

**SUPSI**

# ***DAS MODELL DER SOZIALFIRMA "MADE IN SWITZERLAND":***

## ***RESULTATE EINER LANDESWEIT DURCHGEFÜHRTEN EXPLORATIVEN STUDIE***

Luca Crivelli<sup>\*✶</sup>, Anna Bracci<sup>\*</sup>, Gregorio Avilés<sup>\*</sup>

DSAS-SUPSI

Zusammenfassung – Februar 2012

---

\*Departement für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (DSAS) der Fachhochschule der Italienischen Schweiz (SUPSI) (luca.crivelli@supsi.ch; anna.bracci@supsi.ch; gregorio.aviles@supsi.ch).

✶ Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Universität der Italienischen Schweiz.



## *Inhalt*

<b>1</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1	Der Idealtyp gemäss EMES und die Zivilwirtschaft als theoretischer Rahmen der Studie .....	1
1.2	Die Sozialfirmen in der Schweiz und die Ziele der Studie .....	2
<b>2</b>	<b>Das Modell der Sozialfirma <i>made in Switzerland</i> .....</b>	<b>4</b>
2.1	Ziele und Methodik der Untersuchung .....	4
2.2	Ursprünge, Rechtsform und Grösse der befragten Organisationen .....	5
2.3	Identitätsbewusstsein der befragten Sozialfirmen .....	6
2.4	Modelle der Arbeitsintegration und Vergütungspolitik .....	7
2.5	Soziale Ausrichtung der Organisationen .....	9
2.6	Produktionstätigkeit und Orientierung am freien Markt .....	11
2.7	Finanzielle Mittel und Selbstfinanzierungsgrad .....	12
2.8	Führungsstrukturen .....	15
2.9	Bestimmung von vier Prototypen der Sozialfirma .....	16
<b>3</b>	<b>Schlussfolgerungen: Entwicklungsperspektiven für die Sozialfirmen in der Schweiz .....</b>	<b>18</b>
3.1	Überwindung des Konkurrenzverbots .....	18
3.2	Innovationsfähigkeit im Hinblick auf neu auftretende Bedürfnisse .....	19
3.3	Partizipativere Modelle für die Führung der Sozialfirmen .....	20
<b>4</b>	<b>Bibliografie .....</b>	<b>20</b>
<b>5</b>	<b>Anhänge .....</b>	<b>22</b>
	Sozialfirmen im Bereich Arbeitsintegration in der Schweiz: vier Prototypen .....	22
	Die Organisationen, die an der Untersuchung teilgenommen haben .....	23



# 1 Einleitung

## 1.1 *Der Idealtyp gemäss EMES und die Zivilwirtschaft als theoretischer Rahmen der Studie*

In der Schweiz, wo “Wirtschaftsfreiheit” und “Eigenverantwortung” als Grundwerte gelten, sind die Überlegungen zur Sozialwirtschaft und die entsprechende Praxis weniger weit entwickelt als in Nachbarländern wie Frankreich und Italien. Es ist kein Zufall, dass unser Land in den wichtigsten internationalen Studien zu Sozialfirmen, die von der OECD und vom Netzwerk EMES<sup>1</sup> durchgeführt wurden (OECD, 1999; Borzaga und Defourny, 2001), nur am Rand berücksichtigt wurde.

In diesem Artikel werden die wichtigsten Resultate einer explorativen Studie zum Sektor der Sozialfirmen in der Schweiz präsentiert. Als theoretischer Bezugsrahmen werden in dieser Studie, die vom Schweizerischen Nationalfonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung<sup>2</sup> finanziert wurde, neun Definitionskriterien herangezogen, die vom Netzwerk EMES erarbeitet wurden. Nach diesem Ansatz sind es weniger die formalen Merkmale einer Organisation<sup>3</sup>, die eine notwendige und hinreichende Bedingung dafür darstellen, dass sie als Sozialfirma gilt. Ausschlaggebend ist vielmehr das Nebeneinanderbestehen von zwei Dimensionen, einer wirtschaftlichen und einer sozialen. Die wirtschaftlich-unternehmerische Ausrichtung und die Nutzung der Erlöse aus dem Verkauf von Waren und Dienstleistungen als Hauptfinanzierungsquelle unterscheidet die Sozialfirmen einerseits von den anderen NPO<sup>4</sup>. Diese weisen zwar eine eindeutig soziale Zielsetzung auf, aber ihr Tätigkeitsbereich umfasst keine produktiven Aktivitäten, sondern beschränkt sich auf die Umverteilung und die Wahrnehmung von Aufgaben im Bereich der Interessenvertretung. Andererseits beruht die soziale Wertigkeit der Organisation nicht in erster Linie oder ausschliesslich auf der Art der ausgeführten Tätigkeit, sondern auf der Festlegung eines klaren sozialen Ziels sowie auf einer möglichst demokratischen und partizipativen Organisationsstruktur (Borzaga und Fazzi, 2011: 24-29). Abgesehen von der gewählten Rechtsform kann ein Unternehmen somit sozial sein, wenn es statt Privatinteressen einer Einzelperson oder einer Gruppe allgemeine Interessen der Gemeinschaft verfolgt. Damit unterscheidet sich die Sozialfirma vom traditionellen gewinnorientierten Unternehmen. Denn für das Letztere stellt der soziale Aspekt eine Auflage dar, und die zu maximierende Grösse ist der Gewinn. Für das Sozialunternehmen hingegen ist das wirtschaftliche Ergebnis die Auflage, während das übergeordnete Ziel, das angestrebt wird, hauptsächlich sozialer Natur ist.

Diese Definition der Sozialfirma entspricht jener Sichtweise der wirtschaftlichen Sphäre, die Bruni und Zagnani (2007) als Zivilwirtschaft (*economia civile*) bezeichnen, womit sie an die Erfahrung des zivilen Humanismus im Italien des 15. Jahrhunderts anknüpfen. Die Zivilwirtschaft gründet auf der Überzeugung, dass innerhalb der marktwirtschaftlichen Beziehungen auch “andere” Grundsätze als der Gewinn und das Einzelinteresse eine Daseinsberechtigung haben. In der Zivilwirtschaft wird die dichotome Sichtweise überwunden, die für den neoklassischen Ansatz typisch ist. Gemäss diesem dienen die Marktbeziehungen einzig dem Zweck, den höchstmöglichen Reichtum zu erzeugen. Folglich kommt die Aufgabe, die wirtschaftlichen Ungleichgewichte zu mildern und soziale Gerechtigkeit herzustellen, nicht in erster Linie dem Markt, sondern vielmehr der Wohltätigkeit von Privatpersonen oder dem Staat zu. Die Zivilwirtschaft geht über diese Auffassung (die auf neo-positivistischen Ansätzen beruht) hinaus und versucht, schon im Zeitpunkt der Erzeu-

---

<sup>1</sup> Das Netzwerk EMES ist im Jahr 1996 entstanden, als eine internationale Gruppe von Wissenschaftlern ein von der EU finanziertes Forschungskonsortium gründeten. Erst seit 2002 verfügt EMES über eine eigene Rechtspersönlichkeit (ein gemeinnütziger Verein). Die Abkürzung EMES stammt aus dem ersten Forschungsprogramm unter dem Titel “the emergence of social enterprises in Europe” (see: [www.emes.net](http://www.emes.net)).

<sup>2</sup> SNF-DORE Nr. 117954.

<sup>3</sup> Vor allem eine bestimmte Rechtsform oder das strikte Verbot, die Gewinne auszuschütten.

<sup>4</sup> Non-Profit-Organisationen.

gung von wirtschaftlichem Wert Grundsätze des ethischen Handelns und der Solidarität einzubringen. Ausgehend von dieser Perspektive streben die Sozialfirmen nicht eine Rest- und Nischenrolle an (eine Schwelle im sekundären Markt und/oder eine Übergangsrolle, die auf ein Scheitern des Marktes und des Staates zurückzuführen ist), sondern sind die natürliche Entwicklung eines Wirtschaftssystems, das in der Lage ist, wieder zu seiner ursprünglichen Bestimmung zu finden (Zamagni, 2003; Pelligra, 2008). Die Bewegung der Zivilwirtschaft ist zwar eine Entwicklung der italienischen und europäischen Kultur (vgl. Bruni und Zamagni, 2009). Doch sie verweist und beruft sich auf ähnliche Grundsätze wie jene, auf die sich der Friedensnobelpreisträger Muhammad Yunus in den letzten Jahren stützte, um in einem Entwicklungsland wie Bangladesch ein Modell für einen menschlicheren Kapitalismus zu begründen (vgl. Yunus, 2010).<sup>5</sup>

## 1.2 Die Sozialfirmen in der Schweiz und die Ziele der Studie

Ab der zweiten Hälfte der Siebzigerjahre lässt sich in vielen europäischen Ländern eine Hybridisierung zwischen Unternehmen und Institutionen beobachten, die mit der Zielsetzung entstanden sind, die Arbeitsintegration von benachteiligten Personen (Menschen mit Behinderungen, Arbeitslose, Jugendliche ohne Ausbildung) zu fördern. Aufgrund der Erfolge des hiesigen Wirtschafts- und Gesellschaftsmodells trat diese Entwicklung in der Schweiz erst mit einer gewissen Verzögerung auf. Doch ab den Neunzigerjahren nahm auch hier die Zahl der Menschen, die vom ersten Arbeitsmarkt ausgeschlossen sind, deutlich zu. Zudem traten erste Probleme in Bezug auf die finanzielle Nachhaltigkeit eines Wohlfahrtsmodells auf, dessen Grundlagen während Jahren gesünder erschienen als jene der angrenzenden Länder. In den letzten zwei Jahrzehnten sind in der Schweiz ebenfalls verschiedene Formen von Sozialfirmen entstanden. Die Gründung erfolgte vor allem auf Initiative von gemeinnützigen Einrichtungen und Organisationen, die in der Literatur als natürlicher Humus für das Gedeihen von Sozialfirmen betrachtet werden. Das Fehlen eines spezifischen rechtlichen Rahmens hat jedoch dazu beigetragen, dass die Tätigkeit dieser Institutionen nur geringe Aufmerksamkeit erhielt. Gleichzeitig behinderten der Föderalismus und die kulturellen und sozioökonomischen Unterschiede innerhalb des Landes eine Bestandsaufnahme auf nationaler Ebene. Dies ist nicht zuletzt auf die Vielzahl und Vielfalt der Modelle zurückzuführen, die sich in den drei grossen Sprachregionen der Schweiz herausgebildet haben. Schliesslich beschränkte sich die Literatur im spezifischen Bereich der Integrationsfirmen bisher darauf, aktive Massnahmen und spezifische Integrationsprogramme zu untersuchen, die von der öffentlichen Hand gefördert wurden (De Jonckheere und al., 2008). Hingegen fehlte eine Studie, die auf die zahlreichen Formen der Arbeitsintegration eingeht, die ähnliche Merkmale aufweisen wie die europäischen Sozialfirmen (Nyssens, 2006).

Auf diese Wissenslücke ist das Forschungsprojekt des SNF ausgerichtet, auf das sich die vorliegende Zusammenfassung bezieht. Im vollständigen Bericht (der nur auf Italienisch vorliegt) wird auf die Gründe eingegangen, die die Entstehung und Entwicklung der Sozialfirmen in der Schweiz verzögert haben. Zudem wird der Kurswechsel beschrieben, der in den Neunzigerjahren in der öffentlichen Politik erfolgt ist, und eine kurze (aber umfassende) Übersicht über die Studien geboten, die zu diesem Thema in der Schweiz veröffentlicht wurden.

Im Rahmen unserer Studie wurden zwei empirische Untersuchungen durchgeführt. Für die erste dieser Untersuchungen, auf die in dieser Zusammenfassung nur kurz eingegangen wird, wurde bei einer Stichprobe von 950 in der italienischen Schweiz wohnhaften erwerbsbeeinträchtigten Personen die Bereitschaft untersucht, in einer Sozialfirma neu anzufangen. Bei den befragten Personen handelte es sich um Arbeitslose, die in den Jahren 2006-2007 ausgesteuert worden waren. Bei einigen waren die Arbeitsbedingungen zuvor relativ stabil (unbefristete Arbeitsverträge und mehrjährige Erwerbstätigkeit). Zum Zeitpunkt der Untersuchung im Juni 2008 hatte etwa die Hälfte der Befragten (52%) wieder eine Anstellung gefunden, doch von diesen suchten 48% eine stabilere oder besser bezahlte Stelle. Ein beträchtlicher Teil (62%) jener, die zum Zeitpunkt der Untersuchung nicht arbeiteten, war weiterhin auf Stellensuche; von diesen bezogen 38% Sozial-

<sup>5</sup> In seinem letzten Buch nennt Yunus den Grundpfeiler seiner Vorstellung von Kapitalismus "Social Business".

hilfe. Die übrigen 38% hatten die Arbeitssuche aus verschiedenen Gründen aufgegeben: bevorstehende Pensionierung, schlechter Gesundheitszustand, familiäre Pflichten, Resignation, Bezug einer Invalidenrente und andere. Die Stichprobe umfasste zudem einen hohen Anteil von Personen mit einem Lohn unter 3000 Franken<sup>6</sup> und teilweise auch mit einem Haushalteinkommen unter diesem Betrag. Zwei Drittel der Befragten beurteilten die eigenen Einnahmen als unzureichend, um den Bedarf der Familie zu decken, und erklärten, von ihrem Umfeld finanzielle Unterstützung zu erhalten, auf eigene Ersparnisse und/oder Bankdarlehen zurückzugreifen, um die Ausgaben zu bestreiten, oder sich gezwungen zu sehen, den eigenen Lebensstandard zu senken. Schliesslich gaben ungefähr zwei Drittel der Befragten an, dass ihr Einkommen tiefer sei als in der Phase vor der Arbeitslosigkeit.

Ein zweites Resultat der Untersuchung betraf den Zusammenhang zwischen der Langzeitarbeitslosigkeit und einem körperlichen und psychischen Gesundheitszustand (der mit dem Instrument SF12 erhoben wurde), der statistisch unter dem Durchschnitt lag (dieser wurde anhand einer Kontrollgruppe, einer repräsentativen Stichprobe der Tessiner Bevölkerung, berechnet). Aufgrund der Art der erhobenen Daten (Teilerhebung) war es jedoch nicht möglich, die Unsicherheiten in Bezug auf einen Kausalzusammenhang auszuräumen und zu bestimmen, inwieweit diese Gesundheitsunterschiede auf die psychischen und körperlichen Folgen der Arbeitslosigkeit zurückzuführen waren und inwieweit sie schon vor der Arbeitslosigkeit bestanden und somit das Risiko eines Stellenverlusts erhöhten und sich negativ auf die Wahrscheinlichkeit auswirkten, wieder eine Stelle zu finden. Bezüglich der körperlichen Gesundheit liessen sich bei den Personen, die wieder im Arbeitsmarkt eingegliedert waren, gegenüber der Kontrollgruppe keine Unterschiede mehr feststellen (ausser bei jenen, die den Arbeitsplatz erneut verloren hatten; bei ihnen waren die Unterschiede besonders ausgeprägt). Hingegen hielt die Beeinträchtigung der psychischen Gesundheit im Verlauf der Zeit tendenziell an und liess sich auch bei jenen Personen statistisch erfassen, die nach einer Phase der Langzeitarbeitslosigkeit wieder eine Beschäftigung gefunden hatten.

Schliesslich zeigte die Untersuchung eine mässige Bereitschaft zu einem Neuanfang auf. Dies gilt sowohl für die Personen, die ohne Arbeit waren, als auch für jene, die nach der Arbeitslosigkeit eine Stelle gefunden hatten, die jedoch ihren Erwartungen nicht vollumfänglich entsprach<sup>7</sup>. Insgesamt waren 32% der Befragten zu einem Neuanfang bereit: Wird dieser Prozentsatz auf die Gesamtheit der Personen hochgerechnet, die im Zeitraum 2006-2007 in der italienischen Schweiz ausgesteuert wurden, entspricht dies einer potenziellen Nachfrage nach Beschäftigung in Sozialfirmen von rund 900 Personen. Erwartungsgemäss war die Bereitschaft, sich auf einen Neuanfang einzulassen und ein Opfer zu bringen (Opportunitätskosten auf sich zu nehmen), umso höher, je prekärer die Situation der Person war: Jede fünfte befragte Person (von jenen, die mit der neuen Anstellung überhaupt nicht zufrieden waren) gab an, sie sei bereit, ein unternehmerisches Risiko einzugehen, ohne ein höheres Einkommen zu verlangen, und mit anderen Personen eine Genossenschaft oder eine Firma zu gründen. Jede dritte arbeitslose Person, die zum Zeitpunkt der Erhebung staatliche Unterstützung bezog, erklärte sich bereit, auf die Unterstützung zu verzichten, um mit einer Arbeit gleich hohe (oder sogar tiefere) Einnahmen zu erzielen. Von den Personen, die keine Unterstützung bezogen, erklärte sich die Hälfte bereit, für einen tieferen Lohn als vor der Arbeitslosigkeit zu arbeiten und dafür die Chance auf eine Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt zu erhalten. Die Befragten verfügten über keine konkreten Erfahrungen und spezifischen Kenntnisse zu den Modellen der Sozialfirmen. Dennoch trat eine Dimension hervor, bei der (fast) alle angaben, besonderen Wert auf sie zu legen: Sie wünschten sich

---

<sup>6</sup> Der Medianlohn im Kanton Tessin betrug im Jahr 2008 5'000.- Franken (Bundesamt für Statistik, Schweizerische Lohnstrukturerhebung 2008). Der Betrag von 3'000.- Franken entspricht somit ungefähr der relativen Armutsgrenze gemäss Eurostat (60% des Medianeinkommens).

<sup>7</sup> Die Bereitschaft zu einem Neuanfang wurde nur bei jenen Befragten erhoben, die im ersten Teil des Fragebogens nicht angegeben hatten, eine neue, vollständig befriedigende Anstellung gefunden zu haben.

am Arbeitsort, an dem sie neu anfangen sollten, zwischenmenschliche Beziehungen (mit den Kolleginnen und Kollegen und den Vorgesetzten) von hoher Qualität.

## 2 Das Modell der Sozialfirma *made in Switzerland*

### 2.1 Ziele und Methodik der Untersuchung

In der zweiten empirischen Untersuchung, die in diesem Artikel ausführlich zusammengefasst wird, wurde versucht, das Phänomen der Sozialfirmen auf nationaler Ebene zu beleuchten. Dabei sollten vor allem die folgenden Punkte beurteilt werden: (a) der Umfang und die Entstehung des Sektors sowie die Faktoren, die seine Entwicklung beeinflusst haben; (b) die Besonderheiten des schweizerischen Kontexts im Vergleich zur europäischen Praxis, die durch die Definitionskriterien des Netzwerks EMES umschrieben ist.<sup>8</sup>

Insgesamt 91 Einrichtungen wurde ein umfassender Fragebogen vorgelegt. Dazu wurden Evaluationsansätze, die in Europa bereits getestet worden waren, an die spezifischen Gegebenheiten in der Schweiz angepasst (die europäische Erhebung PERSE und die Untersuchung zu den italienischen Sozialgenossenschaften aus dem Jahr 2007).<sup>9</sup> Da für die Sozialfirmen kein spezifischer (eindeutig erkennbarer) Rechtsstatus und kein nationales Register bestehen, wurde zur Ermittlung der Einrichtungen ein mehrdimensionaler Ansatz verwendet: Ausgewählt wurden die Organisationen, die den wichtigsten Dachverbänden angeschlossen sind (CRIEC und ASSOF), jene, die in den in der Schweiz publizierten Forschungsarbeiten erwähnt sind, sowie Einrichtungen, die sich selbst als "Sozialfirma" oder "Integrationsfirma" bezeichnen. Die Daten wurden in den Jahren 2008 und 2009 erhoben (die Buchhaltungsdaten beziehen sich somit auf die Geschäftsjahre 2007 oder 2008).

An der Untersuchung beteiligten sich 48 Organisationen: 20 aus der Deutschschweiz, 21 aus der Westschweiz und sieben aus der italienischen Schweiz. Dies entspricht einer Teilnahmequote von 53%. Gestützt auf anschliessende genauere Abklärungen (Telefongespräche mit den Firmen und mit kantonalen Ämtern, Besichtigungen vor Ort) wurde eine detaillierte Datenbank aufgebaut, die für jede befragte Firma die wichtigsten Angaben enthält, die im Rahmen der Studie analysiert wurden (vgl. Crivelli et al., 2011).<sup>10</sup>

Schliesslich wurde die Untersuchung mit einer Reihe von teilstrukturierten Interviews ergänzt, die mit einigen Geschäftsleitungen und mit den Präsidenten der Dachverbände CRIEC und ASSOF<sup>11</sup> geführt wurden, um die Entwicklungsperspektiven des schweizerischen Modells zu erfassen und auszuloten.

Bei der Darlegung der Resultate auf den folgenden Seiten liegt der Schwerpunkt auf jenen Organisationen, die im Bereich der Arbeitsintegration tätig sind; mit 40 erfassten Einrichtungen stellen sie auch in der Schweiz die verbreitetste und am besten fassbare Kategorie dar. Vor allem aber eignet sich dieser Einrichtungstyp für einen direkten Vergleich mit der Praxis der europäischen *Work Integration Social Enterprises* WISE (vgl. Nyssens, 2006).

---

<sup>8</sup> Dabei handelt es sich um die folgenden Kriterien: eine anhaltende Tätigkeit in der Produktion von Waren und/oder Dienstleistungen, ein hoher Grad an Autonomie, ein erhebliches unternehmerisches Risiko, ein gewisses Mass an entlohnter Arbeit, ein ausdrücklich angestrebter Dienst am Gemeinwesen, eine von einer Gruppe von Bürgerinnen und Bürgern getragene Initiative, eine nicht auf Kapitalbesitz beruhende Führung, eine erweiterte Mitwirkung an den Entscheidungen unter Einbezug der Personen, die von der Tätigkeit betroffen sind, eine beschränkte Ausschüttung der Gewinne.

<sup>9</sup> Vgl. Nyssens (2006) und [www.emes.net](http://www.emes.net) (für die Resultate der Erhebung PERSE) sowie *Impresa sociale*, 3:2007 (für die Erhebung zu den italienischen Genossenschaften).

<sup>10</sup> Aufgrund von Autoselektionsmechanismen ist die Stichprobe für die Deutschschweiz und für die im Obligationenrecht geregelten Gesellschaftsformen weniger repräsentativ.

<sup>11</sup> Christophe Dunand und Hans-Peter Lang.



## 2.2 Ursprünge, Rechtsform und Grösse der befragten Organisationen

Wie in anderen europäischen Ländern spielt die Zivilgesellschaft bei der Entstehung der Sozialfirmen eine zentrale Rolle: Ein grosser Teil der Organisationen, auf die sich unsere Untersuchung bezog, entstand auf Initiative von Privatpersonen, religiösen Einrichtungen oder durch die Umwandlung (oder Abspaltung) von gemeinnützigen Organisationen. Trotz der hohen Abhängigkeit von den staatlichen Vorschriften und den Auflagen, die für die Ausrichtung der öffentlichen Mittel gemacht werden (wie weiter unten aufgezeigt wird), hat dieser Bottom-up-Ansatz zweifellos dazu beigetragen, die Organisationen vor dem Risiko des Isomorphismus zu bewahren (d. h. einer Entwicklung, in der die Firmen ihre ursprüngliche Identität völlig verlieren). Als Reaktion auf die zunehmende Beschäftigungsproblematik spielte der öffentliche Sektor ab den Neunzigerjahren eine grössere Rolle. Dennoch entstand nur eine Minderheit der neuen Einrichtungen (Ateliers Phénix, Oltech GmbH und Stiftung Impuls) auf Initiative der öffentlichen Hand und auch hierbei handelt es sich um Organisationen, die über eine gewisse betriebliche Autonomie verfügen. Ein Akteur fehlt hingegen im schweizerischen Kontext: (Nicht benachteiligte oder benachteiligte) Erwerbstätige, die sich mit anderen zusammentun, um ihre Ideen, ihre Energie und ihre Kompetenz gemeinsam zu nutzen und ein kollektives Projekt im Bereich des sozialen Unternehmertums umzusetzen, wie dies in anderen europäischen Ländern zu beobachten war, wo eine Vielzahl von Sozialgenossenschaften entstanden ist.

Die Gruppe der Träger, die die betreffenden Einrichtungen führt, verfügt auch in der Schweiz über beträchtliche Autonomie. Einige der berücksichtigten Organisationen (12) sehen in ihren Statuten vor, dass öffentliche Stellen oder private Unternehmen in ihrem Leitungsorgan vertreten sind. In zahlenmässiger Hinsicht befinden sich diese beiden Typen von Interessenträgern jedoch gegenüber anderen Anspruchsgruppen in der Minderheit.<sup>12</sup>

Es lässt sich kein bestimmter Zeitraum ermitteln, in dem die befragten Organisationen entstanden sind: Die ältesten wurden bereits in den Siebzigerjahren gegründet, während die neuesten im ersten Jahrzehnt des dritten Jahrtausends entstanden sind. Wie jedoch in der Literatur bestätigt wird (vgl. zum Beispiel Kehrli, 2007: 37), hat die Entwicklung in der lateinischen Schweiz früher eingesetzt (dort wurden 70% der Organisationen in den Siebziger- und Achtzigerjahren gegründet), während die Diskussion über die Sozialfirmen in der Deutschschweiz weniger weit zurückreicht. Bei den Organisationen, die ab den Neunzigerjahren entstanden sind, ist eine Tendenz festzustellen, auf die Bedürfnisse von Erwerbslosen einzugehen (80% sind Firmen, die hauptsächlich oder ausschliesslich mit Arbeitslosen oder Sozialhilfeberechtigten arbeiten). Bei den früher gegründeten Einrichtungen herrschen hingegen Organisationen für Invalide vor.

Ein grosser Teil der Organisationen (82%) weist eine der typischen Rechtsformen des Zivilgesetzbuchs auf (Vereine und Stiftungen): Das starke Überwiegen eines solchen Status ist auf die besondere Entstehungsgeschichte der Sozialfirmen in der Schweiz zurückzuführen: Viele entstanden auf Initiative von Trägern aktiver Massnahmen oder durch die Umwandlung von geschützten Werkstätten. Doch es gibt auch Beispiele für Sozialfirmen, die sich für die Form einer Gesellschaft (18%) entschieden haben, und (vor allem in der Deutschschweiz) Experimente von Non-Profit-Einrichtungen, die Gesellschaften mit einem selbstständigen Status gründen und kontrollieren.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Die einzigen Ausnahmen bilden *Feu-Vert Entreprise* und die *Stiftung Impuls*, die mehrheitlich oder ausschliesslich von öffentlichen Stellen beziehungsweise gewinnorientierten Unternehmen geführt werden.

<sup>13</sup> Dies gilt für die *Dock Gruppe GmbH* der *Stiftung für Arbeit* in St. Gallen, die *Doppelpunkt AG*, die von der *Stiftung Wendepunkt* kontrolliert wird, und die Gesellschaft mit beschränkter Haftung *The Büez*, die vom gleichnamigen Verein gegründet wurde. Weitere Beispiele sind die *Oltech GmbH*, die vom Regionalverband Olten, Gösigen, Gäu (OGG) gegründet wurde, und die Walliser Gesellschaft *La Thune*, die von der kantonalen Sektion des Schweizerischen Arbeiterhilfswerks kontrolliert wird.

Sowohl aufgrund ihrer Rechtsform als auch aufgrund der Inanspruchnahme von öffentlichen Mitteln besteht für alle Organisationen (mit einer einzigen Ausnahme) die Auflage, die Gewinne nicht auszuschütten. Dies gilt auch für die Gesellschaftsformen, die im Obligationenrecht geregelt sind.<sup>14</sup>

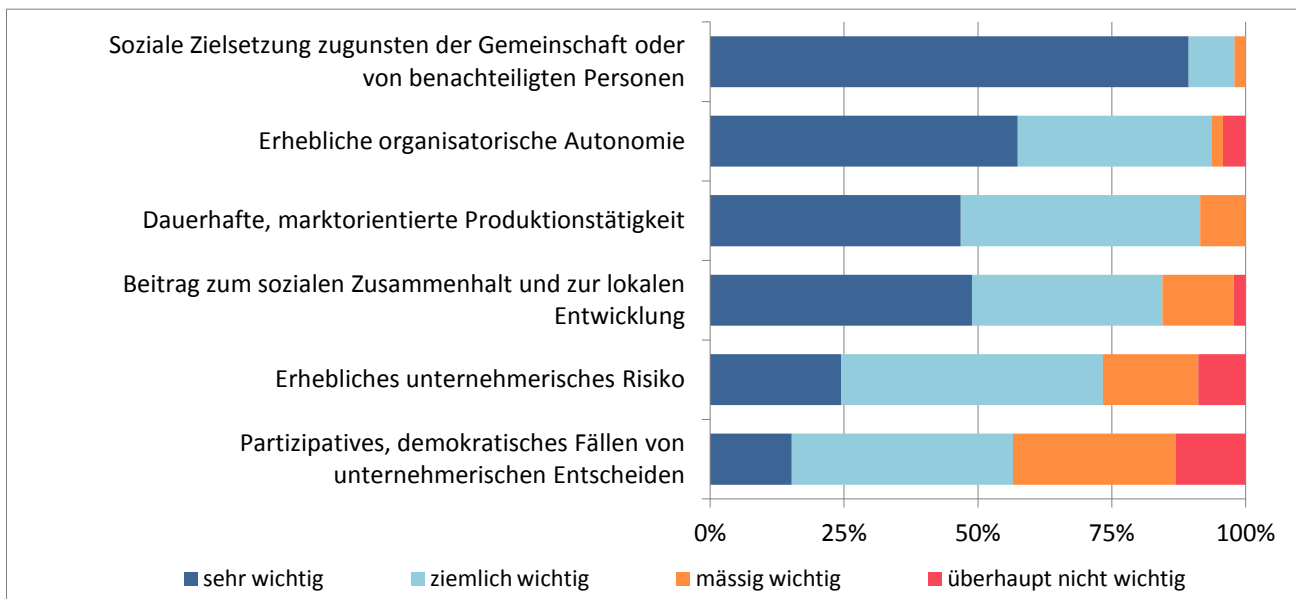
In Bezug auf ihre Grösse sind die Organisationen ziemlich heterogen: zehn Einrichtungen weisen weniger als 35 Klientinnen und Klienten auf, neun gliedern 35 bis 100 Personen ein, elf zwischen 100 und 250 Personen und zehn Organisationen über 250 Personen. Die grössten Organisationen arbeiten in der Regel mit Arbeitslosen nach AVIG oder mit Invaliden.

### 2.3 Identitätsbewusstsein der befragten Sozialfirmen

Die Schweiz befindet sich in einer Umbruchphase, in der an der Basis Modelle entstehen, die noch kaum definiert sind. Daher ist es wichtig zu überprüfen, inwieweit in den Organisationen ein Bewusstsein bezüglich der Definition der Sozialfirma besteht.

Von den verschiedenen Definitionskriterien von EMES erachten die Befragten die Verfolgung eines sozialen Zwecks als besonders wichtig, um eine Sozialfirma zu erfassen. Als weniger wichtig betrachten sie das Bestehen eines erheblichen wirtschaftlichen Risikos (was mit der starken Abhängigkeit von der öffentlichen Hand zusammenhängt, die die gemeinnützigen Organisationen in der Schweiz kennzeichnet) und das partizipative und demokratische Fällen von unternehmerischen Entscheiden (siehe Abbildung 1).

**Abbildung 1. Einschätzung der Definition der Sozialfirma durch die Organisationen**



Fast alle befragten Organisationen betrachten sich als Sozialfirmen (54% vollumfänglich und 33% zumindest teilweise), auch wenn ihre Identitätsmatrix nicht einheitlich ist:

- Eine erste Gruppe von Einrichtungen, die angibt, die Merkmale einer Sozialfirma vollumfänglich zu erfüllen, stellt generell weniger hohe Anforderungen. Sie neigt dazu, Sozialfirmen als Einrichtungen zu definieren, die – wie viele Non-Profit-Organisationen – einen sozialen Auftrag erfüllen.
- Paradoxerweise wenden die Einrichtungen, die die internationale Diskussion über die Sozialfirma eher aufgenommen haben und die besser mit den Kriterien vertraut sind, die die Identität einer Sozialfirma

<sup>14</sup> Bei neun Organisationen gehen die Verpflichtungen im Zusammenhang mit der Finanzierungsform noch weiter: Jeder erwirtschaftete Gewinn hat zur Folge, dass die anerkannten Beiträge gesenkt werden, und verhindert faktisch jede Form von Überschuss (*zero profit*). Die übrigen 30 Organisationen haben hingegen die Möglichkeit, allfällige Betriebsüberschüsse zu behalten (*non profit*).

bestimmen, einen strengeren Massstab an und betrachten sich nicht vollumfänglich als Sozialfirmen, dies insbesondere wegen des beschränkten unternehmerischen Risikos und des hohen Anteils an öffentlichen Beiträgen, die sie beziehen.

## 2.4 Modelle der Arbeitsintegration und Vergütungspolitik

Insgesamt bieten die 40 befragten Einrichtungen rund 8000 benachteiligten Beschäftigten eine Anstellung: Invaliden, Personen, die Arbeitslosenentschädigung oder Sozialhilfe beziehen, Flüchtlingen oder Asylsuchenden, Personen im Freiheitsentzug oder ehemaligen Häftlingen, Personen, die befristete Massnahmen der Invalidenversicherung beanspruchen, Personen ohne besonderen Status.

Wie schon Dunand und Du Pasquier (2006) feststellten, ist der Verwaltungsstatus der Begünstigten weiterhin der wichtigste Faktor, der einer Person Zugang zu einer Integrationsfirma verschafft: 90% der eingegliederten Personen stammen aus den drei grossen Sozialwerken der Schweiz (Invaliden- und Arbeitslosenversicherung sowie Sozialhilfe). Für die meisten Einrichtungen ist die Integration von Personen ohne besonderen Status nur von untergeordneter Bedeutung.<sup>15</sup>

Die Hälfte der Organisationen konzentriert sich auf eine einzige Verwaltungskategorie, in der Regel auf Invalide (12 Fälle) oder auf Erwerbslose (7 Fälle). Bei Letzteren fällt auf, dass nur eine einzige Einrichtung ausschliesslich Arbeitslose eingliedert. Die übrigen Organisationen sind auf die Integration von Sozialhilfeberechtigten spezialisiert, bei denen ein immer dringenderer Eingliederungsbedarf besteht. Die andere Hälfte arbeitet mit Personen, die von verschiedenen Sozialwerken unterstützt werden. Dabei handelt es sich um an die jeweiligen Umstände angepasste Organisationen, die oft mit einer spezialisierten Ausrichtung entstehen. Mit der Zeit arbeiten sie jedoch mit einer heterogeneren Gruppe, entweder aufgrund von Erfordernissen, die mit der Produktion zusammenhängen, oder weil die Organisation auf neu auftretende Formen der Ausgrenzung reagieren möchte.<sup>16</sup>

Parallel zu den Entwicklungen in Europa (Borzaga und Loss, 2006: 183) ist eine hohe Korrelation zwischen dem Verwaltungsstatus und dem zeitlichen Horizont festzustellen: Die sogenannten "Übergangsorganisationen", die befristete Anstellungen anbieten (58%), richten sich in erster Linie an Erwerbslose, vor allem Arbeitslose und Sozialhilfeberechtigte, während die Einrichtungen, die Langzeitstellen anbieten, vor allem Bezügerinnen und Bezüger von Invalidenrenten eingliedern<sup>17</sup> (vgl. Tabelle 1).

Im Fall der Integration von Sozialhilfeberechtigten lässt sich ein Unterschied zwischen dem Westschweizer Ansatz, bei dem das Modell der Übergangsfirma im Vordergrund steht, und dem Deutschschweizer Ansatz erkennen, der von den Mitgliedern der ASSOF unterstützt wird, bei dem die Philosophie von dauerhaften Anstellungsverträgen vorherrscht.<sup>18</sup> Denn die vier Unternehmen, die Daueranstellungen für diesen Personentyp anbieten (Dock Gruppe, Velostation, Ding-Shop und fiwo), sind alle in der Deutschschweiz tätig.

---

<sup>15</sup> Die einzige Ausnahme bildet die *Ok-Forêt*. Diese Organisation gliedert ausschliesslich ehemalige Häftlinge ein, die keiner besonderen Verwaltungsregelung unterstehen und keine Sozialleistungen erhalten.

<sup>16</sup> Dies gilt zum Beispiel für den Verein *fiwo* und das Projekt *Ding-Shop*, die entstanden sind, um Sozialhilfeberechtigte einzugliedern. Mangels Personal sahen sie sich jedoch gezwungen, auch andere Arbeitnehmende einzustellen. Auch die Stiftung *Diamante* in Lugano, eine Einrichtung für Invalide, hat im letzten Jahrzehnt begonnen, einige Arbeitsplätze für Erwerbslose anzubieten.

<sup>17</sup> Auch in Europa bietet die grösste Gruppe der Sozialfirmen befristete Anstellungen. Allerdings ist die Situation je nach Land unterschiedlich: In Schweden, Belgien, Italien und Finnland wird die Mehrheit der Beschäftigten auf unbestimmte Zeit eingegliedert, während in Deutschland, Portugal, Irland und Frankreich eher Übergangslösungen angeboten werden (vgl. Defourny und Nyssens, 2006: 16; Borzaga und Loss, 2006: 183-184).

<sup>18</sup> Die Arbeitsgemeinschaft ASSOF definiert Sozialfirmen wie folgt: "Sozialfirmen sind Unternehmen, welche gleichzeitig zwei Unternehmensziele verfolgen: Ein grosser Teil ihrer Angestellten sind Personen mit Behinderungen oder Benachteiligung auf dem Arbeitsmarkt, welchen durch die Zusammenarbeit mit voll arbeitsfähigen Kolleginnen und Kollegen

**Tabelle 1. Verteilung der Organisationen nach vorherrschender Integrationsdauer und Klientenkategorie**

Hauptsächliche Klientenkategorie:	DAUERANSTELLUNG		BEFRISTETE ANSTELLUNG	
Invalide	13	86,7%	2	13,3%
Personen mit Anspruch auf Arbeitslosenentschädigung	0	0,0%	7	100,0%
Sozialhilfeberechtigte	4	23,5%	13	76,5%
Ehemalige Häftlinge	0	0,0%	1	100,0%
TOTAL	17	42,5%	23	57,5%

In engem Zusammenhang mit dem Rechtsstatus der eingegliederten Personen steht das Vertrags- und Vergütungsmodell.

In den Organisationen, die Personen mit einer Invalidenrente eingliedern, ist das Arbeitsverhältnis im Allgemeinen in einem unbefristeten Arbeitsvertrag geregelt. Der Lohn ist fix und ergänzt die Invalidenrente. Der Lohn, der im Median bei brutto CHF 4/Stunde liegt, trägt 25% bis 50% zum Gesamteinkommen der invaliden Person bei.<sup>19</sup>

Personen, die Arbeitslosenentschädigung nach dem Bundesgesetz (AVIG) beziehen, erhalten von den Integrationsfirmen keine Vergütung. In diesem Fall wird die Integration nicht in einem Arbeitsvertrag geregelt, sondern über ein Programm, das von der öffentlichen Hand getragen wird.<sup>20</sup>

Bei den Organisationen, die Sozialhilfeberechtigte oder Personen, die ein Mindesteinkommen beziehen, integrieren, ist die Situation sehr unterschiedlich. Bei einem Drittel der Einrichtungen absolvieren die Personen ein (befristetes) öffentliches Integrationsprogramm, in dem kein Lohn ausbezahlt wird, und beziehen weiterhin Sozialhilfe, die in der Regel durch einen Integrationszuschuss ergänzt wird. Bei einem weiteren Drittel der Einrichtungen verfügen die Beschäftigten über einen Arbeitsvertrag, der auf höchstens zwölf Monate befristet ist, beziehen jedoch einen "subventionierten" Lohn, der von der öffentlichen Hand geregelt und finanziert wird und die Sozialhilfe ersetzt oder ergänzt.<sup>21</sup> Von den übrigen Organisationen richten neun auf eigene Rechnung eine Entschädigung oder einen Teillohn aus, die im Median CHF 9/Stunde entsprechen. Ein grosser Teil dieser Firmen gliedert Sozialhilfeberechtigte für einen beschränkten Zeitraum von

---

eine echte Integrationschance geboten wird. Gleichzeitig arbeitet die Firma nach wirtschaftlichen Geboten und strebt Gewinne an, welche sie aber nicht ausschüttet, sondern wieder ins Unternehmen reinvestiert. Alle Angestellten haben einen nicht im Voraus befristeten Arbeitsvertrag und Anrecht auf einen Lohn nach orts- und branchenüblichen Ansätzen. Um wettbewerbsfähig zu sein, ist die Sozialfirma auf einen finanziellen Ausgleich der verminderten Leistungsfähigkeit der Angestellten und der höheren Personalaufwände angewiesen. Dieser Nachteilsausgleich durch die öffentliche Hand soll nach der Aufbauphase höchstens 50% der Einnahmen der Sozialfirma ausmachen, die andere Hälfte muss sie durch den Verkauf von Produkten und Dienstleistungen am Markt erwirtschaften" (vgl. [http://www.swissocialfirms.ch/die-sozialfirma/sozialfirma-definition-der-assof\\_d-f-i\\_mit-logo.pdf](http://www.swissocialfirms.ch/die-sozialfirma/sozialfirma-definition-der-assof_d-f-i_mit-logo.pdf)).

<sup>19</sup> Zwei Einrichtungen (*Federazione Ticinese Integrazione Andicap FTIA* und *PRO Genève*) richten einen Monatslohn von mehr als CHF 2000 aus.

<sup>20</sup> Für einige Arbeitslose, die keinen Anspruch auf Arbeitslosenentschädigung und auf Leistungen der eidgenössischen Versicherung mehr haben oder sie nicht beziehen können, bestehen kantonale Formen der finanziellen Unterstützung und Wiedereingliederung. Bei den sogenannten *Emplois de solidarité*, die im Kanton Genf geschaffen wurden, werden die Lohnkosten (rund CHF 3000-4000 pro Monat) zwischen Kanton und Arbeitgeber aufgeteilt.

<sup>21</sup> Der Entscheid der öffentlichen Hand, die Sozialleistungen direkt zu erbringen oder einen "subventionierten" Lohn zu finanzieren, wurde durch die Gestaltung der Arbeitslosenversicherung beeinflusst. Denn im zweiten Fall hatte die Person die Möglichkeit, nach zwölfmonatiger Entrichtung der Lohnbeiträge wieder in das System der Arbeitslosenversicherung überzutreten. Mit dem Inkrafttreten der vierten Teilrevision des AVIG besteht diese Möglichkeit seit dem 1. April 2011 nicht mehr.

bis zu zwölf Monaten ein. Einige Organisationen dieser Kategorie, zum Beispiel Ding-Shop und fiwo im Kanton Thurgau, bieten jedoch eine Integration auf unbestimmte Dauer an und bezahlen einen Lohn, der mit der Zeit entsprechend der Leistungsfähigkeit der Person zunimmt (in diesem Fall verpflichtet sich die öffentliche Hand einerseits, den Firmen einen Beitrag auszurichten, wird aber andererseits teilweise von der Sozialleistung entlastet; bei sehr produktiven Personen, die sich mit der Zeit den Marktlöhnen annähern, wird sogar eine vollständige Einsparung erzielt). Schliesslich entrichten vier Firmen einen Lohn an Personen, die keine spezifische institutionelle Unterstützung erhalten. Zu nennen sind hier die Firmen Orangerie, die drei Personen unbefristet angestellt hat und sie damit aus dem Sozialhilfekreislauf herausholt, und Ok-Forêt, die auf die Integration von ehemaligen Häftlingen spezialisiert ist. Mit einem Lohn von etwa CHF 20/Stunde nähern sich diese Firmen am ehesten einer marktgerechten Entlohnung an.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Arbeitsverträge mit einer regulären Vergütung für benachteiligte Personen abgesehen von einigen wenigen Fällen nicht sehr verbreitet sind: Ein erheblicher Anteil der Organisationen (40%) richtet überhaupt keine Vergütung oder nur einen "subventionierten" Lohn aus, während die übrigen grundsätzlich einen Teillohn bezahlen (meist an Invalide). Diese Situation weist darauf hin, dass erheblicher Spielraum für Verbesserungen besteht, wenn davon ausgegangen wird, dass der Status von bezahlten Arbeitnehmenden ein wichtiger Aspekt ist, um benachteiligten Personen das Gefühl von Identität und Würde zu vermitteln, das Voraussetzung für eine erfolgreiche Integration ist.

## 2.5 Soziale Ausrichtung der Organisationen

Fast allen befragten Organisationen gemeinsam ist die soziale und unterstützende Ausrichtung, die sie stark von den herkömmlichen Privatunternehmen unterscheidet.

Zunächst wird die soziale Zielsetzung direkt über die Produktion von Waren und Dienstleistungen im Allgemeininteresse erreicht. Interessanterweise beschränkt sich die Mehrheit der Organisationen (62%) nicht darauf, auf dem Arbeitsmarkt benachteiligten Personen eine Beschäftigung zu ermöglichen, sondern stellt für den eigenen Klientenkreis und/oder das Umfeld eine breite Palette von Dienstleistungen im Sozial-, Bildungs- und Umweltbereich bereit. Bei diesen Organisationen handelt es sich in der Regel um "Multiprodukt"-Unternehmen. Daher ist es mangels einer Kostenrechnung ziemlich schwierig, den tatsächlichen Selbstfinanzierungsgrad zu ermitteln. Stark verbreitet sind Dienstleistungen mit einem ausgeprägten umweltbezogenen Inhalt, die in Verbindung mit der Arbeitsintegration von benachteiligten Personen angeboten werden. Diese werden für Tätigkeiten im Bereich der Rückgewinnung, der Wiederverwertung und des Verkaufs von gebrauchtem Material oder der Kehrachtsammlung beschäftigt (16 Fälle).<sup>22</sup> Häufig sind auch Wohn- oder Freizeitdienstleistungen, die hauptsächlich von Organisationen erbracht werden, die mit Invaliden arbeiten (14 Fälle), Ausbildungskurse und berufliche Umschulungen, die sich vor allem an Erwerbslose richten (12 Fälle), sowie Dienstleistungen im Bereich Sozialberatung und Bewerbungshilfe (11 Fälle).<sup>23</sup>

Die soziale Ausrichtung kommt auch in der psychosozialen Betreuung und der beruflichen Begleitung zum Ausdruck. Die Mehrheit der Sozialfirmen (80%) verfügt über betriebsinterne Betreuungsformen. Nur neun Organisationen geben an, dass sie die Bildungstätigkeit und die psychosoziale Unterstützung "auslagern". Eine Besonderheit des schweizerischen Modells der Sozialfirma gegenüber den traditionellen Unternehmen

---

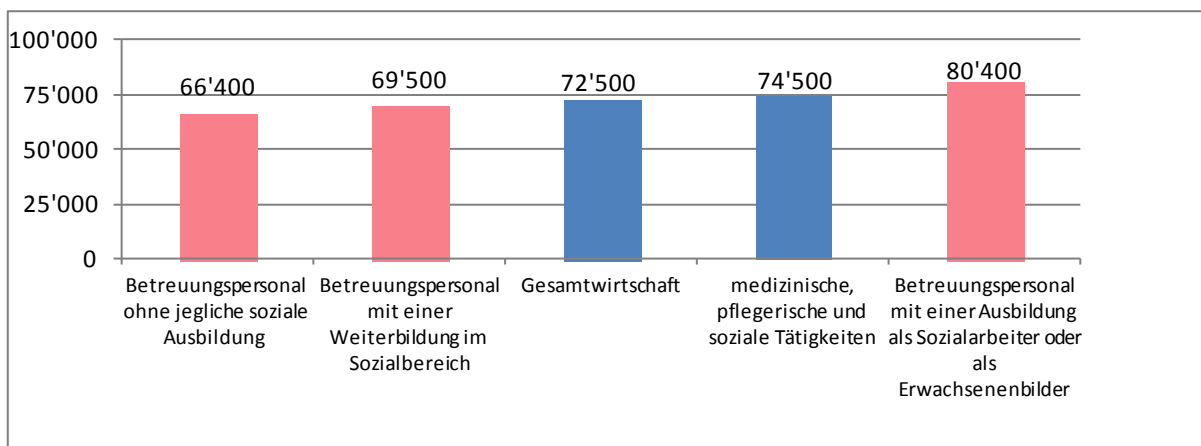
<sup>22</sup> Der Genfer Verein *Réalise* ist heute der grösste Wiederverkäufer von gebrauchtem Informatikmaterial in der Schweiz. Weitere ökologische Leistungen sind die Abgabe von Gratisvelos am Bahnhof Sirnach durch *Ding-Shop* oder die ausschliessliche Nutzung von Strom aus Wasserkraft und einer Holzheizung durch *fiwo* (Kanton Thurgau).

<sup>23</sup> Den grössten Klientenkreis im Rahmen dieser Neben-Dienstleistungen weist die Stiftung *Le Relais* (Kanton Waadt) auf, deren Erfahrung in der Bekämpfung von Ausgrenzung und Abhängigkeiten anerkannt ist. Sie bietet jährlich rund 1100 Personen eine breite Palette von Wohndienstleistungen und ambulanten Angeboten. Zu erwähnen ist in diesem Zusammenhang auch der Verein *VAM* in Düdingen, der regelmässig gezielte Kurse zur beruflichen Standortbestimmung und zu Bewerbungstechniken sowie Sprachkurse durchführt. Seine Angebote werden von rund 900 Erwerbslosen in Anspruch genommen.

besteht darin, dass eine erhebliche Zahl der Beschäftigten über eine spezifische Ausbildung im Sozialbereich verfügt. Diese Personen übernehmen neben der Produktionstätigkeit und unter Beachtung von klaren Vorschriften auch Aufgaben im Bereich der psychosozialen Unterstützung. Neben den 8000 benachteiligten Personen sind rund 1200 Personen beschäftigt, die über ein Diplom im Sozialbereich oder als Erwachsenenbilder/Erwachsenenbilderin verfügen bzw. neben ihrer Ausbildung im technischen oder administrativen Bereich eine Weiterbildung im Sozialwesen abgeschlossen haben. Werden alle Organisationen berücksichtigt, entsprechen die Beschäftigten mit einem Diplom im Sozialbereich oder als Erwachsenenbilder fast 40% des gesamten Kaderpersonals; in den Organisationen, die hauptsächlich oder ausschliesslich mit Invaliden arbeiten, beträgt dieser Anteil bis zu 60%.<sup>24</sup>

Die Ausbildung des Personals wirkt sich auf die Verteilung der Löhne aus. Wie Abbildung 2 zeigt, wird die spezifische Ausbildung im Sozialbereich anerkannt und mit besseren Lohnbedingungen abgegolten (Medianwert: ca. CHF 80'000/Jahr) als jene des technischen Personals und der Beschäftigten mit lediglich einer Weiterbildung im Sozialbereich (CHF 66'000 beziehungsweise 69'000/Jahr). Im Vergleich zu den Medianlöhnen in der schweizerischen Wirtschaft als Ganzes und der Angestellten im Sektor "medizinische, pflegerische und soziale Tätigkeiten" ist der Lohn des technischen Personals und der Beschäftigten mit einer Weiterbildung im Sozialbereich etwas tiefer, während jener des Betreuungspersonals mit einer abgeschlossenen sozialen Grundausbildung höher ist.

**Abbildung 2. Brutto-Jahreslohn des Personals und Vergleich mit den schweizerischen Medianwerten (in CHF)**



Hinweis: Für die schweizerischen Medianwerte vgl. Bundesamt für Statistik (<http://www.bfs.admin.ch>), Werte 2008.

Die gesamte Lohnstruktur weist ein relativ deutliches Gefälle zwischen dem nicht benachteiligten und dem benachteiligten Personal auf (vgl. Abbildung 3). Im Gegensatz dazu ist die Lohnstruktur in anderen Umfeldern wie in den italienischen Sozialgenossenschaften des Typs B eher flach.

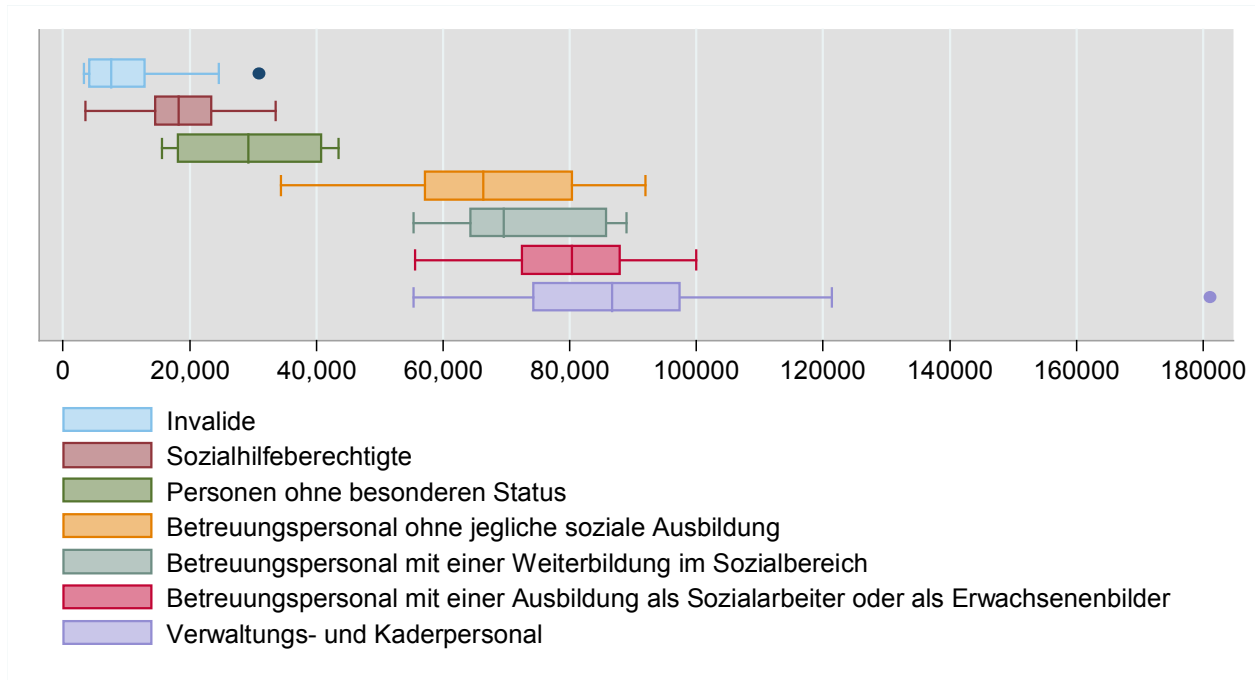
Eine letzte wichtige Besonderheit der schweizerischen Sozialfirmen ist, analog zu den Entwicklungen im geschützten Markt, das zahlenmässige Verhältnis zwischen dem benachteiligten und dem nicht benachteiligten Personal (auch Kaderpersonal genannt). Der Anteil der Ersteren am Gesamtbestand der Angestellten liegt bei 80%. Dies entspricht im Durchschnitt einem angestellten Kader auf vier benachteiligte Beschäftigte. Mit zwei nicht benachteiligten Angestellten pro benachteiligte Person ist das Verhältnis in den italienischen

<sup>24</sup> Im Gegensatz zu anderen Ländern sind in den schweizerischen Organisationen überwiegend bezahlte Arbeitskräfte tätig, während der Einsatz von Freiwilligen nur einem Anteil von knapp 0,2% entspricht. Allerdings wird der Anteil der Freiwilligenarbeit möglicherweise unterschätzt, da viele Organisationen angeben, dass sie in der Leitung (Vorstandsmitglieder, Geschäftsleitung, Präsidium usw.) in erheblichem Umfang auf ehrenamtliche Mitarbeit zählen können. Diese wurden jedoch in der Untersuchung nicht berücksichtigt.



Sozialgenossenschaften umgekehrt, was sich natürlich auf die Produktivität in den beiden Umfeldern auswirkt. Der einzige Ausreisser ist der Teen Service, der ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen benachteiligtem und nicht benachteiligtem Personal aufweist (1:1).<sup>25</sup>

**Abbildung 3. Jährliche Bruttovergütung benachteiligtes Personal, Betreuungs- und Verwaltungspersonal**



## 2.6 Produktionstätigkeit und Orientierung am freien Markt

Aus der Untersuchung geht hervor, dass die meisten befragten Organisationen eine Produktionstätigkeit ausüben, die sich auf mehrere Wirtschaftssektoren verteilt, um den Begünstigten ein breites Spektrum von Berufen anzubieten und den Unsicherheiten in den einzelnen Wirtschaftssektoren zu begegnen (vgl. auch Dunand und Du Pasquier, 2006). Einige Bereiche wie Gastronomie, Garten- und Waldarbeiten, Montage, Dienstleistungen und Handwerk scheinen sich besonders gut für die Anstellung von benachteiligten Personen zu eignen (Abbildung 4). Der Umsatz wird vor allem mit Privatkunden erzielt (95%), im Gegensatz zu einigen europäischen Ländern, in denen viele Leistungen für den öffentlichen Sektor erbracht werden.<sup>26</sup>

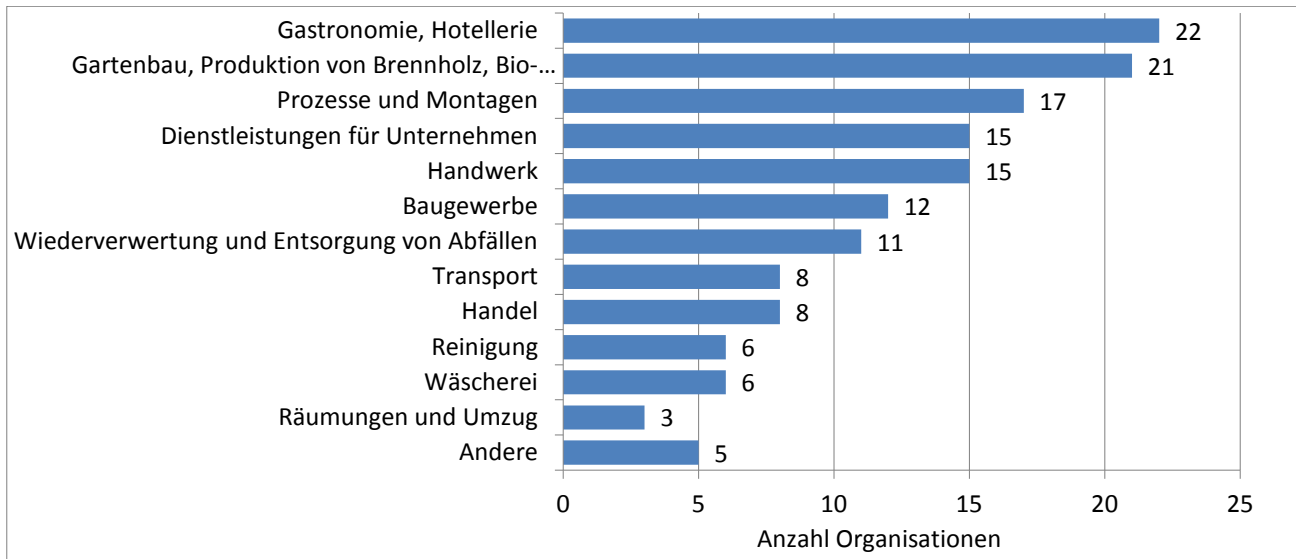
Die Ausrichtung auf die Produktion erfolgt nicht immer innerhalb des freien Marktes: Für rund einen Drittel der Einrichtungen bestehen ausdrückliche Konkurrenzverbote, die den Handlungsspielraum und die unternehmerische Freiheit einschränken. Vom Konkurrenzproblem betroffen sind vor allem jene Unternehmen, die mit dem System der Arbeitslosenversicherung verbunden sind. Die Organisationen, die ausschliesslich Sozialhilfeberechtigte integrieren, sind beim Eintritt in Wettbewerbsmärkte freier. Doch auch in diesen Firmen ist die Konkurrenz ein Thema, und um das Problem zu umgehen, sind einige Einrichtungen in Nischen tätig, an denen der traditionelle Markt kein Interesse hat.<sup>27</sup>

<sup>25</sup> In den Organisationen, die überwiegend mit Arbeitslosen arbeiten, erhöht sich das Verhältnis zwischen dem benachteiligten und dem nicht benachteiligten Personal auf 7:1.

<sup>26</sup> Die einzigen Ausnahmen bilden die Firma Orangerie, der Verein VAM und die Stiftung Wendepunkt, die einen erheblichen Teil ihres Umsatzes mit öffentlichen Kunden erwirtschaften.

<sup>27</sup> Dies gilt insbesondere für die folgenden Organisationen: (1) Der Verein *The Buez* hat das Hotel Restaurant Sonnenberg in Kriens übernommen. Das Hotel, das zuvor aufgrund seiner dezentralen Lage leer stand, ist kein neuer Konkur-

**Abbildung 4. Verteilung der Organisationen nach Wirtschaftssektoren (mehrere Antworten möglich)**



## 2.7 *Finanzielle Mittel und Selbstfinanzierungsgrad*

Ein Merkmal der Sozialfirmen in der Schweiz ist die Vielfalt ihrer Finanzierungsquellen; dieses Phänomen wird in der Literatur als *Resource Hybridization* bezeichnet (vgl. Gardin, 2006). Die Organisationen zeichnen sich durch ein Finanzierungsmodell aus, das in erster Linie staatliche Umverteilung (Einnahmen in Form von öffentlichen Beiträgen im Umfang von 57%) und Markt (41%, überwiegend aus Verkäufen an den privaten Sektor) kombiniert. Aus Spenden und Freiwilligenarbeit stammt hingegen nur ein geringer Teil der Mittel (2%).

### Finanzielle Mittel

#### A. Verkaufserlöse

Abgesehen von einigen Ausreissern, die sehr hohe Umsätze erzielen, wird in der grossen Mehrheit der Fälle (85%) ein Umsatz von weniger als CHF 3 Mio. erwirtschaftet, wobei der Medianwert bei CHF 750'000 pro Jahr liegt.

#### B. Öffentliche Beiträge

38 Organisationen beziehen direkte öffentliche Beiträge, eine Einrichtung erhält nur indirekte Beiträge und eine Sozialfirma bezieht überhaupt keine öffentlichen Beiträge. *Ok-Forêt* ist die einzige Organisation, die nach einem fast vollständig selbstfinanzierten Modell arbeitet: Sie bezieht keine regelmässigen öffentlichen Beiträge und versucht gleichzeitig, möglichst marktgerechte Löhne zu bezahlen. Dank minimalen Verwaltungskosten und der ehrenamtlichen Tätigkeit des Vorstands gelingt es dem Verein, der im Sektor Garten- und Waldarbeiten tätig ist, die Betriebskosten (mit gewissen Schwierigkeiten) aus den Verkaufserlösen zu decken.

#### *Direkte öffentliche Beiträge*

Bei den direkten Beiträgen lassen sich grundsätzlich zwei Typen unterscheiden:

rent im Beherbergungssektor. (2) Der Verein *fiwo* fördert die Verarbeitung von einheimischer Schafwolle (eine kaum noch ausgeübte Tätigkeit) und stellt aus der Wolle marktfähige Produkte wie Dämmplatten, Duvet- und Kissenfüllungen und Wohnaccessoires her. Nach einer ähnlichen Logik arbeiten die Firmen, die in der Wiederverwertung tätig sind.



- Finanzierung der Betreuungskosten (Lohn des Betreuungspersonals und weitere Betriebskosten). Dabei handelt es sich um das vorherrschende Modell (das in 37 Einrichtungen zum Einsatz gelangt). Für die Subventionierung zuständig sind der Bund (bei den Organisationen, die Arbeitslose nach dem AVIG integrieren, und bei den Invalideneinrichtungen, für die der neue Finanzausgleich zum Zeitpunkt der Untersuchung noch nicht in Kraft getreten war), die Kantone (bei den Einrichtungen, die in der Westschweiz und im Tessin Sozialhilfeberechtigte eingliedern, sowie bei einigen Institutionen für Invalide) oder die Gemeinden (bei den Organisationen, die in der Deutschschweiz Sozialhilfeberechtigte integrieren). Was die Modalitäten der Ausrichtung der öffentlichen Beiträge anbelangt, hat die Beliebtheit des Modells der Defizitdeckung, das in der Regel mit der Integration von Arbeitslosen nach dem AVIG verbunden ist, deutlich abgenommen. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die öffentlichen Ausgaben rationeller eingesetzt werden müssen und dem Sozialstaat eine neue, «unternehmerische» Ausrichtung gegeben werden soll. Zunehmende Bedeutung (80% der Fälle) erhalten stattdessen Vertragsformen, bei denen vorgängig ein fester Beitrag oder ein Standardtarif pro integrierte Person festgelegt wird. Bei der Finanzierung der Invalideneinrichtungen herrscht die erste Variante vor, während bei den aktiven Massnahmen zugunsten von Erwerbslosen eher Tarife zur Anwendung gelangen. Faktisch hat dies zur Folge, dass die Einrichtungen ein unternehmerisches Risiko übernehmen, falls aufgrund von Kosten, die höher als erwartet ausfallen, Betriebsverluste entstehen, und stellt einen gewissen Anreiz dar, auf die wirtschaftliche Effizienz zu achten. In einigen Organisationen (5) bestehen Mischformen der öffentlichen Finanzierung, die je nach Eingliederungskategorie unterschiedlich sind. Schliesslich verfügt ein Drittel der Organisationen nicht über die Möglichkeit, Überschüsse zu kapitalisieren.
- (Teil-)Finanzierung der Löhne der benachteiligten Beschäftigten. Die Firma *Dock-Gruppe* erhält keine Beiträge für die Betreuungskosten, sondern ihr wird die Gesamtheit der Löhne erstattet, die an die integrierten Beschäftigten ausbezahlt werden. Für bestimmte Kategorien von benachteiligten Beschäftigten besteht diese Art der Finanzierung in beschränktem Mass auch in anderen Organisationen.

#### *Indirekte öffentliche Beiträge*

Neben den direkten öffentlichen Beiträgen müssen bei der Beurteilung der tatsächlichen Zusammensetzung der Mittel auch erhebliche indirekte Beiträge berücksichtigt werden. Diese hängen mit den Kosteneinsparungen zusammen, die sich daraus ergeben, dass ein Teil oder die Gesamtheit der Arbeitskosten der integrierten benachteiligten Personen durch die öffentliche Hand finanziert wird, da der Anteil der nicht oder nur geringfügig entlohnten Beschäftigten sehr hoch ist. Ausser in den wenigen Organisationen, in denen ein Lohn ausbezahlt wird, der einem Marktlohn nahekommt, stellen die eingegliederten Personen, die allerdings nicht voll leistungsfähig sind, für die Organisationen fast oder völlig unentgeltliche Arbeitskräfte dar. Der Medianwert dieser Beiträge liegt bei knapp CHF 300'000 (für die Annahmen, die bei der Berechnung der indirekten Beiträge getroffen wurden, wird auf Crivelli et al., 2011, S. 114, verwiesen).

#### *Weitere Formen von öffentlicher Unterstützung*

Schliesslich erhalten 60% der Organisationen weitere implizite Formen von öffentlicher Unterstützung, die sich nur schwer quantifizieren lassen, wie die Befreiung von Steuern oder anderen Abgaben, die Bereitstellung von Räumlichkeiten oder die Bevorzugung bei der Auftragsvergabe.

#### C. Mittel aus Spenden und Freiwilligenarbeit

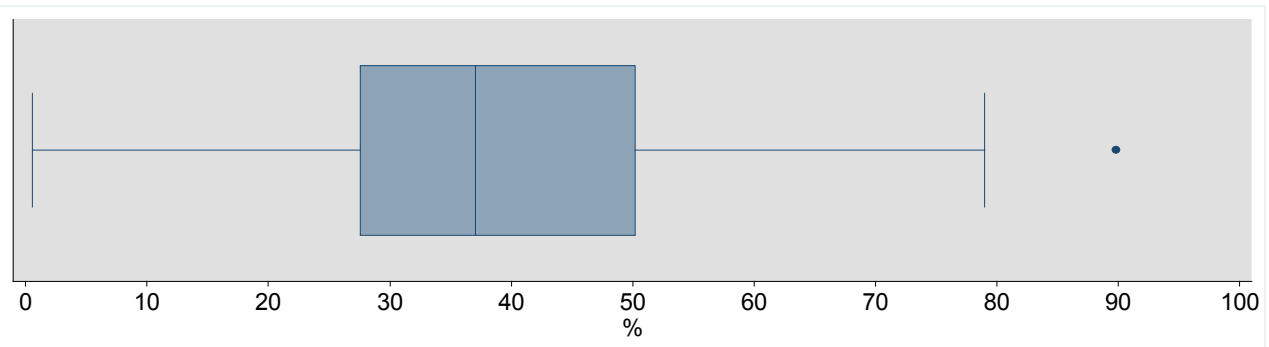
Neben Mitteln aus der Umverteilung und aus dem Markt verfügen die Sozialfirmen in der Schweiz in geringfügigem Ausmass auch über Mittel aus Spenden (in 70% der Fälle) und aus Freiwilligenarbeit (nur in zehn Einrichtungen).

#### **Selbstfinanzierungsgrad**

Mit einem durchschnittlichen Selbstfinanzierungsgrad von 40% ist das wirtschaftliche Risiko, das die schweizerischen Sozialfirmen tragen, noch eher bescheiden (vgl. Abbildung 5). Nur in zwölf Fällen übersteigen die

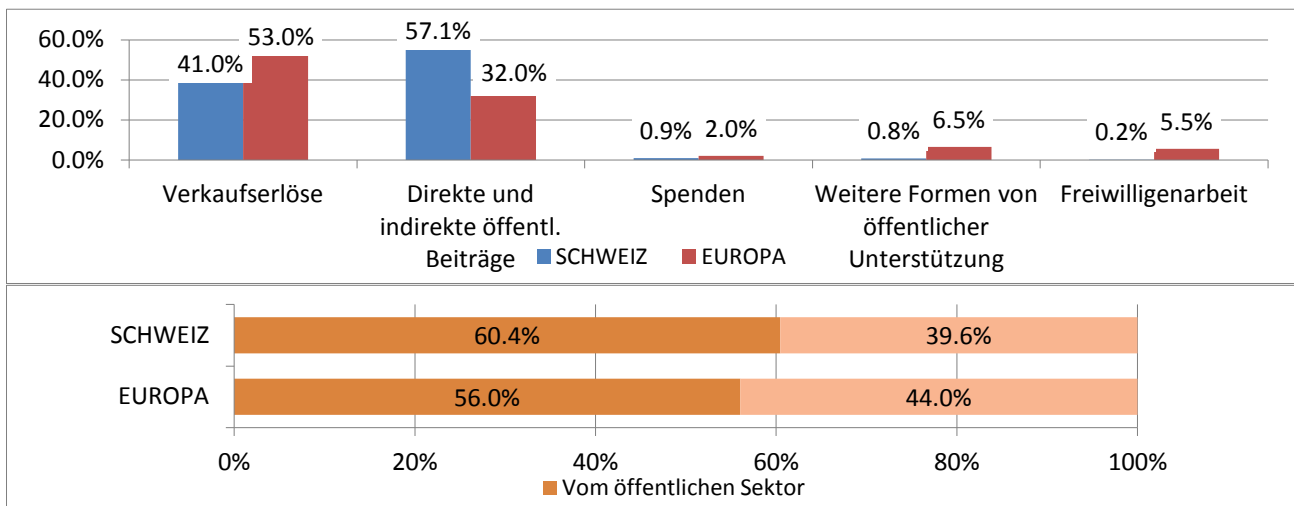
im Markt erwirtschafteten Mittel die Schwelle von 50%. Die Arbeitshypothesen für die Berechnung des Selbstfinanzierungsgrads sind in Crivelli et al. dargelegt (2011, S. 115).<sup>28</sup> Der beschränkte Selbstfinanzierungsgrad ist darauf zurückzuführen, dass der Anteil der zumeist permanenten öffentlichen Beiträge an den Gesamteinnahmen überwiegt. Dies gewährleistet den meisten Organisationen eine grosse institutionelle und wirtschaftliche Stabilität. Im Vergleich zur Situation in anderen europäischen Ländern sind die direkten und indirekten öffentlichen Beiträge, die diesen Organisationen ausgerichtet werden, im Durchschnitt höher.

**Abbildung 5. Selbstfinanzierungsgrad**



In Europa erwirtschaften die Sozialfirmen jedoch einen höheren Anteil ihres Umsatzes im öffentlichen Sektor, indem sie sich an Ausschreibungen beteiligen und der öffentlichen Verwaltung Waren und Dienstleistungen liefern (20% der Gesamtmittel im Vergleich zu 2% in der Schweiz). Dieser Unterschied ist so gross, dass der Mix zwischen öffentlicher und privater Finanzierung damit wieder ausgeglichen wird. Der wesentliche Unterschied zwischen der Schweiz und Europa betrifft somit weniger die Höhe als vielmehr die Art der öffentlichen Beiträge: In den anderen europäischen Ländern erhalten die Sozialfirmen auch über die Aktivität des Verkaufs und der Erbringung von Dienstleistungen für den Staat öffentliche Mittel, während in der Schweiz die Ausrichtung von Beiträgen vorherrscht (vgl. Abbildung 6).

<sup>28</sup> Der Selbstfinanzierungsgrad ergibt sich aus dem Verhältnis zwischen dem Umsatz und der Gesamtheit der Kosten einschliesslich der kalkulatorischen Kosten, die sich aus den Löhnen der benachteiligten Personen ergeben, die nicht von der Organisation bezahlt, sondern von der öffentlichen Hand subventioniert werden. Aufgrund der beschränkten Grösse der Stichprobe sind keine statistischen Verallgemeinerungen möglich, um ein multivariates Erklärungsmodell für den Selbstfinanzierungsgrad zu entwickeln. Der Selbstfinanzierungsgrad wird nur durch die folgenden Einzel-Faktoren signifikant beeinflusst: (a) die Eingliederung von Arbeitslosen als vorherrschende Klientenkategorie, (b) das vollständige oder partielle Verbot, den Markt zu konkurrenzieren, und (c) die Erbringung von sozialen Dienstleistungen – alle diese Faktoren sind mit einem Selbstfinanzierungsgrad verbunden, der gegenüber den Organisationen, in denen die jeweilige Bedingung nicht gegeben ist, um 19, 22 beziehungsweise 18 Prozentpunkte tiefer liegt. Die vollständige organisatorische Autonomie hingegen geht mit einem Selbstfinanzierungsgrad einher, der 23 Prozentpunkte über dem Medianwert der gesamten Stichprobe liegt (allerdings betrifft dies nur fünf Fälle).

**Abbildung 6. Herkunft der finanziellen Mittel in der Schweiz und in Europa**

NB: Für die europäischen Daten, Gardin (2006: 115 und 121).

## 2.8 Führungsstrukturen

Ein erheblicher Anteil der Organisationen, die sich an der Untersuchung beteiligt haben, weist eine *Multi-stakeholder*-Struktur auf (rund 40%). Die einflussreichsten Interessenträger in der Unternehmensführung sind Personen von ausserhalb der Organisation (in der Regel Experten), Vertreter von Behörden und Non-Profit-Organisationen. Im Vergleich zum europäischen Kontext ist der Anteil der externen Personen höher, während die Kategorien "benachteiligte Personen", "Angestellte" und Vertreter des privaten Sektors untervertreten sind. Zudem ist in der Schweiz ein fast völliges Fehlen der Freiwilligen und der Konsumentinnen und Konsumenten festzustellen (Campi, Defourny und Grégoire, 2006).

Ein grosser Teil der Organisationen weist eine Rechtsform auf, die für den Non-Profit-Bereich typisch ist (Verein oder Stiftung). Daher beruhen die Regeln für die Steuerung des Entscheidungsprozesses vor allem auf dem Grundsatz "eine Stimme pro Kopf" und richten sich somit nach demokratischen Mechanismen, auch bei den wenigen Genossenschaften und Gesellschaften mit beschränkter Haftung beruht die Führung nicht auf dem Kapitalbesitz.

Die befragten Einrichtungen schenken der Mitwirkung der benachteiligten Beschäftigten und der Angestellten nur beschränkte Aufmerksamkeit: Bloss vier Organisationen geben an, dass die Klientinnen und Klienten in irgendeiner Form direkt oder indirekt in den leitenden Organen vertreten sind oder der Organisation als Mitglieder angehören, während die Angestellten immerhin in 13 Fällen in irgendeiner Weise vertreten sind.<sup>29</sup>

Obwohl in der europäischen Literatur schon seit einiger Zeit Überlegungen zur Partizipation angestellt werden (Borzaga und Mittone, 1997; Gui, 1991; Pestoff, 1995; Middleton, 1987; Cornforth, 2003; Fazzi, 2007; Campi, Defourny und Grégoire, 2006; Depedri, 2007)<sup>30</sup>, betrachten nur 10% der befragten Organisationen

<sup>29</sup> Ausnahmen sind diesbezüglich die FTIA im Kanton Tessin, die einige Klientinnen und Klienten zu ihren Vereinsmitgliedern zählt, sowie die Genossenschaft Clic, in der alle Genossenschafter Angestellte sind.

<sup>30</sup> Bei einer derartigen Führungsstruktur kann der Entscheidungsprozess allerdings komplexer und konfliktreicher werden. Dennoch bietet die Möglichkeit, unterschiedliche Interessen zusammenzubringen, zahlreiche Vorteile: Unter anderem fördert sie eine Vermittlung zwischen den konfliktträchtigen Standpunkten der Interessenträger, gewährleistet dank dem Einbezug von öffentlichen Stellen die erforderlichen Mittel und die Legitimation der Organisation, beschleunigt die notwendigen Anpassungen an die Nachfrage im Markt und verringert das Risiko von externen Konflikten.

diesen Aspekt als sehr wichtig. Dies ist einer der Hauptunterschiede zwischen der Situation in der Schweiz und den innovativsten Überlegungen und Vorgehensweisen, die in Europa festzustellen sind.

Die insgesamt geringe Beachtung, die dem Einbezug des benachteiligten Personals in die unternehmerischen Entscheidungen geschenkt wird, entspricht der Praxis der europäischen *Work Integration Social Enterprises* (Campi, Defourny und Grégoire, 2006: 39; Hulgard und Spear, 2006: 105). In diesen lassen die zeitliche Befristung der Integrationsleistungen und die sozialen Probleme der integrierten Personen keine eigentliche Mitwirkung der benachteiligten Beschäftigten zu. Allerdings ist zu betonen, dass die geringe Partizipation nicht nur jene Organisationen kennzeichnet, die eine zeitlich befristete Integration anbieten, sondern in allen Organisationstypen festzustellen ist, die im Rahmen dieser Untersuchung analysiert wurden. In einem anderen Aspekt unterscheidet sich die Schweiz hingegen von den europäischen WISE (Campi, Defourny, Grégoire, 2006: 39): In diesen haben die Angestellten (in Belgien, Finnland, Italien und Schweden) oder die freiwilligen Mitarbeitenden (in Deutschland, Frankreich und Spanien) den grössten Einfluss auf die Unternehmensführung. Diese beiden Interessengruppen sind in der Schweiz kaum präsent.

## 2.9 Bestimmung von vier Prototypen der Sozialfirma

Bei der Analyse der Fragebögen zeigte sich, dass die Entstehungsgeschichten und Betriebsmodelle der untersuchten Organisationen so vielfältig und unterschiedlich sind, dass jede Verallgemeinerung schwierig und willkürlich erscheint. Dennoch wurde versucht, die verschiedenen Initiativen zu einer beschränkten Zahl von *Clustern* zusammenzufassen. Dazu wurden die wichtigsten Klassifikationskriterien herangezogen, die für die europäischen *Work Integration Social Enterprises* verwendet werden (vgl. Davister, Defourny und Gregoire, 2003): Ziel der Integration (Übertritt in den regulären Arbeitsmarkt oder dauerhafte berufliche Eingliederung), Status der Beschäftigten (Vertrags- und Lohnpolitik), Kategorien der benachteiligten Beschäftigten und Typ der mobilisierten Mittel.<sup>31</sup> Diesen Kriterien wurden durch eine Reihe weiterer Unterscheidungsmerkmale ergänzt.<sup>32</sup> Daraus ergaben sich grundsätzlich vier Prototypen:

### *PROTOTYP 1: Sozialfirmen, die vorwiegend Invalide integrieren (15 Einrichtungen)*

Dabei handelt es sich um die zahlenmässig grösste Gruppe. Sie umfasst Einrichtungen, die stark auf die Integration von Menschen mit Behinderungen spezialisiert sind. Im Vordergrund stehen psychische Erkrankungen, gefolgt von körperlichen und geistigen Beeinträchtigungen. Entstanden sind diese Organisationen, die in allen drei Sprachregionen gleichermaßen vertreten sind, grösstenteils in den Neunzigerjahren (73%). Die meisten wurden von Privatpersonen und Non-Profit-Organisationen gegründet. In dieser Gruppe steht die Rechtsform der Stiftung im Vordergrund (67%), gefolgt vom Verein (in 27% der Fälle). Die Einrichtungen weisen eine unterschiedliche Grösse auf (20 bis 450 Klientinnen und Klienten), doch ab den Neunzigerjahren sind in diesem Sektor nur kleine und mittlere Organisationen (bis 70 Klientinnen und Klienten) entstanden. Fast alle (87%) stellen die Klientinnen und Klienten gestützt auf einen unbefristeten Arbeitsvertrag an; Ziel ist eine dauerhafte berufliche Eingliederung in die Sozialfirma. Der Lohn ist in der Regel fix und ergänzt die Invalidenrente. In den meisten Einrichtungen (80%) beläuft sich die Entlohnung auf weniger als CHF 5/Stunde. Das zahlenmässige Verhältnis zwischen benachteiligtem und nicht benachteiligtem Personal – zumeist Mitarbeitende mit einem Diplom als Sozialarbeiter oder einer Weiterbildung im Sozialbereich – liegt bei 4:1 (Medianwert). Mit Ausnahme von vier Einrichtungen, die auf einen einzigen Produktionssektor spezialisiert sind (in der Regel die Gastronomie), deckt die Produktion in den meisten Fällen (73%) verschiedene Sektoren ab (neben der Gastronomie auch Dienstleistungen für Unternehmen, Montagetätigkeiten sowie

<sup>31</sup> Das Kriterium der Berufsbildungstypen, die in den Sozialfirmen eingesetzt werden, konnte nicht vertieft analysiert werden. Allerdings lässt sich festhalten, dass die Initiativen auch in diesem Punkt sehr heterogen sind: Einige Organisationen wenden einen erheblichen Teil der Zeit für *Off-the-job*-Ausbildungsmodulen auf, während andere ihr "Angebot" auf die produktive Tätigkeit und die *On-the-job*-Ausbildung beschränken.

<sup>32</sup> Eine Übersicht über die Merkmale der vier Prototypen bietet die Tabelle im Anhang.

Garten- und Waldarbeiten). Diese Diversifikation in der Produktion ist ein Merkmal, das allen Prototypen der Sozialfirma gemeinsam ist. Die Produktionstätigkeit ist auf den freien Markt ausgerichtet (80% der Einrichtungen) und der Medianwert der Selbstfinanzierung liegt bei 45%. Neben der Integrationstätigkeit bieten 60% der Organisationen auch eine Reihe von weiteren Leistungen im Interesse der Gemeinschaft an, meist Wohn- und Freizeitdienstleistungen für benachteiligte Personen. Fast alle dieser Einrichtungen betrachten sich heute vollumfänglich (67%) oder zumindest teilweise (27%) als Sozialfirmen.

*PROTOTYP 2: Vor den Neunzigerjahren entstandene Sozialfirmen zur befristeten Integration von Erwerbslosen (9 Einrichtungen)*

Diese Organisationen, die sich alle in der lateinischen Schweiz befinden und zumeist den Status eines Vereins aufweisen (78%), widmen sich hauptsächlich Erwerbslosen (Arbeitslose, Sozialhilfeberechtigte, Personen im Freiheitsentzug). In der Regel sind sie jedoch nicht auf eine einzige Klientengruppe spezialisiert. Ihre Grösse ist unterschiedlich (12 bis 500 Klientinnen und Klienten pro Jahr). Entstanden sind diese Einrichtungen hauptsächlich auf Initiative von Privatpersonen und gemeinnützigen Organisationen; erhebliche Bedeutung kommt auch dem Engagement von Persönlichkeiten aus dem kirchlichen Bereich zu. Den integrierten Personen wird eine zeitlich befristete Beschäftigung (in der Regel für ein bis zwölf Monate) mit dem Ziel eines Übertritts in den ersten Arbeitsmarkt geboten. Grundsätzlich werden die "Anstellungen" im Rahmen eines Integrationsprogramms geregelt, das von der öffentlichen Hand getragen wird, ohne dass Anspruch auf eine Vergütung seitens der Organisation besteht. In einigen Fällen wird zwar ein Arbeitsvertrag unterzeichnet, doch der Lohn wird "subventioniert", d. h. anstelle der Sozialleistung von der öffentlichen Hand finanziert. Nur einem Zehntel der integrierten Personen, was 70 Vollzeitäquivalenten entspricht, wird eine Vergütung ausgerichtet, die von der Organisation selbst finanziert wird und deren Wert sich auf CHF 2-21/Stunde beläuft. Das zahlenmässige Verhältnis zwischen benachteiligtem und nicht benachteiligtem Personal beträgt 4:1 (Medianwert) und nur in 50% der Fälle verfügt die Mehrheit des Betreuungspersonals über ein Diplom im Sozialbereich (oder als Erwachsenenbilder). 33% der Einrichtungen unterstehen einem partiellen oder vollständigen Konkurrenzverbot, während der Median des Selbstfinanzierungsgrads bei 36% liegt. Die meisten Organisationen (78%) bieten auch weitere Leistungen im Interesse der Gemeinschaft an. Dabei handelt es sich hauptsächlich um Dienstleistungen im Umweltsektor und zugunsten von benachteiligten Personen (Leistungen in den Bereichen Beratung, Gesundheit und Sozialmedizin). Fast alle Organisationen betrachten sich vollumfänglich als Sozialfirma (88%), und zwar meist schon seit ihrer Entstehung (67%), wobei der Begriff der Sozialfirma für diese Einrichtungen fast ausschliesslich auf die Erfüllung eines sozialen Auftrags beschränkt ist.

*PROTOTYP 3: Ab den Neunzigerjahren entstandene Sozialfirmen zur befristeten Integration von Erwerbslosen (12 Einrichtungen)*

Obwohl diese Organisationen im ganzen Land verbreitet sind, ist in der Deutschschweiz eine klare Aufholbewegung festzustellen (58%). Ähnlich wie Gruppe 2 weisen auch diese Einrichtungen eine unterschiedliche Grösse auf (35 bis 1000 Klientinnen und Klienten im Jahr) und widmen sich hauptsächlich Erwerbslosen (Arbeitslose, Sozialhilfeberechtigte, Personen im Freiheitsentzug), ohne dass sie in der Regel auf eine einzige Klientenkategorie spezialisiert sind. Diese Firmen bieten den integrierten Personen eine befristete Beschäftigung, für die in der Regel keine Vergütung ausbezahlt wird (auch in diesem Fall erhalten jedoch 10% der Beschäftigten eine Entlohnung von CHF 5-10/Stunde). Im Gegensatz zu den Organisationen, die vor den Neunzigerjahren entstanden sind, lassen sich jedoch erste Versuche mit Gesellschaftsformen (vor allem GmbH) beobachten, obwohl die typischen Rechtsformen des Non-Profit-Bereichs weiterhin überwiegen (67%). Bei der Entstehung dieser Organisationen waren vor allem Privatpersonen, aber auch Behörden federführend. Das Verhältnis zwischen dem benachteiligten und dem nicht benachteiligten Personal beträgt fast 6:1 (Medianwert). Die Inanspruchnahme von Personal mit einer sozialen oder pädagogischen Ausbildung ist noch geringer, da dieses nur in 17% der Fälle in bedeutendem Umfang vertreten ist. 58% der Einrichtungen unterstehen einem partiellen oder vollständigen Konkurrenzverbot, während der Medianwert des Selbstfinanzierungsgrads bei 30% liegt. Das Spektrum der angebotenen Leistungen ist unterschiedlich: 42% der Organisationen konzentrieren sich auf die Arbeitsintegration, während 58% auch weitere Leistun-

gen im Interesse der Gemeinschaft erbringen. Fast alle Einrichtungen sind der Auffassung, ihre Identität habe von Anfang an einer Sozialfirma entsprochen (82%), aber es gibt zahlreiche Organisationen, die Mühe haben, sich vollumfänglich als Sozialfirmen zu betrachten (67%).

*PROTOTYP 4: Ab den Neunzigerjahren entstandene Sozialfirmen zur dauerhaften Integration von Erwerbslosen (4 Einrichtungen)*

Diese in der Deutschschweiz tätigen Organisationen wurden vor allem von anderen Non-Profit-Organisationen gegründet. Sie haben eine Reihe von Merkmalen mit dem Prototyp 3 gemeinsam: Ihre Grösse ist unterschiedlich (7 bis 750 Klientinnen und Klienten pro Jahr), es besteht die Tendenz zu Rechtsformen des Obligationenrechts, der Anteil des Personals mit einem Diplom im sozialpädagogischen Bereich oder als Erwachsenenbilder/Erwachsenenbilderin ist tief, das zahlenmässige Verhältnis zwischen benachteiligtem und nicht benachteiligtem Personal beträgt 6:1, und es ist eine gewisse Zurückhaltung festzustellen, sich vollumfänglich als Sozialfirmen zu betrachten, obwohl dieses Ergebnis angesichts der beschränkten Fallzahl mit Vorsicht zu betrachten ist. Von den beiden zuvor beschriebenen Gruppen unterscheidet sich dieser Firmentyp durch die spezifische Ausrichtung auf die Integration von Sozialhilfeberechtigten. Zudem ist dieses Integrationsmodell auf unbefristete Arbeitsverträge ausgerichtet, die einen Lohn nach den orts- und branchenüblichen Ansätzen vorsehen, während die verminderte Leistungsfähigkeit der integrierten Personen von der öffentlichen Hand finanziell ausgeglichen wird (vgl. Blattmann und Merz, 2009). Das Lohnmodell hat zweifellos Potenzial, obwohl es gegenwärtig nur auf 5% der integrierten benachteiligten Personen angewandt wird, der Medianwert der Vergütung liegt bei CHF 7/Stunde. Nur eine Organisation gibt an, dass sie sich auf Märkte beschränken müsse, in denen keine Konkurrenz herrsche. In dieser Gruppe wird ein Selbstfinanzierungsgrad von 46% erreicht, auch wenn das Resultat statistisch nicht relevant ist, da nur wenige Fälle betrachtet wurden. Drei der vier Firmen erbringen neben der Arbeitsintegration weitere Leistungen im Interesse der Gemeinschaft. Dabei handelt es sich jedoch nicht um gemeinnützige Leistungen zugunsten von benachteiligten Personen, sondern eher um ökologische Dienstleistungen, die mit der Integrationstätigkeit zusammenhängen, oder um Aktivitäten in der Entwicklungszusammenarbeit.

### 3 Schlussfolgerungen: Entwicklungsperspektiven für die Sozialfirmen in der Schweiz

In diesem letzten Teil geben wir einige Denkanstösse für die Entwicklung des Sektors der Sozialfirmen in unserem Land.

#### 3.1 *Überwindung des Konkurrenzverbots*

Im Durchschnitt ist der Autonomie- und Selbstfinanzierungsgrad der Sozialfirmen relativ bescheiden. Vor allem in wirtschaftlich schwierigen Zeiten wird die Ausbreitung von Sozialfirmen von einigen als eine Form von unlauterem Wettbewerb gegenüber den traditionellen Unternehmen betrachtet. In der gegenwärtigen Situation können sich die Sozialfirmen nicht immer innerhalb des freien Marktes auf die Produktion ausrichten, denn in 35% der Fälle besteht formell ein partielles oder vollständiges Verbot, die gewinnorientierten Unternehmen zu konkurrenzieren. Das Konkurrenzverbot beeinträchtigt die Autonomie und die Perspektiven für die Selbstfinanzierung der Organisationen. Um eine verstärkte Entwicklung des Sektors der Sozialfirmen in der Schweiz zu fördern, erscheint es deshalb wichtig, eine mögliche Lockerung dieses Verbots in Betracht zu ziehen. Eine flexiblere Auslegung dieses Grundsatzes erfordert jedoch unseres Erachtens, dass endgültig auf jene Formen der öffentlichen Finanzierung verzichtet wird, die auf der Defizitdeckung und der indirekten Subventionierung der Löhne der Klientinnen und Klienten beruhen, und dass die Firmen ein echtes unternehmerisches Risiko übernehmen, indem sie Löhne bezahlen, die auf der Produktivität der Beschäftigten beruhen. Dies ist eine notwendige Voraussetzung, um Formen von unlauterem Wettbewerb und



Lohndumping zu verhindern.<sup>33</sup> Eine solche Entwicklung würde es ermöglichen, mit der öffentlichen Hand Verträge über die Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen im Interesse der Gemeinschaft abzuschliessen (*Contracting out*), wie dies in anderen europäischen Ländern bereits der Fall ist. Um eine bessere soziale Integration der Klientinnen und Klienten, aber auch eine höhere wirtschaftliche Nachhaltigkeit der Projekte sicherzustellen, erscheint es angebracht, die Zusammensetzung des Personals zu ändern: weg vom klassischen Modell eines "Beschäftigungsprogramms" hin zu Modellen, in denen die "nicht benachteiligten" Mitarbeitenden die Mehrheit bilden. Heute liegt das zahlenmässige Verhältnis zwischen benachteiligtem und nicht benachteiligtem Personal im Durchschnitt bei 4:1, während es in den italienischen Sozialgenossenschaften 1:2 beträgt. Allerdings muss sichergestellt werden, dass im Gegenzug für die Übernahme von vermehrter wirtschaftlicher Verantwortung nicht nur das Konkurrenzverbot gelockert, sondern auch die Möglichkeit geboten wird, die Überschüsse, oder zumindest einen Teil davon, in der Firma zu behalten, um die Flexibilität und Investitionsfähigkeit zu erhöhen.

### 3.2 *Innovationsfähigkeit im Hinblick auf neu auftretende Bedürfnisse*

Die grosse Mehrheit der Initiativen, die sich in unserem Land entwickelt haben, hängen mit der Arbeitsintegration und dem spezifischen Verwaltungsstatus der Begünstigten zusammen: Die Sozialfirmen stellen praktisch ausschliesslich Personen ein, die einem der grossen Sozialwerke angehören: Menschen mit Behinderung, Arbeitslose nach Bundesrecht oder kantonalem Recht, Sozialhilfeberechtigte. Ausgehend von der heutigen Situation lassen sich drei Stossrichtungen für die Entwicklung erkennen.

In Bezug auf die Integration von Sozialleistungsempfängerinnen und -empfängern besteht eine erste Perspektive darin, Modelle von spezifischen Sozialfirmen für Erwerbslose zu erproben, für die sich ein immer dringenderer Integrationsbedarf abzeichnet, dies gilt zum Beispiel für Sozialhilfeberechtigte oder für am Arbeitsmarkt stark benachteiligte Jugendliche. Damit wirksam auf die spezifischen Bedürfnisse der einzelnen Personen eingegangen werden kann (rasche Wiedereingliederung in den regulären Arbeitsmarkt, Integration in eine Berufsausbildung, dauerhafter Bedarf nach einem angepassten Arbeitsplatz), müssen flexiblere Formen der Integration und der öffentlichen Finanzierung definiert werden, welche die Aufsplitterung und Starrheit des bestehenden institutionellen Instrumentariums überwinden und es ermöglichen, die wichtigsten Sozialwerke zumindest auf kantonaler Ebene über Schnittstellen zu verbinden.

Eine zweite grosse Herausforderung wird künftig die berufliche Integration von Personen sein, die nicht (mehr) unter die wichtigsten Sozialwerke fallen oder deren Bedürfnisse mit den bestehenden Lösungen nicht wirksam abgedeckt werden. Dies gilt in erster Linie für Ausgesteuerte, die keine Stelle mehr finden, und die keine öffentliche Unterstützung erhalten. Aus einer Untersuchung, die wir parallel zu dieser Studie in der italienischen Schweiz durchgeführt haben, geht hervor, dass bei den Personen, die keine Stelle gefunden haben und keine institutionelle Unterstützung erhalten, die höchste Bereitschaft besteht, in einer Sozialfirma neu anzufangen, selbst zu einem tieferen Lohn als vor der Arbeitslosigkeit.<sup>34</sup> Sodann gibt es Personen, bei denen vorübergehende Notlagen auftreten: Bei ihnen bestehen Phasen mit Schwierigkeiten oder Krankheitsschüben, auf die Zeiten folgen, in denen sie ihre Arbeitsfähigkeit weitgehend zurückerlangen. Bei diesen Personen ist eine endgültige Eingliederung in eine geschützte Werkstatt und die Ausrichtung einer Rente auf Lebenszeit nicht angebracht. Vielmehr benötigen sie eine Phase der Stabilisierung und der Wiedereingliederung in das Arbeitsleben, die zum Beispiel bei einer Sozialfirma verbracht werden könnte. Auch die kürzlich durchgeführten und die in der nächsten Zeit vorgesehenen Reformen im Bereich der Invalidenversicherung, die darauf ausgerichtet sind, die Gewährung von Renten nach Möglichkeit zu verhindern und

---

<sup>33</sup> In Bezug auf die Entlohnung des "nicht benachteiligten" Personals könnte in Betracht gezogen werden, dass die Tätigkeiten, die mit der psychosozialen und pädagogischen Betreuung des benachteiligten Personals zusammenhängen, mit öffentlichen Mitteln abgegolten werden. Gleichzeitig müsste die Sozialfirma verpflichtet werden, die Selbstfinanzierung jenes Lohnanteils zu gewährleisten, der sich auf die Produktionstätigkeiten bezieht.

<sup>34</sup> Für nähere Einzelheiten wird auf den vollständigen Studienbericht (Kap. 4) verwiesen.

Massnahmen der beruflichen Wiedereingliederung zu fördern, werden wahrscheinlich neue Möglichkeiten für die Sozialfirmen eröffnen.

Eine letzte Entwicklungsperspektive, die über den Auftrag der Arbeitsintegration hinausgeht, betrifft das Tätigkeitsfeld. Die Sozialfirmen in der Schweiz konzentrieren sich auf das Ziel der Integration und unterscheiden sich darin von der Praxis in anderen europäischen Ländern, in denen Sozialfirmen oft auch Dienstleistungen für Personen erbringen (zum Beispiel Leistungen in Bereichen wie Bildung, Sozialberatung, Hilfe und Pflege zu Hause) oder Tätigkeiten im Umweltschutz und in der lokalen Entwicklung von abgelegenen Regionen oder peripheren städtischen Quartieren übernehmen. In diesen Sektoren ist ein zunehmender Handlungsbedarf zu erwarten. Aufgrund der Unzulänglichkeiten des Marktes und der finanziellen Krise des Sozialstaats wird es deshalb notwendig sein, den gemeinnützigen Sektor und insbesondere innovative Formen des sozialen Unternehmertums stärker auszubauen.

Um soziale Innovationen zu fördern, ist es unseres Erachtens wichtig, spezifische gesetzliche Rahmenbedingungen und einen geeigneten Rechtsstatus zu schaffen, der auf die Besonderheiten des Modells der Sozialfirma abgestimmt ist, d. h. die Verbindung eines wirtschaftlichen Zwecks und einer ausdrücklichen Ausrichtung auf die Produktion von Waren und Dienstleistungen im Interesse der Gemeinschaft. Bisher ist ein solcher Status weder im Zivilgesetzbuch noch im Obligationenrecht vorgesehen.

### 3.3 *Partizipativere Modelle für die Führung der Sozialfirmen*

In den leitenden Organen der schweizerischen Sozialfirmen sind einige Kategorien von Interessenträgern gegenwärtig untervertreten. Zudem erachtet es nur eine Minderheit der Organisationen als vordringlich, sich an Modellen einer erweiterten und partizipativen Unternehmensführung zu orientieren.

Der geringe Einbezug der benachteiligten Beschäftigten entspricht der Praxis der europäischen WISE, in denen die Produktions- und Integrationstätigkeiten im Vordergrund stehen und auf Formen einer geteilten Unternehmensführung verzichtet wird, da die integrierten Personen nur vorübergehend angestellt sind und soziale Schwierigkeiten aufweisen. In Bezug auf bestimmte Kategorien von benachteiligten Personen, wie Invalide und Jugendliche mit Schwierigkeiten, ist diese Feststellung gerechtfertigt. Doch in Organisationen, die sich an Erwerbslose richten, vor allem wenn es um eine dauerhafte Integration geht, kann unseres Erachtens nicht darauf verzichtet werden, demokratischere und partizipativere Modelle der Unternehmensführung einzuführen.

Ein verstärkter Einbezug weiterer Kategorien von Interessenträgern wie der Angestellten, der Freiwilligen und der Konsumentinnen und Konsumenten ist ebenfalls wünschenswert. Dies gilt insbesondere, falls sich die Sozialfirmen auch in der Schweiz entscheiden sollten, sich dem Sektor der Dienstleistungen für Personen anzunähern, oder falls sie im Hinblick auf vermehrte organisatorische und entscheidungsbezogene Autonomie ihre symbiotische Beziehung zur öffentlichen Hand aufgeben müssten. Unseres Erachtens werden auch in der Landschaft der schweizerischen Sozialfirmen künftig demokratischere Formen der Unternehmensführung notwendig sein, die eine Vielzahl von Interessenträgern einbeziehen und die Verfolgung unterschiedlicher (wirtschaftlicher, sozialer und sozialpolitischer) Ziele und Interessen gewährleisten.

## 4 Bibliografie

- I. Blattmann, L., Merz, D. (2009), *Sozialfirmen. Plädoyer für eine unternehmerische Arbeitsintegration*, Zürich: Rüffer & Rubb.
- II. Borzaga, C., Defourny, J. (2001), *The emergence of social enterprise*, London: Routledge.
- III. Borzaga, C., Fazzi, L. (2011), *Le imprese sociali*, Rom: Carocci.
- IV. Borzaga, C., Loss, M. (2006), "Participants in European WISEs", in Nyssens, M. (Hrsg.), *op. cit.*, 169-194.
- V. Borzaga C., Mittone L. (1997), "The multistakeholder versus the non profit organization", Università di Trento, *Discussion Paper* n. 7.



- VI. Bruni, L., Zamagni, S. (2009) (Hrsg.), *Dizionario di economia civile*, Rom: Città Nuova.
- VII. Bruni, L., Zamagni, S. (2007), *Civil economy*. Oxford: Peter Lang.
- VIII. Campi, S., Defourny, J., Grégoire, O. (2006), "Work integration social enterprises: are they multiple-goal and multi-stakeholder organizations?", in Nyssens, M. (Hrsg.), *op. cit.*, 29-49.
- IX. Cornforth, C.J. (2003) (Hrsg.), *The governance of public and non-profit organisations: What do boards do?*, London: Routledge.
- X. Crivelli, L., Bracci, A., Avilés, G. (2011), *I modelli di impresa sociale in Svizzera : risultati di un'indagine esplorativa condotta sul piano nazionale*, Manno: DSAS SUPSI.
- XI. Davister, C., Defourny, J., Gregoire, O. (2003), *Les entreprises sociales d'insertion dans l'Union européenne. Un aperçu général*, Emes Working Papers n. 03/11.
- XII. Defourny, J., Nyssens, M. (2006), *Defining social enterprise*, in Nyssens, M. (Hrsg.), *op. cit.*, 3-26.
- XIII. Depedri, S. (2007), "Le cooperative sociali tra single- e multi-stakeholder", in *Impresa sociale*, 3:36-58.
- XIV. De Jonckheere, C., Mezzena, S., Molnarfi, C. (2008), *Les entreprises sociales d'insertion par l'économique. Des politiques, des pratiques, des personnes et des paradoxes*, Genf: ies éditions.
- XV. Dunand, C., Du-Pasquier, A.-L. (2006), *Travailler pour s'insérer. Des réponses actives face au chômage et à l'exclusion : les entreprises de réinsertion*, Genf: ies éditions.
- XVI. Fazzi, L. (2007), *Governance per le imprese sociali e il nonprofit*, Rom: Carocci.
- XVII. Gardin, L. (2006), "A variety of resources mixes inside social enterprises", in Nyssens, M. (Hrsg.), *op. cit.*, 111-136.
- XVIII. Gui, B. (1991), "The Economic Rationale for the Third Sector", in *Annals of Public and Cooperative Economics*, 62,4: 551-572.
- XIX. Hulgard, L., Spear, R. (2006), "Social entrepreneurship and the mobilization of social capital in European social enterprises", in Nyssens, M. (Hrsg.), *op. cit.*, 85-108.
- XX. Kehrli, C. (2007), *Sozialfirmen in der Schweiz. Merkmale, Nutzen, offene Fragen*, Luzern: Caritas-Verlag.
- XXI. Middleton, M. (1987), "Nonprofit boards of directors: beyond the governance function", in Powell, W. (Hrsg.), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, New Haven, CT: Yale University Press, 135-149.
- XXII. Nyssens, M. (2006) (Hrsg.), *Social Enterprise. At the crossroads of market, public policies and civil society*, London und New York: Routledge.
- XXIII. OECD (1999), *Social Entreprises*, Paris: Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung.
- XXIV. Pelligra, V. (2008) (Hrsg.), *Imprese sociali. Scelte individuali, interessi comuni*, Mailand: Mondadori.
- XXV. Pestoff, V.A. (1995), "Local Economic Democracy and Multi-Stakeholder Cooperatives", *Journal of Rural Cooperation*, 23:151-167.
- XXVI. Yunus, M. (2010), *Building Social Business: The New Kind of Capitalism that Serves Humanity's Most Pressing Needs*, New York: Public Affairs.
- XXVII. Zamagni, S. (2003), "Per un'economia civile nonostante Hobbes e Mandeville", *Oikonomia*, 3.

## 5 Anhänge

### Sozialfirmen im Bereich Arbeitsintegration in der Schweiz: vier Prototypen

	CLUSTER 1 Sozialfirmen, die vorwiegend Invalide integrieren	CLUSTER 2 Vor den Neunzigerjahren entstandene Sozialfirmen zur befristeten Integration von Erwerbslosen	CLUSTER 3 Ab den Neunzigerjahren entstandene Sozialfirmen zur befristeten Integration von Erwerbslosen	CLUSTER 4 Ab den Neunzigerjahren entstandene Sozialfirmen zur dauerhaften Integration von Erwerbslosen
<b>Anzahl Organisationen</b>	15	9	12	4
<b>Vorherrschende Klientenkategorie</b>	Invalide	Erwerbslose (Arbeitslose, Sozialhilfeberechtigte, Personen im Freiheitsentzug)	Erwerbslose (Arbeitslose, Sozialhilfeberechtigte, Personen im Freiheitsentzug)	Sozialhilfeberechtigte
<b>Auf eine bestimmte Klientenkategorie spezialisiert</b>	Ja	Nein	Nein	Ja
<b>Zeitpunkt der Gründung</b>	Vor den Neunzigerjahren (73%)	Vor den Neunzigerjahren	Ab den Neunzigerjahren	Ab den Neunzigerjahren
<b>Sprachregionen</b>	Alle	Lateinische Schweiz	Alle	Deutschschweiz
<b>Initianten</b>	Privatpersonen und NPO	Privatpersonen, NPO und Persönlichkeiten aus dem kirchlichen Bereich	Privatpersonen, öffentliche Hand	NPO
<b>Rechtsform</b>	Stiftungen (67%)	Vereine (78%)	Stiftungen und Vereine (67%), aber auch einige Gesellschaften	Vereine (50%), aber auch einige Gesellschaften
<b>Grösse</b>	Unterschiedlich (20 bis 450 Klientinnen und Klienten)	Unterschiedlich (12 bis 500 Klientinnen und Klienten pro Jahr)	Unterschiedlich (35 bis 1000 Klientinnen und Klienten pro Jahr)	Unterschiedlich (7 bis 750 Klientinnen und Klienten pro Jahr)
<b>Übertritt in den ersten Arbeitsmarkt</b>	Nein	Ja	Ja	Nein
<b>Lohn für die Klientinnen und Klienten</b>	Ja	Nein	Nein	Ja (grundsätzlich)
<b>Verhältnis benachteiligtes/nicht benachteiligtes Personal (Median)</b>	4:1	4:1	6:1	6:1
<b>Vorherrschendes nicht benachteiligtes Personal</b>	In 64% der Fälle mit einer sozialen oder einschlägigen Ausbildung	In 50% der Fälle mit Diplom im Sozialbereich oder als Ausbilder/in	In 83% der Fälle mit einer technischen Ausbildung	In 75% der Fälle mit einer technischen Ausbildung
<b>Produktionssektoren</b>	Gastronomie, Dienstleistungen für Unternehmen, Garten- und Waldarbeiten, Montagen	Alle	Montagen, Wiederverwertung, Garten- und Waldarbeiten	Alle
<b>Anteil der Einrichtungen, die ein Konkurrenzverbot beachten müssen</b>	20%	33%	58%	25%
<b>Selbstfinanzierungsgrad (Median)</b>	45%	36%	30%	46%
<b>Anteil der Einrichtungen, die auch Leistungen im Interesse der Gemeinschaft erbringen</b>	60%	78%	58%	75%
<b>Anteil der Einrichtungen</b>	67%	88%	33%	50%

gen, die sich vollumfänglich als Sozialfirmen betrachten

Anteil der Einrichtungen, die sich im Lauf der Zeit zu Sozialfirmen entwickelt haben	40%	33%	18%	33%
--	-----	-----	-----	-----

### **Die Organisationen, die an der Untersuchung teilgenommen haben**

#### **WESTSCHWEIZ:**

AVF - Journal Objectif Réussir	Kanton	Freiburg	
Verein Ateliers Phénix	Kanton	Neuenburg	<a href="http://www.ateliersphenix.ch">www.ateliersphenix.ch</a>
Verein Ok-Forêt	Kanton	Genf	
Caritas Jura	Kanton	Jura	<a href="http://www.caritas-jura.ch">www.caritas-jura.ch</a>
Rotes Kreuz Genf - Motivationssemester	Kanton	Genf	<a href="http://www.croixrougegenevoise.ch">www.croixrougegenevoise.ch</a>
Verein Tremplin	Kanton	Wallis	
L'Orangerie	Kanton	Genf	<a href="http://www.lorangerie.ch">www.lorangerie.ch</a>
Polyval	Kanton	Waadt	<a href="http://www.polyval.ch">www.polyval.ch</a>
Réalise - Entreprise d'insertion	Kanton	Genf	<a href="http://www.realise.ch">www.realise.ch</a>
Teen Services	Kanton	Neuenburg	<a href="http://www.teenservices.ch">www.teenservices.ch</a>
A.R.T - Association pour la récupération et le travail (Job Eco SA)	Kanton	Neuenburg	
Stiftung Le Relais	Kanton	Waadt	<a href="http://www.relais.ch">www.relais.ch</a>
FADS - Feu-Vert Entreprise	Kanton	Neuenburg	<a href="http://www.feu-vert.ch">www.feu-vert.ch</a>
Stiftung Les Oliviers	Kanton	Waadt	<a href="http://www.oliviers.ch">www.oliviers.ch</a>
Stiftung Trajets	Kanton	Genf	<a href="http://www.trajets.org">www.trajets.org</a>
Stiftung Le Tremplin	Kanton	Freiburg	<a href="http://www.tremplin.ch">www.tremplin.ch</a>
Job Service	Kanton	Neuenburg	<a href="http://www.job-service.ch">www.job-service.ch</a>
PRO Entreprise sociale privée	Kanton	Genf	<a href="http://www.pro-geneve.ch">www.pro-geneve.ch</a>
Stiftung Foyer-Handicap	Kanton	Genf	<a href="http://www.foyer-handicap.ch">www.foyer-handicap.ch</a>
CSP - La Joliette	Kanton	Neuenburg	<a href="http://www.joliette.ch">www.joliette.ch</a>
La Thune - Entreprise sociale	Kanton	Wallis	<a href="http://www.lathune.ch">www.lathune.ch</a>

#### **ITALIENISCHE SCHWEIZ:**

Caritas Tessin	Kanton	Tessin	<a href="http://www.caritas-ticino.ch">www.caritas-ticino.ch</a>
Genossenschaft Clic	Kanton	Tessin	<a href="http://clic.coop/index.html">clic.coop/index.html</a>
Stiftung Diamante	Kanton	Tessin	<a href="http://www.f-diamante.ch">www.f-diamante.ch</a>
Stiftung La Fonte	Kanton	Tessin	<a href="http://www.lafonte.ch">www.lafonte.ch</a>
Stiftung Pedroncini Ristorante Vallemaggia	Kanton	Tessin	<a href="http://www.ristorantevallemaggia.ch">www.ristorantevallemaggia.ch</a>
Stiftung San Gottardo	Kanton	Tessin	
Formazienda FTIA	Kanton	Tessin	<a href="http://www.formazienda.ftia.ch">www.formazienda.ftia.ch</a>

#### **DEUTSCHSCHWEIZ:**

VAM - Verein für aktive Arbeitsmarktmassnahmen	Kanton	Bern, Freiburg	<a href="http://www.vam.ch">www.vam.ch</a>
Verein Arbeitskette	Kanton	Zürich	<a href="http://www.arbeitskette.ch">www.arbeitskette.ch</a>
Das Breite Hotel	Kanton	Basel	<a href="http://www.dasbreitehotel.ch">www.dasbreitehotel.ch</a>
Velostation Burgdorf Dienstleistungen (Verein PRO Velo Emmental)	Kanton	Bern	<a href="http://www.wir-bringens.ch">www.wir-bringens.ch</a>
Verein The Bütz	Kanton	Luzern	<a href="http://www.thebuez.ch">www.thebuez.ch</a>
Ding-Shop	Kanton	Thurgau	<a href="http://www.ding-shop.ch">www.ding-shop.ch</a>
Verein Fiwo	Kanton	Thurgau	<a href="http://www.fiwo.ch">www.fiwo.ch</a>
RITEC	Kanton	Freiburg	<a href="http://www.verein-ritec.ch">www.verein-ritec.ch</a>
Notz Produktionen	Kanton	Zürich	<a href="http://www.notzproduktionen.ch">www.notzproduktionen.ch</a>
ECAP USR	Kantone	Zürich, Basel, Bern, Aargau, Luzern, Solothurn, Waadt, Tessin	<a href="http://www.ecap.ch">www.ecap.ch</a>
Stiftung ESPAS	Kanton	Zürich	<a href="http://www.espas.ch">www.espas.ch</a>
Dock Gruppe (Stiftung für Arbeit)	Kanton	St. Gallen	<a href="http://www.dock-gruppe.ch">www.dock-gruppe.ch</a>
Stiftung Gärtnerhaus	Kanton	Aargau	<a href="http://www.gaertnerhaus.ch">www.gaertnerhaus.ch</a>
Stiftung Impuls	Kanton	Schaffhausen	<a href="http://www.stiftung-impuls.ch">www.stiftung-impuls.ch</a>
Stiftung Kartause Ittingen	Kanton	Thurgau	<a href="http://www.kartause.ch">www.kartause.ch</a>
Stiftung Tosam	Kanton	Appenzell	<a href="http://www.tosam.ch">www.tosam.ch</a>
Stiftung Integration NWS	Kanton	Basel	<a href="http://www.integration.as">www.integration.as</a>
Stiftung Chance	Kanton	Zürich	<a href="http://www.chance.ch">www.chance.ch</a>
Stiftung Wendepunkt	Kanton	Aargau	<a href="http://www.wende.ch">www.wende.ch</a>
Oltech GmbH - Bildungswerkstätte	Kanton	Solothurn	<a href="http://www.oltech.ch">www.oltech.ch</a>