		
19.3	AG	Projekt Gesamtsteuerung Nahtstelle I	●		●	●	●	●			
22.2	VD	Revenu d'insertion	●		●						
22.3	VD	Document à l'usage des ORP, de l'OAI et des caisses de chômage	●	●							
22.4	VD	Médecin conseil – SDE–SMR	●	●							
24.2	NE	Convention de collaboration ODAS – OROSP			●	●					
24.3	NE	Coordination des mesures (notamment les Programmes d'emplois temporaires PETS)	●	●	●		●			●	●
24.4	NE	Groupe de pilotage de la CII (GP CII)	●	●	●		●		●		
25.2	GE	EQIP – Encouragement à la qualification et à l'insertion professionnelle	●	●	●	●	●				
25.4	GE	Interface Entreprises	●	●		●	●	●			
25.7	GE	LIASI–collaboration HG/OCE	●		●						

Quelle: Erhebung der Zusammenarbeitsformen 2012, N = 15.

## IMPRESSUM

---

### INTERFACE

Politikstudien Forschung Beratung

Seidenhofstr. 12

CH-6003 Luzern

Tel. +41 (0)41 226 04 26

[www.interface-politikstudien.ch](http://www.interface-politikstudien.ch)

### FACHHOCHSCHULE NORDWESTSCHWEIZ FHNW

Hochschule für Soziale Arbeit

Riggenbachstrasse 16

CH-4600 Olten

Tel. +41 (0)848 821 011

[www.fhnw.ch](http://www.fhnw.ch)

### EVALUANDA

Hugo-de-Senger 3

CH-1205 Genève

Tel. +41 (0)22 705 11 50

[www.evaluanda.ch](http://www.evaluanda.ch)

### PROJEKTREFERENZ

Luzern, 27. September 2013

Projektnummer: 12-21

**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>