



Stiftung
Fondazione
Fondation

> **SAG**

Jahresbericht
2019

- 2 **Rückblick 13 Jahre Stiftung SAG**
- 3 **Kompetenzen der Stiftung SAG**
- 4 **Überlegungen zur Lateralen Führung**
- 7 **Es fehlt die Zeit für enge Kontrollen**
- 10 **Auftraggeber und Standorte 2019**
- 11 **Übersicht der Angebote**
- 13 **Mitarbeitende**
- 14 **Bericht der Revisionsstelle**
- 15 **Bilanz 2019**
- 16 **Betriebsrechnung 2019**
- 17 **Geldflussrechnung 2019**
- 18 **Jahresübersicht 2008 bis 2019**
- 20 **Rückblick und Ausblick**

Rückblick 13 Jahre Stiftung SAG

› *Nach 13 Jahren ist Katharina Teuscher Mitte 2019 aus dem Stiftungsrat ausgetreten. Das Geschäftsleitungsgremium bedankt sich herzlich für die jahrelange sehr gute und professionelle Zusammenarbeit.*

Wird man nach 13 Jahren als Präsidentin um einen Rückblick gebeten, kommt man ins Sinnieren. Was hat sich verändert in dieser langen Zeit, welche Leistungen sind hervorzuheben, was lief nicht wie geplant? Diese Gedanken habe ich gleich wieder verworfen, denn die Frage des messbaren, wirtschaftlichen Leistungsausweises stand nicht im Zentrum meines Entscheides, als ich 2006 die Nachfolge des Gründungspräsidenten Heinz Bruni antrat. Mich interessierte die Organisation, ihre Menschen, ihre Art und Weise der Zusammenarbeit, ihre intrinsische Entwicklungsfähigkeit. Ich wurde in den internationalen Finanzdienstleistungen "sozialisiert" und merkte sofort, dass die Stiftung SAG anders pulsierte. Das fand ich spannend und herausfordernd und im Rückblick sehr lehrreich.

So traf ich auf verantwortungsvolle, engagierte Menschen, die sich mit dem Wiedereingliederungsauftrag arbeitsloser und/oder benachteiligter Menschen in den ersten Arbeitsmarkt hoch identifizierten. Es ging darum, die Teilnehmenden nachhaltig zu reintegrieren. "Nachhaltig" bedeutete für die Stiftung SAG selbstverantwortlich, selbstbestimmt, selbstreflektiert, ressourcen- und handlungskompetenzorientiert. Seit ihrer Gründung 1996 verstand sie ihren Auftrag als Bildungsauftrag. Für die Stiftung SAG ist Bildung das wichtigste Kapital des Menschen. Was sie in ihren Angebotskonzepten umsetzte, galt auch für sie als lernendes Bildungsunternehmen. Wer reflektiert, selbstkritisch ist, in den Dialog tritt und verantwortlich handelt, bleibt in Bewegung. So erlebte ich auch die Stiftung SAG in den vergangenen 13 Jahren. Das Bedürfnis der Weiterentwicklung als Organisation war gleichzeitig eine Notwendigkeit, im schnelllebigen und volatilen "Anbietermarkt" zu bestehen und zu wachsen. Diese Beweglichkeit, quasi eine

frühe Form von Agilität, war möglich, weil niemand in der Organisation einen Machtanspruch hatte und jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter ungeachtet ihrer und seiner Funktion Wertschätzung erfuhren und gehört wurde. Die Stiftung SAG war stets bedacht auf Kongruenz von Innen- und Aussensicht. Wesentlich war auch die Pflege einer offenen und transparenten Kommunikation als wichtigstes Führungsinstrument. Gerade in Zeiten, in welchen sie Stellen abbauen musste, wenn die Arbeitslosigkeit sank oder Aufträge nicht verlängert wurden bzw. verloren gingen, traf sie mit ehrlicher, nicht schönredender Kommunikation trotz allem auf Verständnis. Nach aussen zeigte sich ihre Glaubwürdigkeit im Respekt im Umgang mit den Teilnehmenden.

Diese frühe Agilität manifestierte sich auch in der Innovationsfreudigkeit und -fähigkeit der Stiftung SAG. Sie pilotierte oft neue Konzepte und bot gerne Hand für unkonventionelle Lösungen und Angebote. Erfahrungen, Konzepte und Ideen standen immer allen zur Verfügung und wurden aktiv ausgetauscht. Teilhabe am Gesamten war nicht nur ein grosses Bedürfnis, sondern auch ein Instrument, Kompetenzen und Wissen verfügbar zu halten und damit weiterzuentwickeln. In der Stiftung SAG ist alles vernetzt, die Menschen, die Kompetenzen, das Wissen. Der Mensch und seine Bildung stehen im Zentrum. Das hat bereits J. F. Kennedy erkannt: *"Es gibt nur eins, was auf Dauer teurer ist als Bildung; keine Bildung"*.

Ich bedanke mich bei allen herzlich für die lehrreichen Jahre.

*Katharina Teuscher
Bisherige Präsidentin
des Stiftungsrates*

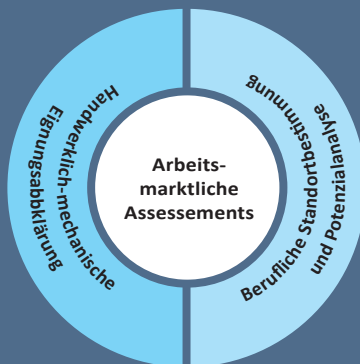
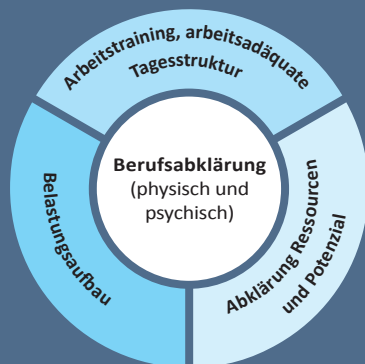


Kompetenzen der Stiftung SAG

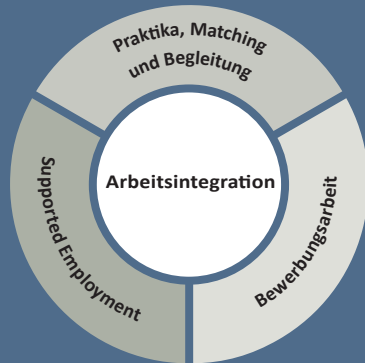
Fördern



Abklären



Integrieren



Eingesetzte Instrumente

- > HAMET
- > MELBA
- > Laufbahnportfolio für Stellensuchende
- > Laufbahnportfolio für Berufslernende
- > Berufswahl-Portfolio
- > CH-Q Portfolio
- > easyLEARN ECDL
- > Multi-Check/Basic-Check
- > Rahmenkonzept Deutsch für den Arbeitsmarkt
- > fide | Deutsch in der Schweiz – lernen, lehren, beurteilen
- > Praxisbuch Arbeitsgestaltung

Überlegungen zum Modell der Lateralen Führung

in Bezug auf die Führungsentwicklung der SAG

› Mitte 2019 hat Nicole Löhner das Stiftungsratspräsidium der SAG von Katharina Teuscher übernommen. Zuvor hat sie als Mitglied des Stiftungsrates u.a. den Weg einer hierarchisch geführten Geschäftsleitung hin zu einem Gremium, das von gleichgestellten Geschäftsleitungsmitgliedern gebildet wird, begleitet. Im Folgenden schildert die Stiftungsratspräsidentin ihre Überlegungen und Eindrücke zum dabei verwendeten Ansatz der Lateralen Führung und dessen Umsetzung in der Geschäftsleitung der SAG.

Die vielfältigen Erfahrungen der Geschäftsleitungsmitglieder mit der Führung der gewachsenen und zunehmend ausdifferenzierten Angebote der Stiftung SAG hatten um das Jahr 2017 dazu geführt, dass in der Geschäftsleitung die Zweckmässigkeit der hierarchisch gewachsenen Führungsstruktur reflektiert und hinterfragt wurde. Ausgangspunkt bildete die auch in anderen Organisationen gewonnene Erkenntnis, dass in komplexen, hierarchisch geführten Unternehmen die für Entscheidungen wesentlichen Informationen nicht mehr an der Spitze anfallen, sondern in unterschiedlichen Bereichen, von wo sie den Weg nach oben oft nicht in der für die Beurteilung und Entscheidung notwendig kurzen Zeit finden. Ziel der SAG war es, vor diesem Hintergrund eine dem Entwicklungsstand der Organisation angemessene Führungsstruktur zu bestimmen, welche Informationen schnell an die entscheidende Stelle bringen und die in der Gesamtleitung gegebenen Führungs- und Fachkompetenzen optimal einbringen lässt. Dabei liessen sich die Geschäftsleitungsmitglieder vom Modell der Lateralen Führung inspirieren, wie es u.a. von Stefan Kühl, Organisationsberater und Soziologieprofessor an der Universität Bielefeld entwickelt wurde.

Das Konzept der Lateralen Führung versucht, neue Führungsansätze zu liefern, die jenseits der hierarchischen Führung funktionieren. Die Prinzipien, die einen entsprechenden Prozess in Gang bringen und halten sollen, sind gemäss S. Kühl: „Verständigung“, „Vertrauen“ und „Macht“, wobei diesen Begriffen spezifische, von unserem Alltagsverständnis auch abweichende Bedeutungen zugewiesen werden. „Verständigung“ erhält die Bedeutung, das Gedankengebäude des Gegenübers, des im Gremium Gleichgestellten, weitest möglich zu verstehen. „Vertrauen“ im Sinne der Lateralen Führung entsteht dadurch, dass eine Seite in lösungsorientierte Vorleistung geht und die andere diese Vorleistung nicht zur eigenen Gunst, sondern im Dienst der Sache nutzt bzw. zur Anwendung gelangen lässt. Dadurch werde das gegenseitige Vertrauen in gemeinsam zu bewältigenden Führungsfragen gestärkt. „Macht“ kann nach dem Modell der Lateralen Führung durch individuelles Expertenwissen entwickelt werden sowie durch die den Mitgliedern des Führungsgremiums individuell zur Verfügung stehenden bzw. neu erschlossenen, für den Betrieb hilfreichen Kontakte, Kommunikationspartner und Informationsquellen.

Der Erfolg der Lateralen Führung liege nun darin, dass die gleichgestellten Mitglieder eines Leitungsgremiums im Rahmen von gegebenen Entscheidungssituationen die jeweils optimale Wechselwirkung der drei Prinzipien bzw. Einflussfaktoren finden und sie nach Bedarf ausbalancieren. Ist z.B. das Vertrauen in die Expertise und die unterstützenden Kontakte zur Bewältigung einer gegebenen Führungsherausforderung in ein Mitglied des Gremiums gegeben, sind die anderen Mitglieder weniger gefordert, das damit in



Verbindung stehende Gedankengebäude der Kollegin, des Kollegen im Detail nachzuvollziehen. Sie können sich darauf verlassen, dass sich dieses zur Lösung der gegebenen Führungsaufgabe bewähren wird.

In der Auseinandersetzung mit dem theoretischen Modell von S. Kühl (2016) ging es den Geschäftsleitungsmitgliedern darum, die im Ansatz der Lateralen Führung verwendeten Schlüsselbegriffe in ihrer Bedeutung und Praktikabilität für die Führung der SAG zu ergründen, kritisch zu reflektieren und an die Gegebenheiten der SAG sowie an die personelle Zusammensetzung des Leitungsgremiums anzupassen. Die vier Mitglieder des Geschäftsleitungsgremiums konnten inzwischen wertvolle Erfahrungen mit der für die SAG adaptierten Umsetzung des Ansatzes der Lateralen Führung gewinnen. Dazu habe ich mit ihnen ein Interview geführt, das auf Seite 7 wiedergegeben ist.

Das Konzept der Lateralen Führung beschränkt sich in der SAG auf die oberste Leitungsebene. Es wird heute im Geschäftsleitungsgremium je nach Bedarf und zeitlichen Möglichkeiten beigezogen und praktisch umgesetzt. Es hat sich in dieser selektiven Anwendungsform für die Führung der vielfältig ausdifferenzierten Angebote der SAG bewährt. Die für die Führungsaufgaben wesentlichen Informationen fließen vertikal (von den Angeboten ins Leitungsgremium) und lateral (innerhalb des Leitungsgremiums), gelangen an den richtigen Entscheidungsort, Know-how und Vernetzung können innerhalb des Gremiums effizient gebündelt und zur Entscheidungsfindung optimal genutzt werden. Zum Gelingen hat nicht zuletzt die innerhalb der SAG bereits seit längerem gut etablierte Kultur einer offenen, transparenten Kommunikation beigetragen

(vgl. Seite 2: Rückblick von Katharina Teuscher).

Insgesamt bleibt die Stiftung SAG hierarchisch organisiert. In der Linienorganisation sorgen – wie ich immer wieder von Neuem erfahren darf – auf der dem Geschäftsleitungsgremium folgenden Stufe umsichtige, gut vernetzte Angebotsleitende und engagierte Mitarbeitende an den verschiedenen Standorten für eine wirkungsvolle und effiziente Umsetzung der Führungsentscheidungen. Ihnen gilt an dieser Stelle mein besonderer Dank.

Der durch die Geschäftsleitungsmitglieder pragmatisch und (selbst-)kritisch geführte Prozess zur Bestimmung einer Führungsstruktur, die der SAG und ihren übergeordneten Zielsetzungen im Bereich der gesellschaftlichen, arbeits- und bildungsbezogenen Integration gerecht wird, war eine wichtige und positive Erfahrung. Das Vorgehen spiegelt sowohl grundlegende Werte, die in der Stiftung SAG gelebt werden – Empowerment, Selbstverantwortung, Kreativität – als auch das Selbstverständnis einer lernenden, agilen Organisation, die auf allen Stufen nach zeitgemässen Führungs-, Entscheidungs- und Umsetzungsformen strebt. Wir sollten mit dieser Grundhaltung auch für die heutige wechselvolle Zeit, die durch viele Unwägbarkeiten und die zunehmend komplexen gesellschaftlichen Heraus- und Anforderungen geprägt ist, gut gewappnet sein.

¹ S. Kühl. (2016). Führen ohne Hierarchie: Macht, Vertrauen und Verständigung im Konzept des Lateralen Führens. In: O. Geramanis, K. Hermann (Hrsg.) Führen in ungewissen Zeiten (S. 251 -264). uniscope. Publikationen der SGO Stiftung.



*Nicole Löhner
Neue Präsidentin des
Stiftungsrates*



Abwesenheiten	
Datum	Name
20.11.2019	Maria
21.11.2019	Maria
22.11.2019	Maria
23.11.2019	Maria
24.11.2019	Maria
25.11.2019	Maria
26.11.2019	Maria
27.11.2019	Maria
28.11.2019	Maria
29.11.2019	Maria
30.11.2019	Maria

“Ich arbeite bei der SAG, weil ich an die vielfältigen Ressourcen unserer Teilnehmenden glaube und mit meinen Teams deren Entfaltung unterstützen kann.“

Emanuel Rohner, SAG, Angebotsleiter

Es fehlt die Zeit für enge Kontrollen

Erfahrungen in der Unternehmensleitung SAG mit der Lateralen Führung

» Vor gut zwei Jahren hat die Stiftung SAG auf der Ebene der Geschäftsleitung die Laterale Führung eingeführt. Anstelle einer hierarchischen Struktur mit einem vorgesetzten Geschäftsführer leiten die vier Mitglieder des Geschäftsleitungsgremiums die Geschäfte der SAG als gleichgestellte Führungspartner/in. Nicole Löhner, Präsidentin des Stiftungsrates, fühlt den Geschäftsleitungsmitgliedern auf den Zahn zu ihren Erfahrungen.

Nicole Löhner:

Wie stark beeinflusst das Laterale Modell die Zusammenarbeit in der Geschäftsleitung?

Lydia Kölbener:

Es gab einzelne herausfordernde Situationen, in denen wir uns bewusst auf das Modell bezogen haben, um weiter zu kommen. Meist haben wir in der Zusammenarbeit aber vor allem gemäss unseren unterschiedlichen Persönlichkeiten, dem fachlichen Hintergrund und den Erfahrungen agiert. Wir müssen weiterhin immer wieder aushandeln, wie die Zusammenarbeit läuft. Dies geschieht eher im Sinne der Ziele und Aufgaben der Organisation und weniger im Sinne des Führungsmodells. Eine zu starke Ausrichtung an einem Modell birgt die Gefahr der Beschäftigung mit sich selbst.

Nicole Löhner:

Welche der drei Prinzipien der Lateralen Führung – Macht – Vertrauen – Verständigung – kommen häufiger zur Anwendung?

Stefan Spahr:

Verständigung ist die gelebte Kultur im Gremium der Geschäftsleitung. In den meisten Situationen finden wir auf der Schiene des Dialogs einen Konsens. Macht lassen wir dann zu, wenn effizientes Vorgehen gefragt

ist, z.B. unter Zeitdruck. Vertrauen ist besonders dann eine gute Basis der Zusammenarbeit, wenn dieses auf der Gewissheit von grosser Kompetenz und Erfahrung der Akteure basiert.

Nicole Löhner:

Wie zeigt sich die Komponente Vertrauen zwischen den Mitgliedern der Geschäftsleitung?

Eveline Taylor:

Vertrauen entsteht nicht dadurch, dass es eingefordert wird. Es muss sich entwickeln können und ständig erneuert werden. Anstatt Vertrauen anzusprechen, ist es oft vertrauensfördernder, auf der Sachebene zu kommunizieren. Stückweise Vertrauen zu geben, bedeutet auch einen Verzicht auf das vollständige Verstehenwollen der Positionen und Denkweisen der Kollegen. Das spart Zeit und ermöglicht agiles Handeln. Daher haben alle einen Nutzen aus gegenseitigem Vertrauen.

Nicole Löhner:

Die Linienorganisation in der SAG ist hierarchisch organisiert. Wie passt das zur Lateralen Führung in der Geschäftsleitung?

Lydia Kölbener:

Der Rollenwechsel von der Geschäftsleitung zur Leitung der Angebote in der SAG ist abhängig von der Art der Projekte, deren Komplexität, den Rahmenbedingungen und den Anforderungen der Auftraggeber, aber auch von der Führungskompetenz der Leitungspersonen. Es fehlt die Zeit für enge Kontrollen, die auch nicht unserer Kultur entsprechen würden. Insofern ist die Führung in der Linienorganisation ebenfalls stark durch Vertrauen und Verständigung geprägt. Der "Mindset" der lateralen Führung ist also auch hier spürbar.



➤ **Nicole Löhner:**

Wo siehst Du das zukünftige Potenzial der Lateralen Führung in der SAG? Und wo die Herausforderungen?

Andrea Pronzini:

Eine funktionierende laterale Führung begünstigt, verglichen mit einer hierarchischen Organisation, eine neue Art der Personenabhängigkeit, die im Fall eines Wechsels in einem Führungsteam besondere Beachtung verlangt. Eine Person in einem lateral geführten Team zu ersetzen, kann unter Umständen viel schwieriger sein als die Neubesetzung einer "traditionellen" Chefposition an der Spitze einer Hierarchie.

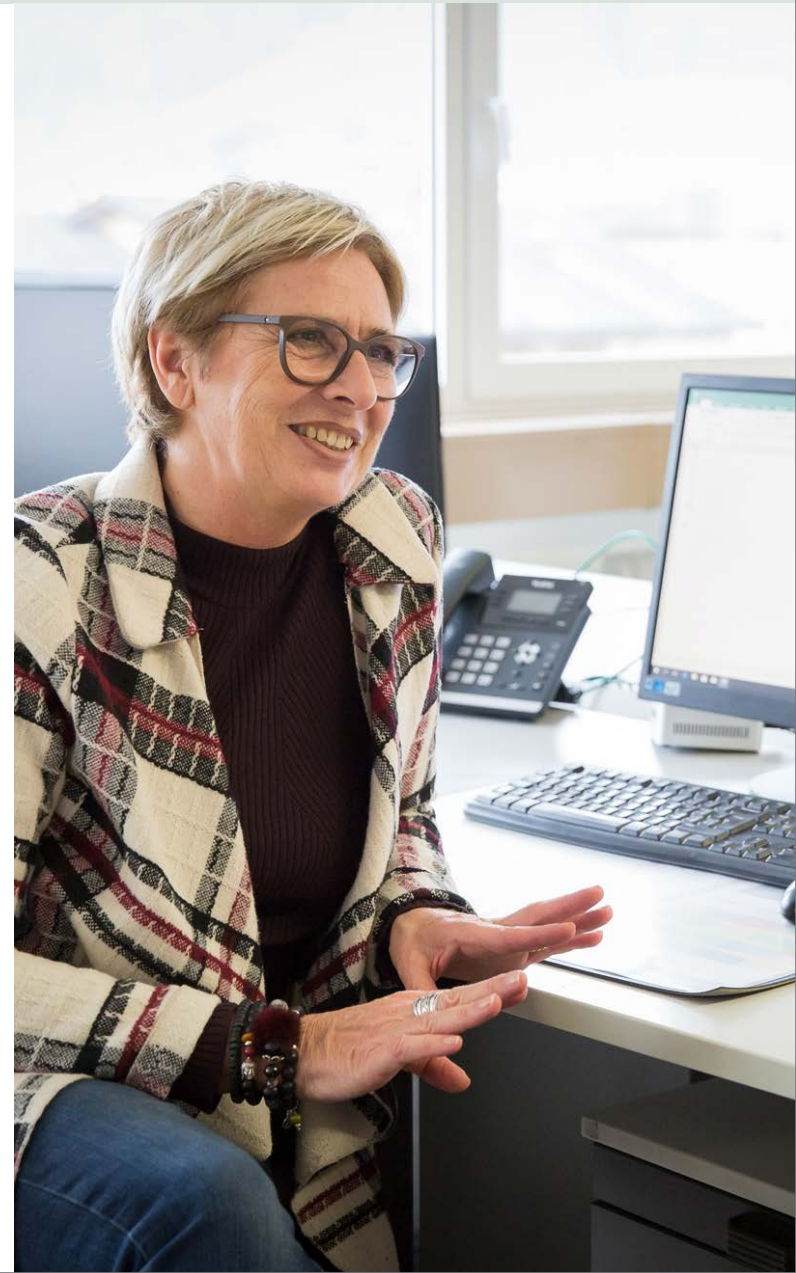
Potential im Sinne von möglichen Verbesserungen im Alltag sehe ich persönlich vor allem in Bezug auf die Verständigungsmechanismen. Ich erlebe im Alltag sehr unterschiedliche Auswirkungen der Verständigung auf das Tempo der Entscheidungsfindung. Es gibt Situationen, in denen eine Art Entschleunigung der Entscheidungsfindung dazu beiträgt, Prozesse zu verbessern. Die laterale Entscheidungsfindung kann allerdings auch überdurchschnittlich viel Zeit in Anspruch nehmen und z.B. den Erwartungen von Stakeholdern widersprechen. Es bleibt uns somit auch zukünftig die Aufgabe, die Form der Kooperation situativ anzupassen und kritisch zu reflektieren, was wir auf welche Weise erreichen.

Nicole Löhner:

Heute wird die SAG aufgrund eines lateralen Führungsmodells gesteuert. Wo siehst du die SAG in 10 Jahren? Mag es sein, dass dieses Führungsmodell sich in Richtung Selbstorganisation weiterentwickelt und die Hierarchie noch flacher wird?

Andrea Pronzini:

Ich bin der Meinung, dass in der "essayistischen" Literatur und in der sich daran orientierende Praxis "Selbstorganisation" und ähnliche Begriffe fälschlicherweise mit einem Abbau der Hierarchie gleichgesetzt werden. Als Pendant zur lateralen Führung sehe ich das Konzept der "Postheroischen Führung" (Ch. Handy, D. Baecker). Demzufolge geht es nicht mehr ausschliesslich um Themen wie die heroische Fähigkeit der Spitze der Organisation, Ziele zu definieren und zu verfolgen und gut definierte, von aussen importierte Probleme zu lösen. Es geht eher um die innere Konstruktion von Problemen als Fragestellungen sowie um eine möglichst umfassende Verteilung der Lösung derselben und der Lösungsfindung innerhalb der ganzen Organisation. Ich denke, dass die SAG diesbezüglich auf einem guten Weg ist und sich noch weiterentwickeln wird. Zu bemerken ist auch, dass damit auch die Figuren der Helden an der Spitze der Organisation, welche die Semantik eines klassischen Führungsverständnisses prägen, endlich ad acta gelegt werden können.

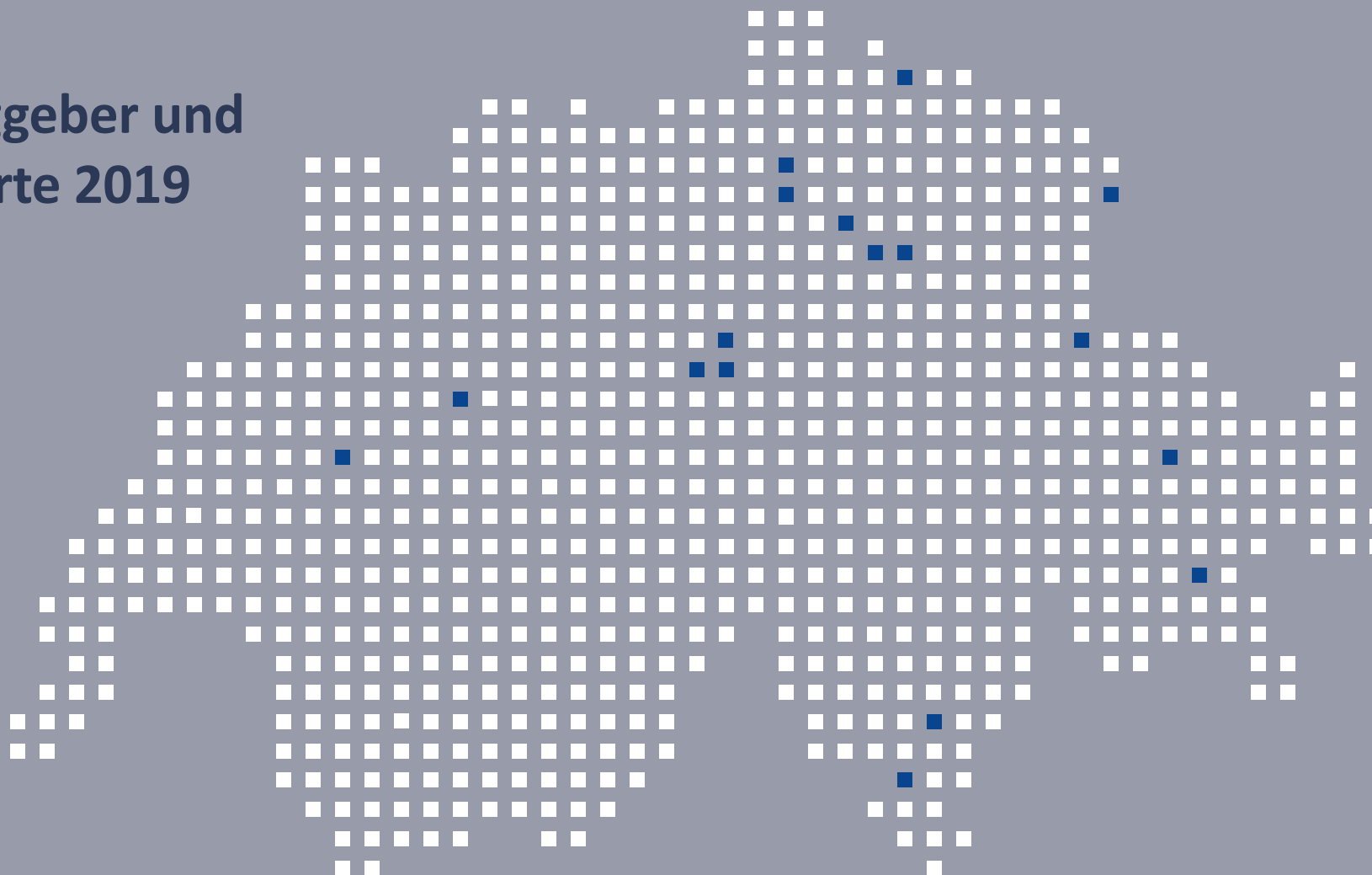




“Meine Arbeit in der Stiftung SAG erfüllt mich, da ich meinen kleinen Beitrag zum sozialen Zusammenhalt in unserer Gesellschaft leisten kann.“

Claudia Schwarzenbach, SAG, Angebotsleiterin

Auftraggeber und Standorte 2019



Wir bedanken uns für die Aufträge bei:

- Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, Bern
- Staatssekretariat für Migration SEM, Bern
- Amt für Wirtschaft und Arbeit AWA, Kanton St. Gallen
- Sozialversicherungsanstalt des Kantons St. Gallen SVA, St. Gallen
- Amt für Industrie, Gewerbe und Arbeit KIGA, Kanton Graubünden
- 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
- Ufficio assicurazione invalidità, Bellinzona
- Ufficio del sostegno sociale e dell'inserimento, Bellinzona
- Dipartimento delle Istituzioni e Dipartimento della sanità e della socialità, Bellinzona
- Amt für Wirtschaft und Arbeit AWA, Kanton Zürich
- Fachstelle Integration Kanton Zürich
- Stadt Uster, Geschäftsfeld Kultur, Uster
- Sozialdienste der Kantone Graubünden, St. Gallen, Zürich und der Stadt Zürich
- IV-Stelle des Kantons Freiburg
- Gewerkschaft Unia
- Amt für Wirtschaft und Arbeit, Arbeitsmarktliche Massnahmen, Kanton Thurgau



“Ich liebe meinen Job bei der SAG, weil ich die Zusammenarbeit mit Menschen extrem schätze. Zudem habe ich grossen Gestaltungsfreiraum und kann meine Ideen einbringen.”

Julia Emmert, SAG, Angebotsleiterin

Mitarbeitende

Name/Vorname

Acevedo José	Buschauer Manfred	Giger Hanni	Lazzari Alessandro	Perpignano Giuseppe	Schwager Stephan	Weber Dominique
Aleksic Marija	Cappiello Vito	Gignoux Sabine	Leemann Stefan	Perrin Etienne	Schwarzenbach Claudia	Wehrli Claudia
Allenspach Christina	Carminni Tanja	Giorgio Laura	Lehmann-Poffet Chantal	Petzlberger Aros Sharon	Schwarz-Volken Marianna	Welschinger Gabriela
Allenspach Marcel	Castela Moreira Glória Maria	Glur Nina	Leuthold Isabel	Pfäffli Barbara	Schwegler Daniel	Wernli Oreste
Amma Silke	Castelnuovo Jacqueline	Gorbach Dominik	Limacher Senser Martina	Pfost Torsten	Schweizer René	Wetter Jürg
Amrein Beate	Catelli Catherine	Götz Othmar	Linke Lorena	Polat Tugba	Schwendener Jolanda	Wettstein Angelica
Anderegg Marianne	Chalverat-Widmer Andrea	Graf Florian	Linke Verena	Pontrandolfo Fabio Erasmo	Schwitler Hildegard	Wicki Prisca Maria
Angehrn Pascal	Cinak Özlem	Guelli Marcella	Litschi Pia	Popova Makedonka	Sennhauser Guido	Willmann Lisa
Arioli Arianna	Clausen Patrizia	Gugelmann Silvia	Litschko Peter	Porter Mirjam	Sidler Gabriela	Wobmann Doris
Arnold Hansruedi	Clerici Tania	Gunold Annelie	Locher Heidler Sibylle	Pronzini Andrea	Sigrist Hanspeter	Wobmann Werner
Arnold Roman	Collenberg Ursula	Halperin Britta	Ludwa Prisca	Pulgar Hidalgo Karen	Simona Sergio	Wolff Karina
Attinger Renato	Correia Yasnid	Harth Michael	Lüps Vinzenz	Puskaric Anica	Sina Martina	Wouda-Cricri Annamaria
Autiero Fabienne	De Filippo Roberto	Häusermann Urs	Lüscher Philipp	Rank Matthias	Solèr Martin	Wyder Dominik
Baaklini Mühlethaler Edlys	Degiacomi Martina	Hertle Ralf	Lüthi Niklaus	Reichmuth Irène	Sommer Sandra	Wymann Thomas
Bachmann Pius	Del Percio Monica	Heuermann Beate	Lüthi Roswitha	Reuteler Werner	Sommerhalder Beatrice	Zappia GIBLIN Lia
Bähler Martin	Díaz-Bone Ina	Hilti Hanni	Lüthi Susan	Ricciardi Raquel	Spahr Stefan	Zarate Nancy
Bähring Anja	Dima Serafina	Hobi Corinne	Mächler Roger	Riegelhof Daniela	Späni Erich	Zimmermann-Pittner Jasna
Balzer Werner	Disteli Berni Sibylle	Hubmann Hans-Peter	Maerten Valérie	Ritsch Christian	Specchia Marco	Zingrich Esther
Baris Laura	Dräger Dina	Hugentobler Lisa	Mani Doris	Rohner Emanuel	Spundova Jitka	Zollinger Lea
Bärtsch Anja Kathrin	Ducret Claire	Hugentobler-Rieser Maja	Marti Gertrud	Rösch Markus	Stadelmann Jasmin	Züllig Björn
Baur-Storni Laura	Dürr Andrina	Humm Sandra	Martines Carlo	Roth Cáceres Rahel	Stalder Sarah	Zürcher Beat
Bellu Giovanna	Dyduch Jan	Ibrahimi Muzaffer	Mathis Didi	Ruckstuhl Nathalie	Stark Gulnaz	Zweifel Judith
Belser Susanne Maria	Eberle Yvonne	Imholz Nicole	Mathys Jenny Peter	Rudin Simone	Stefanoni Bruno	
Berchtold Joachim	Ebertshäuser Mirjam	Isenschmid Anna	Matt Madlen	Ruffoni Samuele	Steingruber Bruno	
Bernhard Martin	Eggenschwiler Ruedi	Izova Rodna	Mayer Barbara	Ruoss Marcel	Stieger Stefan	
Beti Daniele	Elmer Svenja	Jacobson Susanna	Meier Anusia	Rutz Marcel	Stillhard Sandra	
Betteni Francesca	Emmert Julia	Jecklin Carmen	Meier Irene	Rutz Susi	Sundic Uros	
Bettosini Andrea	Eppensteiner Markus	Jochum Christine	Meier Oliver	Ryant Denise	Svane Rutz Dorte	
Bidoli Mirjam	Ernst-Pekin Belma	John Kai	Mena Valentina	Safra Ute	Tanadini Rosita	
Bischof Helmut	Etter Andreas	Jost Luisa	Meneghetti David	Saluz Claudia	Tanner Fritz	
Blaser Adrian	Fahe-Steiger Margrit	Jucker Marius	Milano Maria Bernardina	Salzgeber-Künzi Madeleine	Taylor Eveline	
Bleiker Szakacs Guido	Fässler Stéphanie	Kälin Margrith	Miliffi Franco	Sandoz-Mey Stefan	Thom Joanes	
Böhlen Pascal	Fernández Sieber José Antonio	Kälin Roland	Milutinovic Lara	Santos Guilherme Alessandro	Thürlemann Seraina	
Bolliger Ramona	Ferrarelli Michele	Kapp Regula	Minder Monika	Scalmazzi Alessandra	Tschärner Christian	
Bollinger Milena	Fischer Edith	Kasper Yvonne	Mitic Radmila	Scaruffi Sonja Johanna	Tschopp Barbara	
Bolt Rolf	Fonberg Nicole	Kassai Marta	Mor Bianda Daniela	Schams Zohreh	Ulmann Marianne	
Braga-Giamboni Milena	Freitag Reto	Kerp Franca	Mühlebach Reto	Schapfel-von Kocsis Klaus	Urech Nicole	
Braun Simara Doris	Frey Karin	Kerssens Daniel	Mühlheim Daniel	Schaub Jacqueline	Uttinger Simon	
Breitenmoser Stefan	Fritschi Christian	Kjellström Medici Franziska	Müller Bernhard	Schawaller Michael	Vadilonga-Gambina Mariarosa	
Bruckner Furling Sabine	Fuchs Christine	leinheisterkamp Ingo	Müller-Visconti Loredana	Scherrer Valentin	Valenti Federico	
Brunner Werner	Gaggini-Maggi Antonella	Kless Miriam	Muraca Natascia	Schlienger Erwin	Vediah Jeyanthi	
Bucher Karin	Gajic Slavisa	Knecht Michaela	Murer Donatella	Schill Isabel	Veljii Shpenzime	
Bucher Marietta	Galmarini Giorgia	Kohler Dagmar	Mustafi Kastriot	Schlienger Jürg	Velten Nicole Virginia	
Budliger Tobias	Gasser Petrelli Karin	Kohli Susanne	Nager Loepfe Margrith	Schloss Nadja	Vitzthum Ruth	
Bujupi Adelina	Gbongli Kerstin Daniela	Kölbener Lydia	Nallaiah Chandramohan	Schmalz Antonya	Vogel Markus	
Bulla Emiddio	Gehle David	Krayenbühl Cinzia	Neri Romano	Schnorf Silvia	Vogel Tanja Patricia	
Burckhardt Meixger Regula	Gemperli Andreas	Kuhn Roger	Nirmalan Jennette	Schoch Arthur	von Känel Olga	
Bürgisser-Märki Katharina	Germann Sergio	Kündig Balz	Noorlander Saskia	Schreiber Jacqueline	von Rotz Helene	
	Giacometti Sabrina	Kündig Irene	Noorlander Ybert	Schuler Barbara	Vragolli Maksut	
	Giacometto Riccarda	Lazzaretti Lizaura	Offner Gabrielle	Schumann Anton	Wasem Nadine	

Bericht der Revisionsstelle



Bericht der Revisionsstelle an
den Stiftungsrat der
Stiftung Arbeitsgestaltung

8610 Uster

Uster, 1. April 2020

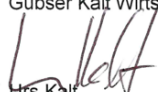
Als Revisionsstelle haben wir die Jahresrechnung (Bilanz, Betriebsrechnung, Geldflussrechnung, Anhang mit Rechnung über die Veränderung des Kapitals) der Stiftung Arbeitsgestaltung für das am 31. Dezember 2019 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft. In Übereinstimmung mit den Swiss GAAP FER unterliegen die Angaben im Leistungsbericht keiner Prüfungspflicht der Revisionsstelle. Die eingeschränkte Revision der Vorjahresangaben ist von einer anderen Revisionsstelle vorgenommen worden. In ihrem Bericht vom 1. März 2019 hat diese eine nicht modifizierte Prüfungsaussage abgegeben.


Für die Jahresrechnung ist der Stiftungsrat verantwortlich, während unsere Aufgabe darin besteht, die Jahresrechnung zu prüfen. Wir bestätigen, dass wir die gesetzlichen Anforderungen hinsichtlich der 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 bei der geprüften Stiftung 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 vermittelt und nicht Gesetz und Statuten entspricht.

Gubser Kalt Wirtschaftsprüfung AG


Urs Kalt
Zugelassener Revisionsexperte
Leitender Revisor


Monika Zwirner
Zugelassene Revisionsexpertin

Beilagen:

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



Bilanz per 31. Dezember 2019

Aktiven	31.12.2019	31.12.2018	Veränderung	in %
Flüssige Mittel und Wertschriften				
- Flüssige Mittel	288'832	1'540'242	-1'251'410	
Forderungen aus Lieferungen / Leistungen				
- gegenüber Dritten (Debitoren)	2'982'293	2'532'365	449'928	
Aktive Rechnungsabgrenzungen	315'696	380'002	-64'306	
Umlaufvermögen	3'586'821	4'452'609	-865'788	-19.4
Finanzanlagen				
- Mietzinsdepot	773'234	708'361	64'873	
Mobile Sachanlagen				
- Mobilar und Einrichtungen	1'000	1'000	0	
- Fahrzeuge	1	1	0	
- Sachanlagen Angebote	2'062'101	498'069	1'564'032	
Anlagevermögen	2'836'336	1'207'431	1'628'905	134.9
Total Aktiven	6'423'157	5'660'040	763'117	13.5
Passiven	31.12.2019	31.12.2018	Veränderung	in %
Verbindlichkeiten aus Lieferungen / Leistungen				
- gegenüber Dritten (Kreditoren)	1'086'205	490'534	595'671	
Rechnungsabgrenzungen / Rückstellungen				
- Passive Rechnungsabgrenzungen	1'832'335	1'982'086	-149'751	
Kurzfristiges Fremdkapital	2'918'540	2'472'620	445'920	18.0
Langfristige Verbindlichkeiten				
- Rückstellungen Personal	230'000	230'000	0	
- Rückstellungen Angebote	391'194	240'000	151'194	
- Rückstellung Jubiläum	30'000	0	30'000	
- Rückstellung Umstrukturierung	100'000	50'000	50'000	
Langfristiges Fremdkapital	751'194	520'000	231'194	44.5
Stiftungskapital	2'200'000	2'200'000	0	
Reserven und Jahreserfolg				
- Reserven für Innovation und Entwicklung	300'000	300'000	0	
- Freie Reserven	167'420	81'535	85'885	
- Jahreserfolg	86'003	85'885	118	
Organisationskapital	2'753'423	2'667'420	86'003	3.2
Total Passiven	6'423'157	5'660'040	763'117	13.5



Betriebsrechnung

	2019	2018	Veränderung	in %
Nettoerlöse aus Lieferungen / Leistungen	22'100'873	22'144'124	-43'251	-0.2
Personalaufwand	14'912'930	15'378'315	-465'385	
Raumaufwand	2'977'340	2'604'633	372'707	
Angebotskosten	2'184'244	2'263'321	-79'077	
Direkter Angebotsaufwand	20'074'514	20'246'269	-171'755	-0.8
Personalaufwand	1'312'015	1'305'180	6'835	
Betriebsaufwand	322'969	291'740	31'229	
Raumaufwand	74'178	75'051	-873	
Administrativer Aufwand	1'709'162	1'671'970	37'191	2.2
Rückstellungen Angebote	151'194	90'000	61'194	
Rückstellungen Jubiläum	30'000	0	30'000	
Rückstellungen Umstrukturierung	50'000	50'000	0	
Rückstellungen	231'194	140'000	91'194	65.1
Ergebnis aus Betriebstätigkeit	86'003	85'885	117	0.1
Entnahme aus zweckbestimmten Reserven	0	0	0	
Jahresergebnis	86'003	85'885	117	0.1

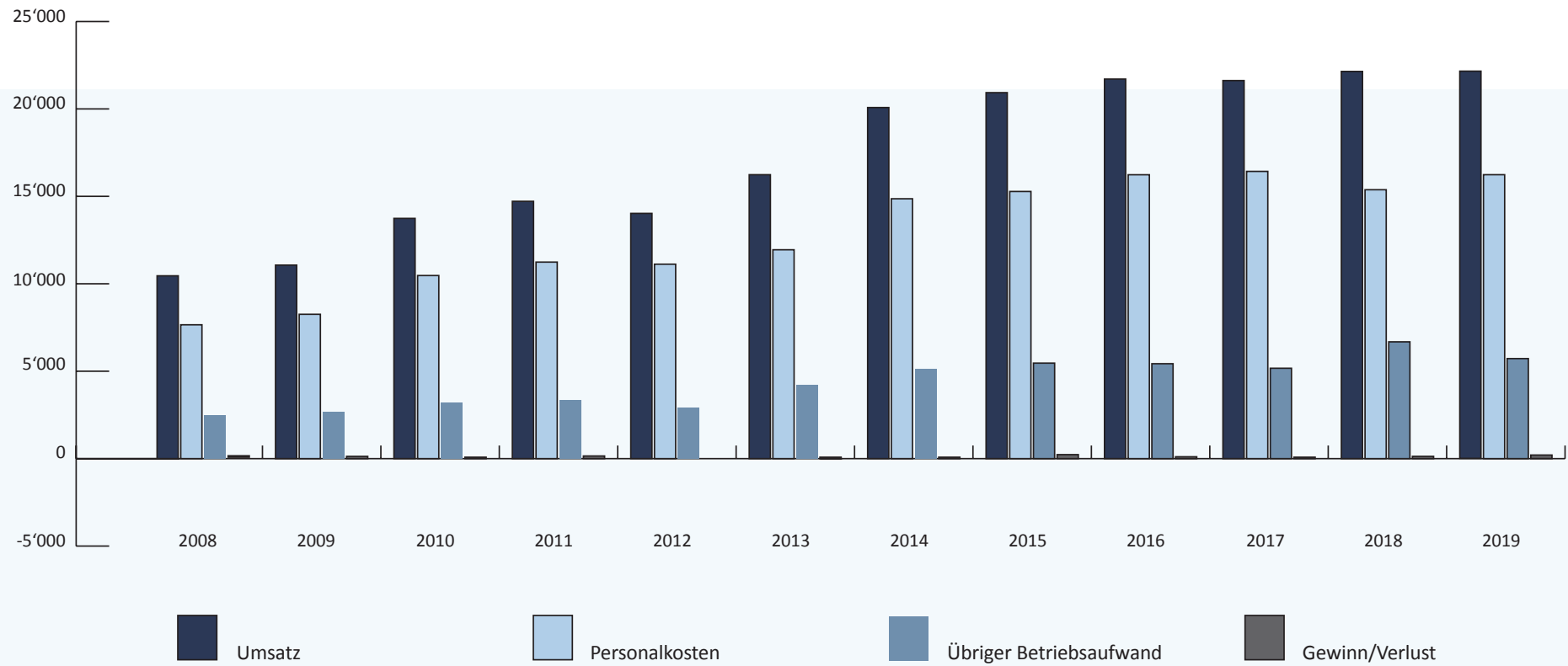


Geldflussrechnung (nach Swiss GAAP FER)

A	Geldflussrechnung aus Betriebstätigkeit	2019	2018	Veränderung
	Jahresergebnis	86'003	85'885	118
	Abschreibungen auf Sachanlagen	287'429	373'923	-86'494
	Veränderung Rückstellungen	231'194	140'000	91'194
	Veränderung Aktive Rechnungsabgrenzung	64'306	-43'180	107'486
	Veränderung Passive Rechnungsabgrenzung	-149'750	126'473	-276'223
	Zunahme - / Abnahme + von Aktiven			
	Forderungen aus Lieferung/Leistung	-449'928	505'096	-955'024
	Zunahme + / Abnahme - von Passiven			
	Verbindlichkeiten aus Lieferung/Leistung	595'671	76'290	519'381
	Total Geldfluss aus Betriebstätigkeit	664'925	1'264'487	-599'562
B	Geldfluss aus Investitionstätigkeit			
	Investitionen Navigation Bad Ragaz	-16'278	0	-16'278
	Investitionen Navigation Will	0	3'200	-3'200
	Investitionen OKP Rapperswil	-5'524	-1'724	-3'800
	Investitionen OKP Heerbrugg	-5'524	-5'781	257
	Investitionen Werkbahnhof Rapperswil	-7'808	-101'175	93'367
	Investitionen Berufsfirma	0	-113'839	113'839
	Investitionen Stark an Ziel	-16'734	-36'887	20'153
	Investitionen PvB Fachhaus	-107'666	-18'214	-89'452
	Investitionen Schwerzenbach	-889'230	0	-889'230
	Investitionen Deutsch St. Gallen	-336'502	0	-336'502
	Investitionen Deutsch Buchs/Wattwil	-360'343	0	-360'343
	Investitionen SEMO ABC	-49'735	-7'793	-41'942
	Investitionen SEMO You Work	0	-13'243	13'243
	Investitionen STM ZH	0	-40'639	40'639
	Investitionen Deutsch ZH	-23'409	0	-23'409
	Investitionen Werkbahnhof	-32'709	-48'506	15'797
	Total Geldfluss aus Investitionstätigkeit	-1'851'462	-384'601	-1'466'861
C	Geldfluss aus Finanzierungstätigkeit			
	Neue Mietzinsdepot	-64'873	0	-64'873
	Geldfluss aus Finanzierungstätigkeit	-64'873	0	-64'873
	Veränderung der Flüssigen Mittel	-1'251'410	879'886	-2'131'296
	Anfangsbestand an flüssigen Mittel 01.01.	1'540'242	660'356	879'886
	Endbestand an flüssigen Mittel 31.12.	288'832	1'540'242	-1'251'410
	Veränderung an Zahlungsmittel	-1'251'410	879'886	-2'131'296

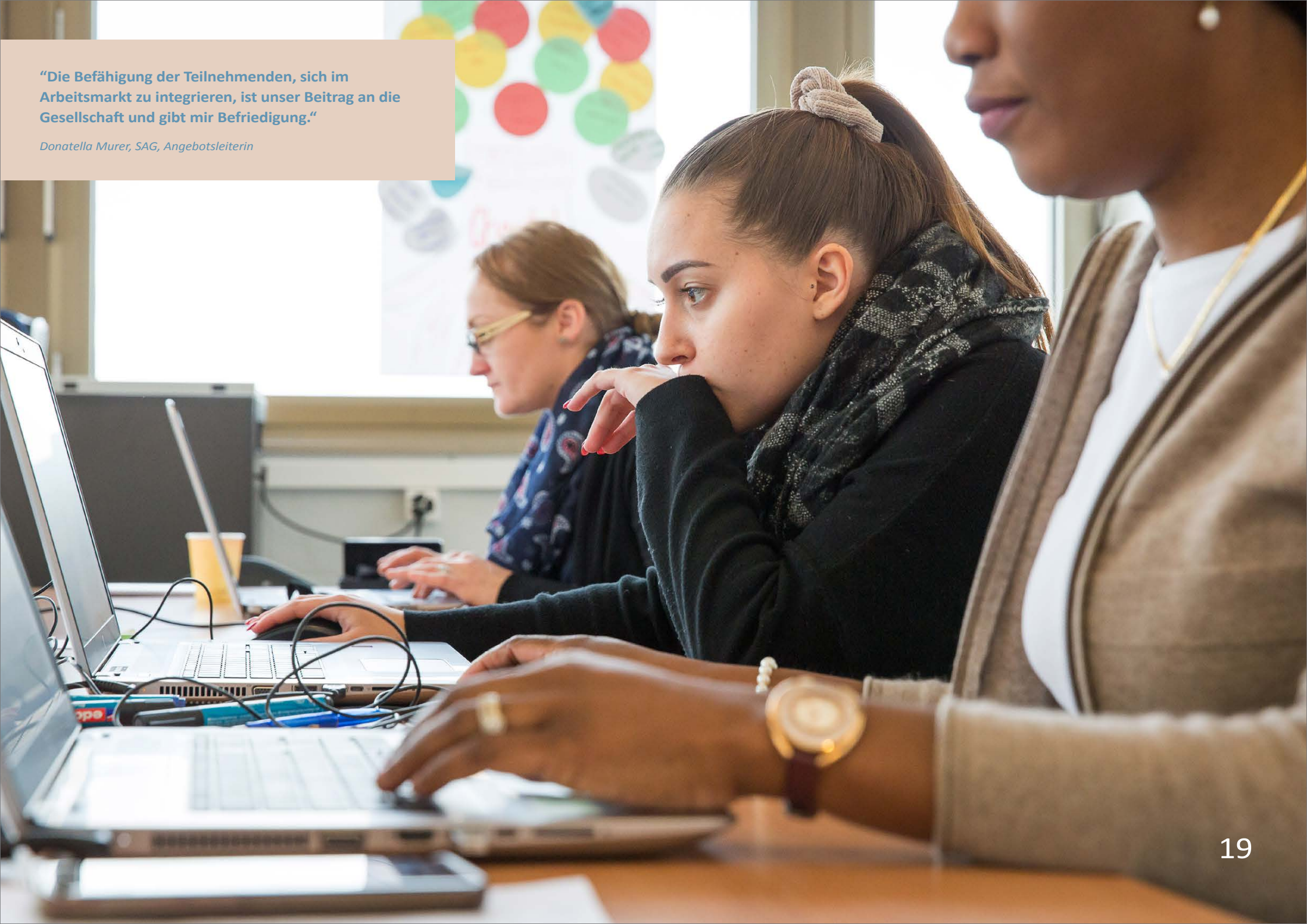
Jahresübersicht 2008 bis 2019

in Tausend CHF



“Die Befähigung der Teilnehmenden, sich im Arbeitsmarkt zu integrieren, ist unser Beitrag an die Gesellschaft und gibt mir Befriedigung.“

Donatella Murer, SAG, Angebotsleiterin



Rückblick und Ausblick

Rückblick auf das Jahr 2019

Im Berichtsjahr begleiteten die Fachkräfte der Stiftung SAG mehr als 5'000 Menschen in der Arbeitsintegration. Dafür standen in 28 verschiedenen Angeboten an 13 Standorten mehr als 250 Mitarbeitende im Einsatz. Bei einer Vermittlungsquote zwischen 50% und 90% hatte diese Leistung nicht nur eine wirtschaftliche Bedeutung, sondern brachte vor allem eine Verbesserung der Lebenssituation für sehr viele Menschen.

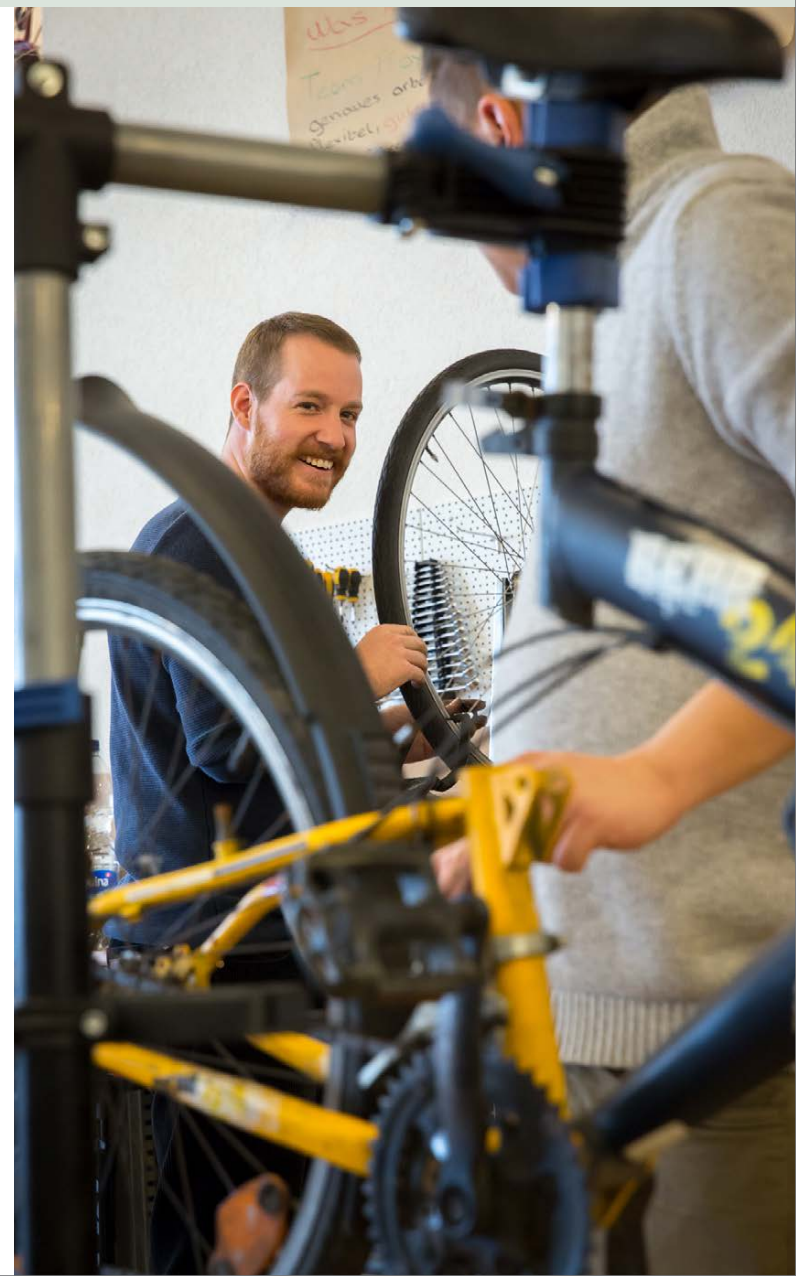
Um diese Wirkung erzielen zu können, passte die SAG ihr Angebot zusammen mit den Auftraggebern den arbeitsmarktlichen Anforderungen an: im Kanton St. Gallen wurden mit der kaufmännischen Praxisfirma GZI und mit Navigation in Wil zwei Angebote abgeschlossen. Die IV-Plätze in Fribourg wurden ab Herbst nicht weiter angeboten. Dafür starteten im Januar die Bewerbungs- und Standortbestimmungskurse unter dem Namen "Stark ans Ziel" als neues Angebot im Auftrag des Kantons Thurgau in Amriswil. Trotz relativ guter Konjunktur wurden in einigen Angeboten die Plätze ausgebaut, die Auslastung verbessert und die Dienstleistungen weiterentwickelt.

Eine Projektentwicklung erfolgte auch im Rahmen des "Praxisassessment für Flüchtlinge und vorläufig Aufgenommene", welches nach vielen erfolgreichen Jahren im Kt. Graubünden neu als Pilotkurs in Luzern für die Innerschweizer Kantone durchgeführt wurde. Im Tessin durfte sich die SAG an einem Pilotprojekt beteiligen und eine neue Massnahme mit den Schwerpunkten Coaching, Triage mit Fachleuten aus den Bereichen psychische und physische Gesundheit sowie Digitalisierung aufbauen. Weiter wurde die

SAG durch das Staatssekretariat für Migration SEM und die Berner Fachhochschule an der Entwicklung eines neuen Instruments für Assessments beteiligt. Als weiteres Projekt im zweiten Halbjahr fand nach dem Zuschlag für die ausgeschriebenen Deutsch-Trainings im Kt. St. Gallen die Vorbereitung für deren Start ab Januar 2020 statt.

Für die effektive Bewältigung der umfangreichen Dienstleistungen der Stiftung SAG konnten im Berichtsjahr auch verwaltungstechnische Weiterentwicklungen umgesetzt werden. Mit Abacus Finanzsoftware und Abacus Human Resources führte die Geschäftsstelle neue digitale Prozesse in der Personaladministration ein. Das EU-weit neue Datenschutzgesetz wurde in der Gesamtorganisation SAG implementiert. Die Geschäftsleitung begann mit der Umsetzung der neuen ICT Strategie, die in Zukunft ein noch klareres Kostenmanagement und eine strategische Ausrichtung der internen ICT Dienstleistungen ermöglichen wird. Als Vorbereitung auf die neue Qualitätsnorm InQualis wurde das SAG-eigene Qualitätsmanagementsystem angepasst und mit der erfolgreichen Rezertifizierung Ende Jahr institutionalisiert.

Wie jedes Jahr bildeten sich die Mitarbeitenden der Stiftung SAG auf dem neusten fachlichen Stand weiter, evaluierten ihr Handeln und teilten ihr Wissen untereinander. Dies alles in einer Arbeitskultur der gegenseitigen Wertschätzung, des Engagements und der Freude an der Arbeit. Dafür dankt die Geschäftsleitung allen Mitarbeitenden sehr herzlich.



Rückblick und Ausblick Fortsetzung

Ausblick auf das Jahr 2020

Die schwierige Situation des Lockdown Anfangs 2020 lässt uns im Ungewissen, welche unserer Ziele zu erreichen sein werden.

Gleich zu Jahresbeginn stehen Ausschreibungen an, darunter diejenige des langjährigen erfolgreichen Angebots "Orientierung, Kommunikation, Praxis OKP", welches es zu verteidigen gilt.

Parallel dazu sind wir mit "Deutsch-Training" an drei Standorten im Kanton St. Gallen im Aufbau neuer Angebote. Das geplante Sprachentraining mit digitalen Hilfsmitteln sorgt sowohl didaktisch wie auch technisch für neue Herausforderungen.

Um "Digital Training" dreht es sich auch in einem für 2020 geplanten Pilotprojekt in intensiver Zusammenarbeit mit Arbeitgebern. Hier steht das Ziel der Förderung von digitalen Kompetenzen von stellensuchenden Menschen im Vordergrund. Die wichtige

Nähe und Zusammenarbeit mit Betrieben und Arbeitgebern wird auch im Bereich der Sprachförderung am Arbeitsplatz vertieft durch die Weiterführung von Firmenkursen unter der Mitfinanzierung des SBFI.

Im Wissen, dass die aktuell rückläufigen Fallzahlen der Flüchtlinge im Integrationsbereich mittelfristig wieder zunehmen werden, will die SAG ihre Angebote im Bereich Assessment und Integrationsbegleitung für Flüchtlinge und vorläufig Aufgenommene breiter abstützen und in neuen Regionen anbieten.

Neben diesen neuen Schwerpunkten bleibt auch im Jahr 2020 das Hauptziel, unsere tägliche Arbeit für und mit Menschen auf dem Weg zurück in den Arbeitsmarkt fachlich auf dem höchsten Stand zu halten, unsere eigene Arbeit kritisch zu reflektieren, unsere Qualität weiterzuentwickeln und voneinander zu lernen. Im 2020 mit besonderem Blick auf die Gesundheit unserer Mitarbeitenden und Teilnehmenden.

