

Stiftung  
Fondazione  
Fondation

> **SAG**

Jahresbericht  
**2025**

# Inhalt

- 2 **Wort der Stiftungsratspräsidentin**
- 4 **Kompetenzen der Stiftung SAG**
- 7 **Auftraggebende und Standorte 2025**
- 8 **Übersicht der Angebote**
- 10 **Bericht der Revisionsstelle**
- 11 **Bilanz 2025**
- 12 **Erfolgsrechnung 2025**
- 13 **Geldflussrechnung 2025**
- 14 **Jahresübersicht 2015 bis 2025**
- 16 **Rückblick und Ausblick**

Hinweis:

Alle Bilder (mit Ausnahme von S.2) wurden durch Teilnehmende in Programmen der Stiftung SAG mit Hilfe von KI erstellt.

## Wort der Stiftungsratspräsidentin

### › Kompetenzen stärken

Die Arbeitswelt befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel. Technologische Entwicklungen, strukturelle Veränderungen und gesellschaftliche Dynamiken stellen neue Anforderungen an Menschen, Organisationen und Institutionen. Vor diesem Hintergrund gewinnt die Stärkung von Kompetenzen weiter an Bedeutung.

Ausgangspunkt jeder nachhaltigen Arbeitsintegration ist das Individuum. Menschen dort abzuholen, wo sie stehen, ihre Ressourcen zu erkennen und gezielt weiterzuentwickeln, ist ein zentrales Prinzip der Stiftung SAG. Dabei kommt den Grundkompetenzen eine besondere Bedeutung zu. Der kompetente Umgang mit Informationstechnologien oder das Ausführen von Rechenoperationen bilden wichtige Voraussetzungen für die berufliche Teilhabe und Entwicklung. Ebenso sind Sprachkompetenzen ein entscheidender Schlüssel für Orientierung und selbstständiges Handeln im Arbeitsalltag. Ihre Förderung erleichtert den Zugang zum Arbeitsmarkt und stärkt die gesellschaftliche Teilhabe.

In der Arbeitsintegration stehen wir vor der Aufgabe, tragfähige Lösungen für Menschen mit sehr unterschiedlichen Kompetenzprofilen zu entwickeln. Dazu gehören auch Personen ohne formale Bildungsabschlüsse oder mit informell und non-formal erworbenen Kompetenzen. Die nachhaltige Arbeitsintegration dieser Menschen erfordert flexible, individuelle und praxisnahe Förderansätze. Es gilt, vorhandene Fähigkeiten sichtbar zu machen, weiterzuentwickeln und in enge Verbindung mit den Anforderungen des Arbeitsmarktes zu bringen.

Neben fachlichen Kompetenzen gewinnen Metakompetenzen zunehmend an Bedeutung. Der konstruktive Umgang mit Veränderungen, Lernbereitschaft und Resilienz sind zentrale individuelle Fähigkeiten, um den Herausforderungen der heutigen Arbeitswelt erfolgreich zu begegnen. Ebenso wichtig ist die Fähigkeit, die

eigene Kompetenzentwicklung aktiv zu gestalten – zu wissen, wie individuelles Lernen gelingt und wie neue Kompetenzen aufgebaut und erweitert werden können.

Ein zentrales Element unserer Arbeit ist deshalb die aktive Einbindung der Teilnehmenden in die persönliche Gestaltung ihrer Weiterentwicklung und die Förderung der Selbstkompetenzen. Selbstwirksamkeit, das Verfolgen selbstgesetzter Ziele, Verantwortungsübernahme für die eigene Entwicklung und Engagement sind entscheidende Faktoren für nachhaltige Erfolge.

Mein herzlicher Dank gilt den Mitarbeitenden der Stiftung SAG, die mit einer hohen Selbstverständlichkeit ihre eigenen Kompetenzen laufend weiterentwickeln, damit die Teilnehmenden die bestmögliche Förderung erfahren. Mit hoher fachlicher Kompetenz und grossem Engagement eröffnen sie Perspektiven und unterstützen Teilnehmende bei der beruflichen Entwicklung.

Ebenso danke ich unseren Auftraggeberinnen und Auftraggebern sowie unseren Partnerinnen und Partnern für die vertrauensvolle Zusammenarbeit. Gemeinsam stärken wir Kompetenzen – und schaffen aussichtsreiche Chancen und nachhaltige Zugänge in die heutige Arbeitswelt mit ihren steigenden Kompetenzansprüchen.

Nicole Löhner  
Präsidentin  
Stiftungsrat SAG





“

Indem ich Entwicklungschancen schaffe und gezielt Rückmeldungen gebe, stärke ich bei Jugendlichen das Vertrauen in ihre beruflichen und persönlichen Fähigkeiten

*Jeroen Scheink*

“

Für mich heisst Kompetenzen stärken, Menschen zu befähigen, ihre Stärken zu erkennen und gezielt für den Einstieg in den Arbeitsmarkt zu nutzen.

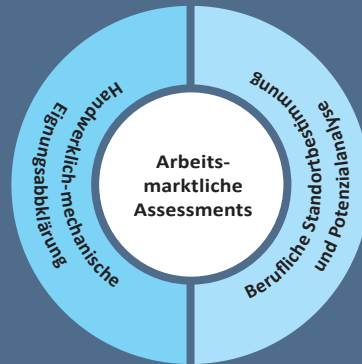
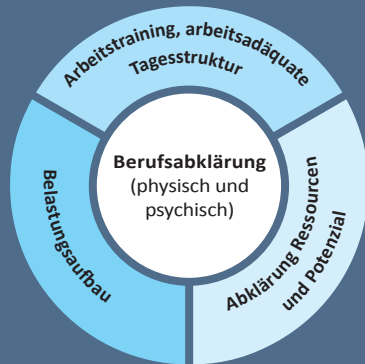
*Seraina Thürlemann*

# Kompetenzen der Stiftung SAG

## Fördern



## Abklären



## Integrieren



Wir arbeiten mit:

- > SAG LMS
- > CH-Q Kompetenzmanagement / CH-Q App
- > SAG Academy
- > SAG KI-Tools



“

**Ready für den Arbeitsmarkt?  
Im Einsatzplatz (EP) fördern wir  
die Bewerbungs-, Sozial- und Methoden-  
kompetenzen der Stellensuchenden.**

*Klaus Lüthi & Karin Scherler*

“

**Gestärkte Kompetenzen  
befähigen die Teilnehmenden,  
eigenständig und nachhaltig  
im Arbeitsmarkt Fuss zu fassen.**

*Romea Trutmann*



“

**Kompetenzen stärken heisst, Fähigkeiten sichtbar zu machen und für Bewerbung und Beruf wirksam einzusetzen.**

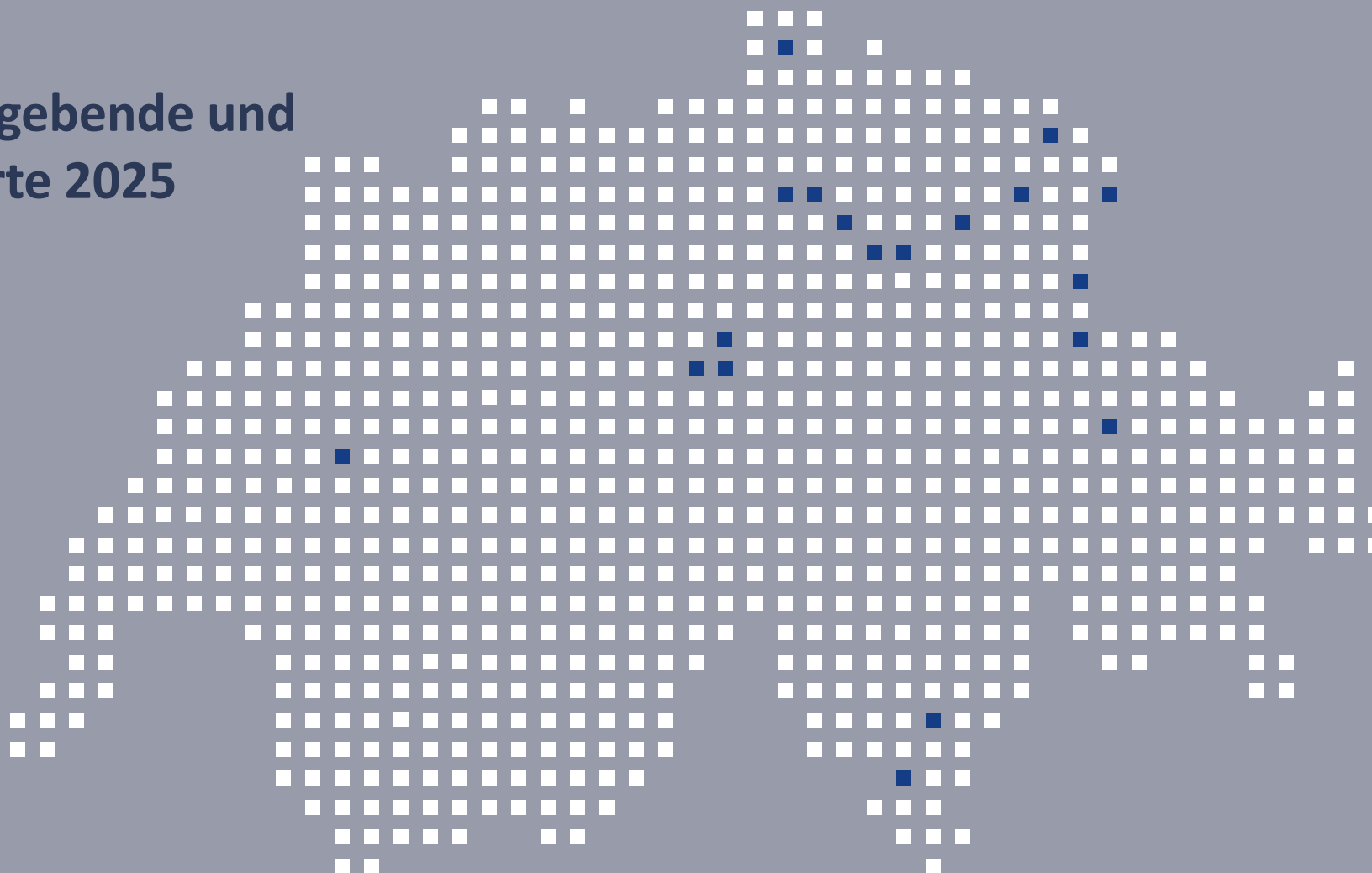
*Georgette Makary*

“

**Kompetenzen zu stärken bedeutet für mich, Vertrauen in die Fähigkeiten meiner Mitarbeitenden zu zeigen und ihnen Verantwortung sowie Raum zur Weiterentwicklung zu geben.**

*Milena Bollinger*

# Auftraggebende und Standorte 2025



## Wir bedanken uns für die Aufträge bei:

- Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, Bern
- Sozialversicherungsanstalt des Kantons St. Gallen SVA, St. Gallen
- Sozialversicherungsanstalt des Kantons Graubünden SVA, Chur
- Fachstelle Integration Kanton Graubünden
- WAS Wirtschaft Arbeit, Soziales-Wira, Arbeitsmarktliche Angebote, Kanton Luzern
- Ufficio delle misure attive UMA, Repubblica e Cantone Ticino
- Amt für Arbeit AFA, Kanton Zürich
- Amt für Wirtschaft und Arbeit AWA, Kanton St. Gallen
- Arbeitsamt Kanton Schaffhausen
- Fachstelle Integration Kanton Zürich
- Fachstelle Integration Kanton Graubünden
- Fachstelle Integration Kanton Luzern
- Sozialdienste der Kantone Graubünden, St. Gallen, Zürich und der Stadt Zürich
- Amt für Wirtschaft und Arbeit, Arbeitsmarktliche Massnahmen, Kanton Thurgau
- Immobilien Stadt Zürich, Gebäudereinigung

# Übersicht der Angebote

Stand 31.12.2025

## Stiftungsrat

Nicole Löhner, Ernst Maurer,  
David Häne, Urs Sennhauser,  
Prisca D'Alessandro,  
Leena Schmitter, Stefan Jung

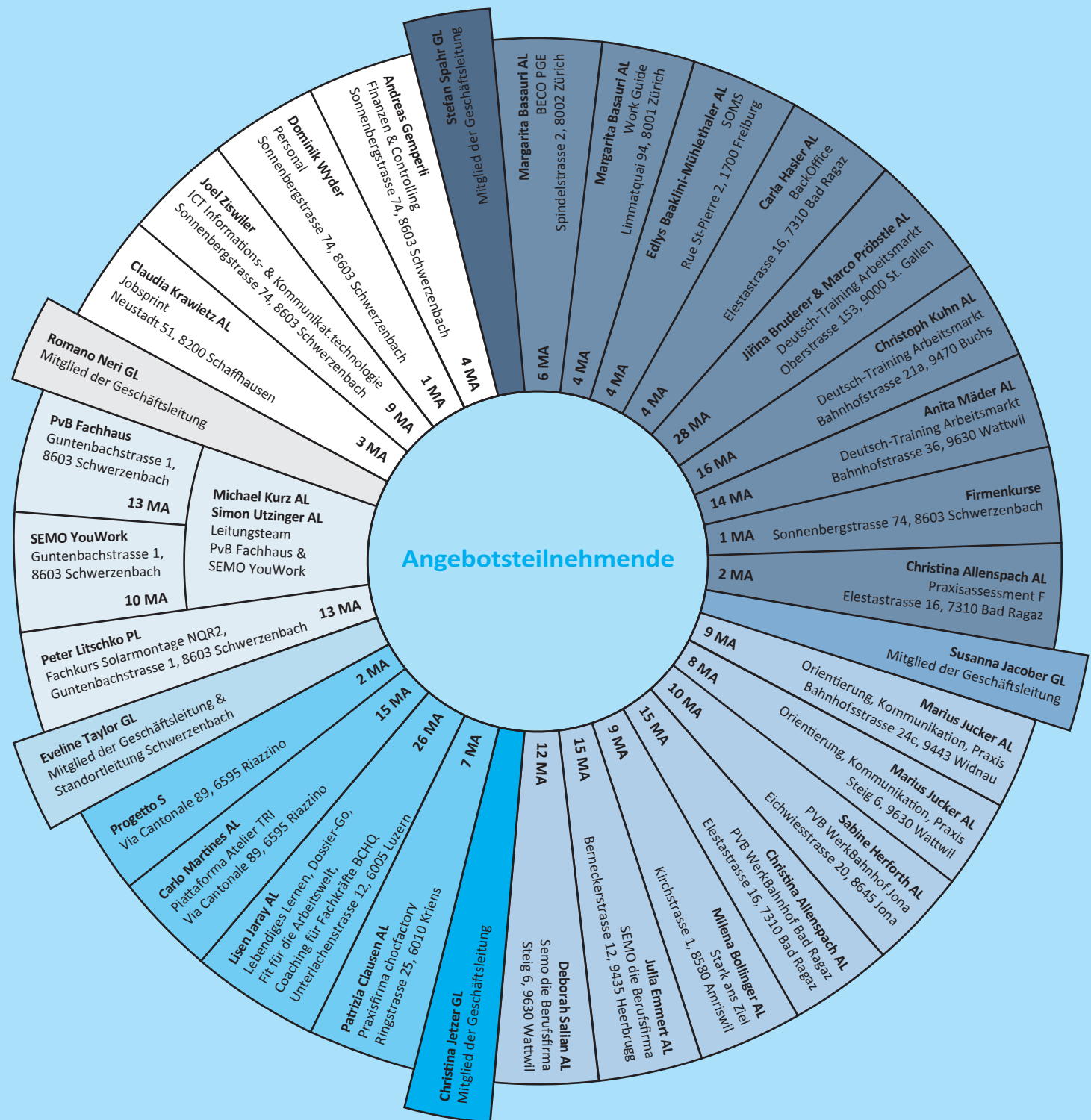
## Stiftungsaufsicht

Eidg. Dep. des Innern EDI

## Revisionsstelle

Gubser Kalt Wirtschaftsprüfung,  
Uster

GL Geschäftsleitung  
AL Angebotsleitung  
MA Mitarbeitende





“

Sich seiner eigenen Kompetenzen bewusst zu werden, ist der erste Schritt in der persönlichen Weiterentwicklung.

*Stefan Spahr*

“

Mein Ziel besteht darin, Menschen zu befähigen, ihre neuen Herausforderungen aktiv und eigenverantwortlich zu meistern.

*Tolga Taysir*

# Bericht der Revisionsstelle



Bericht der Revisionsstelle an  
den Stiftungsrat der  
Stiftung Arbeitsgestaltung

8603 Schwerzenbach

Uster, 8. April 2026


Als Revisionsstelle haben wir die Jahresrechnung (Bilanz, Betriebsrechnung, Geldflussrechnung, Anhang mit Rechnung über die Veränderung des Kapitals) der Stiftung Arbeitsgestaltung für das am 31. Dezember 2025 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft. In Übereinstimmung mit den Swiss GAAP FER unterliegen die Angaben im Leistungsbericht keiner Prüfungspflicht der Revisionsstelle.


Für die Jahresrechnung ist der Stiftungsrat verantwortlich, während unsere Aufgabe darin besteht, die Jahresrechnung zu prüfen. Wir bestätigen, dass wir die gesetzlichen Anforderungen hinsichtlich Zulassung und Unabhängigkeit erfüllen.

Unsere Revision erfolgte nach dem Schweizer Standard zur Eingeschränkten Revision. Danach ist diese Revision so zu planen und durchzuführen, dass wesentliche Fehlaussagen in der Jahresrechnung erkannt werden. Eine eingeschränkte Revision umfasst hauptsächlich Befragungen und analytische Prüfungshandlungen sowie den Umständen angemessene Detailprüfungen der beim geprüften Unternehmen vorhandenen Unterlagen. Dagegen sind Prüfungen der betrieblichen Abläufe und des internen Kontrollsystems sowie Befragungen und weitere Prüfungshandlungen zur Aufdeckung deliktischer Handlungen oder anderer Gesetzesverstösse nicht Bestandteil dieser Revision.

Bei unserer Revision sind wir nicht auf Sachverhalte gestossen, aus denen wir schliessen müssten, dass die Jahresrechnung kein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage in Übereinstimmung mit Swiss GAAP FER vermitteln und nicht dem schweizerischen Gesetz und der Stiftungsurkunde entsprechen.

Gubser Kalt Wirtschaftsprüfung AG

  
Monika Zwiener  
zugelassene Revisionsexpertin  
Leitende Revisorin

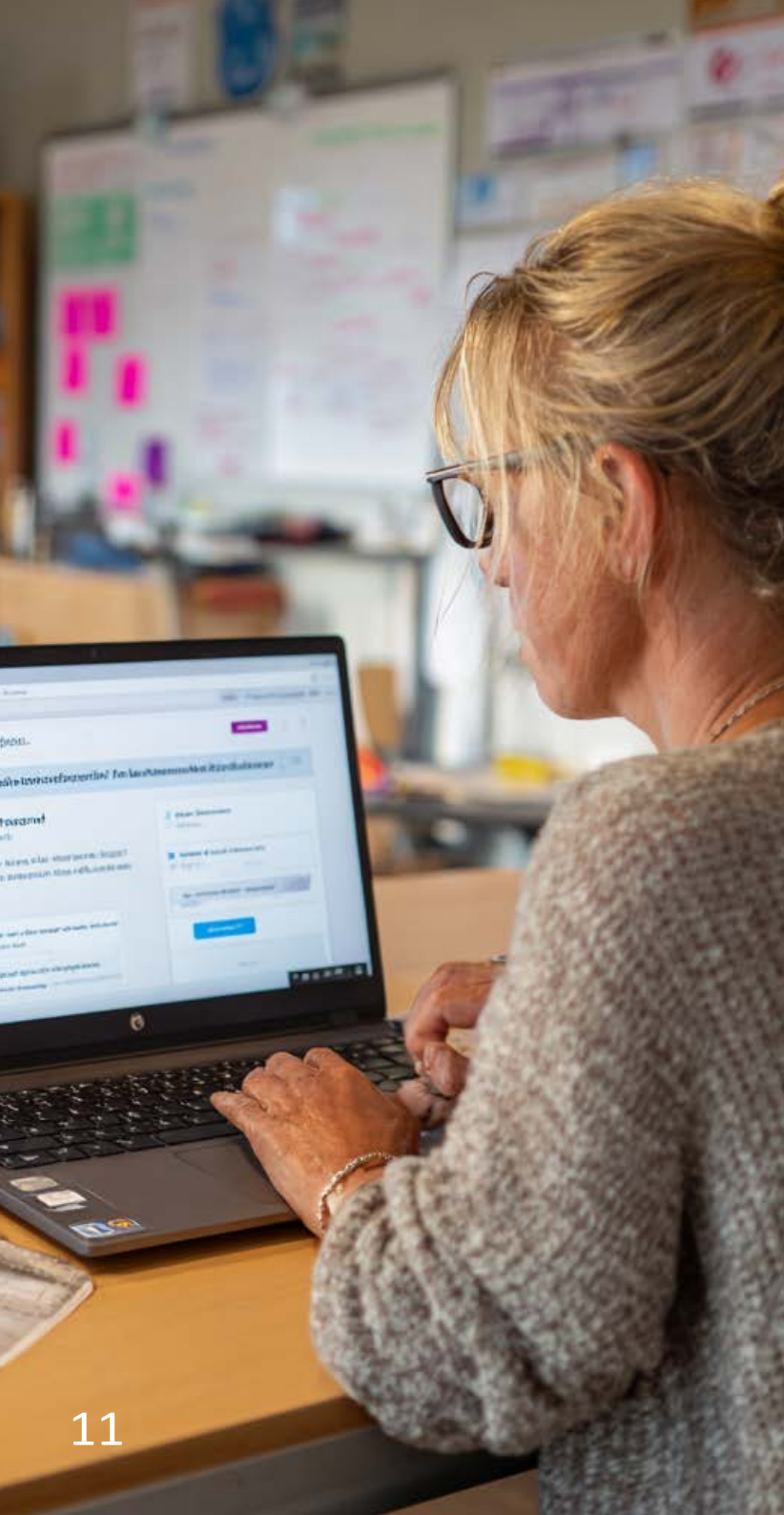
  
Adrian Gubser  
zugelassener Revisionsexperte

Beilagen:

Jahresrechnung (Bilanz, Betriebsrechnung, Geldflussrechnung, Anhang mit Rechnung über die Veränderung des Kapitals)

Mitglied TREUHAND | SUISSE

Gubser Kalt Wirtschaftsprüfung AG  
Brunnenstrasse 17, 8610 Uster  
Telefon 043 444 20 75  
gubser-kalt.ch



## Bilanz per 31. Dezember 2025

Aktiven	31.12.2025	31.12.2024	Veränderung	in %
<b>Flüssige Mittel und Wertschriften</b>				
- Flüssige Mittel	1'192'972.51	99'555.72	1'093'416.79	
<b>Forderungen aus Lieferungen / Leistungen</b>				
- gegenüber Dritten (Debitoren)	3'539'700.46	4'034'499.24	-494'798.78	
- gegenüber Sozialversicherungen	69'665.76	206'099.40	-136'433.64	
Aktive Rechnungsabgrenzungen	466'996.22	470'742.40	-3'746.18	
<b>Umlaufvermögen</b>	<b>5'269'334.95</b>	<b>4'810'896.76</b>	<b>458'438.19</b>	<b>9.5</b>
<b>Finanzanlagen</b>				
- Mietzinsdepot	604'244.69	622'770.28	-18'525.59	
<b>Mobile Sachanlagen</b>				
- Sachanlagen Angebote	595'752.73	484'493.94	111'258.79	
<b>Anlagevermögen</b>	<b>1'199'997.42</b>	<b>1'107'264.22</b>	<b>92'733.20</b>	<b>8.4</b>
<b>Total Aktiven</b>	<b>6'469'332.37</b>	<b>5'918'160.98</b>	<b>551'171.39</b>	<b>9.3</b>

Passiven	31.12.2025	31.12.2024	Veränderung	in %
<b>Verbindlichkeiten aus Lieferungen / Leistungen</b>				
- gegenüber Dritten (Kreditoren)	261'661.34	129'863.00	131'798.34	
<b>Kurzfristige verzinsliche Verbindlichkeiten</b>				
- Bankkontokorrent	0.00	289'814.72	-289'814.72	
<b>Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten</b>				
- Sozialversicherungen	142'707.15	9'603.90	133'103.25	
<b>Rechnungsabgrenzungen / Rückstellungen</b>				
- Passive Rechnungsabgrenzungen	2'087'418.50	1'524'805.14	562'613.36	
<b>Kurzfristiges Fremdkapital</b>	<b>2'491'786.99</b>	<b>1'954'086.76</b>	<b>537'700.23</b>	<b>27.5</b>
<b>Langfristige Verbindlichkeiten</b>				
- Rückstellungen Personal	230'000.00	231'479.50	-1'479.50	
<b>Langfristiges Fremdkapital</b>	<b>230'000.00</b>	<b>231'479.50</b>	<b>-1'479.50</b>	<b>-0.6</b>
<b>Stiftungskapital</b>	<b>2'800'000.00</b>	<b>2'800'000.00</b>	<b>0.00</b>	
<b>Reserven und Jahreserfolg</b>				
- Fondskapital	564'158.00	591'300.00	-27'142.00	
- Freie Reserven	41'294.72	17'470.74	23'823.98	
- Reserven für Innovation und Entwicklung	280'000.00	300'000.00	-20'000.00	
- Jahreserfolg	62'092.66	23'823.98	38'268.68	
<b>Eigenkapital</b>	<b>3'747'545.38</b>	<b>3'732'594.72</b>	<b>14'950.66</b>	<b>0.4</b>
<b>Total Passiven</b>	<b>6'469'332.37</b>	<b>5'918'160.98</b>	<b>551'171.39</b>	<b>9.3</b>



## Erfolgsrechnung

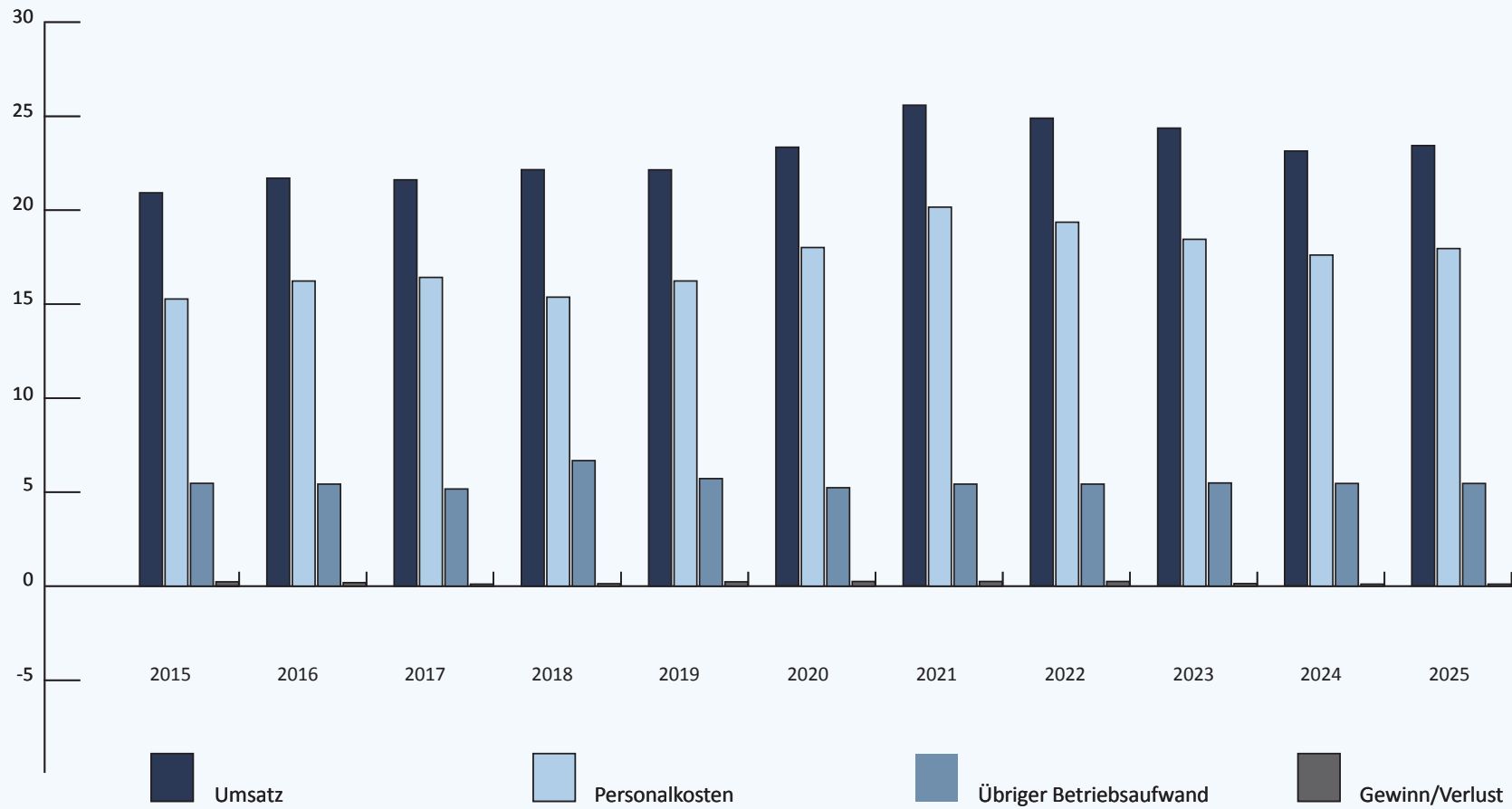
	2025	2024	Veränderung	in %
<b>Nettoerlöse aus Lieferungen / Leistungen</b>	<b>23'566'351.79</b>	<b>23'258'028.45</b>	<b>308'323.34</b>	<b>1.3</b>
Lohnaufwand	15'202'588.83	14'925'761.91	276'826.92	
Sozialleistungen	2'442'809.45	2'419'770.15	23'039.30	
Übriger Lohnaufwand	353'860.18	381'198.50	-27'338.32	
<b>Personalaufwand</b>	<b>17'999'258.46</b>	<b>17'726'730.56</b>	<b>272'527.90</b>	<b>1.5</b>
Angebotsaufwand	1'588'544.28	1'506'554.01	81'990.27	
Raumaufwand	3'128'232.39	3'238'752.42	-110'520.03	
Abschreibungen	589'955.24	645'191.35	-55'236.11	
Übriger Betriebsaufwand	268'629.31	248'774.53	19'854.78	
<b>Betriebsaufwand</b>	<b>5'575'361.22</b>	<b>5'639'272.31</b>	<b>-63'911.09</b>	<b>-1.1</b>
<b>Ergebnis aus Betriebstätigkeit</b>	<b>-8'267.89</b>	<b>-107'974.42</b>	<b>99'706.53</b>	
Periodenfremder Erfolg	23'218.55	42'798.40	-19'579.85	
Veränderung Fonds	47'142.00	89'000.00	-41'858.00	
<b>Unternehmensergebnis</b>	<b>62'092.66</b>	<b>23'823.98</b>	<b>38'268.68</b>	



## Geldflussrechnung (nach Swiss GAAP FER)

A	Geldflussrechnung aus Betriebstätigkeit	2025	2024	Veränderung
	Jahresergebnis	62'093	23'824	38'269
	Veränderung Fondskapital	-47'142	-89'000	41'858
	Abschreibungen auf Sachanlagen	589'955	645'191	-55'236
	Veränderung Rückstellungen	-1'480	-21'044	19'565
	Veränderung Aktive Rechnungsabgrenzung	3'746	-136'507	140'253
	Veränderung Passive Rechnungsabgrenzung	562'613	-12'680	575'293
	<b>Zunahme - / Abnahme + von Aktiven</b>			
	Forderungen aus Lieferung/Leistung	494'799	-1'000'487	1'495'286
	Forderungen aus Sozialversicherungen	136'434	24'503	111'931
	<b>Zunahme + / Abnahme - von Passiven</b>			
	Verbindlichkeiten aus Lieferung/Leistung	131'798	-61'944	193'742
	Verbindlichkeiten aus Sozialversicherungen	133'103	-6'256	139'359
	<b>Total Geldfluss aus Betriebstätigkeit</b>	<b>2'065'920</b>	<b>-634'400</b>	<b>2'700'320</b>
B	<b>Geldfluss aus Investitionstätigkeit</b>			
	Investitionen Sachanlagen SAG	0	0	0
	Investitionen Sachanlagen Angebote	-701'214	-214'848	-486'366
	<b>Total Geldfluss aus Investitionstätigkeit</b>	<b>-701'214</b>	<b>-214'848</b>	<b>-486'366</b>
C	<b>Geldfluss aus Finanzierungstätigkeit</b>			
	Veränderung Mietzinsdepot	18'526	3'588	14'938
	<b>Geldfluss aus Finanzierungstätigkeit</b>	<b>18'526</b>	<b>3'588</b>	<b>14'938</b>
	Veränderung der Flüssigen Mittel	1'383'232	-845'660	2'228'892
D	<b>Veränderung der Flüssigen Mittel</b>			
	Anfangsbestand an flüssigen Mittel 01.01.	-190'259	655'401	-845'660
	Endbestand an flüssigen Mittel 31.12	1'192'973	-190'259	1'383'232
	<b>Nachweis Veränderung der Flüssigen Mittel</b>	<b>1'383'232</b>	<b>-845'660</b>	<b>2'228'892</b>

# Jahresübersicht 2015 bis 2025 in Mio CHF





“

Per me rafforzare le competenze significa mettermi alla prova ogni giorno, imparare da nuove esperienze e trasformare la collaborazione in un'occasione di crescita.

*Rosita Tanadini*

“

Für mich als Arbeitsagoge ist es wichtig, das Potenzial mit CH-Q sichtbar zu machen und Lernprozesse so zu gestalten, dass Menschen (wieder) Vertrauen in ihr Können gewinnen können.

*Thomas Baumgartner*

# Rückblick und Ausblick

## **Welche Kompetenzen brauchen wir, um im heutigen Alltag sicher zu navigieren – und welche werden uns befähigen, in der Zukunft zu bestehen?**

Die Anforderungen an unsere Angebote verändern sich stetig. Parallel dazu wächst durch die angespannte Wirtschaftslage die Nachfrage an Teilnehmendenplätzen und wir sind gefordert, flexibel darauf zu reagieren. Vor diesem Hintergrund gewinnen die kontinuierliche Förderung der Kompetenzen vom Unternehmen als solches und unserer Mitarbeitenden im Speziellen an zentraler Bedeutung.

2025 haben wir nebst digitalen Kenntnissen die Kompetenzbereiche gestärkt, die über technische Fertigkeiten hinaus gehen: Blended Learning braucht neben der digitalen Lernumgebung eine durchdachte, agile Didaktik und ein vertieftes Prozessbewusstsein. Komplexe Dynamiken und Sachverhalte brauchen analytisches Denken und Kontextverständnis. Die interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Fachbereichen braucht neben der verantwortungsvollen Dokumentation auch die Fähigkeit des Perspektivenwechsels und eine bewusst gestaltete Teamkultur.

Diese Haltung prägt auch die Arbeit mit unseren Teilnehmenden: Mit strukturierten Reflexionsprozessen unterstützen wir sie dabei, ihre Kompetenzen sichtbar zu machen, einzuordnen und in eine stimmige berufliche Perspektive zu überführen. Ein wertvolles Instrument ist dabei CH-Q.

Auch in Zukunft investieren wir in die Entwicklung relevanter Softskills. Wir schaffen Raum, in dem

die persönliche Reflexionsfähigkeit trainiert, die Meta-Kompetenz Resilienz gefördert und Kreativität erwünscht ist. Besonderes Augenmerk legen wir auf die kommunikativen Kompetenzen, denn sie sind ein wichtiger Schlüssel des Erfolgs.

In der Entwicklung und Anwendung von digitalen Kompetenzen sind wir gut unterwegs: Seit 2025 unterstützen uns erste KI-Assistenten, die im Alltag spürbar Entlastung schaffen. Gleichzeitig treiben wir die Automatisierung administrativer Prozesse voran und überprüfen laufend den neuen Entwicklungsbedarf.

Eine wichtige Grundlage des Blended Learning bildet unser digitales Lernmanagementsystem (LMS), welches wir 2025 erweitert und optimiert haben. Ein besonderer Fokus lag dabei auf der Zugänglichkeit für unsere Sprachregion Tessin als auch Personen mit Deutschniveau A1/A2, weshalb digitale Lernaufträge auf Verständlichkeit geprüft und KI-Agenten entwickelt wurden. Durch diese Erweiterung ermöglichen wir eigenverantwortlich zu arbeiten, das LMS für individuelle Entwicklungsschritte zu nutzen oder mit KI-Tools selbständig Inhalte zu erschliessen. Die Teilnehmenden können so auch fachliche und digitale Grundkompetenzen ausbauen.

Unsere digitale Lernumgebung werden wir auch 2026 weiter entwickeln, insbesondere durch berufsbezogene Lernmodule, KI-gestützte Lernbegleiter und praxisnahe Kompetenznachweise. Parallel dazu stärken wir im kommenden Jahr die Kompetenzen unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Umgang mit

den verschiedenen Systemen sowie in weiteren zentralen digitalen Fähigkeiten, damit sie sich auch künftig sicher, gut gerüstet und handlungsfähig fühlen. Damit wir KI geschickt als Werkzeug nutzen können, braucht es ein Bewusstsein im Umgang und ein Verständnis darüber, was sie wirklich leisten kann und was nicht.

Von den beschriebenen Kompetenzen profitieren darf ab diesem Frühling auch die neue Praxisfirma, welche wir in Schaffhausen eröffnen.

Bei all diesen Entwicklungen legen wir grossen Wert auf eine Kultur des gegenseitigen Lernens, getragen von Offenheit, Verantwortung und Vertrauen – im Sinne unseres Leitbilds. Kompetenzen verstehen wir dabei nicht als statischen Besitz, sondern als lebendigen Prozess.

Unser besonderer Dank gilt den Mitarbeitenden, die sich mit Engagement, fachlicher Neugier und persönlicher Entwicklungsbereitschaft einbringen und Verantwortung übernehmen – für ihre Arbeit, für unsere Teilnehmenden und für die gemeinsame Weiterentwicklung unseres Unternehmens. Ebenso danken wir unseren Auftraggebenden und Partnerfirmen für das Vertrauen, die Zusammenarbeit auf Augenhöhe und den gemeinsamen Einsatz für nachhaltige Kompetenzentwicklung.

Geschäftsleitung Stiftung SAG

