



# AIS Abgeltungssystem

## Ergebnisbericht

Bearbeitungs-Datum August 2023  
Status Final  
Klassifizierung Unklassifiziert  
Dateiname AIS Abgeltungssystem - Ergebnisbericht

## Inhaltsverzeichnis

<b>Management Summary</b> .....	<b>4</b>
<b>1. Ausgangslage &amp; Auftrag</b> .....	<b>6</b>
1.1 Ausgangslage .....	6
1.2 Zielsetzung .....	6
<b>2. Vorgehen</b> .....	<b>7</b>
2.1 Zeitplan des Projekts .....	7
2.2 Überblick methodisches Vorgehen .....	7
2.2.1 Geführte Interviews .....	7
2.2.2 Framework zur Gestaltung der Abgeltung .....	8
<b>3. IST- Zustand &amp; Analyse</b> .....	<b>10</b>
3.1 Aktuelles Abgeltungssystem .....	10
3.1.1 Zielwerte des Abgeltungssystems .....	11
3.2 Fehlanreize & Schwächen des aktuellen Abgeltungssystems .....	12
<b>4. Neues Abgeltungssystem</b> .....	<b>13</b>
4.1 Grundstruktur für das neue Abgeltungssystem .....	13
4.2 Optionen des neuen Abgeltungssystems .....	14
<b>5. Fazit</b> .....	<b>15</b>
<b>6. Nächste Schritte</b> .....	<b>17</b>
Anhang A: Übersicht Optionen Abgeltungssystem .....	18
Anhang B: Interview Übersicht .....	37
Anhang C: Übersicht Dokumente .....	37
Anhang D: BIAS 2020-2022: Zahlen und Kosten basierend auf Reporting Unterlagen .....	38

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1:</b> Zusammenfassung verwendete KPI und Abgeltungsparameter	4
<b>Abbildung 2:</b> Empfehlung neues Abgeltungssystem	4
<b>Abbildung 3:</b> Framework zur Gestaltung der Abgeltung	9
<b>Abbildung 4:</b> Übersicht über das aktuelle Abgeltungssystem und seine Verwendung	10
<b>Abbildung 5:</b> Übersicht über die aktuellen Zielwerte	11
<b>Abbildung 6:</b> Kategorien, Massnahmen und Leistungsziele des neuen Abgeltungssystems	13
<b>Abbildung 7:</b> Auflistung der möglichen Gestaltungsoptionen pro Kategorie	14
<b>Abbildung 8:</b> Empfehlung neues Abgeltungssystem	16
<b>Abbildung 9:</b> Kat. 1 Option 1: Abgeltung von Vermittlung auf Ebene Individuum ( <b>ohne</b> Sockelbetrag)	18
<b>Abbildung 10:</b> Kat. 1 Option 2: Abgeltung von Aufwand und Vermittlung auf Ebene Individuum ( <b>mit</b> Sockelbetrag)	19
<b>Abbildung 11:</b> Kat.1 Option 3: Abgeltung von Vermittlung auf Ebene BIAS-Partner ( <b>ohne</b> Sockelbetrag)	20
<b>Abbildung 12:</b> Kat. 1 Option 4: Abgeltung von Aufwand auf Ebene Individuum und Vermittlung auf Ebene BIAS-Partner	21
<b>Abbildung 13:</b> Kat. 2: Option 1: Abgeltung von Übergang in höhere Kategorie via Qualifizierung auf Ebene Individuum ( <b>ohne</b> Sockelbetrag)	23
<b>Abbildung 14:</b> Kat.2 Option 2: Abgeltung von Aufwand und Übergang in höhere Kategorie via Qualifizierung auf Ebene Individuum ( <b>mit</b> Sockelbetrag)	24
<b>Abbildung 15:</b> Kat.2 Option 3: Abgeltung von Übergang in höhere Kategorie via Qualifizierung auf Ebene Kategorie ( <b>ohne</b> Sockelbetrag)	25
<b>Abbildung 16:</b> Kat.2 Option 4: Abgeltung von Aufwand auf Ebene Individuum und Übergang in höhere Kategorie via Qualifizierung auf Ebene Kategorie ( <b>mit</b> Sockelbetrag)	26
<b>Abbildung 17:</b> Kat.3 Option 1: Abgeltung von Übergang in höhere Kategorie via Stabilisierung auf Ebene Individuum ( <b>ohne</b> Sockelbetrag)	28
<b>Abbildung 18:</b> Kat.3 Option 2: Abgeltung von Aufwand und Übergang in höhere Kategorie via Stabilisierung auf Ebene Individuum ( <b>mit</b> Sockelbetrag)	29
<b>Abbildung 19:</b> Kat.3 Option 3: Abgeltung von Übergang in höhere Kategorie via Stabilisierung auf Ebene Kategorie ( <b>ohne</b> Sockelbetrag)	31
<b>Abbildung 20:</b> Kat.3 Option 4: Abgeltung von Aufwand auf Ebene Individuum und Übergang in höhere Kategorie via Stabilisierung auf Ebene Kategorie ( <b>mit</b> Sockelbetrag)	32
<b>Abbildung 21:</b> Kat.4 Option 1: Abgeltung von sozialer Stabilisierung auf Ebene Individuum durch Pauschale ( <b>mit</b> Sockelbetrag)	33
<b>Abbildung 22:</b> Kat.4 Option 2: Abgeltung von sozialer Stabilisierung auf Ebene Individuum durch Kostendeckung bis Maximum ( <b>ohne</b> Sockelbetrag)	34
<b>Abbildung 23:</b> Kat.0 Option 1: Abgeltung von Abklärung auf Ebene Individuum durch Pauschale ( <b>mit</b> Sockelbetrag)	35
<b>Abbildung 24:</b> Kat.0 Option 2: Abgeltung von Abklärung auf Ebene Individuum durch Kostendeckung bis Maximum ( <b>ohne</b> Sockelbetrag)	36

## Management Summary

Ein Fokusgebiet des AIS ist die Integration von Sozialhilfebeziehenden in den Arbeitsmarkt. 8 BIAS-Partner bieten im Kanton Bern derzeit Massnahmen an, um Sozialhilfebeziehende für den Arbeitsmarkt parat zu machen und in diesen zu integrieren. Die unabhängigen BIAS-Partner triagieren die ihnen von den Sozialdiensten zugewiesenen Klienten in verschiedene Massnahmengruppen und führen die Massnahmen durch (u.a. mit Subunternehmern). Aktuell werden die Kosten für die Leistungen im Rahmen des vorab vereinbarten Budgets, wie und wenn angefallen, dem AIS in Rechnung gestellt. Rücklagen dürfen nicht gebildet werden. Eine Kopplung der Abgeltung an bestehende Erfolgsziele existiert nicht. Das aktuelle System bringt aus Sicht aller Beteiligten (AIS, BIAS-Partner, Klient) Fehlanreize mit sich, z.B. eine schnelle Vermittlung in den Arbeitsmarkt führt u. U. zu monetärer Unterdeckung. Insgesamt stehen dem Kanton p.a. c. CHF 28 Mio. für die BIAS-Partner zur Verfügung (c. 60% der CHF 45 Mio. Mittel im Bereich Arbeitsintegration).

Im Zuge dieses Projektes wurde die Grundlage dafür erarbeitet, ob und wie eine Abgeltung der BIAS-Partner gekoppelt an Erfolg ermöglicht werden kann, statt der Abgeltung der Anzahl der durchgeführten Massnahmen.

Zunächst wurde definiert, was «Erfolg» für die Arbeiten der BIAS-Partner bedeutet. Daraus hat sich ergeben, dass es für unterschiedliche Kategorien von Klienten unterschiedliche Ziele und somit unterschiedliche Definitionen von Erfolg geben muss. Diese sind unten unter KPIs (Key Performance Indikatoren) aufgeführt. Darauf aufbauend wurden je Kategorie verschiedene, mögliche Abgeltungsparameter entlang einer vordefinierten Methodik erarbeitet und bewertet und eine Empfehlung je Kategorie wurde abgegeben.

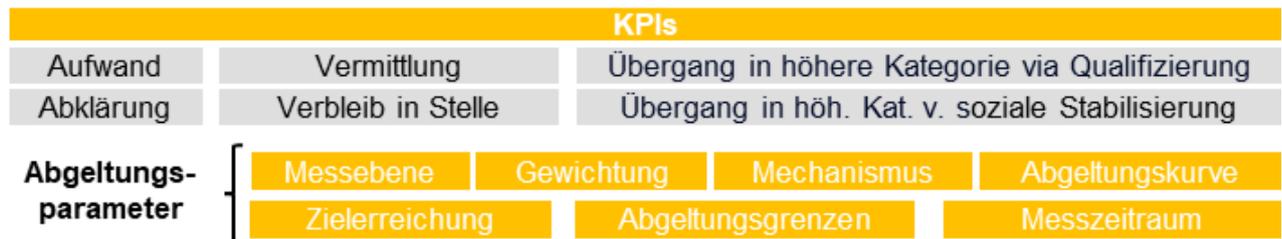


Abbildung 1: Zusammenfassung verwendete KPI und Abgeltungsparameter

Aus diesen Arbeiten hat sich ein neues Grundgerüst ergeben, auf welchem die Abgeltung für die BIAS-Partner aufbauen kann. Abbildung 2 zeigt die Empfehlung zum neuen Abgeltungssystem.

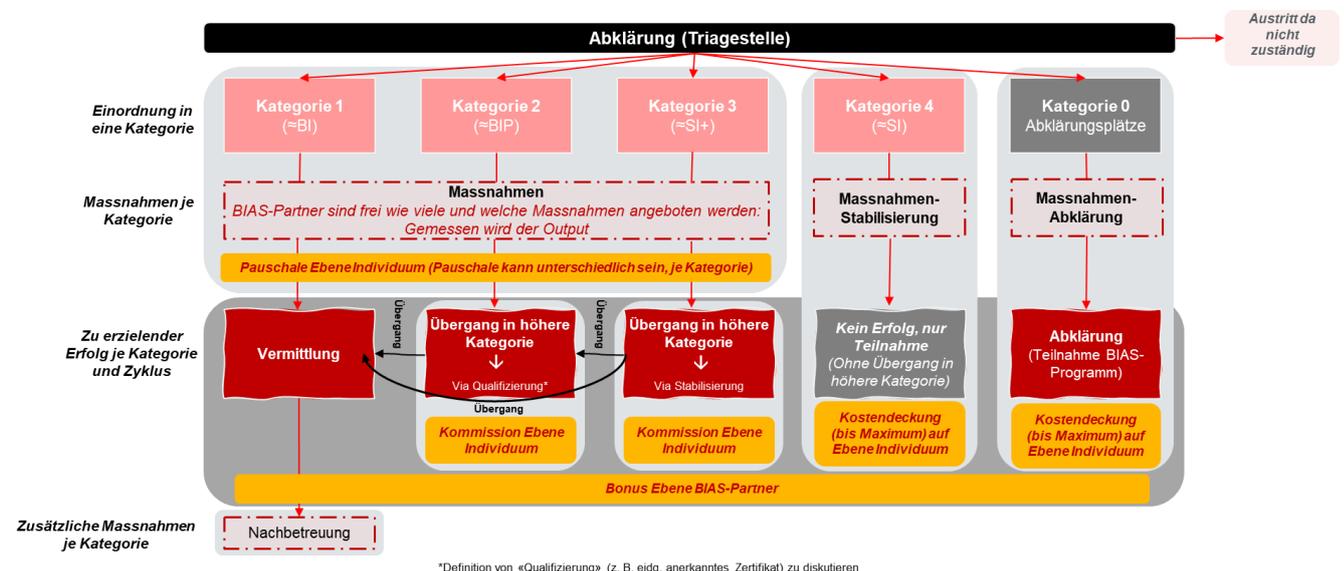


Abbildung 2: Empfehlung neues Abgeltungssystem

Zur Einführung **der neuen Abgeltungsstruktur und, um eine wirksame Steuerung durch die Abgeltung zu gewährleisten und ein Unterlaufen zu vermeiden, sind folgende nächste Schritte zu empfehlen:**

#### **Abgeltungsmechanismen**

- Detaillierte Definition der KPIs
- Modellierung und Definition von Leistungszielwerten und Auszahlungswerten inkl. Zielhöhen

#### **Gesamtsystem BIAS-Partner**

- Review von Verantwortlichkeit, Mandat der BIAS-Partner (auch im Vergleich zu den Sozialdiensten) und Prozess der Triagestelle (möglichst unabhängig)
- Definition & Vereinheitlichung der Kriterien zur Einordnung der Klienten in die Kategorien
- Definition & Vereinheitlichung der Inhalte der Massnahmen (je Kategorie)

#### **Implementierung des neuen Abgeltungssystems**

- Klärung rechtlicher und politischer Rahmenbedingungen
- Kommunikation und vertragliche Einführung des neuen Abgeltungssystems mit den BIAS-Partnern
- Vorbereitung der Implementierung & Implementierung

## 1. Ausgangslage & Auftrag

### 1.1 Ausgangslage

Das Amt für Integration und Soziales (AIS) ist neben dem Gesundheitsamt und dem Generalsekretariat Teil der Gesundheits-, Sozial- und Integrationsdirektion (GSI) des Kantons Bern. Eines der Kernaufgabengebiete des AIS ist die Integration von Sozialhilfebeziehenden in den Arbeitsmarkt. Das langfristige Ziel ist es, diese durch verschiedenste Massnahmen in den Arbeitsmarkt zu (re)integrieren. Solche Massnahmen erstrecken sich von Bewerbungstraining und Coaching bis hin zu praktischen Kursen wie Malerkurse oder ähnliche. Das Angebot solcher Massnahmen wird von unabhängigen, strategischen Partnern (BIAS-Partner) übernommen. Insgesamt stehen dem Kanton jährlich rund CHF 28 Mio. für die BIAS-Partner zur Verfügung (zu genaueren Angaben siehe Abschnitt zum aktuellen Abgeltungssystem), was rund 60% der insgesamt CHF 45 Mio. zur Verfügung stehenden Mittel in der Arbeitsintegration ausmacht.

Im Kanton Bern gibt es derzeit acht BIAS-Partner, die je ein definiertes geographisches Gebiet betreuen. Die BIAS-Partner können entweder interne Massnahmenangebote offerieren oder mit externen Subunternehmern arbeiten, welche externe Massnahmen anbieten. Die Anzahl und Kosten der Massnahmen und Leistungen der BIAS-Partner werden vor Jahresbeginn geplant und budgetiert und anschliessend dem AIS in Rechnung gestellt. Die BIAS-Partner dürfen keine Rücklagen bilden. Die Preise der Massnahmen sowie die Angebote variieren zwischen den BIAS-Partnern teils stark.

Es bestehen Richtgrössen, welche Erfolgsquoten (Output) wünschenswerter Weise von den BIAS-Partnern zu erreichen sind, bspw. wie viele der einem Partner zugeordneten Sozialhilfebeziehenden pro Jahr in den Arbeitsmarkt integriert werden sollten. Diese Quoten dienen jedoch rein zur Orientierung. Die strategischen Partner budgetieren zu Beginn des Jahres mit einem Mengenziel von Massnahmen, welche sie für die Ihnen zugeordneten Sozialhilfebeziehenden (teilweise vermitteln die Sozialdienste auch direkt in den Arbeitsmarkt) durchführen möchten (Input). Für die angefallenen Massnahmen werden sie abgegolten, unabhängig von einer Evaluierung von Effizienz oder Erfolgswirkung.

Vor diesem Hintergrund wurde nun geprüft, ob und wie man die Abgeltung der strategischen Partner statt Input-orientiert Output-orientiert gestalten kann. D.h., ob und wie eine Abgeltung der erfolgreichen Integration in den Arbeitsmarkt ermöglicht werden kann, statt der Abgeltung der reinen Anzahl der durchgeführten Massnahmen.

### 1.2 Zielsetzung

Um das aktuelle Abgeltungssystem anzupassen, werden mit Hilfe eines externen Partners Optionen für ein neues Abgeltungssystem mit angepassten Abgeltungsmechanismen entworfen. Das neue System soll die Kooperation mit den BIAS-Partnern transparenter machen und den Fokus auf die Erfolge und die Effizienz der Massnahmen legen (Outputorientierung). Es soll zudem realisierbar und in seinen Vor- und Nachteilen ausgewogen sein. Abhängigkeiten und Auswirkungen des neuen Abgeltungssystems müssen für das AIS klar ersichtlich sein. Ebenfalls sollen die nächsten Schritte in der Einführung und Implementierung dargelegt werden. Folgende Aspekte stehen dabei im Mittelpunkt:

- **Analyse der aktuellen Abgeltungsstruktur** sowie der **Rahmenbedingungen** – die rechtliche Machbarkeit einer erfolgsabhängigen Abgeltung wird als eine vom AIS gegebene Grundannahme angenommen
- Ausarbeitung möglicher neuer **Abgeltungssysteme inkl. Mechanismen** und Darstellung der **Vor- und Nachteile** sowie Risiken
- Ausarbeitung von **Auswirkungen und Abhängigkeiten** von möglichen Änderungen (z.B. Möglichkeit für strategische Partner einen Gewinn zu erzielen)
- Grobe Skizzierung **weiterer Schritte** für eine mögliche Detaillierung und Einführung



## 2.2.2 Framework zur Gestaltung der Abgeltung

Abgeltungssysteme können in unterschiedliche Bausteine (Abgeltungsparameter) aufgeteilt werden. Diese Abgeltungsparameter haben je unterschiedliche Ausprägungen, welche Vor- und Nachteile im Rahmen eines Gesamtsystems implizieren. Im Zuge des Projektes wurden entlang eines Frameworks (siehe Abbildung 1) verschiedene mögliche Optionen zur Abgeltung der BIAS-Partner entwickelt und bewertet. Das Framework umfasst acht Parameter: KPIs, Messebene, Gewichtung, Mechanismus, Abgeltungskurve, Zielerreichung, Abgeltungsgrenzen und Messzeitraum.

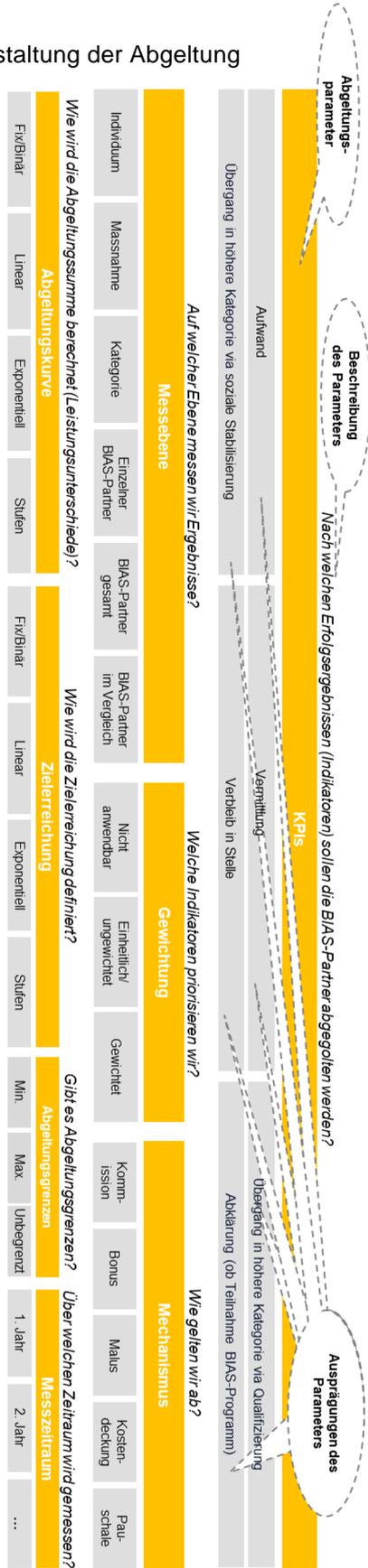
Grundlegend für das Abgeltungssystem sind die gemessenen Erfolgskennzahlen (Key Performance Indicators: KPIs), welche das zu verfolgende, an die Abgeltung gebundene Erfolgsziel angeben. Im Zuge des Projektes wurden die folgenden möglichen KPIs herausgearbeitet, an welchen der Erfolg der Massnahmen des BIAS-Partner gemessen werden könnte:

**Aufwand, Vermittlung, Übergang in höhere Kategorie via Qualifizierung, Übergang in höhere Kategorie via Soziale Stabilisierung, Verbleib in Stelle, Abklärung (ob Teilnahme an BIAS-Programm)**

Weitere Parameter des Frameworks sind:

- Messebene: Die Messebene gibt an, auf welcher Ebene die Ergebnisse gemessen werden, z.B. ob Erfolg pro Individuum, über die gesamte Kategorie hinweg, gesamthaft als übergeordnetes Ziel auf Ebene BIAS-Partner, oder etwa als eine Erfolgskennzahl über alle BIAS-Partner hinweg gemessen wird.
- Gewichtung: Gibt es mehrere KPIs, besteht eine Gewichtung dieser, welche die Gesamtzusammensetzung des Zielbetrages bestimmt
- Mechanismus: Der Mechanismus gibt an, wie und in welcher Form abgegolten wird. (Der Unterschied zwischen Kommission und Bonus besteht darin, dass bei einer Kommission je Einheit von «Erfolg» eine fixe Summe gewährt wird, wohingegen bei einem Bonus ein festgelegter Grad der Zielerreichung zu einer vorher fixierten Auszahlungssumme führt)
- Abgeltungskurve und Zielerreichung: Abgeltungskurve und Zielerreichung zeigen auf, in welchem Verhältnis eine höhere Zielerreichung zu einer höheren monetären Auszahlung führt
- Abgeltungsgrenze: Die Abgeltungsgrenze gibt an, ob die Abgeltung in der Summe nach oben oder unten begrenzt ist
- Messzeitraum: Der Messzeitraum gibt an, in welchem Zeitraum der Erfolg gemessen wird; in Zuge dieses Projektes wird dieser Parameter nicht weiter variiert und es wird von einem fix gegebenen Messzeitraum ausgegangen

Abbildung 3: Framework zur Gestaltung der Abteilung



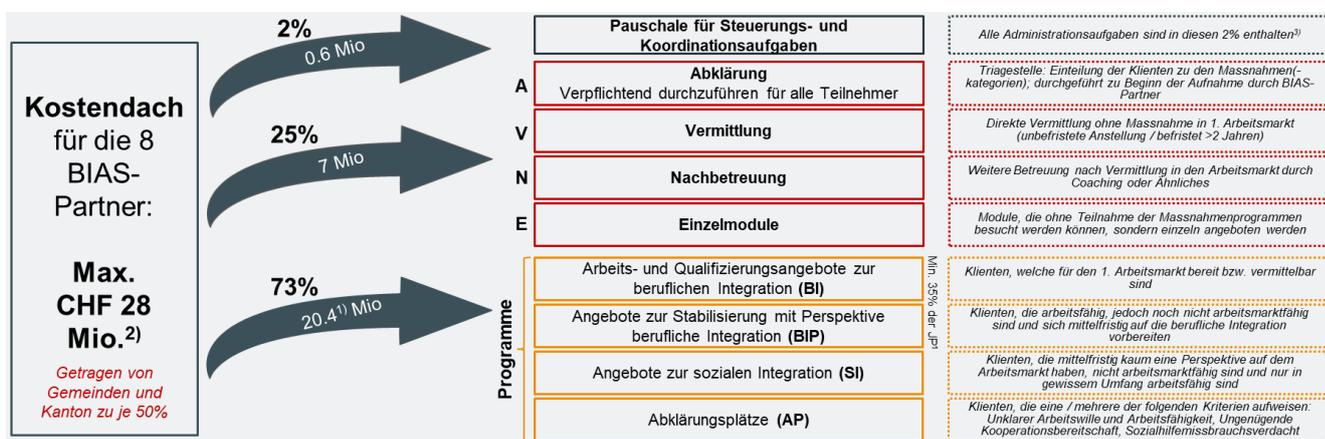
### 3. IST- Zustand & Analyse

#### 3.1 Aktuelles Abgeltungssystem

Das aktuelle Abgeltungssystem enthält keine Erfolgskomponenten, sondern basiert hauptsächlich auf Kostendeckung. Das Budget für abgeleitete Aufwände je BIAS-Partner setzen sich aus 3 Elementen zusammen:

- 2%: Interne Steuerungs- und Koordinationsaufgaben: Pauschale je Partner
- 25%: Administrative Abklärung und Betreuung + Einzelmodule (Einzelmassnahmen aus den Programmen): Kosten wie angefallen innerhalb Gesamtbudget je Partner
- 73%: Massnahmenprogramme: Kosten wie angefallen bis zu Kostendach je Massnahme (für erbrachte Massnahmen, nicht für geplante Massnahmen)

Das aktuelle Abgeltungssystem für BIAS-Partner kann mit der nachfolgenden Abbildung veranschaulicht und erklärt werden:



**Abbildung 4:** Übersicht über das aktuelle Abgeltungssystem und seine Verwendung

Das Budget des Kantons für die BIAS-Partner liegt bei CHF 28 Millionen und wird proportional auf acht BIAS-Partner verteilt. Die BIAS-Partner finanzieren sich zudem durch weitere Drittmittel (inkl. Programmerträge), welche sich insgesamt auf rund CHF 9 Millionen belaufen. Ihnen steht es jedoch aktuell nicht zu, Reserven zu bilden und/oder Gewinne zu erzielen. Die nicht ausgeschöpften Gelder müssen dem AIS zurückerstattet werden.

Neben den als administrativ eingestufteten Leistungen der Abklärung («A»), Vermittlung («V») und Nachbetreuung («N»), ist der Grossteil des Budgets für die Massnahmenprogramme angedacht (Einzelmodule («E») sind zudem einzelne Massnahmen, die oftmals Teil eines Programms sind aber unabhängig von der Teilnahme an einem Programm besucht werden können). Folgende Programme werden aktuell von den BIAS-Partnern angeboten:

- BI:** Arbeits- und Qualifizierungsangebote zur beruflichen Integration mit Klienten, welche für Arbeitsmarkt bereit bzw. vermittelbar sind
- BIP:** Angebote zur Stabilisierung mit Perspektive berufliche Integration mit Klienten, die arbeitsfähig, jedoch noch nicht arbeitsmarktfähig sind und sich mittelfristig auf die berufliche Integration vorbereiten
- SI:** Angebote zur sozialen Integration mit Klienten, die mittelfristig kaum eine Perspektive auf dem Arbeitsmarkt haben, nicht arbeitsmarktfähig und nur in gewissem Umfang arbeitsfähig sind
- AP:** Abklärungsplätze für Klienten, die eine oder mehrere der untenstehenden Kriterien bzw. den Verdacht darauf aufweisen, was eine vertiefte Abklärung über die Aufnahme in die Programme der BIAS-Partner mit sich bringt: Unklarer Arbeitswille und Arbeitsfähigkeit, Ungenügende Kooperationsbereitschaft, Sozialhilfemissbrauchsverdacht

Es gibt generell eine leichte Zunahme an Teilnehmenden bei den Programmen der BIAS-Partner seit 2020. Die meisten Teilnehmenden sind zwischen 2020-2022 in BIP- und SI-Programmen (siehe Anhang D für eine Übersicht der Zahlen der Teilnehmenden und der Kosten der BIAS-Partner von 2020 bis 2022).

### 3.1.1 Zielwerte des Abgeltungssystems

Obwohl nicht an die Abgeltung gebunden, existieren «Erfolgs»-Quoten, die die BIAS-Partner erfüllen sollen und welche in Gesprächen am Ende eines Jahres zwischen AIS und BIAS-Partner individuell diskutiert werden. Die jeweiligen Zielwerte gelten für alle BIAS-Partner. Eine standardisierte, regelmässige Anpassung der Höhen gibt es nicht. Abbildung 34 zeigt diese Zielwerte mit den jeweiligen Höhen in Prozent der jeweiligen Fälle, die in einem Jahr im entsprechenden Bereich angefallen sind.

<b>BI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Vermittlungsquote: <math>\geq 25\%</math> der Fälle</b></li> <li>• <b>Qualifizierungsangebote: <math>\geq 80\%</math></b></li> </ul>	<b>AP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Bericht an Sozialdienst erfolgt: <math>&gt; 90\%</math></b></li> <li>• <b>Anschlusslösung geklärt: <math>&gt; 90\%</math></b></li> </ul>
<b>BIP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Vermittlungsquote: <math>\geq 18\%</math></b></li> <li>• <b>Anschlusslösung: <math>\geq 22\%</math></b></li> </ul>		
<b>SI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Reguläres Programmende <math>\geq 60\%</math></b></li> <li>• <b>Soziale Stabilisierung erreicht</b></li> <li>• <b>Entwicklung weiterer sozialer und beruflicher Perspektiven: <math>\geq 2</math> Standortbestimmungen</b></li> </ul>	<b>A</b>	• <b>Triagestelle = 100%</b>
		<b>V</b>	• <b>Vermittlungsquote: <math>\geq 18\%</math></b>
		<b>N</b>	• <b>Verbleib in Stelle: <math>\geq 70\%</math></b>
		<b>E</b>	• <b>Vermittlungsquote: <math>\geq 30\%</math></b>

Abbildung 5: Übersicht über die aktuellen Zielwerte

Nachfolgenden werden die Definitionen der einzelnen Zielwerte beschrieben, wie sie aktuell bestehen:

#### Vermittlungsquote:

- Die Klienten sind in den Arbeitsmarkt integriert
- Eine Festanstellung ist erreicht (unbefristet oder befristet  $>2$  Jahre)

#### Qualifizierungsangebote:

- Die persönlichen Fähigkeiten der Klienten sind gestärkt
- Die Sprachkenntnisse gemäss beruflichen Anforderungen sind erworben
- Die Lernangebote mit Theorie & learning-on-the-job Massnahmen (inkl. Soft Skills) werden absolviert

#### Anschlusslösung:

- Die Klienten sind für weiterführende Angebote motiviert oder haben eine externe Lösung gefunden
- Junge Erwachsene: Die Voraussetzungen für einen Übertritt in höhere Kategorie oder ein Brückenangebot, in eine Ausbildung oder in den Arbeitsmarkt sind vorhanden

#### Reguläres Programmende:

- Die Klienten haben die Programme erfolgreich abgeschlossen
- Die Voraussetzungen für die berufliche Integration sind erreicht

**Soz. Stabilisierung erreicht:**

- Die soziale Stabilisierung ist aufgrund der eigenen Ressourcen erreicht
- Die Entwicklung weiterer Perspektiven ist vollzogen

**Entwicklung weiterer sozialer und beruflicher Perspektiven:**

- Die Klienten sind zu längeren, regelmässigen Einsätzen motiviert
- Die Entwicklung weiterer Perspektiven ist vollzogen

**Bericht an Sozialdienst erfolgt:**

- Die Klienten werden geprüft auf Kooperationsbereitschaft, Arbeitsfähigkeit- und -wille, Missbrauchsverdacht und dies wird dokumentiert in einem Bericht an den Sozialdienst
- Bei Nichtantritt oder Abbruch des Einsatzes wird die Sozialhilfe entzogen

**Triagestelle:**

- Erste Schritte in der beruflichen und sozialen Integration sind definiert und die Klienten sind bedürfnisgerecht triagiert

**Verbleib in Stelle:**

- Die vermittelten Personen werden nach Stellenantritt im Arbeitsmarkt (nur falls gewünscht) weiter durch Job-Coaches unterstützt
- Die vermittelte Person hat Festanstellung und plant weiterhin dort tätig zu sein

### **3.2 Fehlanreize & Schwächen des aktuellen Abgeltungssystems**

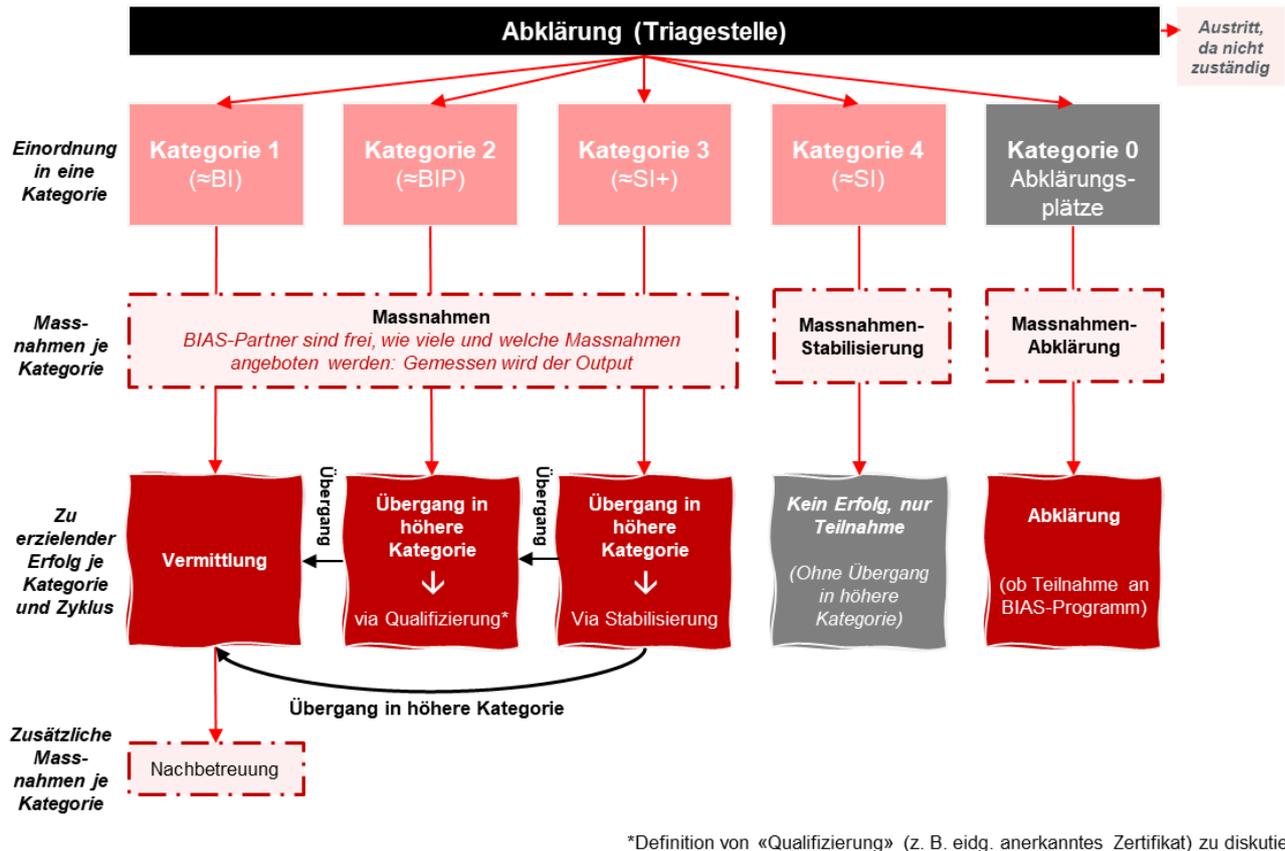
Aus der Analyse des aktuellen Systems sowie aus den Inputs aus den Interviews lassen sich Fehlanreize und Schwächen des aktuellen Systems herausarbeiten. Diese bergen negative Effekte sowohl für das AIS, die BIAS-Partner selbst aber auch für die Klienten. Folgende werden fünf übergeordnete Fehlanreize und Schwächen dargestellt (unabhängig davon, ob die BIAS-Partner nach diesen Fehlanreizen handeln):

- Das System birgt Anreize Klienten unpassende Massnahmen anzubieten, da die Auslastung der Massnahmen entscheidend für Abgeltung ist und nicht der Erfolg der Massnahmen oder die Bedürfnisse der Klienten
- Die BIAS-Partner haben eingeschränkte Möglichkeiten Klienten passende Massnahmen anzubieten, da Einschränkungen durch Budgetobergrenzen und zu erfüllende prozentuale Verteilungen für bestimmte Massnahmen (z. B. nur 25% der Gelder für AVNE dürfen für Einzelmodule verwendet werden) bestehen
- Es besteht der Anreiz, Klienten möglichst lang in Massnahmen zu lassen, da ausschliesslich die tatsächlich angefallenen Kosten abgegolten werden, auch wenn vorher, z. B. in Mitten einer Massnahme, in den Arbeitsmarkt integriert werden könnte
- Mangelnde unternehmerische Freiheit und hohe finanzielle Unsicherheit für die BIAS-Partnern, da eingeschränkte Möglichkeiten bestehen, Investitionen zu tätigen und keine Möglichkeit, Reserven zu bilden
- Fehlender Zusammenhang zwischen Abgeltung und den «Erfolgs»-Ziele der BIAS-Partner

## 4. Neues Abgeltungssystem

### 4.1 Grundstruktur für das neue Abgeltungssystem

Im Zuge des Projektes wurde ein Vorschlag für eine neue Kategorisierung von Klienten und entsprechende Leistungsziele je Kategorie erarbeitet, auf das ein neues Abgeltungssystem aufbauen könnte. Das heutige System triagiert durch die Einordnung in Massnahmen bereits implizit nach vier Kategorien (BI, BIP, SI, Abklärungsplätze).



**Abbildung 6:** Kategorien, Massnahmen und Leistungsziele des neuen Abgeltungssystems

Neben der reinen Abgeltungsstruktur müssten weitere Systemparameter ausdefiniert werden. Eine mögliche Ausgestaltung ist wie folgt: Die Triagierung der Klienten sollte möglichst unabhängig und nicht durch die BIAS-Partner selbst geschehen. Dies birgt die Gefahr, dass das Abgeltungssystem unterlaufen wird. Bei der Triagierung sollte eine Einordnung in eine von fünf Kategorie erfolgen. Die BIAS-Partner haben für die Kategorien 0-3 weitgehende fachliche Freiheiten in Bezug auf Anzahl und Art der angebotenen Massnahmen. Die Abgeltung der Massnahmen ist an das Erreichen der Ziele gebunden. Eine weitere Detaillierung der Ziele ist notwendig. Für die Kategorie 4 kann Zielerreichung nur begrenzt gemessen bzw. definiert werden. Hier sollten Massnahmen klarer definiert und Aufwände abgegolten werden. Eine Abweisung aus dem System der BIAS-Partner ist vorzunehmen, wenn das Profil des potenziellen Klienten nicht in den Zuständigkeitsbereich der BIAS-Partner fällt.

Definition der in eine jeweilige Kategorie fallende Klienten sowie Ziele für eine Kategorie werden wie folgt grob vorgeschlagen, benötigen jedoch einer weiteren Detaillierung:

- **Kategorie 1:** Klienten, die grundsätzlich arbeitsmarktfähig sind
  - Ziel: Vermittlung (langfristig, was u.a. durch Nachbetreuung erzielt werden kann)
- **Kategorie 2:** Klienten, die durch zusätzliche Qualifizierungsmassnahmen in den Arbeitsmarkt integriert werden können
  - Ziel: Qualifizierung und dadurch Übergang in Kategorie 1 mit anschliessender Vermittlung im nächsten Zyklus (Die Definition von «Qualifizierung» (z. B. eidg. anerkanntes Zertifikat) ist weiter zu diskutieren)
- **Kategorie 3:** Klienten, die stabilisiert werden können und dadurch mittelfristig arbeitsmarktfähig sind
  - Ziel: Stabilisierung und dadurch Übergang in höhere Kategorie 1 oder 2 mit anschliessender Vermittlung oder Qualifizierung im nächsten Zyklus
- **Kategorie 4:** Klienten, die zwar zu einem gewissen Grad stabilisiert werden können, aber mittelfristig keine Perspektive auf dem Arbeitsmarkt haben
  - Ziel: Kein Erfolg, nur Teilnahme an Stabilisierungsmassnahmen
- **Kategorie 0:** Klienten, bei denen weitere Abklärungen von Kooperationsbereitschaft, Arbeitsfähigkeit- und -wille sowie Missbrauchsverdacht benötigt wird
  - Ziel: Abklärung Teilnahme an BIAS-Programm oder Rücksendung an Sozialdienst

## 4.2 Optionen des neuen Abgeltungssystems

Entlang der definierten Parameter zur Gestaltung von Abgeltungssystemen wurden verschiedene Optionen für die Abgeltung der Zielerreichung je Kategorie evaluiert. Dazu wurde das in Kapitel 2.2.2 beschriebene Framework zur Gestaltung der Abgeltung verwendet und auf die einzelnen Kategorien angewandt. Je Kategorie wurden verschiedene Optionen nach Sinnhaftigkeit vorselektiert und anschliessend mit Vor- und Nachteilen bewertet. Abbildung 5 summiert die evaluierten Optionen je Kategorie. Die einzelnen Bewertungen sind in Appendix A zu finden.

<b>Kategorie 1</b>	<b>Option 1:</b> Abgeltung von Vermittlung auf Ebene Individuum (ohne Sockelbetrag)	<b>Option 3:</b> Abgeltung von Vermittlung auf Ebene BIAS-Partner (ohne Sockelbetrag)
	<b>Option 2:</b> Abgeltung von Aufwand und Vermittlung auf Ebene Individuum (mit Sockelbetrag)	<b>Option 4:</b> Abgeltung von Aufwand auf Ebene Individuum und Vermittlung auf Ebene BIAS-Partner (mit Sockelbetrag)
<b>Kategorie 2</b>	<b>Option 1:</b> Abgeltung von Übergang in höhere Kategorie via Qualifizierung auf Ebene Individuum (ohne Sockelbetrag)	<b>Option 3:</b> Abgeltung von Übergang in höhere Kategorie via Qualifizierung auf Ebene Kategorie (ohne Sockelbetrag)
	<b>Option 2:</b> Abgeltung von Aufwand und Übergang in höhere Kategorie via Qualifizierung auf Ebene Individuum (mit Sockelbetrag)	<b>Option 4:</b> Abgeltung von Aufwand auf Ebene Individuum und Übergang in höhere Kategorie via Qualifizierung auf Ebene Kategorie (mit Sockelbetrag)
<b>Kategorie 3</b>	<b>Option 1:</b> Abgeltung von Übergang in höhere Kategorie via Stabilisierung auf Ebene Individuum (ohne Sockelbetrag)	<b>Option 3:</b> Abgeltung von Übergang in höhere Kategorie via Stabilisierung auf Ebene Kategorie (ohne Sockelbetrag)
	<b>Option 2:</b> Abgeltung von Aufwand und Übergang in höhere Kategorie via Stabilisierung auf Ebene Individuum (mit Sockelbetrag)	<b>Option 4:</b> Abgeltung von Aufwand auf Ebene Individuum und Übergang in höhere Kategorie via Stabilisierung auf Ebene Kategorie (mit Sockelbetrag)
<b>Kategorie 4</b>	<b>Option 1:</b> Abgeltung von Aufwand auf Ebene Individuum (mit Sockelbetrag)	
	<b>Option 2:</b> Abgeltung von Aufwand auf Ebene Individuum (ohne Sockelbetrag)	
<b>Kategorie 0</b>	<b>Option 1:</b> Abgeltung von Abklärung auf Ebene Individuum (ohne Sockelbetrag)	
	<b>Option 2:</b> Abgeltung von Abklärung auf Ebene Individuum (ohne Sockelbetrag)	

**Abbildung 7:** Auflistung der möglichen Gestaltungsoptionen pro Kategorie

## 5. Fazit

Aus der Analyse der Varianten einschliesslich der Gegenüberstellung der Pro- und Kontra-Argumente ergibt sich unter Einbezug von Machbarkeit und unter Berücksichtigung der Ausgangslage folgende Empfehlung für einen Abgeltungsmechanismus pro Kategorie:

### **Kategorie 1:**

Option 4: Abgeltung von Aufwand auf Ebene Individuum und Vermittlung auf Ebene BIAS-Partner (**mit** Sockelbetrag)

#### **Begründung:**

- Um den BIAS-Partnern finanzielle und planerische Stabilität zu ermöglichen, ist für alle Klienten in Kategorie 1 eine Pauschale für grundlegende Aufwände sinnvoll (Sockelbeitrag)
- Um das Ziel der Vermittlung zu forcieren, sollte ein Bonus für Vermittlungen (mit gestufter Zielerreichungs- und Abgeltungskurve sowie einem Maximum der Auszahlung) eingeführt werden
- Um den Übergang für die BIAS-Partner zu einer Steuerung auf Ebene der Kategorien zu erleichtern, ist es sinnvoll, vorerst auch Vermittlungen von Klienten zu belohnen, die nicht in Kategorie 1 triagiert sind; langfristig ist bei einer entsprechend optimierten Triagierung die Steuerung auf Ebene Kategorie wünschenswert und somit ein Bonus für Vermittlung nur für Klienten in Kategorie 1
- *(Gewichtung von Pauschale und Bonus zueinander sowie Zielerreichungs- und Auszahlungshöhen müssen definiert werden)*

### **Kategorie 2:**

Option 2: Abgeltung von Aufwand und Übergang in höhere Kategorie via Qualifizierung auf Ebene Individuum (mit Sockelbetrag)

#### **Begründung:**

- Um den BIAS-Partnern finanzielle und planerische Stabilität zu ermöglichen, ist für alle Klienten in Kategorie 2 eine Pauschale für grundlegende Aufwände sinnvoll (Sockelbeitrag)
- Um das Ziel der Qualifizierung und dadurch den langfristigen Übergang in Kategorie 1 und anschliessend in den Arbeitsmarkt zu forcieren, sollte es eine Kommission für Qualifizierung für jeden Klienten aus Kategorie 2 geben, der qualifiziert und somit für den Übergang in Kategorie 1 im nächsten Zyklus entwickelt wurde. Sind Klienten nicht der Kategorie 2 zugeordnet, sollte Qualifizierung auch nicht angestrebt und daher auch nicht zusätzlich abgegolten werden
- *(Gewichtung von Pauschale und Kommission zueinander sowie Zielerreichungs- und Auszahlungshöhen müssen definiert werden)*

### **Kategorie 3:**

Option 2: Abgeltung von Aufwand und Übergang in höhere Kategorie via Stabilisierung auf Ebene Individuum (**mit** Sockelbetrag)

#### **Begründung:**

- Um den BIAS-Partnern finanzielle und planerische Stabilität zu ermöglichen, ist für alle Klienten in Kategorie 3 eine Pauschale für grundlegende Aufwände sinnvoll (Sockelbeitrag)
- Um das Ziel der Stabilisierung und dadurch den langfristigen Übergang in Kategorie 1 oder 2 und anschliessend in den Arbeitsmarkt zu forcieren, sollte es eine Kommission für Stabilisierung für jeden Klienten aus Kategorie 2 geben, der stabilisiert und somit für den Übergang in Kategorie 1 oder 2 im nächsten Zyklus entwickelt wurde. Sind Klienten nicht der Kategorie 3 zugeordnet, sollte Stabilisierung (ausser bei Kategorie 4) auch nicht angestrebt und daher auch nicht zusätzlich abgegolten werden

- (Gewichtung von Pauschale und Kommission zueinander sowie Zielerreichungs- und Auszahlungshöhen müssen definiert werden)

**Kategorie 4:**

Option 2: Abgeltung von Aufwand auf Ebene Individuum durch Kostendeckung mit Maximum (ohne Sockelbetrag)

**Begründung:**

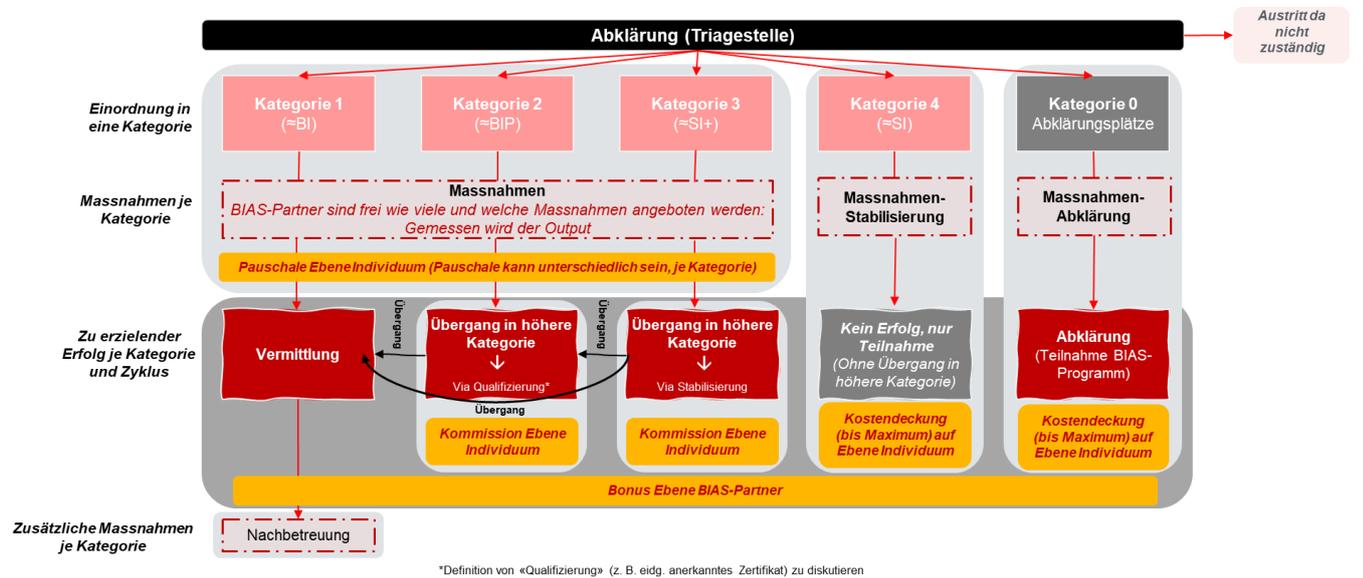
- Um den BIAS-Partnern finanzielle und planerische Stabilität zu ermöglichen, ist für alle Klienten in Kategorie 4 eine Kostendeckung bis zu einem Maximum für grundlegende Aufwände und Massnahmen sinnvoll. (Eine Pauschale ist weniger sinnvoll, da ansonsten auch ohne Durchführung von Massnahmen die Pauschale anfallen würde)
- Eine weitere an «Erfolg» gebundene Abgeltung scheint nicht sinnvoll, da «Erfolg» hier nur schwer definierbar/messbar ist

**Kategorie 0:**

Option 2: Abgeltung von Abklärung auf Ebene Individuum durch Kostendeckung mit Maximum (ohne Sockelbetrag)

**Begründung:**

- Um den BIAS-Partnern finanzielle und planerische Stabilität zu ermöglichen, ist für alle Klienten in Kategorie 0 eine Kostendeckung bis zu einem Maximum für die Abklärung sinnvoll. Die Kosten sollten entsprechend wie angefallen bis zum Maximum abgegolten werden, wenn die Abklärung erfolgreich war, was durch eine Durchführung und Dokumentation gemäss Vorgaben gegeben ist



**Abbildung 8:** Empfehlung neues Abgeltungssystem

## 6. Nächste Schritte

Zur Einführung der neuen Abgeltungsstruktur müssen Zielerreichungswerte je KPI sowie Auszahlungshöhen (inkl. Minima und Maxima) bestimmt werden. Um eine wirksame Steuerung durch die Abgeltung zu gewährleisten und ein Unterlaufen zu vermeiden, ist zudem eine Optimierung weiterer Parameter im Gesamtsystem der BIAS-Partner (v.a. Triagestellung) nötig. Folgende drei übergeordnete nächste Schritte fassen dies zusammen:

### **Abgeltungsmechanismen**

Zur Einführung der neuen Abgeltungsstruktur müssen die KPIs sowie die Zielerreichungswerte je KPI präzise definiert und Auszahlungshöhen (inkl. Minima und Maxima) bestimmt werden. Dazu sind Szenarioberechnungen und Modellierungen auf bestehenden Daten, soweit verfügbar, notwendig.

### **Gesamtsystem BIAS-Partner**

Um eine wirksame Steuerung durch die Abgeltung zu gewährleisten und ein Unterlaufen zu vermeiden, ist zudem eine Optimierung weiterer Parameter im Gesamtsystem der BIAS-Partner nötig. Verantwortlichkeiten, Mandat der BIAS-Partner sowie der Prozess der Triagestellung sind neu zu bestimmen. Die Definition und das einheitliche Verständnis von Kriterien bei der Triage der Klienten ist essenziell, da alle BIAS-Partner des Kantons Bern die Triage und die Förderung innerhalb der Kategorien gleichermassen vollbringen sollen. Aus diesem Grund sollten auch die Inhalte und Angebote über die Kategorien hinweg ähnlich gestaltet sein, sodass die Klienten unabhängig vom ihnen zugeteilten BIAS-Partner dieselben Chancen und Angebote wahrnehmen können.

### **Implementierung der neuen Abgeltungsstruktur**

Die rechtlichen sowie politischen Rahmenbedingungen müssen final geklärt werden. Des Weiteren müssen vertragliche Grundlagen gelegt werden und die BIAS-Partner in das Vorhaben eingebunden werden. Abschliessend muss die Implementierung vorbereitet und durchgeführt werden.

## Anhang A: Übersicht Optionen Abgeltungssystem

### Kategorie 1: Option 1: Abgeltung von Vermittlung auf Ebene Individuum (ohne Sockelbetrag)

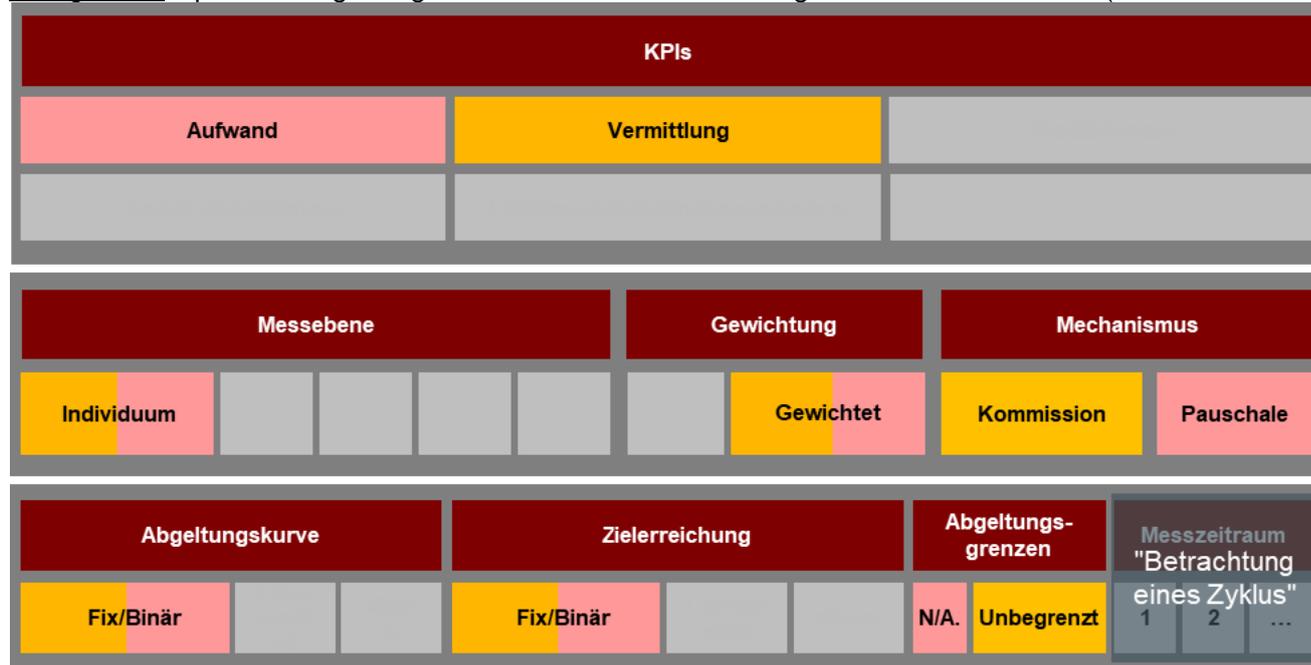
KPIs												
				Vermittlung								
Messebene					Gewichtung			Mechanismus				
Individuum					Nicht anwendbar			Kommission				
Abgeltungskurve				Zielerreichung				Abgeltungs- grenzen		Messzeitraum "Betrachtung eines Zyklus"		
Fix/Binär				Fix/Binär				Unbegrenzt		1	2	...

**Abbildung 9:** Kat. 1 Option 1: Abgeltung von Vermittlung auf Ebene Individuum (ohne Sockelbetrag)

Abgegolten wird nur bei erfolgreicher Vermittlung von Klienten. Es wird also nicht abgegolten, wenn kein Vermittlungserfolg vorliegt, da kein Sockelbetrag oder ähnliches ausgezahlt wird. Der Erfolg, also die Vermittlung, wird auf Ebene Individuum gemessen, d.h. man spricht von Erfolg, sobald eine einzelne Person vermittelt wurde; es gibt keine zu erreichende Erfolgsquote auf übergeordneter Ebene, z. B. auf Ebene BIAS-Partner. Da Vermittlung der einzige KPI ist, wird dieser zu 100% gewichtet; entsprechend ist die Gewichtung «Nicht anwendbar». Die Abgeltungskurve ist binär, da die Abgeltung in Form einer Kommission bei Vermittlung jeder einzelnen Person gewährt wird oder keine Abgeltung gewährt wird bei ausbleibender Vermittlung. Entsprechend ist die Zielerreichung binär, weil eine Person entweder vermittelt wurde oder nicht. Die Höhe der Abgeltung ist gesamthaft unbegrenzt, da es je vermittelter Person einen Betrag gibt, unabhängig davon, wie viele Personen vermittelt werden (setzen einer maximalen Grenze möglich).

Bewertung		
Klienten	BIAS-Partner	AIS
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Sehr hohe Fokussierung auf Vermittlungserfolg für Klienten in Kategorie 1</li> <li>– Sehr hohe Fokussierung auf „stärkere“ Klienten (gute Chancen für Vermittlung)</li> <li>– Hohe Fokussierung auf kurzfristigen, nicht nachhaltigen Vermittlungserfolg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Geringer admin. Aufwand, da Abgeltung bei Vermittlung pro Klienten in Kategorie 1</li> <li>– Hohe finanzielle Unsicherheit, da ausschliesslich Abgeltung bei Erfolg (kein Sockel)</li> <li>– Hohe Abhängigkeit von Triagestellung, da ausschliesslich Abgeltung von Vermittlung für in Kategorie 1 eingereichte Klienten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Geringer admin. Aufwand, da Abgeltung bei Vermittlung pro Klient in Kategorie 1</li> <li>– Geringe finanzielle Planbarkeit und hohes Risiko, da keine maximale Abgeltungsgrenzen bei Kommission (setzen einer maximalen Grenze möglich)</li> </ul>

**Kategorie 1: Option 2: Abgeltung von Aufwand und Vermittlung auf Ebene Individuum (mit Sockelbetrag)**

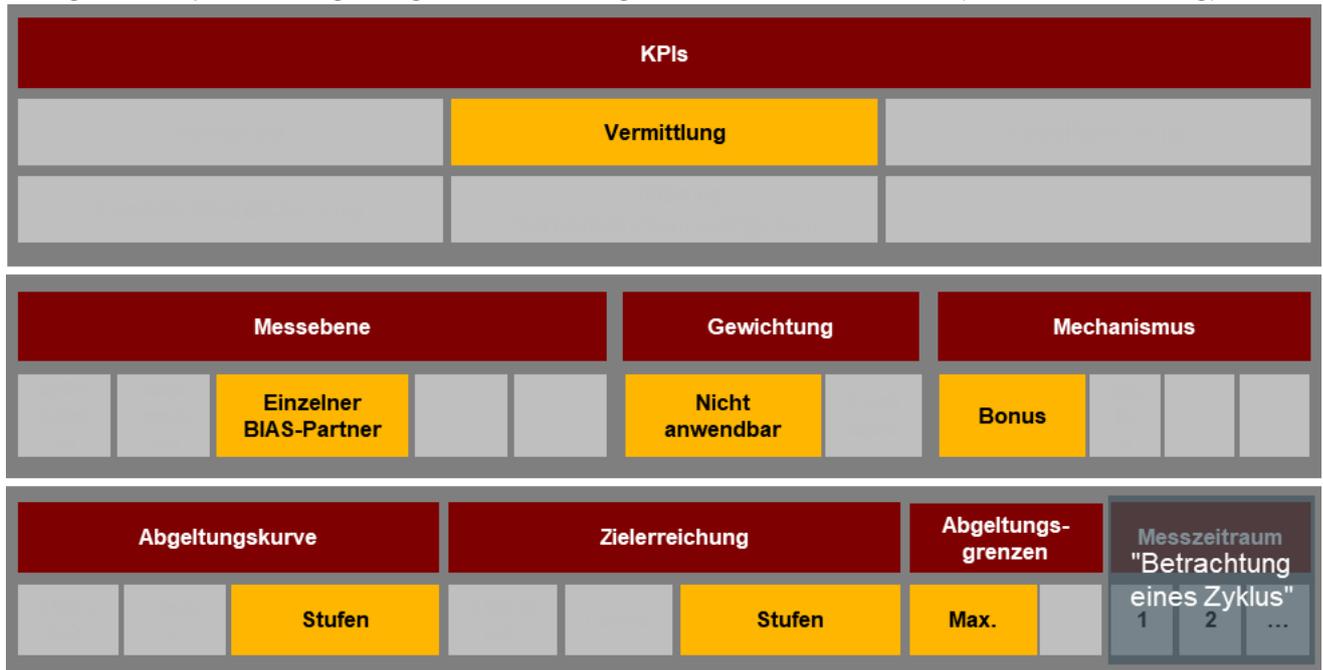


**Abbildung 10:** Kat. 1 Option 2: Abgeltung von Aufwand und Vermittlung auf Ebene Individuum (mit Sockelbetrag)

Abgegolten wird nur bei erfolgreicher Vermittlung von Klienten. Jedoch gibt es zusätzlich eine Abgeltung für den Aufwand pro Individuum, d.h. die BIAS-Partner erhalten pro Person einen Sockelbetrag in Form einer Pauschale und je Vermittlung einen zusätzlichen Betrag in Form einer Kommission. Die Messung des Erfolgs sowie die Messung des Aufwands liegt auf Ebene Individuum. Die Pauschale für den Aufwand wird pro Individuum gewährt ohne Kopplung an ein Resultat. Aufwand und Vermittlung sind beide KPIs, weshalb eine Gewichtung vorgenommen wird (diese ist am maximal möglichen Gesamtbetrag zu definieren); d.h. der zu erzielende Gesamtbetrag setzt sich aus zwei Komponenten zusammen. Die Abgeltungskurve ist fixiert für den Aufwand, da der anfallende Aufwand durch den Sockelbetrag fix abgegolten wird. Dahingegen ist die Abgeltungskurve für die Vermittlung binär, weil eine Kommission bei Vermittlung jeder einzelnen Person ausgezahlt wird oder nicht falls keine Vermittlung erfolgt. Die Zielerreichung folgt diesem Schema und ist für den Aufwand fixiert, da der anfallende Aufwand ohne Kopplung an Erfolg abgegolten wird; wie in der vorhergehenden Option ist auch die Zielerreichung binär für Vermittlung, da ein Individuum entweder vermittelt wird oder nicht. Der Aufwand ist in seiner Abgeltung festgelegt, da dieser pro Person als fixe Pauschale gegeben ist. Für die Vermittlung ist die Höhe der Abgeltung unbegrenzt, da es je vermittelter Person eine Kommission gibt unabhängig davon, wie viele Personen vermittelt werden.

Bewertung		
Klienten	BIAS-Partner	AIS
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Fokussierung auf Vermittlungserfolg für Klienten in Kategorie 1</li> <li>+ Möglichkeit auf Fokussierung auf nachhaltigen Vermittlungserfolg und Erfolg von Klienten, da auch Abgeltung für Aufwand und Pauschale</li> <li>- Fokussierung auf „stärkere“ Klienten (gute Chancen für Vermittlung)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Relativ hohe finanzielle Sicherheit, da auch Abgeltung für Aufwand (Sockel)</li> <li>+ Geringer admin. Aufwand, da Abgeltung bei Vermittlung pro Klienten in Kategorie 1</li> <li>- Abhängigkeit von Triagestellung, da ausschliesslich Abgeltung von Vermittlung für in Kategorie 1 eingereichte Klienten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>± Mittlerer admin. Aufwand, da Abgeltung bei Vermittlung pro Klienten in Kategorie 1 und Sockelauszahlung</li> <li>- Mittlere finanzielle Planbarkeit und Risiko, da zwar pauschaler Sockelbetrag aber keine maximale Abgeltungsgrenze bei Kommission (Setzen einer maximalen Grenze möglich)</li> </ul>

**Kategorie 1: Option 3: Abgeltung von Vermittlung auf Ebene BIAS-Partner (ohne Sockelbetrag)**

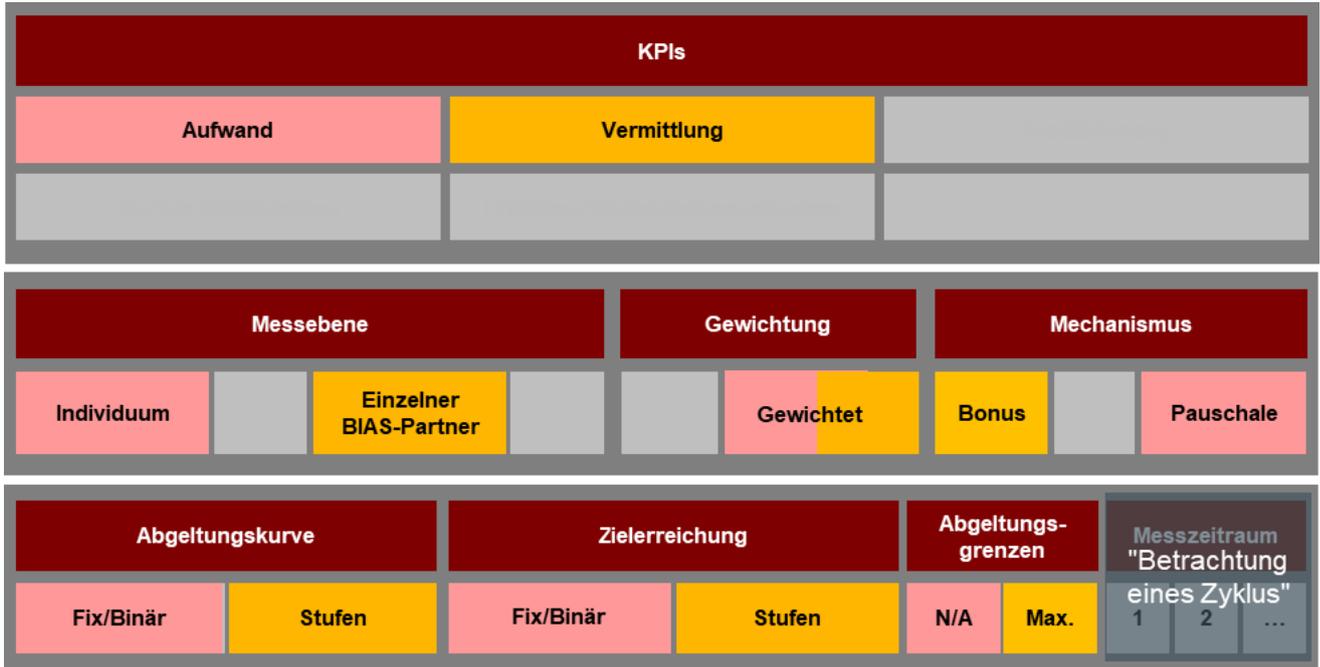


**Abbildung 11:** Kat.1 Option 3: Abgeltung von Vermittlung auf Ebene BIAS-Partner (ohne Sockelbetrag)

Die Abgeltung wird nur bei erfolgreicher Vermittlung zu einer bestimmten Quote über den gesamten BIAS-Partner geleistet. Die Messung des Erfolgs und dessen Abgeltung stützen sich auf die jeweiligen BIAS-Partner, d.h. es gibt eine übergeordnete Zielgrösse der Vermittlung auf Ebene BIAS-Partner bspw. eine Quote von 50% zu vermittelnden Personen, an die die Abgeltung gekoppelt ist. In diesem Fall ist ein Bonus abzugelten, da das gesetzte Ziel beim einzelnen BIAS-Partner liegt. Die Vermittlung ist der alleinige KPI und beeinflusst somit zu 100% die Abgeltung, ergo ist die Gewichtung nicht anwendbar. Die Abgeltungskurve und Zielerreichungskurve für Vermittlung sind stufenartig. D.h. ab beispielsweise 50% erreichter Vermittlungen (Zielerreichung) wird ein festgelegter Betrag X (zu definieren) als Bonus gewährt, ab 60% Vermittlungen wird Betrag Y gewährt etc. Eine Zielerreichung zwischen den festgelegten Stufen führt nicht zu zusätzlich gewährten Beträgen. Dementsprechend ist auch die Höhe der Abgeltung auf ein Maximum festgelegt, welches sich aus dem zu gewährenden Bonus bei 100% Zielerreichung ergibt.

Bewertung		
Klienten	BIAS-Partner	AIS
± Fokussierung auf Vermittlungserfolg für Klienten über alle Kategorien hinweg, aber geringe Fokussierung des zu erzielenden Erfolgs je Kategorie	+ Geringe Abhängigkeit von Triangestellung, da Erfolgsmessung von Vermittlung über alle Kategorien hinweg	+ Geringes finanzielles Risiko, da maximale Abgeltungsgrenze durch Bonus
± Mittlere Fokussierung auf „stärkere“ Klienten (gute Chancen für Vermittlung)	+ Geringer admin. Aufwand, da Überprüfung der Quotenerreichung über alle Kategorien hinweg	+ Geringer admin. Aufwand, da Überprüfung der Quotenerreichung über alle Kategorien hinweg
– Sehr hohe Fokussierung auf kurzfristigen, nicht nachhaltigen Vermittlungserfolg über alle Kategorien hinweg, da ausschliesslich Abgeltung bei Erfolg (kein Sockel)	– Sehr hohe finanzielle Unsicherheit, da Abgeltung nur bei Erreichung gewisser Quote(n)	– Geringe finanzielle Planbarkeit, da erschwerte Schätzung der Zielerreichung über BIAS-Partner hinweg

**Kategorie 1: Option 4: Abgeltung von Aufwand auf Ebene Individuum und Vermittlung auf Ebene BIAS-Partner (mit Sockelbetrag)**



**Abbildung 12:** Kat. 1 Option 4: Abgeltung von Aufwand auf Ebene Individuum und Vermittlung auf Ebene BIAS-Partner

Abgegolten wird der Aufwand auf Ebene Individuum. Zudem wird bei erfolgreicher Erreichung einer Vermittlungsquote auf Ebene des einzelnen BIAS-Partners eine Abgeltung geleistet. Messung des Erfolgs bei Vermittlung und dessen Abgeltung erfolgt auf Ebene des BIAS-Partners; d.h. es gibt beispielsweise eine übergeordnete Zielgrösse der Vermittlung auf Ebene des BIAS-Partners. Dies kann eine Quote sein, wie beispielsweise eine Abgeltung ab 50% vermittelten Personen. Bei Unterschreitung dieser Quote wird nicht abgegolten. Da Aufwand sowie Vermittlung als Erfolgsfaktoren gelten, werden diese gewichtet, d.h. der zu erzielende Gesamtbetrag setzt sich aus zwei Komponenten zusammen. Wie hoch die prozentuale Gewichtung der beiden Komponenten am maximal möglichen Gesamtbetrag ist, muss definiert werden. Die Abgeltungskurve und die Zielerreichungskurve für Aufwand sind fix, weil der anfallende Aufwand als KPI (Zielerreichung) innerhalb eines Sockelbetrags abgegolten wird. Andererseits sind die Abgeltungskurve und Zielerreichungskurve für Vermittlung stufenartig. Beispielsweise wird ab 50% erreichter Vermittlungen (Zielerreichung) ein festgelegter Betrag X (zu definieren) als Bonus gewährt, ab 60% Vermittlungen Betrag Y etc. Eine Zielerreichung zwischen den festgelegten Stufen führt nicht zu zusätzlich gewährten Beträgen. Somit ist die Abgeltung für den Bonus auf ein Maximum begrenzt, welches sich aus dem zu gewährenden Betrag bei 100% Zielerreichung ergibt. Für die Abgeltung des Aufwands gilt ebenfalls eine Beschränkung, die sich aus einer zu definierenden Pauschale pro Individuum ergibt.

Bewertung		
Klienten	BIAS-Partner	AIS
± Mittlere Fokussierung auf Vermittlungserfolg für Klienten über alle Kategorien hinweg, aber nur mittlere Fokussierung des zu erzielenden Erfolgs je Kategorie	+ Geringe Abhängigkeit von Triagstellung, da Erfolgsmessung von Vermittlung über alle Kategorien hinweg	+ Finanzielle Planbarkeit & geringes finanzielles Risiko, da maximale Abgeltungsgrenze durch Bonus sowie pauschaler Sockelbetrag
± Möglichkeit zur Fokussierung auf nachhaltigen Vermittlungserfolg durch Pauschale, aber auch Fokussierung auf kurzfristigen, nicht nachhaltigen Ver-	+ Geringer admin. Aufwand, da Überprüfung der Quote über alle Kategorien hinweg	+ Geringer admin. Aufwand, da Überprüfung der Quotenreichung über alle Kategorien hinweg & Berechnung der Abgeltung
	± Mittlere finanzielle Unsicherheit, da Abgeltung nur bei Erreichung gewisser Quote(n), aber finanzielle Sicherung aufgrund Sockelbetrag	

<p>mittlungserfolg über alle Kategorien hinweg durch Bonus für Vermittlung über alle Kategorien hinweg ± Mittlere Fokussierung auf „stärkere“ Klienten (gute Chancen für Vermittlung)</p>		
---	--	--

**Kategorie 2: Option 1: Abgeltung von Übergang in höhere Kategorie via Qualifizierung auf Ebene Individuum (ohne Sockelbetrag)**

KPIs										
Übergang in höhere Kategorie via Qualifizierung										
Messebene					Gewichtung		Mechanismus			
Individuum						Nicht anwendbar	Kommission			
Abgeltungskurve			Zielerreichung			Abgeltungs-grenzen		Messzeitraum "Betrachtung eines Zyklus"		
Fix/Binär			Fix/Binär			Unbegrenzt		1	2	...

**Abbildung 13:** Kat. 2: Option 1: Abgeltung von Übergang in höhere Kategorie via Qualifizierung auf Ebene Individuum (ohne Sockelbetrag)

Abgegolten wird nur bei erfolgreichem Übergang in die höhere Kategorie durch erfolgreiche Qualifizierung. Es wird keine Abgeltung geben, wenn kein Erfolg vorliegt, da kein Sockelbetrag ausgezahlt wird. Der Erfolg, also Übergang in die höhere Kategorie, wird pro Individuum gemessen und somit wird ebenfalls für jedes Individuum abgegolten. Da der Übergang in die höhere Kategorie der einzige KPI ist, wird dieser zu 100% gewichtet. Die Abgeltungskurve ist binär, da die Abgeltung, also Kommission in diesem Fall, bei Übergang in die höhere Kategorie durch Qualifizierung jeder einzelnen Person oder keine Kommission bei ausbleibendem Übergang. Dasselbe gilt bei der Zielerreichung. Diese ist binär, weil eine Person entweder den Übergang durch Qualifizierung schafft oder nicht. Die Höhe der Abgeltung ist gesamthaft unbegrenzt, da je Person, die in die höhere Kategorie übergeht, ein Betrag ausgezahlt wird, unabhängig davon, wie viele Personen dies gesamthaft tun.

Bewertung		
Klienten	BIAS-Partner	AIS
+ Sehr hohe Fokussierung auf Übergang in höhere Kategorie (1) für Klienten in Kategorie 2 durch Qualifizierungen	+ Geringer admin. Aufwand, da Abgeltung bei Übergang in höhere Kategorie aufgrund Qualifizierung pro Klienten in Kategorie 2	+ Geringer admin. Aufwand, da Abgeltung bei Übergang in höhere Kategorie aufgrund Qualifizierung pro Klienten in Kategorie 2
- Hohe Fokussierung auf „stärkere“ Kandidaten (gute Chancen für Qualifizierung)	- Hohe finanzielle Unsicherheit, da Abgeltung nur bei Übergang in höhere Kategorie - Hohe Abhängigkeit von Triagestellung, da nur Abgeltung von Individuen in Kategorie 2	- Geringe finanzielle Planbarkeit und Risiko, da keine maximale Abgeltungsgrenze bei Kommission (Setzen einer maximalen Grenze möglich)

**Kategorie 2: Option 2: Abgeltung von Aufwand und Übergang in höhere Kategorie via Qualifizierung auf Ebene Individuum (mit Sockelbetrag)**

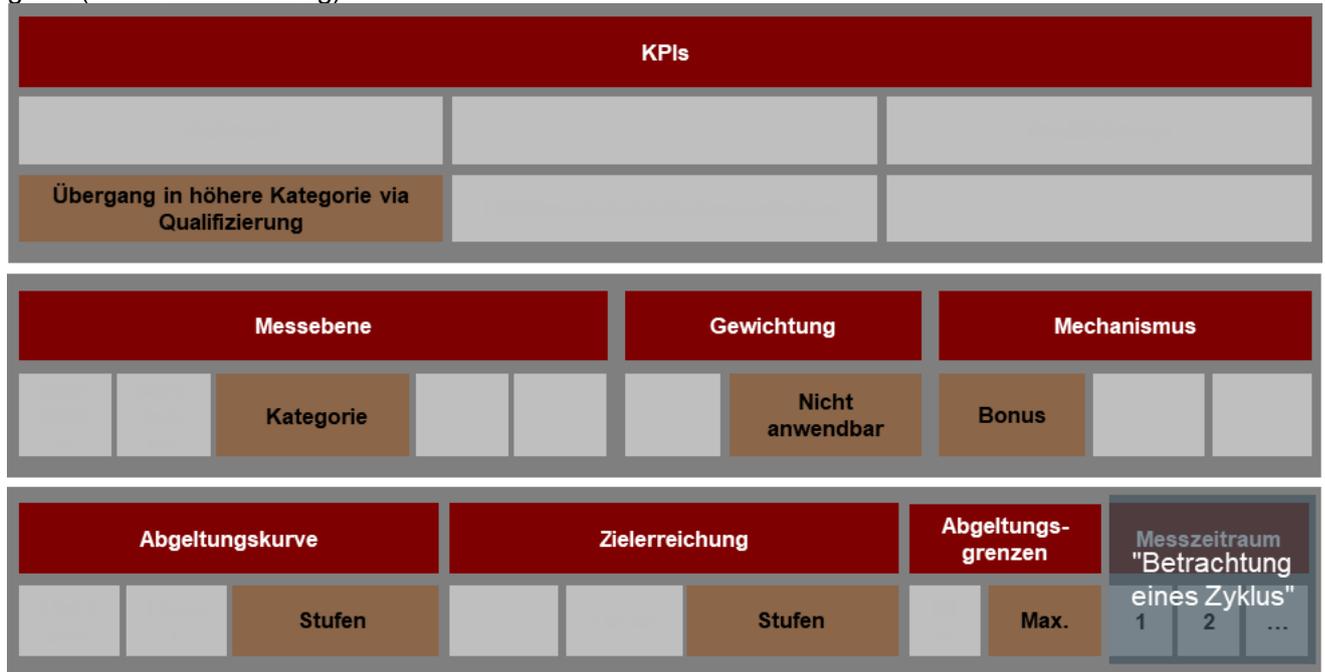
KPIs										
Aufwand										
Übergang in höhere Kategorie via Qualifizierung										
Messebene					Gewichtung			Mechanismus		
Individuum						Gewichtet		Kommission		Pauschale
Abgeltungskurve			Zielerreichung			Abgeltungs-grenzen		Messzeitraum "Betrachtung eines Zyklus"		
Fix/Binär			Fix/Binär			N/A Unbegrenzt		1	2	...

**Abbildung 14:** Kat.2 Option 2: Abgeltung von Aufwand und Übergang in höhere Kategorie via Qualifizierung auf Ebene Individuum (mit Sockelbetrag)

Abgegolten wird erst bei Übergang in die höhere Kategorie durch erfolgreiche Qualifizierung pro Individuum gewährt. Jedoch gibt es eine Abgeltung für den Aufwand pro Individuum. Die Messung des Erfolgs sowie die Messung des Aufwands liegen auf Ebene Individuum. Die Pauschale für den Aufwand wird pro Individuum gewährt ohne Kopplung an ein Resultat. Aufwand und Übergang in die höhere Kategorie durch erfolgreiche Qualifizierung sind beides KPI, weshalb eine Gewichtung vorgenommen wird. Diese ist am maximal möglichen Gesamtbetrag zu definieren. Die Abgeltungskurve ist fixiert für den Aufwand, da der anfallende Aufwand durch den Sockelbetrag abgegolten wird. Dahingegen ist die Abgeltungskurve binär für den Übergang in die höhere Kategorie durch erfolgreiche Qualifizierung, da die Abgeltung in Form einer Kommission bei Übergang in die höhere Kategorie durch erfolgreiche Qualifizierung jeder einzelnen Person ausgezahlt wird oder nicht falls kein Übergang erfolgte. Die Zielerreichung ist für Aufwand fixiert, da der anfallende Aufwand ohne Kopplung an Erfolg abgegolten wird; wie in der vorhergehenden Option ist auch die Zielerreichung binär für den Kategorienaufstieg, da ein Individuum entweder aufsteigt oder nicht. Der Aufwand ist in seiner Abgeltung festgelegt, da dieser pro Person als fixe Pauschale gegeben ist. Die Höhe der Abgeltung ist für den Übergang in die höhere Kategorie durch erfolgreiche Qualifizierung unbegrenzt, da es je Person eine Kommission gibt unabhängig davon, wie viele Personen den Übergang schaffen.

Bewertung		
Klienten	BIAS-Partner	AIS
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Fokussierung auf Übergang in höhere Kategorie (1) für Klienten in Kategorie 2</li> <li>+ Möglichkeit zur Fokussierung auf Qualifizierung durch Sockelbetrag</li> <li>± Mittlere Fokussierung auf „stärkere“ Kandidaten (gute Chancen für Qualifizierung)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Relativ hohe finanzielle Sicherheit, da auch Abgeltung für Aufwand (Sockel)</li> <li>± Mittlere Abhängigkeit von Triagestellung, da nur Abgeltung von Qualifizierung von Individuen in Kategorie 2 aber auch Sockelbeitrag</li> <li>± Mittlere admin. Aufwand, da Abgeltung bei Übergang in höhere Kategorie aufgrund Qualifizierung pro Klienten nur in Kategorie 2</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>± Mittlerer admin. Aufwand, da Abgeltung bei Übergang in höhere Kategorie aufgrund Qualifizierung pro Klienten in Kategorie 2 sowie Sockelbetrag</li> <li>- Geringe finanzielle Planbarkeit und mittleres Risiko, da keine maximale Abgeltungsgrenze für Kommission, aber gesetzte Pauschale (Setzen einer maximalen Grenze möglich)</li> </ul>

**Kategorie 2: Option 3: Abgeltung von Übergang in höhere Kategorie via Qualifizierung auf Ebene Kategorie (ohne Sockelbetrag)**

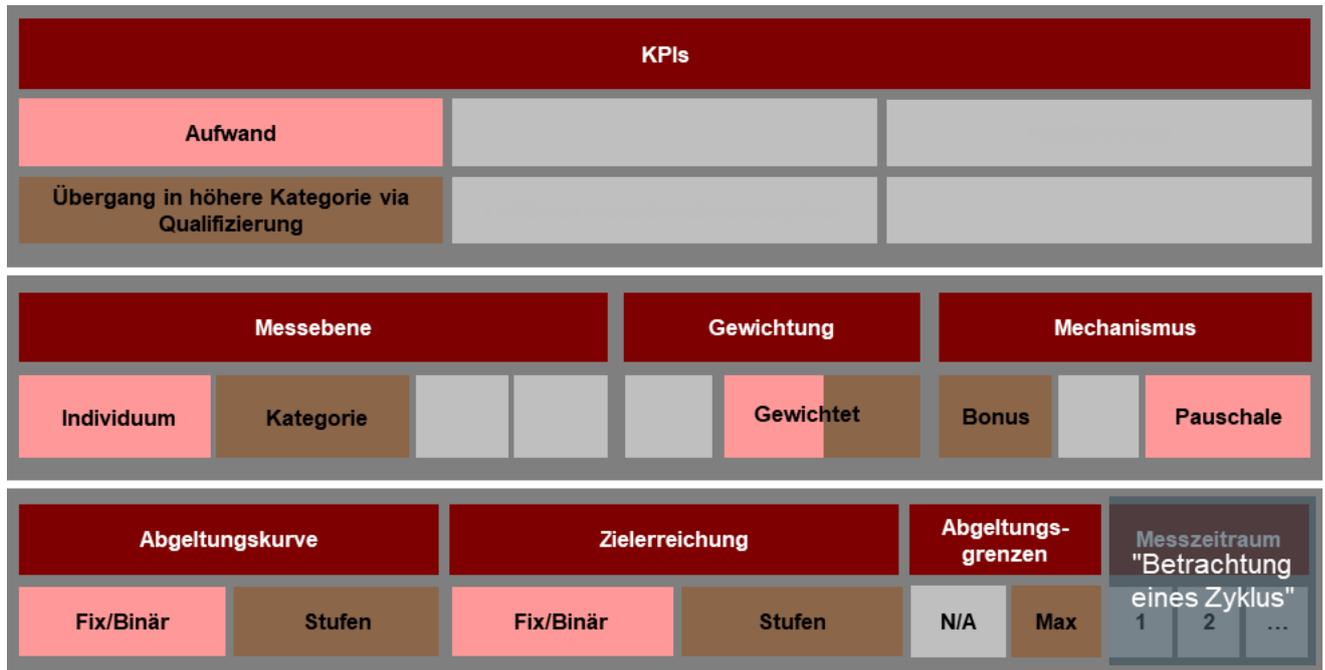


**Abbildung 15:** Kat.2 Option 3: Abgeltung von Übergang in höhere Kategorie via Qualifizierung auf Ebene Kategorie (ohne Sockelbetrag)

Abgegolten wird nur bei erfolgreicher Erreichung einer bestimmten Quote von Übergängen in die höhere Kategorie durch erfolgreiche Qualifizierung über die gesamte Kategorie hinweg. Dies bedeutet, dass die Messung des Erfolgs und dessen Abgeltung sich auf die Ebene der Kategorie stützt. Es gibt demnach eine übergeordnete Zielgrösse des Übergangs in die höhere Kategorie durch erfolgreiche Qualifizierung auf Kategorienebene. Der Übergang in die höhere Kategorie durch erfolgreiche Qualifizierung ist das alleinige KPI und zählt somit zu 100% in die Abgeltung, ergo liegt keine anteilige Gewichtung vor. Die Abgeltungskurve und Zielerreichungskurve für den Übergang in die höhere Kategorie durch erfolgreiche Qualifizierung sind stufenartig. D.h. ab beispielsweise 50% erreichter Quote (Zielerreichung) wird ein festgelegter Betrag X (zu definieren) als Bonus gewährt, ab 60% wird Betrag Y etc. Eine Zielerreichung zwischen den festgelegten Stufen führt nicht zu zusätzlich gewährten Beträgen. Dementsprechend ist auch die Höhe der Abgeltung auf ein Maximum festgelegt, welches sich aus dem zu gewährenden Bonus bei 100% Zielerreichung ergibt.

Bewertung		
Klienten	BIAS-Partner	AIS
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Sehr hohe Fokussierung auf Erfolgserreichung über aller Klienten in Kategorie 2 hinweg</li> <li>- Sehr hohe Fokussierung auf „stärkere“ Kandidaten (gute Chancen für Qualifizierung)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abhängigkeit von Triagestellung da ausschliesslich Abgeltung von Qualifizierung für in Kategorie 2 eingereichte Klienten</li> <li>- Sehr hohe finanzielle Unsicherheit, da Abgeltung nur bei Erreichung gewisser Quote(n) innerhalb Kategorie 2</li> <li>- Hoher admin. Aufwand, da Überprüfung der Quotenerreichung innerhalb Kategorie 2</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Geringes finanzielles Risiko, da maximale Abgeltungsgrenze durch Bonus</li> <li>- Geringe finanzielle Planbarkeit, da erschwerte Schätzung der Zielerreichung innerhalb Kategorie</li> <li>- Hoher admin. Aufwand, da Überprüfung der Quotenerreichung innerhalb Kategorie 2 &amp; Berechnung der Abgeltung</li> </ul>

**Kategorie 2: Option 4: Abgeltung von Aufwand auf Ebene Individuum und von Übergang in höhere Kategorie via Qualifizierung auf Ebene Kategorie (mit Sockelbetrag)**



**Abbildung 16:** Kat.2 Option 4: Abgeltung von Aufwand auf Ebene Individuum und Übergang in höhere Kategorie via Qualifizierung auf Ebene Kategorie (mit Sockelbetrag)

Abgegolten wird der Aufwand auf Ebene Individuum sowie die erfolgreiche Erreichung eines Wechsels in die höhere Kategorie aufgrund von Qualifizierung auf Ebene der Kategorien. Messung des Erfolgs bei Übergang in die höhere Kategorie durch Qualifizierung und dessen Abgeltung richtet sich nach der Kategorie; d.h. es gibt beispielsweise eine übergeordnete Quote des Übergangs in die höhere Kategorie durch Qualifizierung für alle in Kategorie 3 befindliche Klienten. Dies kann eine Quote sein; z.B. ab 50% wird abgegolten und bei Unterschreitung dieser Quote wird nicht abgegolten. Da der Aufwand sowie der Übergang in die höhere Kategorie durch Qualifizierung beide als Erfolgsfaktoren gelten, werden diese gewichtet, weshalb sich der zu erzielende Gesamtbetrag aus zwei Komponenten zusammensetzt. Wie hoch die prozentuale Gewichtung der beiden Komponenten am maximal möglichen Gesamtbetrag ist, muss definiert werden. Die Abgeltungskurve und Zielerreichungskurve für Aufwand sind fix, weil der anfallende Aufwand innerhalb eines Sockelbetrags abgegolten wird. Andererseits sind die Abgeltungskurve und Zielerreichungskurve für Übergang in die höhere Kategorie durch Qualifizierung stufenartig. Beispielsweise wird ab 50% erreichter Übergänge (Zielerreichung) ein festgelegter Betrag X (zu definieren) als Bonus gewährt, ab 60% Übergänge Betrag Y etc. Eine Zielerreichung zwischen den festgelegten Stufen führt nicht zu zusätzlich gewährten Beträgen. Somit ist die Abgeltung für den Bonus auf ein Maximum begrenzt, welches sich aus dem zu gewährenden Betrag bei 100% Zielerreichung ergibt. Für die Abgeltung des Aufwands gilt ebenfalls eine automatische Beschränkung, die sich aus einer zu definierenden Pauschale pro Individuum ergibt.

Bewertung		
Klienten	BIAS-Partner	AIS
+ Hohe Fokussierung auf Erfolgserreichung über aller Klienten in Kategorie 2 hinweg	± Mittlere finanzielle Sicherheit und Planbarkeit, da Abgeltung erst nach gewisser Quotenerreichung, aber auch Abgeltung für Aufwand durch Pauschale	+ Geringes finanzielles Risiko, da maximale Abgeltungsgrenze und gesetzte Pauschale
+ Möglichkeit zur Fokussierung auf Qualifizierung und Bedürfnisse durch Pauschale	± Mittlere Abhängigkeit von Triagestellung, da Abgeltung von Qualifizierung für in Kategorie 2 eingereihte Klienten, aber auch Pauschale	± Mittlere finanzielle Planbarkeit, da erschwerte Schätzung der Zielerreichung innerhalb Kategorie, aber Pauschale
± Mittlere Fokussierung auf „stärkere“ Kandidaten (gute Chancen für Qualifizierung)		

	<ul style="list-style-type: none"><li>– Hoher admin. Aufwand, da Überprüfung der Quotenerreichung innerhalb Kategorie 2 und Pauschale</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Hoher admin. Aufwand, da Überprüfung der Quotenerreichung innerhalb Kategorie 2 &amp; Berechnung der Abgeltung sowie Pauschale</li></ul>
--	---	--

**Kategorie 3:** Option 1: Abgeltung von Übergang in höhere Kategorie via Stabilisierung auf Ebene Individuum (**ohne** Sockelbetrag)

KPIs										
Übergang in höhere Kategorie via Stabilisierung										
Messebene					Gewichtung			Mechanismus		
Individuum					Nicht anwendbar			Kommission		
Abgeltungskurve			Zielerreichung			Abgeltungs-grenzen		Messzeitraum "Betrachtung eines Zyklus"		
Fix/Binär			Fix/Binär			Unbegrenzt		1	2	...

**Abbildung 17:** Kat.3 Option 1: Abgeltung von Übergang in höhere Kategorie via Stabilisierung auf Ebene Individuum (**ohne** Sockelbetrag)

Abgegolten wird nur bei erfolgreichem Übergang in die höhere Kategorie durch erfolgreiche Stabilisierung. Es wird also keine Abgeltung gewährt, wenn kein Erfolg vorliegt, da ebenfalls kein Sockelbetrag ausgezahlt wird. Als Erfolg wird der Übergang in die höhere Kategorie durch Stabilisierung definiert. Der Erfolg wird pro Individuum gemessen und somit wird ebenfalls für jedes Individuum abgegolten, welches in eine höhere Kategorie übergeht. Da der Übergang in die höhere Kategorie durch Stabilisierung der einzige KPI ist, beeinflusst nur dieser die Abgeltung; entsprechend ist die Gewichtung «Nicht anwendbar». Die Abgeltungskurve ist binär, da die Abgeltung in Form einer Kommission, in diesem Fall bei Übergang in die höhere Kategorie durch Stabilisierung jeder einzelnen Person, gewährt wird oder keine Kommission bei ausbleibendem Übergang. Dasselbe gilt bei der Zielerreichung. Diese ist binär, weil eine Person entweder den Übergang durch Stabilisierung schafft oder nicht. Die Höhe der Abgeltung ist gesamthaft unbegrenzt, da je Person, die in die höhere Kategorie übergeht, ein Betrag ausgezahlt wird, unabhängig davon, wie viele Personen dies gesamthaft tun.

Bewertung		
Klienten	BIAS-Partner	AIS
+ Sehr hohe Fokussierung auf Übergang in höhere Kategorie (1 oder 2) für Klienten in Kategorie 3 durch Stabilisierung	+ Geringer admin. Aufwand, da Abgeltung bei Übergang in höhere Kategorie aufgrund Stabilisierung pro Klienten in Kategorie 3	± Mittlerer admin. Aufwand, da Abgeltung bei Übergang in höhere Kategorie aufgrund Stabilisierung pro Klienten in Kategorie 3, aber Schwierigkeit der Nachprüfbarkeit bzw. Definition von Stabilisierung
– Sehr hohe Fokussierung auf „stärkere“ Kandidaten (gute Chancen für Stabilisierung)	– Hohe finanzielle Unsicherheit, da Abgeltung nur bei Übergang in höhere Kategorie – Hohe Abhängigkeit von Triagestellung, da nur Abgeltung von Stabilisierung von Individuen in Kategorie 3	– Geringe finanzielle Planbarkeit und Risiko, da keine maximale Abgeltungsgrenze bei Kommission (Setzen einer maximalen Grenze möglich)

**Kategorie 3: Option 2: Abgeltung von Aufwand und Übergang in höhere Kategorie via Stabilisierung auf Ebene Individuum (mit Sockelbetrag)**

KPIs												
Aufwand												
Übergang in höhere Kategorie via Stabilisierung												
Messebene					Gewichtung			Mechanismus				
Individuum						Gewichtet		Kommission		Pauschale		
Abgeltungskurve				Zielerreichung				Abgeltungs- grenzen		Messzeitraum "Betrachtung eines Zyklus"		
Fix/Binär				Fix/Binär				Unbegrenzt N/A		1	2	...

**Abbildung 18:** Kat.3 Option 2: Abgeltung von Aufwand und Übergang in höhere Kategorie via Stabilisierung auf Ebene Individuum (mit Sockelbetrag)

Abgegolten wird nur bei Übergang in die höhere Kategorie durch erfolgreiche Stabilisierung pro Individuum. Jedoch gibt es eine Abgeltung für den Aufwand pro Individuum, d.h. es gibt pro Person eine Pauschale und je Übergang in die höhere Kategorie durch erfolgreiche Stabilisierung einen zusätzlichen Betrag in Form einer Kommission. Die Messung des Erfolgs sowie die Messung des Aufwands erfolgt auf Ebene Individuum. Die Pauschale für den Aufwand wird pro Individuum gewährt, ohne Kopplung an ein Resultat. Aufwand und Übergang in die höhere Kategorie durch erfolgreiche Stabilisierung sind zwei KPIs, weshalb eine Gewichtung, definiert am maximal möglichen Gesamtbetrag, vorgenommen wird. Die Abgeltungskurve ist fixiert für den Aufwand, da der anfallende Aufwand durch die Pauschale abgegolten wird. Dahingegen ist die Abgeltungskurve binär für den Übergang in die höhere Kategorie durch erfolgreiche Stabilisierung, da die Abgeltung in Form einer Kommission bei Übergang in die höhere Kategorie durch erfolgreiche Stabilisierung jeder einzelnen Person ausgezahlt wird oder nicht falls kein Übergang erfolgte. Die Zielerreichung ist für den Aufwand fixiert, da der anfallende Aufwand ohne Kopplung an Erfolg abgegolten wird. Die Zielerreichung ist binär für den Übergang in eine höhere Kategorie via Stabilisierung, da ein Individuum entweder aufsteigt oder nicht. Der Aufwand ist in seiner Abgeltung festgelegt, da dieser pro Person als konstante Pauschale gegeben ist. Die Höhe der Abgeltung ist für den Übergang in die höhere Kategorie durch erfolgreiche Stabilisierung unbegrenzt, da es je Person eine Kommission gibt unabhängig davon, wie viele Personen den Übergang schaffen.

Bewertung		
Klienten	BIAS-Partner	AIS
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Fokussierung auf Übergang in höhere Kategorie (2) für Klienten in Kategorie 3</li> <li>+ Möglichkeit zur Fokussierung auf Stabilisierung durch Sockelbetrag</li> <li>± Mittlere Fokussierung auf „stärkere“ Kandidaten (gute Chancen für Stabilisierung)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Relativ hohe finanzielle Sicherheit, da auch Abgeltung für Aufwand (Sockel)</li> <li>± Mittlerer admin. Aufwand, da Abgeltung bei Übergang in höhere Kategorie aufgrund Stabilisierung pro Klienten nur in Kategorie 3</li> <li>± Mittlere Abhängigkeit von Triagestellung, da nur Abgeltung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>± Mittlerer admin. Aufwand, da Abgeltung bei Übergang in höhere Kategorie aufgrund Stabilisierung pro Klienten in Kategorie 3 sowie Sockelbetrag</li> <li>– Geringe finanzielle Planbarkeit und mittleres Risiko, da keine maximale Abgeltungsgrenze für Kommission, aber gesetzte Pauschale (Setzen einer maximalen Grenze möglich)</li> </ul>

	von Stabilisierung von Individuen in Kategorie 3, aber auch Sockelbetrag	
--	--	--

**Kategorie 3: Option 3: Abgeltung von Übergang in höhere Kategorie via Stabilisierung auf Ebene Kategorie (ohne Sockelbetrag)**

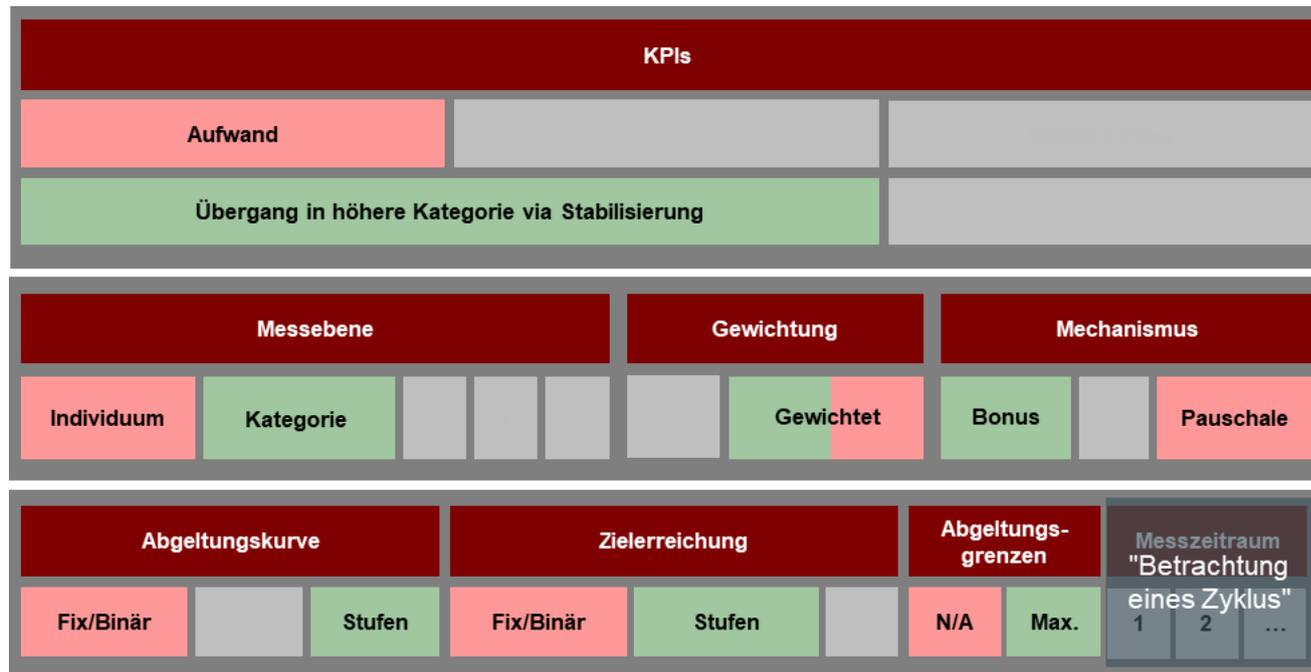
KPIs										
Übergang in höhere Kategorie via Stabilisierung										
Messebene				Gewichtung			Mechanismus			
		Kategorie				Nicht anwendbar	Bonus			
Abgeltungskurve			Zielerreichung			Abgeltungs-grenzen		Messzeitraum "Betrachtung eines Zyklus"		
		Stufen			Stufen		Max.	1	2	...

**Abbildung 19:** Kat.3 Option 3: Abgeltung von Übergang in höhere Kategorie via Stabilisierung auf Ebene Kategorie (ohne Sockelbetrag)

Abgegolten wird erst bei erfolgreicher Erreichung einer bestimmten Quote an Übergängen in die höhere Kategorie durch erfolgreiche Stabilisierung über die gesamte Kategorie hinweg. Dies bedeutet, dass die Messung des Erfolgs und dessen Abgeltung auf Ebene der Kategorie ansetzt. Es gibt also eine übergeordnete Zielgrösse der Übergänge in die höhere Kategorie durch erfolgreiche Stabilisierung auf Kategorieebene. Beispielsweise könnte dies eine Quote von 50% an Personen sein, an die die Abgeltung gekoppelt ist. Der Übergang in die höhere Kategorie durch erfolgreiche Stabilisierung ist der alleinige KPI und definiert somit zu 100% die Abgeltung, ergo ist keine Gewichtung anwendbar. Die Abgeltungskurve und Zielerreichungskurve für den Übergang in die höhere Kategorie durch erfolgreiche Stabilisierung sind beide stufenartig. Ab beispielsweise 50% erreichter Aufstiege in die höhere Kategorie (Zielerreichung) wird ein festgelegter Betrag X (zu definieren) als Bonus gewährt, ab 60% wird Betrag Y gewährt etc. Eine Zielerreichung zwischen den festgelegten Stufen führt nicht zu zusätzlich gewährten Beträgen. Dementsprechend ist auch die Höhe der Abgeltung auf ein Maximum festgelegt, welches sich aus dem zu gewährenden Bonus bei 100% Zielerreichung ergibt.

Bewertung		
Klienten	BIAS-Partner	AIS
+ Sehr hohe Fokussierung auf Erfolgserreichung über alle Klienten in Kategorie 3 hinweg	+ Abhängigkeit von Triagestellung, da	+ Geringes finanzielles Risiko, da maximale Abgeltungsgrenze durch Bonus
- Sehr hohe Fokussierung auf „stärkere“ Kandidaten (gute Chancen für Stabilisierung)	- Hohe finanzielle Unsicherheit, da Abgeltung nur bei Erreichung gewisser Quote(n) innerhalb Kategorie 3 - Hoher admin. Aufwand, da Überprüfung der Quotenerreichung innerhalb Kategorie 3	- Geringe finanzielle Planbarkeit, da erschwerte Schätzung der Zielerreichung innerhalb Kategorie - Hoher admin. Aufwand, da Überprüfung der Quotenerreichung innerhalb Kategorie 3 & Berechnung der Abgeltung

**Kategorie 3: Option 4: Abgeltung von Aufwand auf Ebene Individuum und Übergang in höhere Kategorie via Stabilisierung auf Ebene Kategorie (mit Sockelbetrag)**



**Abbildung 20:** Kat.3 Option 4: Abgeltung von Aufwand auf Ebene Individuum und Übergang in höhere Kategorie via Stabilisierung auf Ebene Kategorie (mit Sockelbetrag)

Abgegolten wird der Aufwand auf Ebene Individuum sowie die Abgeltung bei erfolgreicher Erreichung eines höheren Kategorienwechsels aufgrund von Stabilisierung auf Ebene der Kategorie. Folglich gibt es beispielsweise eine übergeordnete Zielgrösse der Übergänge in die höhere Kategorie durch Stabilisierung für Kategorie 3 in Form einer Quote. So könnte man z.B. festlegen, dass ab 50% übergehende Personen abgegolten, bei Unterschreitung dieser Quote aber nichts ausgezahlt wird. Da der Aufwand sowie der Übergang in die höhere Kategorie durch Stabilisierung als Erfolgsfaktoren gelten, bestimmen beide zu einem gewissen Anteil die Abgeltung, sodass der zu erzielende Gesamtbetrag sich aus zwei Komponenten zusammensetzt. Wie hoch die prozentuale Gewichtung der beiden Komponenten am maximal möglichen Gesamtbetrag ist, muss definiert werden. Die Abgeltungskurve und Zielerreichungskurve für den Aufwand sind fix, weil der anfallende Aufwand als KPI durch einen Sockelbetrag fix festgelegt ist. Andererseits sind die Abgeltungskurve und Zielerreichungskurve für den Übergang in die höhere Kategorie durch Stabilisierung stufenartig. Eine Zielerreichung zwischen den festgelegten Stufen führt nicht zu zusätzlich gewährten Beträgen. Somit ist die Abgeltung für den Bonus auf ein Maximum begrenzt, welches sich aus dem zu gewährenden Betrag bei 100% Zielerreichung ergibt. Für die Abgeltung des Aufwands gilt ebenfalls eine automatische Beschränkung, die sich aus einer zu definierenden Pauschale pro Individuum ergibt.

Bewertung		
Klienten	BIAS-Partner	AIS
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Hohe Fokussierung auf Erfolgserreichung über aller Klienten in Kategorie 3 hinweg</li> <li>+ Möglichkeit zur Fokussierung auf Stabilisierung und Bedürfnisse der Klienten durch Pauschale</li> <li>± Mittlere Fokussierung auf „stärkere“ Kandidaten (gute Chancen für Stabilisierung)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>± Mittlere finanzielle Sicherheit und Planbarkeit, da Abgeltung erst nach gewisser Quotenerreichung aber auch Abgeltung für Aufwand durch Pauschale</li> <li>± Mittlere Abhängigkeit von Triagestellung, da Abgeltung von Stabilisierung für in Kategorie 3 eingereichte Klienten, aber auch Pauschale</li> <li>- Hoher admin. Aufwand, da Überprüfung der Quotenerreichung innerhalb Kategorie 3 und Pauschale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Geringes finanzielles Risiko, da maximale Abgeltungsgrenze und gesetzte Pauschale</li> <li>± Mittlere finanzielle Planbarkeit, da erschwerte Schätzung der Zielerreichung innerhalb Kategorie 3, aber Pauschale</li> <li>- Hoher admin. Aufwand, da Überprüfung der Quotenerreichung innerhalb Kategorie 3 &amp; Berechnung Abgeltung sowie Pauschale</li> </ul>

**Kategorie 4: Option 1: Abgeltung von sozialer Stabilisierung auf Ebene Individuum durch Pauschale (mit Sockelbetrag)**

KPIs										
Aufwand										
Messebene				Gewichtung			Mechanismus			
Individuum						Nicht anwendbar			Pauschale	
Abgeltungskurve			Zielerreichung			Abgeltungs-grenzen		Messzeitraum "Betrachtung eines Zyklus"		
Fix/Binär			Fix/Binär			N/A		1	2	...

**Abbildung 21:** Kat.4 Option 1: Abgeltung von sozialer Stabilisierung auf Ebene Individuum durch Pauschale (mit Sockelbetrag)

Abgegolten wird der Aufwand der Massnahmen zur sozialen Stabilisierung pro Individuum. Der Aufwand pro Person wird gemessen und gilt als KPI. Es gibt kein zu erreichendes Ziel, sondern lediglich die Teilnahme an der Stabilisierungsmassnahme. Die Gewichtung dieses einzelnen KPI ist bei 100%, sodass die Stabilisierung zu 100% die Abgeltungshöhe bestimmt. Die Abgeltungskurve ist fixiert für den Aufwand, da der anfallende Aufwand durch eine Pauschale abgegolten wird. Die Zielerreichung ist ebenfalls fix, da die Pauschale in jedem Fall ausgezahlt wird. Die Höhe der Abgeltung wird durch diese zu definierende Pauschale begrenzt, unabhängig davon wie viele Stabilisierungsmassnahmen pro Person vollzogen werden.

Bewertung		
Klienten	BIAS-Partner	AIS
± Mittlere Fokussierung auf Klienten in Kategorie 4 und Stabilisierung, da zwar Pauschale, aber Pauschale gewährt ohne Kopplung an Erfolg oder Qualität der Massnahmen	+ Potenziell komplette Deckung der Stabilisierungsaufwände + Geringer admin. Aufwand durch Pauschale + Geringes finanzielles Risiko, da Pauschale ohne „wirkliche Erfolgsmessung“ + Hohe finanzielle Planbarkeit, da Pauschale	+ Sehr hohe finanzielle Planbarkeit & kein finanzielles Risiko, da Abgeltungsgrenze durch gesetzte Pauschale + Geringer admin. Aufwand, da Pauschale

**Kategorie 4: Option 2: Abgeltung von sozialer Stabilisierung auf Ebene Individuum durch Kostendeckung bis Maximum (ohne Sockelbetrag)**

KPIs										
Aufwand										
Messebene				Gewichtung			Mechanismus			
Individuum					Nicht anwendbar		Kostendeckung			
Abgeltungskurve			Zielerreichung			Abgeltungs-grenzen		Messzeitraum "Betrachtung eines Zyklus"		
Fix/Binär			Fix/Binär			Max.		1	2	...

**Abbildung 22:** Kat.4 Option 2: Abgeltung von sozialer Stabilisierung auf Ebene Individuum durch Kostendeckung bis Maximum (ohne Sockelbetrag)

Abgegolten wird der Aufwand der Massnahmen zur sozialen Stabilisierung pro Individuum. Der Aufwand pro Person wird gemessen und gilt als KPI. Es gibt kein zu erreichendes Ziel, sondern lediglich die Teilnahme an der Stabilisierungsmassnahme. Die Gewichtung dieses einzelnen KPI ist bei 100%, sodass die Stabilisierung zu 100% die Abgeltungshöhe bestimmt. Die Abgeltungskurve ist fixiert für den Aufwand, da der anfallende Aufwand durch Kosten wie angefallen abgegolten wird. Die Zielerreichung ist ebenfalls fix, da die Kostendeckung in jedem Fall anfällt. Die Höhe der Abgeltung wird durch ein Maximum begrenzt, unabhängig davon wie viele Stabilisierungsmassnahmen pro Person vollzogen werden.

Bewertung		
Klienten	BIAS-Partner	AIS
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Hohe Fokussierung auf Klienten in Kategorie 4 und Stabilisierung, da Kostendeckung für tatsächlich angefallene Massnahmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Potenziell komplette Deckung der Stabilisierungsaufwände</li> <li>+ Hohe finanzielle Planbarkeit, da Kostendeckung bis zu Maximum</li> <li>± Mittleres finanzielles Risiko, da Kostendeckung aber nur bis Maximum</li> <li>- Hoher admin. Aufwand, da Berechnung und Einreichung der Kosten der Massnahmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>± Mittlere finanzielle Planbarkeit &amp; finanzielles Risiko da Abgeltungsgrenze durch Kostendeckung gesetzt, aber gesamthaft ungewiss</li> <li>- Hoher admin. Aufwand, da Kontrolle und Sammlung der eingereichten Massnahmenaufwände</li> </ul>

**Kategorie 0: Option 1: Abgeltung von Abklärung auf Ebene Individuum durch Pauschale (mit Sockelbetrag)**

KPIs										
								Abklärung		
Messebene				Gewichtung			Mechanismus			
Individuum						Nicht anwendbar	Kommission			
Abgeltungskurve			Zielerreichung			Abgeltungs-grenzen		Messzeitraum "Betrachtung eines Zyklus"		
Fix/Binär			Fix/Binär			Unbegrenzt		1	2	...

**Abbildung 23:** Kat.0 Option 1: Abgeltung von Abklärung auf Ebene Individuum durch Pauschale (mit Sockelbetrag)

Abgegolten wird nur die erfolgreiche Abklärung. Der Erfolg wird pro abgeklärte Person gemessen. Wird eine Person nicht abgeklärt, wird nicht abgegolten. Da es sich hier nur um einen KPI handelt, wird dieser mit 100% gewichtet und die Abklärung zählt zu 100% für die Abgeltung. Die Abgeltungskurve ist binär, da entweder eine Abklärung stattfindet und somit in Form einer Kommission abgegolten wird oder nicht. Die Zielerreichung ist binär, da die Abklärung einer Person entweder erfolgreich war oder nicht. Die Höhe der Abgeltung ist gesamthaft unbegrenzt, da je abgeklärte Person ein Betrag ausgezahlt wird, unabhängig davon, wie viele Personen es gesamthaft sind.

Bewertung		
Klienten	BIAS-Partner	AIS
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Sehr hohe Fokussierung auf Abklärung für Klienten in Kategorie 0</li> <li>- Hohe Fokussierung auf „stärkere“ Klienten (gute Chancen für Vermittlung)</li> <li>- Hohe Fokussierung auf kurzfristige, nicht nachhaltige Abklärung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Geringer admin. Aufwand, da Abgeltung bei Abklärung pro Klient in Kategorie 0</li> <li>- Hohe finanzielle Unsicherheit, da ausschliesslich Abgeltung bei Erfolg (kein Sockel)</li> <li>- Hohes finanzielles Risiko, da Abgeltung nur bei erfolgreicher Abklärung</li> <li>- Geringe finanzielle Planbarkeit, da Abgeltung nur bei erfolgreicher Abklärung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Geringer admin. Aufwand, da Abgeltung bei Abklärung pro Klient in Kategorie 0</li> <li>- Geringe finanzielle Planbarkeit und hohes Risiko, da keine maximale Abgeltungsgrenzen bei Kommission (setzen einer maximalen Grenze möglich)</li> </ul>

**Kategorie 0: Option 2: Abgeltung von Abklärung auf Ebene Individuum durch Kostendeckung bis Maximum (ohne Sockelbetrag)**

KPIs										
						Abklärung				
Messebene				Gewichtung			Mechanismus			
Individuum						Nicht anwendbar		Kostendeckung		
Abgeltungskurve			Zielerreichung			Abgeltungsgrenzen		Messzeitraum "Betrachtung eines Zyklus"		
Fix/Binär			Fix/Binär			Max.		1	2	...

**Abbildung 24:** Kat.0 Option 2: Abgeltung von Abklärung auf Ebene Individuum durch Kostendeckung bis Maximum (ohne Sockelbetrag)

Abgegolten wird nur die erfolgreiche Abklärung. Der Erfolg wird pro abgeklärte Person gemessen. Wird eine Person nicht abgeklärt, wird nicht abgegolten. Da es sich hier nur um einen KPI handelt, wird dieser mit 100% gewichtet und die Abklärung zählt zu 100% für die Abgeltung. Die Abgeltungskurve ist binär, da entweder die Kosten der Abklärungsmassnahmen bei erfolgter Abklärung komplett gedeckt werden oder aber bei fehlender Abklärung kein Betrag ausgezahlt wird. Die Zielerreichung ist somit auch binär, da ein Individuum entweder erfolgreich abgeklärt wurde oder nicht. Die Höhe der Abgeltung ist durch ein zu definierendes Maximum beschränkt.

Bewertung		
Klienten	BIAS-Partner	AIS
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Hohe Fokussierung auf Abklärung für Klienten in Kategorie 0</li> <li>- Hohe Fokussierung auf „stärkere“ Klienten (gute Chancen für Vermittlung)</li> <li>- Hohe Fokussierung auf kurzfristige, nicht nachhaltige Abklärung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Potenziell komplette Deckung der Stabilisierungsaufwände</li> <li>- Hohe finanzielle Unsicherheit, da ausschliesslich Abgeltung bei Erfolg (kein Sockel)</li> <li>- Hohes finanzielles Risiko, da Abgeltung nur bei erfolgreicher Abklärung</li> <li>- Hoher admin. Aufwand, da Berechnung und Einreichung der Kosten der Massnahmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Hohe finanzielle Planbarkeit &amp; geringes finanzielles Risiko, da Abgeltungsgrenze durch Kostendeckung bis Maximum</li> <li>- Hoher admin. Aufwand, da Kontrolle und Sammlung der eingereichten Massnahmenaufwände</li> </ul>

## Anhang B: Interview Übersicht

Datum	Einheit	Leitung	Klienten Interview
14.06.2023	Direktion	[REDACTED]	[REDACTED]
27.06.2023	Maxi.mumm	[REDACTED]	[REDACTED]
28.06.2023	CSP	[REDACTED]	[REDACTED]
04.07.2023	BKSE	[REDACTED]	[REDACTED]
04.07.2023	Kompetenzzentrum Arbeit KA (Bern)	[REDACTED]	[REDACTED]

## Anhang C: Übersicht Dokumente

Im Laufe der Analysephase zu Beginn des Projektes sowie während der Interviewphase wurden folgende Dokumente zur Kenntnis genommen und analysiert:

- Finanzierung & Steuerung AI-BE
- AI-BE Detailkonzept (kurz & lang)
- Prototyp 2.0 für ein praxistaugliches Kompetenzraster
- Detailkonzept Beschäftigungs- und Integrationsangebote der Sozialhilfe BIAS
- [REDACTED] Rahmenleistungsvertrag 2021-2023
- [REDACTED] Jahresleistungsvertrag 2021
- [REDACTED] Budget 2021
- [REDACTED] Abrechnungsformular 2021
- [REDACTED] Zusammenfassung finanzielle Lage 2022
- [REDACTED] Gesuch: Unterdeckung, Reservenbildung, Liquidität
- [REDACTED] Vertragsverhandlung 2023
- BIAS Gesamtreporting 2022 (prozentual)
- BIAS Gesamtreporting 2022 (effektiv)
- Physische Dokumente (diverse)

## Anhang D: BIAS 2020-2022: Zahlen und Kosten basierend auf Reportingunterlagen

### Total Anzahl Teilnehmende an BIAS-Programm

Leistungsbereich	2020	2021	2022
BI	447	478	442
BIP	1'524	1'641	1'446
SI	1'546	1'494	1'480
AP			
<b>Total</b>	<b>3'517</b>	<b>3'613</b>	<b>3'368</b>

#### Bemerkungen:

- Es liegen keine Personendaten vor. Personen können mehrmals teilnehmen und/oder die Kategorie wechseln, weshalb sie dann öfter erfasst würden

### Total Anzahl Teilnehmende

Leistungsbereich	2020	2021	2022
Erstabklärung	2'761	2'451	2'318
vertiefte Abklärung	1'303	1'171	1'404
Vermittlungen	262	311	285
Nachbetreuung	250	225	228
Einzelmodule	1'265	1'444	1'496
<b>Total</b>	<b>5'841</b>	<b>5'602</b>	<b>5'731</b>

#### Bemerkungen:

- Personen können mehrmals erfasst werden
- Nicht alle Personen treten in ein BIAS-Programm ein; es gibt u.a. Wartelisten und andere Programme (KIA) oder es kann ein Austritt aus der Abklärung folgen
- «Vermittlungen»: hier Direktzuweisungen und Personen, die gleichzeitig in einem Programm und der Vermittlung sind sowie Personen, die nach Abschluss eines BIAS-Programmes in der Vermittlung sind

### Kostendach in CHF 2022 und 2023

	2022	2023
<b>BIAS-Gesamtkredit</b>	28'033'317	28'302'437
<b>2% Pauschale</b>	560'666	566'049
<b>20% AVNE</b>	5'606'663	-
<b>25% AVNE</b>	-	7'075'609 (Ab 2023 AVNE max 25%)

Das Kostendach ist zwar gesetzt, aber abgerechnet wird nach effektiven Kosten zu max. Abgeltungssätzen (ausser Pauschale 2% und AP-Löhne).