

Ein Diskussionspapier

Sozialfirma
Eine neue
unternehmerische
Herausforderung

Sozialfirmen als Antwort auf
die zunehmende Ausgliederung
von behinderten Menschen
mit eingeschränkten
Leistungsmöglichkeiten?

SOZIALFIRMEN

Einleitung

Die Arbeitsgruppe Sozialfirmen wurde von Schweizer Mitglieder der CEFEC (Confederation of European Employment, Initiatives and Cooperatives for Psychically Disabled) in Zusammenarbeit mit INSOS (Soziale Institutionen für Menschen mit Behinderung Schweiz) initiiert, mit dem Ziel Rahmenkriterien für Sozialfirmen in der Schweiz zu definieren und die Idee der Sozialfirmen in der Schweiz verstärkt zu verbreiten. Als Grundlage für diese Arbeit diente der Gruppe eine mehrjährige, reiche und gut dokumentierte Erfahrung mit Sozialfirmen aus den umliegenden EU-Ländern. Mit dieser Arbeit ging die Arbeitsgruppe bewusst über den Rahmen des heute auf Grund der gesetzlichen Grundlagen realisierbaren hinaus, im Sinne einer Vision, die auch mögliche Entwicklungsszenarien für die nächsten Jahre aufzeigt.

Die Mitglieder der Arbeitsgruppe: Verena Feller, TRANS-fair, Marcel Fluri, ESPAS, Christine Krämer, Beratung und Bildung

Sozialfirmen

arbeiten nach den Grundsätzen und gesetzlichen Grundlagen der **Privatwirtschaft**. Sie richten sich nach den **betriebswirtschaftlichen Erfordernissen** und setzen Mittel der Sozialversicherungen und der öffentlichen Hand dort ein, wo dies aufgrund des doppelten Unternehmenszweckes (siehe unten) in Ergänzung zu den erwirtschafteten Mitteln notwendig ist.

Sie widmen sich **gleichwertig zwei Zwecken**:

- Sie produzieren Güter oder bieten Dienstleistungen an und vertreiben diese.
- Sie schaffen Arbeitsplätze für Menschen, die nach einer Krankheit, einem Unfall oder geburtsbedingt nur noch über eine eingeschränkte Leistungsfähigkeit verfügen.

Sozialfirmen bieten die Möglichkeit **gewinnorientiertes, unternehmerisches Handeln** und **soziales Engagement** in hohem Ausmass in **Einklang** zu bringen.

1. Leitsätze-Menschenbild

- Eine gute Durchmischung unterschiedlichster Bevölkerungsgruppen in allen Bereichen des täglichen Lebens ist eine unabdingbare Voraussetzung für eine funktionierende, moderne, sozialmarktwirtschaftliche Gesellschaft.
- Die Erwerbsarbeit bildet für alle Bevölkerungsteile ein zentraler Lebensbereich und trägt maßgeblich zur Bildung der Identität und einer Berufs- und Lebensperspektive bei.
- Menschen mit Behinderung haben Stärken und Fähigkeiten auch wenn sie in ihrer Leistungsfähigkeit eingeschränkt sind, die sie nutzbringend einsetzen möchten und können.
- Menschen mit Leistungsbeeinträchtigungen aufgrund einer Krankheit oder eines Unfalls sind nicht Objekt von Rehabilitations- und Eingliederungsmassnahmen, sondern Subjekt im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Leben.
- Allen Menschen, mit und ohne Leistungsbeeinträchtigung stehen die gleichen beruflichen Chancen zu.

2. Das Prinzip der Wirtschaftlichkeit in einer Sozialfirma

- Der Aufbau einer Sozialfirma erfolgt nach den üblichen Grundsätzen einer Firmengründung unter Berücksichtigung der Eigenheiten der Branche und des doppelten Firmenzweckes.
- In der Gründungs- und Aufbauphase erstellen Sozialfirmen einen professionellen Kriterien genügenden Businessplan.
- Sozialfirmen kalkulieren mit branchenüblichen Leistungslöhnen und bezahlen Leistungsbeeinträchtigte und Nichtbeeinträchtigte einen Leistungslohn. (siehe auch Abschnitt 3.1.)
- Um die als Folge der Leistungsbeeinträchtigung entstandenen Produktionseinbußen zu kompensieren, benötigen Sozialfirmen einen Zuschuss. Darin sind die notwendigen Aufwendungen für die psychosoziale Unterstützung und Begleitung mitzuberücksichtigen.
- Sozialfirmen verfügen über ein branchenübliches Rechnungswesen, welches Auskunft gibt über die entsprechenden Kennzahlen.
- Die Zuschüsse sollten im Sinne eines Richtwertes 30 % - 40 % des Gesamtumsatzes nicht übersteigen.

3. Managementkonzepte und -instrumente einer Sozialfirma

Die Managementkonzepte und -instrumente richten sich in erster Linie nach den für die Branche üblichen Anforderungen. Einige Besonderheiten gilt es aber zu beachten:

3.1. Personalmanagement

Sozialfirmen verfügen über klare und transparente Lohnsysteme, die sich nach den Richtwerten der Verbände und Gesamtarbeitsverträge richten. Sie übernehmen gegenüber den leistungsbeeinträchtigten Mitarbeiter/-innen die Aufgabe, nebst dem Leistungslohn die notwendigen Lohnzuschüsse zu organisieren. Damit soll eine im Vergleich zu den nichtbeeinträchtigten Mitarbeiter/-innen angemessene Existenzgrundlage sichergestellt werden. Die Auszahlung erfolgt von einer Hand, wie dies auch bei den Sälärauszahlungen der übrigen Mitarbeiter/-innen üblich ist. Die Zuschüsse stammen einerseits aus den regulären Leistungen der Sozialversicherungen und Ergänzungsleistungen, andererseits soweit erforderlich auch aus privaten Mitteln.

Sozialfirmen arbeiten mit Qualifikationssystemen und Abklärungsinstrumenten, die

den Anforderungen der Branche entsprechen und erlauben, die Arbeitsleistungen von leistungsbeeinträchtigten Mitarbeiter/-innen auf möglichst einfache und für sie nachvollziehbare Weise festzustellen.

Die Personalführung mittels Zielvereinbarungen (Mbo/Mbe) eignet sich besonders gut für Sozialfirmen. Die erforderlichen, regelmässigen Mitarbeiter/-innen- und Qualifikationsgespräche dienen einem offenen Betriebsklima. Sie sind mit einem besonderen Augenmerk auf die berufliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter/-innen zu führen.

Sozialfirmen erbringen für leistungsbeeinträchtigte Mitarbeiter/-innen die gleichen Sozialleistungen wie für nichtbeeinträchtigte.

Sozialfirmen richten sich darauf ein, behinderungsbedingte Leistungsschwankungen ihrer Mitarbeiter/-innen kompensieren zu können.

Individuelle und betriebliche Probleme werden möglichst umgehend und offen thematisiert.

3.2. Psychosoziale Dienstleistungen

Sozialfirmen beauftragen geeignete Fachpersonen, um die Vorgesetzten und das anleitende Personal in ihrer Verantwortung gegenüber den beeinträchtigten Mitarbeiter/-innen zu entlasten und zu beraten. Die beeinträchtigten Mitarbeiter/-innen selbst werden von den selben Fachleuten in allen Fragen ihrer beruflichen Entwicklung unterstützt. Damit soll nicht zuletzt auch das gegenseitige Verständnis für die Probleme der Betriebsführung einerseits und der beruflichen Integration von beeinträchtigten Menschen andererseits gefördert werden. Je nach Grösse einer Sozialfirma kann diese Dienstleistung im Sinne einer Stabsfunktion innerhalb des Betriebes geschaffen oder als externe Beratungsleistung organisiert werden.

3.3. Arbeitsplatzgestaltung

Arbeitsplätze für Leistungsbeeinträchtigte werden so gestaltet, dass die Mitarbeiter/-innen die vorhandenen Fähigkeiten und Kenntnisse möglichst optimal einsetzen können.

3.4. Controlling

Sozialfirmen arbeiten mit einem Controllingkonzept, welches sich über sämtliche erfolgs- und leistungswirtschaftliche Bereiche, also auch über die Aspekte der Personalwirtschaft und in diesem Bereich insbesondere über die leistungsgerechte Entlohnung von leistungsbeeinträchtigten Mitarbeiter/-innen erstreckt.

3.5. Qualitätsmanagement

Das Qualitätsmanagement erstreckt sich über beide Unternehmenszwecke, die Produktion und den Vertrieb von Produkten oder Dienstleistungen und die Bereitstellung von Arbeitsplätzen für Leistungsbeeinträchtigte.

4. Organisation und Struktur einer Sozialfirma

Sozialfirmen verfügen über einfache und durchschaubare Strukturen. Sie sorgen für Klarheit in den Betriebsabläufen und in der Regelung von Aufgaben und Kompetenzen. Dafür setzen sie Instrumente wie Stellenbeschreibungen, Funktioniendiagramme und Prozessbeschreibungen ein.

5. Das Label «Sozialfirma»

Zum Schutz der Kundinnen und Kunden sowie der Mitarbeitenden und zur Sicherung der Qualität wird das Label «Sozialfirma» geschaffen. Es erlaubt einer Sozialfirma als solche auf dem Markt aufzutreten und garantiert, dass die Standards in den folgenden Bereichen eingehalten sind:

- Der Anteil Arbeitsplätze für leistungsbeeinträchtigte Mitarbeiter/-innen beträgt min. 30 % und max. 50 % des gesamten Stellenplanes.
- Das Controllingkonzept erstreckt sich im speziellen auch auf die Ueberwachung der leistungsbezogenen Entlohnung der leistungsbeeinträchtigten Mitarbeiter/-innen.
- Die Qualität der Arbeitsplätze entsprechenden branchenüblichen Standards.
- Die unterstützenden und beratenden Dienstleistungen für beeinträchtigte Mitarbeiter/-innen sowie für Vorgesetzte und das anleitende Personal sind sichergestellt.

Mit der Vergabe des Labels wird eine kompetente Organisation eigens beauftragt. Dieser obliegt auch die periodische Ueberprüfung der Einhaltung der definierten Standards.

Das Modell «Sozialfirma» ist auch ausdehnbar auf andere Zielgruppen wie beispielsweise diejenige der Langzeitarbeitslosen mit eingeschränkten Leistungsmöglichkeiten.

Handwriting practice lines consisting of 25 horizontal lines.

NoniNen