



Photo: Paola Lambertin



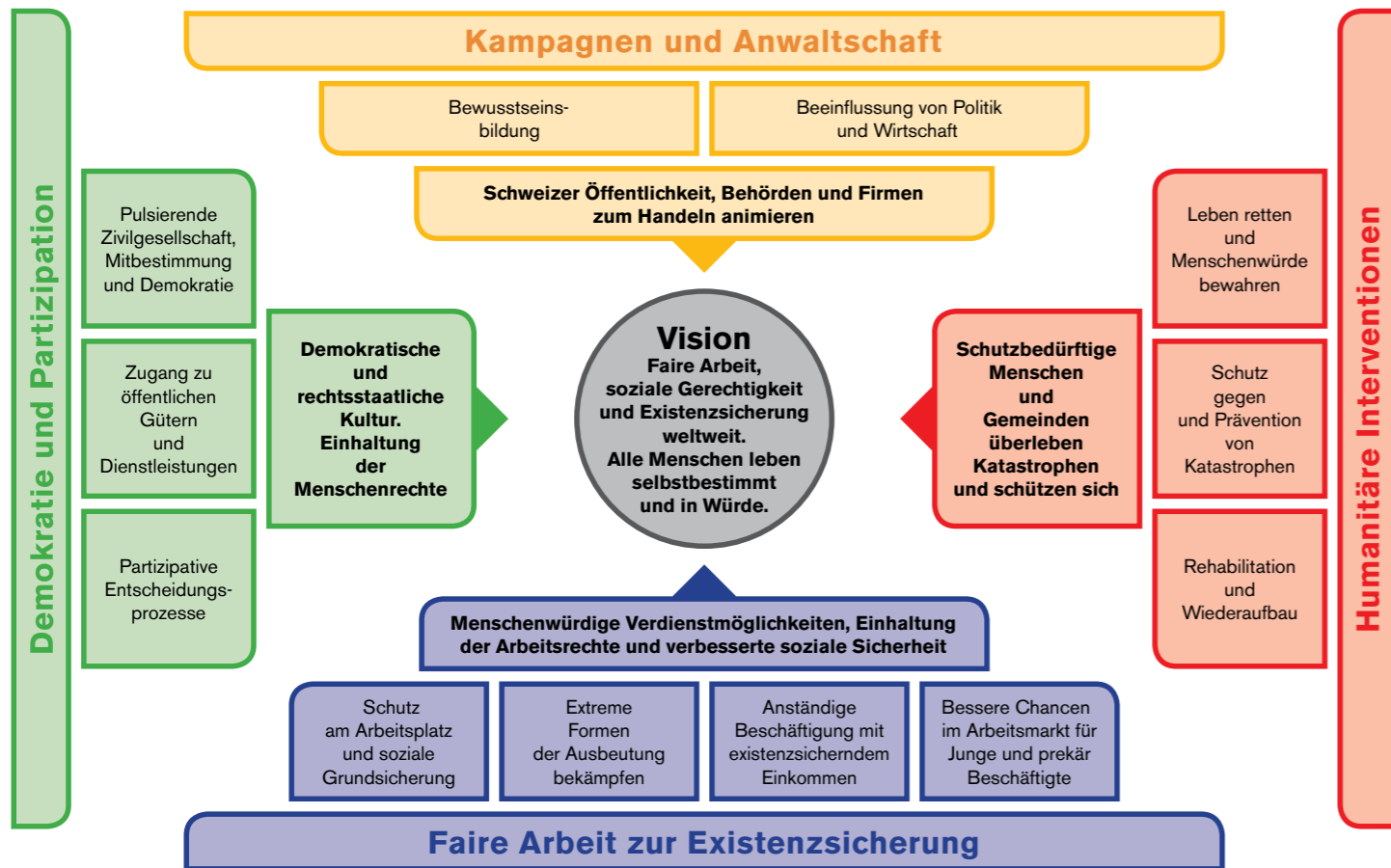
**SOLIDAR**  
SUISSE

Schweizerisches Arbeiterhilfswerk SAH

# STRATEGISCHE ZIELE 2015-2019

# 1. Strategische Programmziele

Aus der strategischen Ausrichtung, basierend auf der Umfeldanalyse, ergeben sich vier Wirkungsfelder. Deren Ziele werden im Solidar-Wirkungsmodell wie folgt formuliert:



## Wirkungsfeld 1: Faire Arbeit<sup>1</sup>

Solidar Suisse bekämpft in ausgewählten Schwerpunktländern soziale Ungleichheit und Armut durch die Förderung von «Fairer Arbeit zur Existenzsicherung».

Dazu schaffen wir menschenwürdige Verdienstmöglichkeiten und setzen uns für die Einhaltung der Arbeitsrechte und für eine verbesserte soziale Sicherheit für besonders gefährdete und mittellose Menschen ein.

### Teilziele «Faire Arbeit»:

1. Von Ausbeutung betroffene oder bedrohte Arbeitskräfte sind besser geschützt, sei es durch Schutzmassnahmen am Arbeitsplatz, durch die Einhaltung griffiger Arbeitsgesetze wie auch das Recht auf soziale Grund-sicherung gemäss den Kernnormen der ILO. Kinder, die zum Unterhalt der Familie beitragen müssen, haben zumindest das Recht auf Bildung und auf Freizeit; mittel-/langfristig muss das Verbot von Kinderarbeit in allen Ländern eingehalten werden.
2. Mittellose und schutzbedürftige Menschen erhalten Beschäftigungsmög-lichkeiten mit existenzsicherndem Einkommen.
3. Insbesondere junge Menschen und Menschen, die keine existenz-sichernde Arbeit finden, steigern ihre Chancen im Arbeitsmarkt. Die Anzahl prekär Beschäftigter wird reduziert.
4. Extreme Formen der Ausbeutung (z.B. Zwangsarbeit, Kinderarbeit, moderne Sklaverei) werden deutlich gemacht und bekämpft.
5. Repräsentative und demokratisch gewählte/auf demokratischen Prozessen beruhende Organisationen der Zivilgesellschaft wie Kooperativen, Sozial-partnerschaften, Gewerkschaften, Branchen- und Interessenverbände etc. nehmen teil an und tragen bei zu sozial gerechten und nachhaltigen Reformen und Strukturveränderungen.

<sup>1</sup> Der Begriff «decent work» («Faire Arbeit») beschreibt im Englischen menschenwürdige, angemessene oder gute Arbeit. Gemäss ILO ist Faire Arbeit «eine Arbeit, welche es dem Menschen ermöglicht, für sich und seine Familie genug zu verdienen, um der Armut permanent zu entfliehen. Eine faire Arbeit sorgt für soziale Sicherheit und garantiert den Schutz durch Arbeitsrechte sowie eine Stimme am Arbeitsplatz durch frei gewählte Arbeitnehmerorganisationen».

## Wirkungsfeld 2: Demokratie und Partizipation

Solidar Suisse trägt in seinen Schwerpunktländern zu einer demokratischen und rechtsstaatlichen Kultur bei und setzt sich für die Einhaltung der Menschenrechte und von darauf aufbauendem nationalem Recht ein.

Unsere Interventionen führen zu einer Verbesserung bei der lokalen Regierungsführung (Good Governance) sowie von öffentlichen Dienstleistungen.

Dank unserem Einsatz erhalten politisch, sozial und wirtschaftlich benachteiligte Bevölkerungsgruppen mehr Mitsprache.

### Teilziele «Demokratie und Partizipation»:

1. Förderung einer pulsierenden, repräsentativen und legitimierten Zivilgesellschaft, in der Mitbestimmung und demokratische Entscheidungsprozesse verankert sind.
2. Verbesserung des Zugangs zu und der Qualität von öffentlichen Gütern und Basisdienstleistungen (Bildung, Gesundheit, Wasser, etc.), besonders auch für sozial, wirtschaftlich und politisch Benachteiligte.
3. Die Unterstützung von partizipativen Entscheidungsprozessen und eigenverantwortlichem gesellschaftlichen Handeln, welches auf Gleichberechtigung und fairer Interessensvertretung basiert.

## Wirkungsfeld 3: Humanitäre Interventionen

Solidar Suisse unterstützt mit seinen humanitären Programmen gefährdete Menschen und Gemeinschaften während und nach humanitären Krisen und Naturkatastrophen.

Unsere Nothilfe stärkt die Würde des Menschen und stellt sicher, dass beim Wiederaufbau die Haushalte und Kommunen besser auf zukünftige Katastrophen vorbereitet sind.

### Teilziele «Humanitäre Interventionen»:

1. Solidar Suisse interveniert in einer **Nothilfephase** während und unmittelbar nach Naturkatastrophen wie auch von Menschen verursachten Katastrophen um Leben zu retten, akutes Leid zu lindern und die Würde der betroffenen Menschen zu wahren. Hierbei richtet Solidar Suisse sein Augenmerk auf die Versorgung mit Lebensmitteln und Grundgütern.
2. **Rehabilitations- und Wiederaufbaumassnahmen** stellen die Lebensbedingungen der betroffenen Bevölkerung wieder her. Thematisch fokussieren unsere Programme auf Wasser inklusive sanitäre Versorgung, sichere Behausungen und kommunale Infrastruktur, sowie auf das Schaffen von Erwerbsmöglichkeiten.
3. Schliesslich werden gefährdete Gruppen und Gemeinschaften mit **Katastrophenvorsorge und Präventionsmassnahmen** dabei unterstützt, sich besser auf zukünftige Katastrophen vorzubereiten.

## Wirkungsfeld 4: Kampagnen und Sensibilisierung

Damit die prekärsten Formen der Ausbeutung weltweit überwunden werden, braucht es ein Umdenken in den reichen Industrienationen, also auch in der Schweiz.

Solidar Suisse setzt sich mit Kampagnen und Öffentlichkeitsarbeit dafür ein, dass sich die Schweizer Öffentlichkeit wie auch Politik und Wirtschaft für faire Arbeitsbedingungen und die Respektierung der Menschenrechte im Ausland einsetzen.

### Teilziele «Kampagnen und Sensibilisierung»:

1. Solidar sensibilisiert die Öffentlichkeit für die Zusammenhänge zwischen Konsum und Armut und fördert in der Schweiz ein Einkaufsverhalten, welches Ausbeutung verhindert und faire Arbeitsbedingungen unterstützt. Die öffentliche Hand regen wir an, das Beschaffungswesen nach den Grundsätzen der nachhaltigen Entwicklung zu organisieren und v.a. auf nachhaltige Produktionsbedingungen zu achten.
2. Von Behörden, Politik und Wirtschaft fordert Solidar entwicklungs- und wirtschaftspolitische Kohärenz und verlangt verantwortungsvolles Handeln, das auf Menschenrechten und den Normen der internationalen Arbeitsorganisation basiert, auch im Ausland. Dafür verbinden wir unser Engagement in den Projektländern mit Sensibilisierungsarbeit in der Schweiz.



## 2. Der strategische Kompass: Unsere institutionellen Schwerpunkte

Damit die Programmziele 2015–2019 auf einem starken Fundament aufbauen und weiter entwickelt werden können, braucht es eine Priorisierung der anstehenden organisatorischen Veränderungen und qualitativen Verbesserungen von Solidar Suisse.

Der strategische Kompass gibt die priorisierten Richtungsänderungen und Schwerpunktthemen vor.



Internationale Programme	Qualitätsentwicklung & Qualitätssicherung	Risiko- und Krisenmanagement	Organisationskommunikation	Wachstum	Finanzmanagement
Optimierung Programmportfolio	Implementierung von EFQM/QaP	Aus-/Aufbau des Risiko-managements auf IKS	Positionierung Solidar Suisse mittels USP «Faire Arbeit»	Optimierung der Akquise	Erstellung einer rollenden Mehrjahresplanung
Professionalisierung der Management-/ Koordinationsstrukturen	Aufbau eines strukturierten Wissensmanagements	Einführung des Krisenmanagements inkl. Trainings	Vereinheitlichung des Kommunikationsauftritts	Erhöhung der Eigenmittelbasis	Standardisierung des Rechnungswesens
Umsetzung der Strategie in allen Interventionsbereichen	Erarbeitung erhärteter Wirkungsaussagen				Optimierung Controlling
	Aufbau eines HR-Managements				



Photo: Hamish John Appleby

### 3. Zielformulierungen zu den Schwerpunktthemen

#### Strategieschwerpunkt 1: Internationale Programme

Bis 2019 optimiert Solidar Suisse sein Programm-Portfolio bzgl. strategischer Ausrichtung, Finanzierbarkeit, Mitteleinsatz und Wirkung. Dazu werden die Management- und Koordinationsstrukturen der Programme professionalisiert und robustere Wirkungsaussagen entwickelt.

##### ■ Optimierung Programmportfolio

Bis 2016 hat Solidar Suisse die Weichen zur strategiekonformen Anpassung seines Programm-Portfolios gestellt. Bis 2019 besteht das Programmportfolio aus einer ausgewogenen Mischung und optimalen Anzahl von Programmen und Themen. Der Fokus liegt auf den Kernkompetenzen, einer erhöhten geografischen und thematischen Vernetzung und der optimierten Nutzung von Synergien.

##### ■ Professionalisierung der Management-/Koordinationsstrukturen

Solidar Suisse professionalisiert die Management- und Koordinationsstrukturen der Programme und wird damit aktuellen Herausforderungen von Sicherheit, Logistik, Personal- und Finanzmanagement gerecht.

##### ■ Kontextualisierung und Umsetzung der Strategie in allen Interventionsbereichen

Solidar Suisse setzt 10–12 Länder- bzw. Regionalprogramme in drei strategischen Interventionsbereichen (Faire Arbeit, Demokratie & Partizipation sowie humanitäre Hilfe) um. Die enge Verwebung von Kommunikation, Fundraising und Programmarbeit ist dabei unabdingbar. In allen Programmen wird die Fokussierung auf bzw. eine Ergänzung mit folgenden strategischen Programmvertiefungen angestrebt.

- ... in (peri)urbanen Räumen/mit Verflechtung zwischen Land und Stadt
- ... mit sozial besonders benachteiligten und verletzlichen Menschen
- ... die besonders prekäre Formen von Arbeit bekämpfen.

## Strategieschwerpunkt 2: Qualitätsentwicklung und -sicherung

### ■ EFQM/QaP

Qualität als Prozess (QaP) ist im betrieblichen Alltag von Solidar Suisse verankert.

Solidar Suisse ist rezertifiziert und versteht sich als lernende Organisation.

### ■ Wissensmanagement

Solidar Suisse verfügt über ein umfassendes und strukturiertes Wissensmanagement: Internes und externes Wissen und Können werden vernetzt, verankert und weiterentwickelt und tragen zur institutionellen Stärkung bei.

### ■ Wirkungsaussagen

Solidar Suisse ist fähig, über seine Programme relevante qualitative und quantitative Wirkungsaussagen zu produzieren. Dazu verfügt Solidar über ein einheitliches Erfassungssystem und Messsystem.

### ■ Aufbau HR-Management

Solidar Suisse verfügt über eine HR Management-Struktur, welche die Personaladministration und Personalentwicklung professionell und gewinnbringend für die gesamte Organisation wahrnimmt.

## Strategieschwerpunkt 3: Risiko- und Krisenmanagement

### ■ Risikomanagement

Solidar Suisse verfügt zusätzlich zum IKS über ein umfassendes Risikomanagement, das stufengerecht und mit der erforderlichen Regelmässigkeit angewendet wird. Dadurch können erhöhte Risiken frühzeitig erfasst und Massnahmen zur Vermeidung oder zumindest zur Reduktion des möglichen Schadensausmasses rechtzeitig in die Wege geleitet werden.

### ■ Krisenmanagement

Als Teil des Risikomanagements wird ein auf die wahrscheinlichen Risiken der Organisation ausgelegtes Krisenmanagement (inkl. Krisenkommunikation) erstellt und auf allen Ebenen stufengerecht eingeübt.

## Strategieschwerpunkt 4: Organisationskommunikation

### ■ Positionierung Solidar mittels USP «Faire Arbeit»

Solidar Suisse fokussiert innerhalb der Organisationskommunikation auf den Aspekt «Faire Arbeit» und führt jährlich mindestens eine Kampagne durch, die in enger Zusammenarbeit mit den Abteilungen Internationale Programme sowie Fundraising geplant und umgesetzt wird.

### ■ Vereinheitlichung des Kommunikationsauftritts

Es existiert eine einheitliche Organisationskommunikation, mit der wir gezielt, aktuell und attraktiv über sämtliche Projekte von Solidar Suisse in den drei strategischen Interventionsbereichen (Faire Arbeit, Demokratie & Partizipation, humanitäre Hilfe) informieren und Solidar Suisse in der Schweizer Öffentlichkeit als kompetentes und professionelles Hilfswerk bekanntmachen.

## Strategieschwerpunkt 5: Wachstum

Solidar Suisse strebt ein moderates Wachstum an zur Überwindung der kritischen Grösse und erhöht bis 2019 sein Umsatzvolumen schrittweise um 30%.<sup>2</sup>

### ■ Optimierung der Akquise

Solidar Suisse optimiert die Beziehungspflege von vertraglichen Geldgebern und verstärkt insbesondere die Akquise von Mandaten durch zusätzliche Angebote von kundenspezifischen Projekten für Stiftungen.

### ■ Erhöhung der Eigenmittelbasis

Das Fundraising stellt die Eigenmittelbasis von Solidar Suisse sicher mit Projektbeiträgen von Stiftungen, Gemeinden, Kantonen und Privatspenden mittels

- einer gut positionierten Marke im Spendenmarkt und einem attraktiven, spendenwirksamen Projektportfolio, sodass die Basis der spendenden Privatpersonen und Institutionen durch Akquise-Ausbau und Einführung von innovativen Instrumenten vergrössert wird.
- der Verlängerung der Spenderbeziehung: Solidar Suisse soll bei unseren Spendenden als «ihr Lieblingshilfswerk» verankert werden.

<sup>2</sup> Richtgrösse für den Anteil der humanitären Hilfe am Gesamtvolumen ist ein Anteil von rund 40% im Vierjahresdurchschnitt.

## Strategieschwerpunkt 6: Finanzmanagement

### ■ Sicherstellen der langfristigen wirtschaftlichen Handlungsfähigkeit durch eine ausgewogene Entwicklung von Wachstums- und Finanzierungsbasis.

Solidar achtet auf ein nachhaltiges Finanzmanagement, so dass die statutarischen Ziele dauerhaft und wirksam verfolgt werden können. Im Zentrum der finanziellen Nachhaltigkeit steht dabei einerseits das Primat einer ausgeglichenen Rechnung und andererseits jenes der Bildung einer ausreichenden Reserve, um Risiken auszugleichen und die langfristige wirtschaftliche Handlungsfähigkeit sicherzustellen. Das Organisationskapital soll weiter ausgebaut werden, bis das Risiko eines 50%-Einbruchs der Mittelbeschaffung gedeckt werden kann. Die Einführung einer rollenden Finanz- und Aufgabenplanung unterstützt diesen Prozess.

### ■ Standardisierung und Optimierung der Finanzprozesse

Bis 2015 wird Solidar Suisse den laufenden Standardisierungsprozess im Rechnungswesen und Finanzmanagement in der Schweiz und in den Ländern abschliessen und eine einheitliche finanzielle Führung sicherstellen.

### ■ Ausbau und Optimierung Controlling

Bis 2015 verfügt Solidar über ein differenziertes Reporting und strategisches Controlling (quantitativ und qualitativ), welche die EntscheidungsträgerInnen in ihren Entscheiden betreffend (finanziellen) Ressourcen, deren Verwendung und Risiken stufengerecht unterstützen.

Die strategischen Ziele 2015–2019 wurden im Gegenstromprinzip, d.h. in einem partizipativen Prozess, erarbeitet und von der Geschäftsleitung am 28. März 2015 verabschiedet.

Alle strategischen Ziele werden jährlich aufgrund einer aktualisierten Umfeldanalyse überprüft und wo nötig angepasst.

Steuerung und Monitoring der Programmziele 2015–2019 erfolgen auf Abteilungsebene, während für die interdisziplinären strategischen Schwerpunkte/strategischen Projekte die Geschäftsleitung zuständig ist, sowohl als Auftraggeberin wie auch als Steuerungsgremium.

Zürich, März 2015

### Impressum

Herausgegeben von Solidar Suisse  
Gestaltung: Cornet Alt

Druck: FO-Fotorotar AG, 8132 Egg/ZH







Photo: Andreas Schwaiger



**SOLIDAR**  
SUISSSE

Schweizerisches Arbeiterhilfswerk SAH

Quellenstrasse 31 | Postfach 2228 | 8031 Zürich

Tel: 044 444 19 19 | Fax: 044 444 19 00

kontakt@solidar.ch | www.solidar.ch | Postkonto: 80-188-1