



Soziale Institutionen für Menschen mit Behinderung Schweiz

Institutions sociales suisses pour personnes handicapées

Istituzioni sociali svizzere per persone andicappate

Instituziuns socialas svizras per umans impedids

INSOS Schweiz

Weissbuch

Entwicklung der Angebote
der Institutionen zur Förderung der Eingliederung in den
Bereichen Integrationsmassnahmen, berufliche Mass-
nahmen, Werkstätten, Wohnheime.

2009

Impressum

Herausgeber:

INSOS Schweiz
Soziale Institutionen für Menschen mit Behinderung Schweiz
Geschäftsstelle
Zieglerstrasse 53
3007 Bern
Telefon: 031 385 33 00
Telefax: 031 385 33 22
Internet: www.insos.ch
© INSOS 2008

Anregungen, Kritik:
zs@insos.ch

Bern, 2009

Inhalt

Vorwort	4
1 Einleitung: der Auftrag	5
1.1 Das INSOS Weissbuch	6
1.2 Begriffe, Definitionen	6
1.3 INSOS Vision	7
2 Tätigkeitsbereiche der Institutionen und nationalen Fachkommissionen	8
2.1 Wohnheime	9
2.2 Werkstätten	12
2.3 Berufliche Integration	17
3 Querschnittthemen	20
3.1 Qualität	20
3.2 Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden	21
3.3 Organisation und Struktur	22
3.4 Finanzierung	24
3.5 Netzwerk und Öffentlichkeitsarbeit	26
Zusammenfassung, Schlusswort	29



Vorwort

Dem starken Veränderungsdruck des gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Umfelds sind auch die sozialen Institutionen für Menschen mit Behinderung ausgesetzt (NFA, 5. IV-Revision usw.). Dies verlangt Offenheit und Aufmerksamkeit bei der Wahrnehmung der Entwicklungen. Die Institutionen müssen vorausschauen und ihre Angebote den neuen Bedürfnissen der Menschen mit Behinderung und des Umfeldes entsprechend weiter entwickeln.

An erster Stelle ist aber der Branchenverband gefordert, die nötigen Grundlagen zu schaffen. Insbesondere geht es darum, Unterlagen und Konzepte für die Entwicklung neuer Angebote auszuarbeiten, den Rahmen für den Wissens- und Erfahrungsaustausch unter den Mitgliedern bereitzustellen sowie gemeinsame Positionen für Verhandlungen mit Behörden, Geldgebern und Partnern zu entwickeln. Eine Überarbeitung des Weissbuches drängte sich nach dem Inkrafttreten der Neugestaltung des Finanzausgleichs und der Aufgabenteilung zwischen Bund und Kantonen (NFA) sowie der 5. IV-Revision (IVG) am 1. Januar 2008 auf.

Das INSOS Weissbuch 2009 beruht auf den von den regionalen Präsidentinnen und Präsidenten und dem Schweizer Vorstand bei einer Umfrage von 2007 festgelegten Prioritäten (Dokument «Strukturanpassung INSOS») und fasst sie in einem einzigen Dokument für die ganze Schweiz zusammen. Damit wird auch dem Wunsch der Westschweiz nach einer Strategianpassung entsprochen. Zudem sind darin die strategischen Ziele des Werkstättenberichtes der nationalen Fachkommission Arbeit eingeflossen, die der Zentralvorstand im Juni 2008 im Rahmen eines Berichts annahm.

Das Weissbuch dient als Diskussionsgrundlage für unsere Kundinnen und Kunden und ihre Interessensverbände. Wir sind uns bewusst, dass weitere Anpassungen erforderlich sein werden – insbesondere nach Ablauf der NFA-Übergangsfrist im Jahr 2010. Deshalb setzen wir den Dialog mit Ihnen gerne fort und freuen uns auf Ihre Anregungen und Kommentare.

Philippe Cottet,
Vizepräsident INSOS Schweiz

Marianne Streiff
Präsidentin INSOS Schweiz

1 Einleitung: der Auftrag

Die INSOS Institutionen – 450 Trägerschaften mit 800 Institutionen in der ganzen Schweiz – müssen sich mit den sich ständig verändernden wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und politischen Gegebenheiten auseinandersetzen. Sie müssen laufend überprüfen, ob und wie sie den Bedürfnissen ihrer Kundinnen und Kunden heute und in Zukunft entsprechen können. Als einziger gesamtschweizerischer Branchenverband dieser Institutionen hat sich INSOS die Aufgabe gestellt, seine Strategie so anzupassen, dass die Institutionen die Herausforderungen der Zukunft meistern können.

Das **INSOS Weissbuch 2009** beinhaltet die von den regionalen Präsidentinnen und Präsidenten und dem Zentralvorstand bei einer Umfrage von 2007 **festgelegten Prioritäten** (Dokument «Strukturanpassung INSOS»):

- 1) INSOS CH legt **Mindeststandards** fest (K. 3.1, S. 25).
- 2) INSOS CH fördert die Professionalisierung der Institutionen und empfiehlt **Betreuungsstandards**, mit Ausarbeitung eines «Bildungskonzepts» (K. 3.1, S. 25).
- 3) Die **nationalen Fachkommissionen** legen die Schwerpunkte von INSOS CH fest (K. 2, S. 9).
- 4) INSOS CH betreibt **politisches Lobbying**. Für die Umsetzung der NFA ist ein Austausch zwischen dem Dachverband und den kantonalen Gruppen unerlässlich (K. 3.5, S. 35).
- 5) INSOS CH positioniert sich als federführender Verband bei der **beruflichen Integration** und **beruflichen Bildung für Menschen mit Behinderung** (praktische Ausbildung gemäss INSOS) (K. 2.3, S. 20).
- 6) INSOS CH stellt ihre Institutionen mit **Werkstätten als Integrationsmittel** in den Vordergrund (K. 2.2, S. 15).
- 7) INSOS CH positioniert sich gesamtschweizerisch als **federführender Verband** im Bereich der Institutionen für Menschen mit Behinderung (s. «Vision INSOS») **in Zusammenarbeit mit anderen Dachverbänden**, insbesondere mit CURAVI-VA (K. 3.5, S. 35).
- 8) INSOS CH **kommuniziert stärker und klarer** gegen innen und aussen (K. 3.5, S. 34).
- 9) INSOS CH baut eine statistische Datenbank und Tools für ihre Mitglieder auf (K. 3.5, S. 34).
- 10) INSOS analysiert die **Finanzierungssysteme**, welche die Kantone nach Inkrafttreten der NFA ausgearbeitet haben, und **bietet ihren Mitgliedern Finanzierungsmodelle und Hilfsmittel an** (K. 3.4, S. 33).
- 11) INSOS CH gewährleistet den **eigenen finanziellen Fortbestand** (K. 3.4, S. 33).

1.1 Das INSOS Weissbuch

Die am 1. Januar 2008 in Kraft getretene Neugestaltung des Finanzausgleichs und der Aufgabenteilung zwischen Bund und Kantonen (NFA) rief nach einer Anpassung der INSOS Strategie. Dabei erhalten die Kantone neu Kompetenzen, die bisher dem Bund vorbehalten waren. Die Dienstleistungen der Mitgliedsinstitutionen unterliegen jetzt dem Bundesgesetz über die Institutionen zur Förderung der Eingliederung von invaliden Personen (IFEG).

Mit der ebenfalls am 1. Januar in Kraft getretenen 5. IV-Revision (IVG) kommt es außerdem zu tiefgreifenden Veränderungen bei der beruflichen Wiedereingliederung, einem Schwerpunkt in der Tätigkeit vieler INSOS-Institutionen.

Das vorliegende Papier ergänzt die «INSOS Strategie» von 2003, die damals aufgrund einer breit abgestützten Vernehmlassung bei den Organen und Mitgliedern des Branchenverbands ausgearbeitet worden war. Es konkretisiert das INSOS Leitbild und beschreibt die Schlüsselemente und Rahmenbedingungen der Branche. Dazu gehören unter anderem die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden sowie die Angebote der Institutionen.

Darin sind die von den regionalen Präsidentinnen und Präsidenten und vom Schweizer Vorstand bei einer Umfrage von 2007 festgelegten Prioritäten (Dokument «Strukturangepassung INSOS») für die ganze Schweiz eingeflossen. Damit wird auch dem Wunsch der Westschweiz nach einer Strategieanpassung entsprochen und es werden jene Bestandteile der Vision und Strategie aufgegriffen, die der Schweizer Vorstand der Delegiertenversammlung im Juni 2008 vorgelegt hat.

Stärken, Chancen, Herausforderungen, Schwächen, Gefahren

Das INSOS Weissbuch erwähnt die Stärken und Chancen, beschreibt aber auch die Herausforderungen, Schwächen und Gefahren. Daraus abgeleitet werden konkrete Massnahmen sowie Positionen des Branchenverbands INSOS als Grundlage für Verhandlungen mit Partnern (z. B. Geldgeber, Behörden). Die INSOS Strategie ist ein Führungsinstrument des Verbandes.

Umsetzung im Alltag

Das INSOS Weissbuch ist ein Arbeitspapier. Es kann in strategischen Diskussionen im Verband und in den Institutionen verwendet werden: als Einstieg ins Gespräch, als Denkanstoss, als Grundlage für den Vergleich mit eigenen Zielen, als Ausgangspunkt für die Definition von Verhandlungspositionen, aber auch zur Überprüfung der Tätigkeit.

Regelmässige Aktualisierung

Das INSOS Weissbuch muss in regelmässigen Abständen überprüft, den laufenden Entwicklungen und konkreten Erfahrungen angepasst werden.

1.2 Begriffe, Definitionen

Das INSOS Weissbuch verwendet den Begriff *Menschen mit Behinderung*. Für den Zweck dieses Texts ist eine weitere Verfeinerung (z. B. nach der internationalen



Klassifikation der Funktionsfähigkeit, Behinderung und Gesundheit ICF) nicht erforderlich.

Für spezifische Darstellungen werden die Bezeichnungen Arbeitnehmerin bzw. Arbeitnehmer mit Behinderung, Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter mit IV-Rente sowie Bewohnerin und Bewohner verwendet.

Zur besseren Verständlichkeit werden nur Menschen mit Behinderung als Kundinnen und Kunden bzw. Klientinnen und Klienten bezeichnet.

Betreuungspersonen und weitere Angestellte der Institutionen werden als *Personal* oder *Mitarbeitende, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter* bezeichnet. Wie bereits erwähnt, werden die Institutionen immer häufiger auch als Unternehmungen mit sozialem Auftrag oder Sozialfirma beschrieben. Damit der Text leichter lesbar ist, wird der Begriff Institution zur Förderung der Eingliederung verwendet.

Im Gegensatz zu den Arbeitsplätzen in den Institutionen werden Arbeitsmöglichkeiten in Unternehmungen der Privatwirtschaft, in öffentlichen und privaten Organisationen sowie in der öffentlichen Verwaltung als *primärer Arbeitsmarkt* bezeichnet.

Ob eine erweiterte Definition der Kundinnen und Kunden der INSOS-Institutionen als «*Menschen in sozialen Schwierigkeiten*» zweckdienlich ist, muss bis zum Ablauf der Übergangsfrist der NFA (d. h. bis 2010) geprüft werden.

1.3 INSOS Vision

INSOS ist der wegweisende, nationale Branchenverband für kundenorientierte sowie für ethisch und qualitativ hochstehende Dienstleistungen im institutionellen Behindertenbereich.

2 Tätigkeitsbereiche der Institutionen und nationalen Fachkommissionen

Die Tätigkeit der Institutionen für Menschen mit Behinderung gliedert sich grob in die drei Bereiche:

- Wohnheime
- Werkstätten
- Berufliche Integration

Die INSOS Strategie ist nach den Tätigkeitsbereichen der Mitgliedsinstitutionen aufgebaut. In den Abschnitten zu den einzelnen Bereichen wird diese Einteilung noch verfeinert.

Priorität no 3: die nationalen Fachkommissionen legen die Schwerpunkte von INSOS fest.

Die INSOS-Mitglieder arbeiten als Experten für ihren jeweiligen Tätigkeitsbereich in **nationalen Fachkommissionen** zusammen. Die Mitglieder in den nationalen Fachkommissionen vertreten alle institutionellen Angebote für die Menschen mit den verschiedensten Beeinträchtigungen. Sie erarbeiten die Grundlagen zu zentralen Themen. Sie sind innovativ und kreativ, erkennen neue Trends und sorgen so für die professionelle Weiterentwicklung der Branche.

1) Fachkommission Berufliche Integration

INSOS bietet in den Bereichen Ausbildung und Eingliederung über 4500 Plätze sowohl für die erstmalige berufliche Grundbildung als auch für die Umschulung von Erwachsenen, die ihren angestammten Beruf infolge einer Behinderung nicht mehr ausüben können. Verhandlungen mit Arbeitgebern und Coaching derjenigen Menschen mit Behinderung, die eine Stelle im allgemeinen Arbeitsmarkt gefunden haben, sind ebenfalls zentrale Aufgaben der INSOS Institutionen.

INSOS hat 2007 unter der Bezeichnung «Praktische Ausbildung INSOS» ein Bildungsangebot für Menschen mit Behinderung entwickelt. Die „Praktische Ausbildung INSOS“ ist ein alternatives Bildungsangebot für Menschen, die keine eidgenössisch geregelte berufliche Bildung nutzen können. Am Ende der zweijährigen Praktischen Ausbildung werden die erworbenen Kompetenzen individuell bescheinigt, so dass ein Arbeitgeber auf einen Blick sieht, für welche Tätigkeiten er eine Person einsetzen kann.

2) Fachkommission Arbeit

Rund 25 000 Menschen mit Behinderung sind in Werkstätten oder in betreuten Gruppen in der offenen Wirtschaft tätig. Ihr Einkommen ist volkswirtschaftlich wertvoll und entlastet den Staat. Aufgrund einer statistischen Hochrechnung ist von einem Reinerlös von knapp 300 Millionen Franken auszugehen, was beträchtliche Steuereinnahmen und Sozialabgaben generiert.

Die Werkstätten haben eine wichtige soziale und wirtschaftliche Funktion: Menschen mit eingeschränkter Funktions- und Leistungsfähigkeit finden einen Platz auf dem Arbeitsmarkt. Für jede Arbeitnehmerin, für jeden Arbeitnehmer mit Behinderung werden die Chancen auf dem primären Arbeitsmarkt abgeklärt: Durch Coaching der Arbeitnehmer mit Behinderung und der Arbeitgeber auf dem primären Arbeitsmarkt wird die Integration gefördert. Da die Integration aller Menschen mit eingeschränkter Funktions- und Leistungsfähigkeit auf dem primären Arbeitsmarkt unmöglich ist, müssen die Werkstätten den Betroffenen weiterhin ihren individuellen Bedürfnissen angepasste Arbeitsplätze und Tätigkeiten anbieten.

3) Fachkommission Wohnen

Dank Wohnheimen, Wohngemeinschaften und Hauspflege finden über 20 000 Menschen mit Behinderung ein Zuhause mit professioneller Betreuung und Unterstützung. Kontakte im Rahmen von Kultur, Religion und Sport tragen zu ihrer Lebensqualität bei.

4) Fachkommission Bildung

INSOS befasst sich mit allen Fragen im Zusammenhang mit der Aus- und Weiterbildung des Fachpersonals. Der Verband tritt aktiv für die bildungspolitischen Branchenbelange ein und ist in allen Organisationen der Arbeitswelt des Sozialbereichs auf nationaler, regionaler und kantonaler Ebene vertreten. INSOS arbeitet bei der Konzipierung von Bildungsangeboten mit.

5) Fachkommission Psychische Beeinträchtigung

INSOS verfolgt die neusten sozialpolitischen Entwicklungen aufmerksam mit und stellt fest, dass der Begriff der «psychischen Behinderung (Invalidität)» zunehmend eingeschränkt wird. Betroffene Personen laufen durch diese Entwicklung Gefahr, ihren Anspruch auf Leistungen der Sozialversicherungen zu verlieren. Die zuständige Kommission setzt sich dafür ein, dass Lösungen und Leistungen auch für diese Personen ausgearbeitet werden. Die berufliche Eingliederung ist ein prioritäres Ziel.

2.1 Wohnheime

Wohnheime und andere Wohnformen bieten über 17 500 Menschen mit Behinderung ein Zuhause, Unterstützung und individuelle Betreuung. Hinzu kommen Freizeit- und Bildungsaktivitäten. Zur Erhaltung und Förderung der Lebensqualität wird eine Teilnahme am Leben der Gesellschaft durch soziale Kontakte im Rahmen von Kultur, Religion, Bildung und Sport ermöglicht. Die Wohnangebote der Institutionen bilden für viele Menschen mit Behinderung einen umfassenden Lebensraum.

Neue Kundenbedürfnisse

Die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden an Wohn- und Lebensräume stehen im Mittelpunkt des Handelns der Institutionen. Diese Bedürfnisse können sich mit der Zeit auch ändern. Neben den mehrheitlich kollektiven Wohnformen werden

immer mehr auch Wohnformen gewünscht, die ein individuelles und möglichst selbständiges Wohnen ermöglichen.

Je nach Art und Schwere der Behinderung sind diese Bedürfnisse unterschiedlich. Viele Menschen mit Behinderung wünschen sich einen Wohn- und Lebensraum, dessen Gestaltung und Unterhalt sie selber mitbestimmen können.

Menschen mit Behinderung benötigen Wohnformen und Dienstleistungen, die ihren wechselnden Bedürfnissen flexibel angepasst werden können. Es muss ohne grössere Probleme möglich sein, aus einem betreuten Rahmen in eine selbständige re Lebensform zu wechseln und wenn nötig auch wieder dorthin zurück zu kehren oder zusätzliche Dienstleistungen in Anspruch zu nehmen.

Neue Angebote

Verschiedene Institutionen haben diese Bedürfnisse mit neuen Angeboten beantwortet: Lebens- und Fördergemeinschaften, betreute Wohngruppen, Wohngruppen in Heimen, Aussenwohngruppen, Gruppen für betreutes Wohnen, begleitete Wohngemeinschaften, betreutes Einzelwohnen (oder paarweise), Wohnen mit Assistenzdienst, Wohnschulen und andere Angebote. Die Institutionen erbringen ausserdem weitergehende ambulante Dienstleistungen und Betreuungsangebote (z.B. Tagesstrukturen, Mahlzeitenabgabe), um möglichst vielfältige, auf die individuellen Voraussetzungen massgeschneiderte Wohnformen anbieten zu können.

Eine Zukunftsvision besteht darin, Wohnheime zu Dienstleistungszentren oder Stützpunkten für individuelles Wohnen zu erweitern. Je nach Ausgestaltung des von der IV geplanten Assistenzfinanzierungsmodells werden die Institutionen ihre Angebote für die Unterstützung zu Hause entwickeln können. Ebenfalls wichtig werden die Leitideen in den kantonalen Behindertenkonzepten sein.

Stärken, Chancen

Wissen und Ressourcen

Viele Institutionen verfügen über das nötige Wissen und die Ressourcen, um ihre Angebote auf Kundenbedürfnisse auszurichten.

Erfahrungen mit neuen Wohnformen

Mehrere Institutionen verfügen mittlerweile über Erfahrungen aus Pilotprojekten mit neuen Wohnformen. Diese können in den Fachkommissionen sowie im Rahmen von Veranstaltungen ausgetauscht werden.

Agogis INSOS W&O

Die Thematik Wohnen ist auf vielfältige Weise Gegenstand des Angebots des Instituts für Weiterbildung und Organisationsberatung Agogis INSOS W&O.

Herausforderungen, Schwächen, Gefahren

Menschen mit psychischer Beeinträchtigung

Die Zahl von Menschen mit psychischer Beeinträchtigung, die einen geschützten Wohnraum ausserhalb der Kliniken benötigen, wächst laufend.

Betreuung im Alter

Die Lebenserwartung von Menschen mit Behinderung und damit auch die Bedeutung von angemessenen Formen der Altersbetreuung haben stark zugenommen.

Kundenbedürfnisse richtig erfassen

Es ist anspruchsvoll, die komplexen Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden individuell und differenziert zu erfassen.

Anforderungen an die Institutionsleitung

Mit der Anpassung der Wohnangebote an die neuen Bedürfnisse der Klienten stehen die Institutionen vor neuen Herausforderungen: Das Erbringen individueller Dienstleistungen bedingt in der Regel komplexere Organisationsabläufe. Zu den wachsenden Anforderungen an die Institutionsleitungen gehören u.a. das Qualitätsmanagement, Mitarbeitergespräche, Entwicklungs- und Förderungsplanung, der Umgang mit neuen oder veränderten Kundenbedürfnissen.

Anforderungen an das Personal

Die Anforderungen an das Personal steigen. Das Betreuen von Menschen mit schwerer Behinderung oder psychosozialer Auffälligkeit erfordert besondere fachliche und persönliche Qualifikationen.

Verständnis und Zustimmung

In Siedlungen und Überbauungen mit integrierten Wohnangeboten ist Verständnis und Zustimmung der übrigen Bewohnerinnen und Bewohner in der unmittelbaren Nachbarschaft zu fördern.

NFA und verschiedene Finanzierungssysteme

Die Möglichkeiten der Finanzierung neuer Wohnangebote verändern sich nicht im gleichen Rhythmus. Die Kantonalisierung (NFA) stellt ein Problem dar, welches weniger zu Standardisierung, sondern vielmehr zu unkoordinierten Strategien und Konzepten führen könnte.

Massnahmen

Inventar Bedürfnisse: Erhebung

Es braucht ein Inventar (qualitativ, quantitativ) der Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden sowie der Angebote der Institutionen. INSOS lanciert die dafür nötigen Erhebungen.

Anforderungskatalog

Die Branche plant und erarbeitet in Zusammenarbeit mit den Institutionen einen Katalog der Anforderungen an ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Außerdem müssen die nötigen strukturellen bzw. organisatorischen Veränderungen erhoben werden. Die Branche erstellt auf dieser Grundlage einen Anforderungskatalog. Dieser stellt einerseits eine Planungs- und Verhandlungsgrundlage gegenüber Be-

hörden und andererseits eine Art Pflichtenheft für die Gestaltung des Lehrangebots der Ausbildungsanbieter dar.

Fort- und Weiterbildungsangebote

Die Branche in Zusammenarbeit mit den Institutionen plant und erarbeitet Angebote für die Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Bestehende Bildungsangebote (insbesondere auch für Kaderpersonen) werden genutzt. Die Institutionen und die Branche stellen dafür die Mittel zur Verfügung.

Integriertes Wohnen: Grundlagen

Um die Institutionen bei der Bewältigung von Veränderungsprozessen zu unterstützen, erarbeitet die Branche organisatorische Grundsätze, Richtlinien sowie konzeptionelle Grundlagen für das integrierte Wohnen.

Beratung und Unterstützung

Die Branche bietet den Institutionsleitungen Beratung und fachliche Unterstützung. Sie entwickelt ein Netzwerk für den Wissens- und Erfahrungsaustausch.

Flexible Finanzierungssysteme, Entwicklungsfonds

Für das Ausarbeiten und Erproben neuer Wohnformen braucht es neben konzeptionellen Grundlagen auch flexible Finanzierungssysteme. Die Subventionsgeber akzeptieren in den Finanzplanungen der Institutionen Ressourcen zur Entwicklung neuer Angebote (Entwicklungsfonds).

Der Branchenverband setzt sich in Zusammenarbeit mit den Regionalverbänden aktiv dafür ein.

Kommunikation

Die Institutionen pflegen die Beziehungen zum gesellschaftlichen und politischen Umfeld systematisch. Sie entwickeln Kommunikationsstrategien für Wohnheime und andere Wohnbereiche. Bei dieser Aufgabe werden sie durch INSOS inhaltlich und logistisch unterstützt.

Gemeinnütziger Wohnungsbau

Von der Politik wird gefordert, einen bestimmten Anteil der Wohnungen im gemeinnützigen Wohnungsbau für Menschen mit Behinderung zu reservieren.

2.2 Werkstätten

In Werkstätten finden über 25 000 Menschen mit Behinderung ein ihren individuellen Fähigkeiten entsprechendes Tätigkeitsfeld. Dies fördert die Integration in die Gesellschaft und die Arbeitswelt und schafft Anerkennung, können doch viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit Behinderung auf diese Weise einen Teil ihres Lebensunterhalts selber verdienen. Damit wird auch die Akzeptanz des Andersseins gefördert.

Die Institutionen führen industrielle und gewerbliche Aufträge aus, sie stellen eigene Produkte her oder bieten Dienstleistungen an. Sie erwirtschaften damit jährlich einen Produktionserlös von knapp 300 Mio. Franken.

Neue Kundenbedürfnisse

Die Zahl der Menschen, die eine Arbeit oder Beschäftigung in einem geschützten Umfeld benötigen, wächst ständig. Auch werden die Formen der Behinderungen, die individuellen Bedürfnisse, Anforderungen und die Voraussetzungen an die Arbeit bzw. an die Arbeits- oder Beschäftigungsstellen immer vielfältiger und komplexer. Insgesamt ist eine erhebliche Zunahme von Kundinnen und Kunden mit psychischer Beeinträchtigung zu beobachten.

Neben den Arbeits- und Beschäftigungsplätzen in den Institutionen brauchen Menschen mit Behinderung begleitete und betreute Arbeitsplätze im primären Arbeitsmarkt. Diese können den Wiedereinstieg erleichtern. Das System muss aber durchlässig sein, d.h. ein Hin und Zurück zwischen Institution und primären Arbeitsmarkt ermöglichen. So kann den zum Teil unregelmässigen individuellen Gegebenheiten Rechnung getragen und einer möglichen Zurückhaltung potentieller Arbeitgeber entgegen gewirkt werden.

Priorität no 6: INSOS Schweiz stellt ihre Institutionen mit Werkstätten als Integrationsmittel in den Vordergrund.

Neue Angebote

Verschiedene Institutionen haben Vereinbarungen mit Unternehmungen für begleitete Arbeitsplätze im primären Arbeitsmarkt. Es wurden ausserdem neue Modelle geschaffen, die Menschen mit und ohne Behinderung Arbeit im gleichen Betrieb bieten.

Der Rückgang an industriellen Aufträgen zwingt die Institutionen zur Suche nach neuen Arbeitsmöglichkeiten für Menschen mit Behinderung. Neue Chancen und Nischenangebote haben sich allmählich im Dienstleistungsbereich (z. B. Gastronomie, Hotellerie) oder in der Lebensmittelproduktion eröffnet.

1) Ausbildungs-, Arbeitstrainings- und Begleitungsmassnahmen in und durch Werkstätten

Wesentliche Eingliederungsmassnahmen erfolgen nicht nur in Ausbildungs- und Eingliederungsstätten, sondern in den Behindertenwerkstätten. Dort erhalten die Auszubildenden ihre Praxisausbildung, lernen das Bedienen und Einrichten von Maschinen, führen in einer realen Werkstattatmosphäre Arbeitsaufträge für die private Wirtschaft durch, müssen die qualitativen und wirtschaftlichen Erwartungen der Auftraggeber erfüllen und bestehen dadurch erste Prüfsteine auf dem Weg zu einer erfolgreichen Integration in den primären Arbeitsmarkt.

Ein weiterer Beitrag der Werkstätten – nebst der Berufsausbildung – ist die Vorbereitung auf eine mögliche Integration in den 1. Arbeitsmarkt. Dazu braucht es eine Angewöhnung an die Anforderungen der „normalen“ Arbeitswelt in Form eines Arbeitstrainings. Erst wenn eine Grundzuverlässigkeit (von der Pünktlichkeit bis zum sozialen und stabilen Leistungsverhalten) erreicht worden ist, kann eine Integration in den 1. Arbeitsmarkt erfolgreich erfolgen. Oft gelingt diese erst durch eine temporäre oder gar dauernde Begleitung und Nachbetreuung an ihrem Arbeitsplatz in der freien Wirtschaft. Dieses Coaching kann ebenfalls erfolgreich durch das

kompetente Personal der Behindertenwerkstätten bewerkstelligt werden, wobei nicht nur der Mensch mit Behinderung, sondern auch sein Arbeitgeber begleitet und beraten wird. Diese Form eines „Supported Employment“ verhindert, dass Menschen mit Behinderung an ihrem Arbeitsplatz, oft als schwächstes Glied, schikaniert oder ausgegrenzt werden und damit ihren Arbeitsplatz nach kurzer Zeit schon verlassen wollen, um in einer Behindertenwerkstatt Verständnis und „Schutz“ zu suchen und zu finden.

2) Reintegration nach Lebenskrisen

Neben den «klassischen» psychisch Langzeitbeeinträchtigten wird es einen grösseren Anteil von Menschen geben, die temporär beeinträchtigt sind und im Sinne von Lebenskrisen, neue Wege suchen und entsprechende Unterstützung benötigen. Mit Massnahmen und Unterstützung, die ihrer momentanen Verfassung angepasst sind, soll die Reintegration in den primären Arbeitsmarkt wieder ermöglicht werden. Hierfür kommen vor allem nur spezielle Einrichtungen wie die Werkstätten in Frage.

3) Arbeitseinsätze direkt bei Auftraggebern

Mehrere Werkstätten leisten dauernde, regelmässige oder auch nur temporäre Arbeitseinsätze direkt bei ihren Auftraggebern. Mit der fachlichen Begleitung durch eine kompetente Gruppenleitung entfällt den Auftraggebern die Instruktion von jedem einzelnen temporären Mitarbeiter. Diese Aufgabe übernimmt die Gruppenleitung der Institution. Solche Einsätze sind wertvolle Integrationsmassnahmen für jene Behinderte, die dadurch nicht überfordert werden. Die Praxis hat aufgezeigt, dass die meisten dieser Arbeitseinsätze nur mit Begleitung durch eine Fachperson möglich sind. Ohne Begleitung verlieren viele Behinderte ihre Sicherheit, können sich in Konflikten nicht wehren, werden nicht korrekt verstanden oder sogar schikaniert, so dass sie wieder zurück an einen geschützten Arbeitsort gehen wollen. Hier finden sie Verständnis und Hilfe zur Verarbeitung vom Erlebten.

4) Weitere Leistungen der Werkstätten

Insbesondere bei Mitarbeitern mit geistiger Behinderung braucht es neben der Arbeit noch weitere Unterstützung zur Gesamtpersönlichkeitsentwicklung. Freizeiterziehung, Haushaltsführung, Mobilitätstraining, politische Partizipation sind einige Themen, welche begleitend zur Erwerbsarbeit geschult werden sollten. Auch diese Massnahmen sind Aufgaben, welche auch in den Werkstätten wahrgenommen werden.

5) Eingliederung von Menschen ohne IV-Rente

Auch Jugendliche mit Lernbehinderungen und solche mit Verhaltensauffälligkeiten finden in den Werkstätten oft die einzige Möglichkeit einer Integration in die Arbeitswelt. Hier lernen sie sich in einer Gruppe zu integrieren, zu unterordnen; sie finden Akzeptanz und Toleranz, erleben die positiven Seiten der Arbeit und erhalten erst noch die Möglichkeit, einen Beruf zu erlernen, um nachher erfolgreich im 1. Arbeitsmarkt bestehen zu können.

Stärken, Chancen

Wirtschaftlicher und sozialer Auftrag

Die Institutionen nehmen einen wichtigen wirtschaftlichen und sozialen Auftrag wahr.

Vielseitigkeit und Flexibilität

Viele Institutionen begegnen den Herausforderungen auf Grund des ungünstigen wirtschaftlichen Umfelds mit Vielseitigkeit und Flexibilität. Konzentrieren sich die einen auf bestimmte Nischenprodukte, haben sich andere von der klassischen Werkstatt zu Anbietern von neuen Dienstleistungen (z.B. Catering) verlagert.

Persönliches Umfeld

Eine grosse Zahl von Institutionen bietet sowohl Arbeits-, Beschäftigungs- als auch Wohnplätze an, ergänzt mit vielfältigen Angeboten zur Freizeit- und Lebensgestaltung. Den Kundinnen und Kunden kann somit innerhalb der Institution ein flexibles, der persönlichen Entwicklung entsprechendes Umfeld geboten werden.

Qualifiziertes Personal

Mindestens die Hälfte des Betreuungspersonals für Arbeitnehmende mit Behinderung muss heutzutage über eine Fachausbildung im Sozialbereich verfügen – entsprechend den Qualitätsanforderungen der IVSE-Rahmenrichtlinien. Damit erfüllen die Werkstätten die wichtigsten Voraussetzungen, um Menschen mit Behinderung professionell zu betreuen und verschiedenste Arbeitsaufträge auszuführen

Herausforderungen, Schwächen, Gefahren

Verlust von Arbeitsmöglichkeiten

Durch zunehmende Automatisierung, die Verlagerung von Arbeitsplätzen in Billiglohnländer sowie weitere grundlegende Veränderungen in der Wirtschaft gehen geeignete Stellen und Arbeitsmöglichkeiten für Menschen mit Behinderung verloren.

Rückgang des Auftragsvolumens

Der Konjunkturrückgang führte bei den Werkstätten zu einer Verminderung des Auftragsvolumens und in der Folge zu einem Rückgang der Beschäftigungsmöglichkeiten in den Institutionen sowie zu einem erhöhten Konkurrenzdruck. Die Schere zwischen steigenden Kosten und sinkenden Erträgen öffnet sich immer weiter.

Beschränkte Anreize

Bei der Reintegration sind die Möglichkeiten beschränkt, bzw. die Menschen mit Behinderung haben zu wenig Anreize, den Wiedereinstieg zu versuchen.

Zusammenhang Lohn und Rente

Weil der durch die Arbeit erzielte Lohn der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit Behinderung die Höhe von Rente und Ergänzungsleistungen beeinflusst, kann deren Leistungsmotivation eingeschränkt werden.

Beschränkte Flexibilität

Die Werkstätten sind strukturell und finanziell unter Druck, weil sie sich am Markt behaupten und auf Veränderungen flexibel reagieren müssen. Gleichzeitig haben sie aber wegen der eingeschränkten Leistungsfähigkeit der Klienten, ihres sozialen Auftrages und der einengenden Rahmenbedingungen Hindernisse bei der Umsetzung der erforderlichen Strategien.

Enger Spielraum für neue Modelle

Es fehlt an Angeboten «zwischen den Werkstätten und dem primären Arbeitsmarkt». In der Wirtschaft sind Arbeitsplätze für Menschen mit Behinderung nicht subventioniert.

Massnahmen

Flexible Übergänge zum primären Arbeitsmarkt

Die Bemühungen, um den Übergang zwischen der Werkstatt und dem primären Arbeitsmarkt zu erleichtern, müssen fortgesetzt werden. Es braucht vermehrt durchlässige Beziehungen zwischen Institutionen und der Wirtschaft. Letztere muss bei der Einrichtung integrierter Arbeitsplätze unterstützt werden. Arbeitsplätze für Menschen mit Behinderung auf dem offenen Arbeitsmarkt müssen subventioniert werden. Dafür müssen die Wirtschaft und die Behörden sensibilisiert werden. Falls ein Versuch zur Reintegration scheitert, muss eine unmittelbare Rückkehr in die Institution möglich sein. Seitens der Institutionen sind zusätzliche Investitionen in die Ausbildung der Klienten nötig.

Unternehmerischer Freiraum für Modelle und Motivation

Es müssen alternative Arbeits- und Beschäftigungsmöglichkeiten für Menschen mit Behinderung geschaffen werden. Es braucht neue Angebote zwischen Werkstatt und primären Arbeitsmarkt. Dafür braucht es bei der Subventionierung eine grösere Flexibilität für die Gestaltung der Löhne sowie für das Erproben neuer Modelle. Im Rahmen von geschützten Arbeitsplätzen sollten das Lohn- und das Rentensystem entkoppelt werden. Die Institutionen benötigen unternehmerischen Freiraum für die Motivation und Entschädigung der Klienten. Dafür sind Konzepte zu entwickeln.

Realistische Abgeltungen

Die Institutionen müssen in der Lage sein, flexibel auf veränderte Rahmenbedingungen zu reagieren. Die Mehrkosten, die Werkstätten für Menschen mit Behinderung im Verhältnis zu «traditionellen» Unternehmen erwachsen, sollten dabei besonders berücksichtigt werden. Dieser Mehraufwand muss in den Leistungsverein-

barungen abgegolten werden – nach dem Stichwort: garantie Kostübernahme gemäss IVSE.

Aus- und Weiterbildung

Um in der wachsenden Konkurrenz – auch unter den Institutionen – zu bestehen, müssen das Umfeld und die eigenen Stärken und Schwächen laufend analysiert werden. Daraus können Bedürfnisse für die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden wie auch für die Institutionsleitung abgeleitet werden. INSOS vermittelt entsprechende Angebote der Führungs- und Marketingausbildung.

2.3 Berufliche Integration

Die berufliche Integration umfasst die Abklärung, die Ausbildung und die Eingliederung in den Arbeitsmarkt. Dies geschieht durch die erstmalige berufliche Ausbildung von Jugendlichen und deren Vorbereitung auf die berufliche Tätigkeit; mittels Umschulung von Erwachsenen, die auf Grund einer Behinderung ihren bisherigen Beruf nicht mehr ausüben können und mittels Integrationsmassnahmen zur Wiedereingliederung von Erwachsenen.

In den von der IV beauftragten Institutionen profitieren jährlich rund 4500 Personen von einer beruflichen Grundbildung oder von einer Massnahme zur beruflichen Eingliederung in den Arbeitsmarkt. Etwa 1000 Menschen mit Behinderung erwerben jedes Jahr einen beruflichen Abschluss (Praktische Ausbildung INSOS, Anlehre bzw. EBA und EFZ Niveau). Die Schwerpunkte der Ausbildungen liegen in den Bereichen Hauswirtschaft, Metall- und Maschinenbau, Gärtnerei und Schreinerei.

Neue Kundenbedürfnisse

Menschen mit Behinderung haben ein Recht auf eine stufengerechte Bildung. Dazu gehört neben der Grundbildung auch die Fort- und Weiterbildung, denn nach der erstmaligen Ausbildung ist die Entwicklung von Menschen mit Behinderung nicht abgeschlossen. Neben der fachlichen Ausbildung bedarf es der Vermittlung sozialer Kompetenzen sowie spezifischer Angebote und sozialer Begleitmassnahmen zur Unterstützung der Eingliederung in den Arbeitsmarkt (z.B. Supported Employment).

Entsprechend der wachsenden Zahl und Individualisierung von Menschen mit Behinderung braucht es mehr Raum für die Abklärung und mehr individuelle Angebote bei der Ausbildung. Menschen mit Behinderung möchten bei der Berufswahl nicht eingeschränkt werden.

Priorität no 5: INSOS Schweiz positioniert sich als federführender Verband bei der beruflichen Integration und beruflichen Bildung für Menschen mit Behinderung

Neue Angebote

Die Branche setzt sich für ein transparentes und differenziertes Ausbildungsangebot für Menschen mit Behinderung ein. Dieses besteht aus

- drei- bis vierjährigen Grundbildungen mit eidgenössischem Fähigkeitsausweis,
- zweijährigen beruflichen Grundbildungen mit eidgenössischem Attest,

- kantonal geregelten Anleihen,
- Praktischen Ausbildungen INSOS
- Berufsvorbereitungs- und Vorlehrjahren.

INSOS hat 2007 unter der Bezeichnung «Praktische Ausbildung INSOS» ein Bildungsangebot für Menschen mit Behinderung geschaffen. Die „Praktische Ausbildung INSOS“ ist ein alternatives Bildungsangebot für Menschen, die keine eidgenössisch geregelte berufliche Bildung nutzen können. Am Ende der zweijährigen Praktischen Ausbildung werden die erworbenen Kompetenzen individuell bescheinigt, so dass ein Arbeitgeber auf einen Blick sieht, für welche Tätigkeiten er eine Person einsetzen kann.

Fast die Hälfte der Ausbildungen, die zu einer beruflichen Integration in den Arbeitsmarkt führen, gehen über den Weg der Praktischen Ausbildung – immer mit dem Ziel der Integration in den Arbeitsmarkt.

Die berufliche Abklärung wird als kontinuierlicher Prozess verstanden. Nach der Erstabklärung braucht es das Angebot späterer Zusatzabklärungen.

Stärken, Chancen

Sozialer und volkswirtschaftlicher Nutzen

Die Kosten der Ausbildung in der Institution sind zwar hoch. Wenn aber eine Kundin oder ein Kunde nur mit einer Teilrente oder gar ohne Rente im Arbeitsmarkt eine Stelle findet, entsteht neben der individuellen Bereicherung auch ein gesellschaftlicher und volkswirtschaftlicher Nutzen. Die berufliche Integration ist auch für Menschen mit einer ganzen IV-Rente anzustreben, ganz im Sinne der Partizipation und Gleichstellung.

Praktische Ausbildung entspricht Kundenbedürfnis

Das differenzierte Angebot für die Berufsbildung ist transparent und ermöglicht entsprechend der individuellen Voraussetzungen eine stufengerechte berufliche Integration. Insbesondere die Praktische Ausbildung INSOS entspricht den Bedürfnissen eines grossen Teils der Kundinnen und Kunden.

Herausforderungen, Schwächen, Gefahren

Zeitdruck

Der subventionierte Zeitraum für die Abklärung und Ausbildung steht unter Spardruck. Trotz der wachsenden Vielfalt und Zahl von Menschen mit Behinderung, sowie von Grad und Komplexität ihrer Behinderung, stehen die Institutionen bei der Abklärung der Eignung zunehmend unter Zeitdruck. Dies steht im Widerspruch zum Grundsatz «Eingliederung vor Rente».

Rahmenbedingungen für die praktische Ausbildung

Die von den Institutionen angebotenen praktischen Ausbildungen werden sehr geschätzt. Dies ermöglicht einer grossen Zahl von Menschen mit Behinderung, eine Anstellung in einer Unternehmung auf dem Arbeitsmarkt zu finden. Leider ist

die praktische Grundbildung im System der Berufsbildung bisher weder integriert noch anerkannt.

Fehlende Ressourcen zur Förderung sozialer Kompetenzen

Die engen finanziellen Rahmenbedingungen erschweren die Förderung der für die Eingliederung wichtigen sozialen Kompetenzen.

Frühere Berufstätigkeit kann einschränken

Die Möglichkeiten der Berufswahl sind bei der Umschulung auf Grund der früheren Berufstätigkeit eingeschränkt.

Begleitmassnahmen zur Eingliederung in den Arbeitsmarkt

Spezifische Angebote und Begleitmassnahmen zur Unterstützung der Eingliederung in den Arbeitsmarkt beruhen vorläufig noch auf der Einzelinitiative von Institutionen. Unterstützung und Begleitung im Sinne von Supported Employment ist jedoch Voraussetzung für die nachhaltige berufliche Integration.

Massnahmen

Bessere Finanzierung der Abklärung

Damit den Institutionen genügend Raum für differenzierte Abklärungen der Eignung zur Verfügung steht, braucht es eine bessere Finanzierung der Abklärung sowie einen grösseren Ermessensspielraum für die Institutionen.

Rahmenbedingungen

Es müssen Rahmenbedingungen für die eidgenössische oder interkantonale Anerkennung erarbeitet werden. Hierzu braucht es Verhandlungen mit dem BBT und der Schweizerischen Berufsbildungsämterkonferenz (SBBK).

Kontinuierliche Weiterbildung

Damit genügend individuelle Angebote der Ausbildung zur Verfügung stehen, braucht es ein durchlässiges, modulares Ausbildungssystem sowie Angebote für die kontinuierliche Weiterbildung der Kundinnen und Kunden.

Umschulung

Im Rahmen der Umschulung müssen die gesetzlichen Einschränkungen bei der Berufswahl auf Grund einer früheren Berufstätigkeit aufgehoben werden.

Ausbildungsmodule zur Förderung sozialer Kompetenzen

Es müssen Ausbildungsmodule zur Förderung der sozialen Kompetenzen für die Eingliederung in den Arbeitsmarkt entwickelt werden.

3 Querschnittthemen

Neben den drei Bereichen, in denen die Institutionen gesamthaft oder teilweise tätig sind, gibt es eine Reihe von Themen, die alle Institutionen betreffen. Es sind dies

- Die Qualität,
- Die Aus- und Weiterbildung des Personals,
- Fragen der Organisation und Struktur der Institution sowie
- Probleme der Finanzierung.

Hinzu kommen die Beziehungen der Institutionen zu Behörden, Politik, Partnern, zur Wirtschaft und zur Öffentlichkeit, die mit dem Begriff *Netzwerk und Öffentlichkeitsarbeit* zusammengefasst werden können.

3.1 Qualität

Priorität no 1: INSOS Schweiz setzt Qualitätsstandards ein

Da das Bundesamt für Sozialversicherungen (BSV) ein Qualitätsmanagement vorschrieb, entstanden besondere branchenweite Qualitätsnormen. Alle INSOS-Institutionen haben ein nach BSV/IV-2000 und teilweise nach ISO 9001:2000 zertifiziertes Qualitätsmanagement eingeführt. Bei der Umsetzung der NFA müssen diese Zertifizierungssysteme beibehalten werden.

Massnahmen

INSOS wird federführend und entwickelt Mindeststandards, Basis ist BSV/IV-2000.

Priorität no 2: INSOS Schweiz fördert die Professionalisierung der Institutionen und empfiehlt Betreuungsstandards – Ausbildung des Personals

Die **Rahmenrichtlinien** zu den Qualitätsanforderungen der IVSE- (Interkantonale Vereinbarung für soziale Einrichtungen) beschreiben die speziellen Voraussetzungen für den Bereich B „Institutionen für erwachsene invalide Personen im Sinne des IFEG (Werkstätten und Heime)“. Darin wird festgehalten, dass mindestens die Hälfte des Betreuungspersonals über einen eidgenössisch anerkannten Ausbildungsabschluss im Sozial- oder Gesundheitsbereich oder über einen interkantonal anerkannten Ausbildungsabschluss im Betreuungsbereich oder über eine Weiterbildung in diesen Bereichen verfügen muss. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich in Aus- oder Weiterbildung befinden, werden angerechnet.

Die **kantonalen Behörden** legen die Anforderungen an Qualität und Ausbildung des Personals im Rahmen der kantonalen Strategiepläne, Anerkennungsverfahren von Institutionen und / oder von Leistungsvereinbarungen fest. Zusätzlich steuern die **Institutionen** das Ausbildungsniveau ihrer MitarbeiterInnen über ihre eigenen Bildungskonzepte.



Massnahmen

INSOS wird zur Referenz für die Professionalisierung der Branche und arbeitet ein betriebliches Bildungskonzept aus.

3.2 Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden

Die Sicherstellung der kontinuierlichen professionellen Aus- und Weiterbildung für Mitarbeitende, Kader und Institutionsleitung hat für INSOS sehr hohe Priorität.

Für die Aus- und Weiterbildung werden vernetzte, modulare Angebote gewünscht, die den Bedürfnissen der Institutionen und ihren Kunden gerecht werden.

Stärken, Chancen

Berufsbegleitende Aus- und Weiterbildungsangebote für den Soziabereich werden auf allen Bildungsniveaus angeboten: Berufliche Grundbildung, Höhere Fachschulen, Fachhochschulen. Das Angebot an Höheren Fachprüfungen und Berufsprüfungen im Sozialbereich wird ausgebaut und gewinnt an Attraktivität und Bedeutung für die Branche.

INSOS bietet in Kooperation mit Agogis (Berufliche Bildung im Sozialbereich) branchenspezifische Weiterbildungskurse für unterschiedliche Ausbildungsbedürfnisse an. «agogisINSOSW&O», Weiterbildung & Organisationsberatung, organisiert nach Bedarf individuelle interne Beratung- und Weiterbildung für die Institutionen in der deutschen Schweiz.

In der Westschweiz bietet «Le Centre romand de formation et de perfectionnement ARPIJH» Berufs- und Weiterbildungen für Sozialberufe an.

JNSOS arbeitet auch mit weiteren Anbietern zusammen

Spezifische Bedürfnisse der Institutionen und Massnahmen

Spezifische Bedürfnisse	Massnahmen
Übersicht über die Bildungs- systematik der CH mit den jeweiligen Angeboten für den NPO- (not for profit) bzw. den Sozialbereich (nicht de- ckungsgleich)	Erstellen eines Vademecum: zur Bildungssystematik zu den Angeboten NPO – Bereich und Angebote Sozialbereich
Um den anstehenden und zu erwartenden Herausforderun- gen an die Institutionen adä- quat begegnen zu können, soll seitens des Verbands im Bereich der Bildung ein Per-	Bildungskonzept Erarbeiten eines branchenspezifischen, interaktiven betrieblichen Bildungs- konzeptes

sonalentwicklungs- und Kompetenzen - Management-Konzept zur Verfügung gestellt werden

Der Verband beansprucht ein Mitspracherecht und soll in die Bedarfsabklärung, allenfalls Entwicklung der Aus- und Weiterbildung im NPO- / Sozialbereich eingebunden sein.

Vertretung in den Bildungsgremien gewählte Branchenvertreter sind in den entsprechenden Gremien auf allen Bildungsstufen regional und national vertreten sein (SekII. Tertiär A und B)

3.3 Organisation und Struktur

Viele Institutionen entstanden auf Grund privater Initiative und haben historisch gewachsene Vereins- oder Stiftungsstrukturen. Dies kann zu Überschneidungen zwischen der operativen und der strategischen Ebene führen, oder Missverständnisse sowie Konflikte zwischen professionellen Mitarbeitenden und ehrenamtlichen Vorstandsmitgliedern bzw. Stiftungsräten bewirken.

Wegen der finanziellen Abhängigkeit von der öffentlichen Hand ergeben sich bei der Planung, Leitung und Finanzierung der Institution einschränkende Rahmenbedingungen. Gleichzeitig erfordert aber ein sich immer rascher veränderndes soziales und wirtschaftliches Umfeld von den Institutionen die Bereitschaft zu Innovativen und Flexibilität sowie schlanke organisatorische Abläufe und Strukturen. Dieser Zielkonflikt kann nur durch Lösungen sowohl bei den Institutionen als auch bei den Geldgebern entschärft werden.

Stärken, Chancen

Gesellschaftliche Akzeptanz, positives Image

Die Institutionen für Menschen mit Behinderung sind in der Gesellschaft akzeptiert und verfügen über positives Image.

Unternehmerisches Denken

Durch den persönlichen Hintergrund (Ausbildung, berufliche Erfahrungen) der Institutionsleiterinnen und -leiter und starke Vernetzung mit der Wirtschaft gehört in vielen Institutionen unternehmerisches Denken zum Alltag. Dazu ist auch die Bereitschaft zur kontinuierlichen Weiterbildung zu zählen.

Veränderungsbereitschaft

Die Auswertung der Vernehmlassung zum ersten Entwurf des Branchenkonzepts hat gezeigt, dass die Bereitschaft sich zu verändern und entsprechende Massnahmen zu treffen gross ist.

Herausforderungen, Schwächen, Gefahren

Bedarfsplanung

Die Bedarfsplanung in der bisherigen Form hat sich als untaugliches Instrument erwiesen. Sie beruht letztlich auf ungenauen Annahmen und Schätzungen für die Entwicklung der nächsten Jahre, definiert aber den Handlungsspielraum der Institutionen sehr präzis. Dies führt dazu, dass die Institutionen über zu wenig freie Wohn- bzw. Arbeits- und Ausbildungsmöglichkeiten verfügen und Wartelisten führen müssen. Das bisherige Wachstum muss eingeplant werden.

Rechtlich-administrative Komplexität

Die Leiterinnen und Leiter der Institutionen müssen zahlreiche rechtliche und administrative Aufgaben bewältigen, dies nicht zuletzt in Folge des Finanzierungssystems. Das ist sehr aufwändig und kann auch die Bereitschaft zu freierem, unternehmerischem Denken und Handeln beeinträchtigen.

Veränderungsbereitschaft

Angesichts der zum Teil einengenden Rahmenbedingungen kann ein rasches und flexibles Reagieren auf Veränderungen bzw. die Antizipation von Veränderungen schwierig sein. Die Leitungsebene verfügt aber oft auch nicht über alle nötigen Kompetenzen zur Bewältigung der Herausforderungen. Es fehlt häufig auch an Mut zu Eigeninitiative, unternehmerischem Denken und Risikobereitschaft

Massnahmen

Bedarfsplanung: freie Plätze schaffen

Die Bedarfsplanung soll nur als Schätzung wahrgenommen werden. Um eine Wahlfreiheit für Menschen mit Behinderung zu ermöglichen, braucht es in den Institutionen eine adäquate Zahl freier Wohn-, Arbeits- und Ausbildungsmöglichkeiten. Deshalb fordert INSOS, dass es die Bedarfsplanung ermöglicht, den notwendigen Freiraum zu schaffen.

Führungsstrukturen

Damit die Institutionen die künftigen Herausforderungen bewältigen können, müssen sie ihre Organisation und die Führungsstrukturen anpassen. Wesentliche Voraussetzungen dazu sind eine professionelle Institutions- bzw. Unternehmensleitung sowie ein grösserer Handlungsspielraum bei der Finanzierung der Aktivitäten. Die Vernetzung mit dem Umfeld (Wirtschaft, Gesellschaft, Politik, Wissenschaft) muss verstärkt werden.

Unterstützung bei Veränderungen

Durch eine kontinuierliche Aus- und Weiterbildung der Institutionsleiterinnen und -leiter wächst die Fähigkeit und auch die Bereitschaft, Veränderungen wahrzunehmen, zur Diskussion zu stellen und Lösungswege auszuarbeiten. INSOS bzw. Agogis INSOS W&O bieten dafür die nötige inhaltliche und strategische Unterstützung (z.B. Organisationsberatung, betriebswirtschaftliches Coaching). In diesem Zusammenhang sind auch Konzepte für die Förderung und Verbesserung der Zu-

sammenarbeit von Profis und Ehrenamtlichen und entsprechende Aus- und Weiterbildungsangebote auszuarbeiten.

Kooperation

Zur Vereinfachung organisatorischer Strukturen und Abläufe prüfen die Institutionen die verschiedenen Formen der Zusammenarbeit, von der gegenseitigen Unterstützung in einzelnen Fragen bis hin zum Zusammenschluss.

Betriebswirtschaftliches Denken und Handeln

Die Institutionen werden im Rahmen ihrer Kernaufgaben nach unternehmerischen Grundsätzen geführt (wirksam, effizient, wirkungsvoll). Sie profitieren dabei von Erkenntnissen und Methoden der Betriebswirtschaft, bedenken aber auch, Begriffe und Methoden frei von Diskriminierungen zu verwenden.

3.4 Finanzierung

Die Mitglieder von INSOS sind Trägerschaften, die ihre Angebote im Rahmen des Bundesgesetzes über die Institutionen zur Förderung der Eingliederung von invaliden Personen (IFEG) gestalten.

Die NFA ist am 1. Januar 2008 in Kraft getreten. Dies hat unter anderem zur Folge, dass die Kantone die Möglichkeit eines Systemwechsels bei der Finanzierung haben: Sie können von der so genannten Objekt- zur Subjektfinanzierung, d. h. von einer angebots- zu einer personengebundenen Finanzierung, wechseln.

Die Fachkommissionen von INSOS wurden konsultiert: ihre Stellungnahme lautet: «Ja, aber». Ein radikaler Systemwechsel könnte sich im Bereich der psychischen Beeinträchtigen und der Werkstätten kontraproduktiv auswirken. Umgekehrt hat sich herausgestellt, dass eine reine Objektfinanzierung dem INSOS-Grundsatz der Autonomie und Selbstbestimmung nicht gerecht wird. Deshalb wird eine differenzierte, angepasste Lösung empfohlen und für neue Modelle eingetreten, bei denen man so viel personenbezogene Finanzierung wie möglich hat. Gemeint ist eine Mischform mit einer teilweisen Angebotsfinanzierung (für die Wohnheime), oder auch eine «unechte Subjektfinanzierung» (für die Werkstätten). Bei der «Mischform» werden die Mittel direkt an die Person, die auf Assistenz, Pflege und Betreuung angewiesen ist, ausbezahlt, während der Kanton die Entschädigungen für Investitionen in Gebäude, Einrichtungen und Notfallunterkünfte gewährleistet. Mit dieser teilweisen Objektfinanzierung werden die Wahlfreiheit und Selbstbestimmung der hilfsbedürftigen Personen nicht eingeschränkt, und die Kantone verfügen weiterhin über die nötigen Steuerungsinstrumente zur bedarfsgerechten Angebotsplanung.

Herausforderungen, Schwächen, Gefahren

Bedarfsplanung bei den Kantonen unvollständig

Die Finanzierungsmöglichkeiten der Institutionen könnten sich nicht im gleichen Rhythmus wie die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden verändern (z. B. im Bereich Wohnen oder bei der beruflichen Integration). Die kantonale (quantitative

wie qualitative) Bedarfsplanung ist ein entscheidendes Instrument. Die kantonalen Gruppen von INSOS sind bei deren Umsetzung für die Kantonsbehörden die Hauptansprechpartner.

Fehlender unternehmerischer Freiraum

Die Abhängigkeit von Entscheidungen der geldgebenden Behörden kann den unternehmerischen Freiraum der Institutionen einschränken und die Weiterentwicklung der Angebote für die Kundinnen und Kunden erschweren. Dies wird verschärft durch den weiterhin vorherrschenden Spardruck bei der öffentlichen Hand bzw. den Sozialversicherungen.

Kostenschere

Bedingt durch die schlechtere Wirtschaftslage öffnet sich insbesondere bei Werkstätten die Schere zwischen steigenden Kosten und sinkenden Erträgen immer mehr.

Mängel und Lücken im System

Die Finanzierung der Institutionen und das Rentensystem sind voneinander abhängig. Einerseits führen hohe Löhne zu einer Rentenkürzung. Andererseits fehlt der Anreiz zum Arbeiten, wenn die Löhne zu tief sind (Schwellenwert). Eine weitere Lücke im System ist zudem, dass Arbeitsplätze für Menschen mit Behinderung in der Wirtschaft bzw. dem offenen Arbeitsmarkt nicht subventioniert werden. Die Eingliederung in den offenen Arbeitsmarkt wird zudem durch die Tatsache beeinträchtigt, dass Menschen mit Behinderung im Falle eines Scheiterns der Reintegration Einbussen bei der IV-Rente riskieren.

Die Übertragung der Kompetenzen vom Bund auf die Kantone birgt die Gefahr, dass die durch Behinderungen verursachten Mehrkosten nicht ausgeglichen werden (was in den Leistungsvereinbarungen bestimmt werden sollte) und dass es zu Unterschieden zwischen den Kantonen kommt.

Massnahmen

Verhandlungspositionen

Eine wesentliche Funktion der INSOS Strategie besteht darin, Verhandlungspositionen gegenüber Geldgebern und der Politik zu definieren. Die in den Kapiteln zu den einzelnen Bereichen detailliert beschriebenen Forderungen können in Stichworten wie folgt zusammengefasst werden:

- Abkoppelung von Salär und Rente bei geschützten Arbeitsplätzen
- grösserer Spielraum für Institutionen bei der Abklärung der Eignung für die Ausbildung
- unmittelbare Rückkehr in die Institution ermöglichen, falls Reintegration scheitert (keine Lücke bei der IV)
- Entwicklungsfonds schaffen: frei verfügbarer Kreditrahmen im Rahmen von Leistungsverträgen zur Förderung der Entwicklung neuer Angebote
- Raum für Experimente und neue Institutions-Modelle dank zusätzlicher Flexibilität im Pauschalabgeltungssystem

- Pauschalabgeltung mit Leistungsverträgen für Arbeitsplätze für Menschen mit Behinderung auf dem offenen Arbeitsmarkt
- finanzielle Anreize der Subventionsbehörden zur Verbesserung des unternehmerischen Denkens und Handelns in den Institutionen
- Die Bedarfsplanung soll für die langfristige Planung wahrgenommen werden. Die Institutionen müssen bei steigender Nachfrage die notwendigen freien Wohn-, Arbeits- und Ausbildungsmöglichkeiten schaffen können.

Priorität no 10: INSOS Schweiz bietet ihren Mitgliedern Finanzierungsmodelle und Hilfsmittel an.

NFA und neue kantonale Finanzierungsmodelle

INSOS erfasst und analysiert die Finanzierungssysteme, welche von den Kantonen im Zusammenhang mit dem Inkrafttreten der NFA erarbeitet werden, und stellt seinen Mitgliedern diesbezüglich Modelle und Hilfsmittel zur Verfügung.

Priorität no 11: INSOS Schweiz gewährleistet den eigenen finanziellen Fortbestand.

Um effizient arbeiten zu können, sind die Finanzen für die ganze Branche massgeblich. INSOS will sich finanziell unabhängig engagieren. Langfristig ist die Finanzierung von INSOS gesichert.

Die Finanzierung erfolgt über die Mitgliederbeiträge. Allen Mitgliedern wird ihre Mitgliedschaft in Rechnung gestellt. Ausnahmsweise ist die Finanzierung durch öffentliche Mittel möglich.

Der Direktverkauf von Dienstleistungen und Provisionen aus dem Verkauf Dritter trägt zur Aufbesserung der Finanzen bei.

Der Verband verzichtet im Wesentlichen auf die Mittelbeschaffung oder das Sponsoring, damit er sich nicht in Konkurrenz zu seinen Mitgliedern setzt.

3.5 Netzwerk und Öffentlichkeitsarbeit

Politische Lobbyarbeit macht einen grossen Teil der Verbandsarbeit aus. Die Branche als Ganzes und die einzelnen Institutionen bewegen sich in einem grossen, weitverzweigten Netzwerk:

- Politik (Bundesrat, Parlament, kantonale und kommunale Exekutiven und Parlamente, interkantonale Gremien wie z.B. SODK, Verbände, Parteien)
- Behörden (Bundesamt für Sozialversicherung, Bundesamt für Berufsbildung und Technologie, Kantons- und Gemeindeverwaltungen)
- Partner (Eltern-, Selbsthilfe- und Fürsorgeorganisationen für Menschen mit Behinderung, Organisationen, Institutionen und Personen im Gesundheits- und Sozialwesen)
- Wirtschaft (Auftraggeber, Anbieter von Arbeitsplätzen, Partner, Konkurrenten)
- Öffentlichkeit (Medien, Bevölkerung)
- Internationale Organisationen sowie Organisationen mit ähnlichen Zielen und Inhalten wie INSOS in anderen Ländern

Die systematische Pflege der Beziehungen zu den sehr unterschiedlichen Akteuren im Netzwerk stellt für die Branche und die Institutionen eine grosse Herausforde-

rung dar. Gegenseitiges Vertrauen und Bereitschaft zur Selbstkritik bilden die Grundlage eines gut funktionierenden Netzwerks.

Massnahmen

Priorität no 8: INSOS Schweiz kommuniziert stärker und klarer gegen innen und aussen.

Grundlage für die Beziehungspflege im Netzwerk sind differenzierte Kommunikationsstrategien, die auf der Analyse der einzelnen Beziehungen (Stärken, Schwächen, Chancen, Gefahren) basieren.

Marketing- und PR-Instrumente (Öffentlichkeitsarbeit) werden ausgearbeitet.

Kontakte und Partnerschaften mit Verwaltungsbehörden, Politikerinnen und Politikern auf Bundes- und Kantonsebene werden gewährleistet.

Die interne Kommunikation wird verstärkt und verbessert (betrifft auch Informationsmedien und Broschüren).

Neben den Aktivitäten der Branche als Ganzes bzw. von INSOS ist jede einzelne Institution gefordert, entsprechende Massnahmen abzuleiten.

Priorität no 9: INSOS Schweiz baut eine statistische Datenbank und Tools für ihre Mitglieder auf.

Um sich gegen aussen Gehör zu verschaffen und ihre Anliegen durchzusetzen, braucht die Branche aktuelle statistische Informationen und Instrumente. Gegebenenfalls wendet sich der Verband an Forschungszentren.

Öffnung

Für die Beziehungspflege zur Öffentlichkeit und mit der Wirtschaft ist eine Öffnung der Institutionen und eine breite Information über deren Angebote anzustreben. Nationale INSOS-Tage zu einem gemeinsamen Thema, das einen Bezug zum politischen Geschehen hat, sind zu veranstalten.

Priorität no 7: INSOS Schweiz positioniert sich gesamtschweizerisch als federführender Verband im Bereich der Institutionen für Menschen mit Behinderung in Zusammenarbeit mit anderen Dachverbänden, insbesondere mit CURAVIVA.

Synergien mit anderen Dachverbänden in verwandten Bereichen sind unerlässlich, um Doppelprurigkeiten zu vermeiden und Kräfte zu bündeln. INSOS muss Synergien und eine mögliche Zusammenarbeit mit seinen Partnern prüfen.

Verhandeln mit Behörden

Angesichts der verschiedenen Abhängigkeiten ist die Verhandlungsstrategie mit Behörden von entscheidender Bedeutung. Wichtig dabei ist, in der Sache konsequent, auf der persönlichen Ebene jedoch entgegenkommend und verständnisvoll zu verhandeln. Mit Blick auf die Solidarität unter den Mitgliedern sollen Verhandlungen wenn immer möglich und sinnvoll mit Rücksicht auf die Bedürfnisse der Branche und nicht nur der eigenen Institution erfolgen.



Priorität no 4: INSOS Schweiz betreibt politisches Lobbying. Für die Umsetzung der NFA ist ein Austausch zwischen dem Dachverband und den kantonalen Gruppen unerlässlich.

Infolge der Umsetzung der NFA muss die Lobbystrategie angepasst werden. Wohl sind die Verhandlungen auf Bundesebene weiterhin wichtig, doch sind Kontakte zu kantonalen Politikerinnen und Politikern und Verwaltungsbehörden bei der NFA-Umsetzung entscheidend. Ausschlaggebend sind diesbezüglich die kantonalen INSOS-Gruppen. Sie pflegen einen ständigen Austausch mit dem Dachverband.

Internationale Zusammenarbeit

Für den gegenseitigen Erfahrungsaustausch und das Beobachten von Entwicklungen in anderen Ländern ist eine kontinuierliche und aktive Mitwirkung von INSOS in internationalen Netzwerken wichtig.

Zusammenfassung, Schlusswort

Mit der Entwicklung der Kundenbedürfnisse und einem anhaltend schwierigen wirtschaftlichen Umfeld stehen die Institutionen vor neuen Herausforderungen. Die neuen Bedürfnisse betreffen das selbst gestaltete Wohn- und Lebensumfeld (Förderung der Autonomie), betreute Arbeitsplätze auf dem offenen Arbeitsmarkt sowie entsprechende Begleitungsmassnahmen. Neue Bedürfnisse wurden auch bei den Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten für Menschen mit Behinderung angemeldet.

Verschiedene Institutionen haben neue Angebote entwickelt und Erfahrungen sammeln können. Das Ausbildungsangebot für Menschen mit Behinderung wurde differenziert und systematisiert. Mit Agogis INSOS W&O und andern Anbietern steht der Branche ein breites Angebot für die Aus- und Weiterbildung von Personal und Management zur Verfügung.

Mit den Veränderungen im politischen und wirtschaftlichen Umfeld und bei den Kundenbedürfnissen wachsen die Anforderungen an die Institutionsleitungen und deren Personal. Die Werkstätten müssen nicht nur verloren gegangene Aufträge kompensieren, sondern auch neue Arbeitsplätze und Beschäftigungsmöglichkeiten schaffen. Dies hat unter teilweise stark einschränkenden Rahmenbedingungen zu erfolgen, sei dies die einengende Bedarfsplanung oder der Zusammenhang zwischen Lohn und Sozialleistungen (Rente und Ergänzungsleistungen). Die berufliche Eingliederung im Sinne der 5. IV-Revision ist für viele INSOS-Institutionen, Rehabilitationszentren und Werkstätten eine echte Herausforderung.

Die Antwort der Branche auf diese Herausforderungen besteht im Erarbeiten von Strategien, Hilfsmitteln und Projekten wie der Praktischen Ausbildung sowie von Konzepten und Verhandlungspositionen gegenüber Behörden und Geldgebern. Zu erwähnen sind insbesondere der Wunsch nach mehr unternehmerischem Spielraum für die Institutionen und der Lockerung von zu starren Rahmenbedingungen. Die Institutionen sind aufgefordert, die Angebote für die Aus- und Weiterbildung ihrer Leitung und des Personals zu nutzen, ihre Organisations- und Führungsstrukturen zu überprüfen und in vielgestaltigen Netzwerken aktiv Beziehungen zu Gesellschaft, Politik, Wirtschaft und anderen Verbänden zu pflegen.

Das INSOS Weissbuch entspricht der Philosophie der Branche, sich mit den laufend ändernden Rahmenbedingungen selbstkritisch und vorausschauend zu befassten. Das vorliegende Papier ist eine Arbeitsgrundlage. Es muss jeweils an die Entwicklungen der Branche angepasst werden.