

INSOS-Kongress 2018

Gesund. Agil. Resilient.

28. August bis 30. August 2018, Flims

Kooperation oder Konkurrenz? Die Finanzierung als Herausforderung

Dr. Regula Ruffin, socialdesign ag

Resiliente Organisationen zeichnen sich dadurch aus, dass sie auch unter unerwarteten und widrigen Bedingungen wachsen und sich sogar verbessern können, da sie in der Lage sind, Herausforderungen zu meistern und zu bewältigen.¹ Worin bestehen aber die aktuellen Herausforderungen und sich verändernde Bedingungen für Institutionen für Menschen mit Beeinträchtigungen? Das Referat geht diesen Fragen auf den Grund und beleuchtet drei zentrale Aspekte.

In einem ersten Schritt werden allgemeine aktuelle Trends erörtert in der Betreuung von Menschen mit Beeinträchtigungen (wie bspw. Selbstbestimmung oder die Rolle von Peers), Trends im allgemeinen Politik- und Verwaltungsumfeld (wie bspw. Kosten-Transparenz oder Umsetzungsanforderungen nach UN-BRK) sowie Trends bei den leistungserbringenden Organisationen selber (wie bspw. die Fachkräftethematik oder die Stärkung von flexiblen Angeboten).

In einem zweiten Schritt konzentriert sich das Referat auf neue Finanzierungsmodelle im Beschaffungskontext und im Kontext einer komplexen Mischfinanzierung (individuelle Beiträge der IV-Versicherten, Leistungsverträge mit Kantonen und/ oder Bundesstellen, Versicherungsleistungen, Verkauf von eigenen Produkten/ Dienstleistungen, Spenden etc.). In diesem Kontext werden sowohl die veränderten Sichtweisen auf den Staat als «Besteller/ Einkäufer» hervorgehoben als auch der zunehmende Fokus auf Menschen mit Beeinträchtigungen (subjekt-orientierte Finanzierung). Die Ausrichtung der Finanzierung im Beschaffungskontext verschiebt sich weg von den Objekten, d.h. den Institutionen. Vor diesem Hintergrund stellt das Referat auch neue Co-Finanzierungsmodelle vor – öffentlich-private Partnerschaften zur Erbringung von sozialen Leistungen – die sich vor allem in angelsächsischen Ländern zunehmender Beliebtheit erfreuen. Speziell wird auf sogenannte Soziale Wirkungspartnerschaften (Social Impact Bonds) eingegangen, bei denen soziale Leistungen von privaten Investoren vorfinanziert und nur im Erfolgsfall (d.h. im Falle der Zielerreichung) öffentlich rückvergütet werden. Ferner werden neue Formen der Immobilienfinanzierung und Finanzierungs Kooperationen von Institutionen erläutert. So bestechend diese Modelle auch klingen mögen, in der Praxis stellt sich häufig die Frage nach den damit verbundenen Transaktionskosten und der Nachhaltigkeit der Ansätze².

In einem dritten Schritt wird die Frage aufgeworfen, wie leistungserbringende Organisationen vor dem Hintergrund des sich verringernden Spielraums und der erhöhten finanziellen Unsicherheit ihre Resilienz-Fähigkeit (weiter-)entwickeln können – und was Resilienz in diesem Kontext überhaupt heisst. Wenn sich leistungserbringende Organisationen darauf fokussieren, sich fortlaufend neue Ziele zu stecken und neue Bereiche und Möglichkeiten (oder «Märkte») zu erschliessen, können sie leicht zum Spielball dieser Entwicklungen werden. Im schlimmsten Fall

droht gar die Beschleunigungsfalle, d.h. ein Zustand, der durch eine kollektive Überlastung, Mehrfachbelastung und Dauerbelastung geprägt ist.³ Bei einer solchen Entwicklung gerät das Wohl der Menschen mit Beeinträchtigungen aus dem Fokus. Aus diesen Gründen wird argumentiert, dass es ein zielführenderer Zugang ist, wenn leistungserbringende Organisationen zunächst einen «Blick nach innen» tätigen und sich auf ihre Grundlagen und Kernkompetenzen besinnen. Dies bedingt auch gründliche Kenntnisse der eigenen Leistungen, Kosten und Finanzen. Auf dieser Grundlage können Institutionen dann aber ernst-hafte, sich ergänzende Kooperationen eingehen, bspw. indem stationäre und ambulante Dienstleistungen verbunden werden.⁴ Es wird argumentiert, dass leistungserbringende Organisationen durch solche Kooperationen eher in der Lage sind, Einfluss zu nehmen auf die Versorgungsdiskussion (statt ein Spielball derselben zu sein). Ein kooperatives Vorgehen bedingt aber immer auch gegenseitiges Vertrauen und Organisationskulturen, die auf kontinuierliches Lernen ausgerichtet sind.

Literatur

Andreu, M, (in Erarbeitung). A Responsibility to Profit? Social Impact Bonds as a Form of “Humanitarian Finance”. *New Political Science*.

Bruch, H., & Menges, J. I. (2010). The acceleration trap: it's not just individuals who burn out – companies do, too. *Harvard Business Review* 88, S. 80-96.

Rufin, R. (2014). «Von Kooperationen profitieren alle – speziell die Menschen mit Behinderung». *INFOS - Magazin des nationalen Branchenverbands der Institutionen für Menschen mit Behinderung* 44, S. 4–5.

Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Hrsg.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (S. 94–110). San Francisco: Berrett-Koehler.

¹ Vgl. Sutcliffe / Vogus 2003.

² Vgl. Andreu, in Erarbeitung.

³ Vgl. Bruch / Menges 2010.

⁴ Vgl. Rufin 2014.