



Mai 2024

Praxisbeispiel aus dem Bereich der pauschalfinanzierten Leistungen

Ausgangslage

Die Leistungsangebote und das Budget für das Folgejahr werden in der ersten Jahreshälfte erstellt und beruhen auf Erfahrungswerten, Schätzungen sowie strategischen und konzeptionellen Überlegungen. Es handelt sich dabei logischerweise um eine Richtofferte, die im Rahmen der nachfrageorientierten Leistungserbringung (gemäss Suchthilfekonzept des Kantons Bern) den notwendigen Spielraum ermöglichen soll (damit auf den Bedarf von Klient:innen und Kund:innen flexibel reagiert werden kann). Der Versorgungsbereich sowohl in der Prävention als auch in der Beratung und Therapie ist naturgemäss volatil, und ergebniswirksame Ereignisse sind oft nicht voraussehbar.

Mögliche Ursachen für Schwankungen und finanzielle Folgen

- Die Nachfrage nach Leistungen steigt in der zweiten Jahreshälfte an (beispielsweise aufgrund eines sich verändernden Suchtverhaltens oder der Zunahme psychischer Belastungen). Die Institution handelt nachfrageorientiert und erbringt zusätzliche Leistungen. Die offerierten Soll-Zahlen werden übertroffen, die Mitarbeitenden leisten Überstunden. In der Erfolgsrechnung entsteht eine Unterdeckung (negatives Finanzergebnis). Die Mitarbeitenden kompensieren im Folgejahr die Überstunden, woraus der Institution in der Erfolgsrechnung eine rückzahlungspflichtige Überdeckung resultiert.
- Aufgrund von krankheitsbedingten Abwesenheiten von Mitarbeitenden fließen Versicherungsleistungen (Krankentaggelder) zurück an die Institution, gleichzeitig können die Soll-Zahlen nicht erreicht werden. Der Institution entsteht in der Erfolgsrechnung durch die Krankentaggelder sowie die Minderleistung eine rückzahlungspflichtige Überdeckung (finanzielles Plus). Im Folgejahr kann der aufgeschobenen Nachfrage (z.B. bei Schulen und Organisationen) nur durch zusätzliche Leistungen und Überstunden der Mitarbeitenden entsprochen werden. Der Institution entsteht in der Erfolgsrechnung eine Unterdeckung.

Konsequenzen

Eine allfällige Überdeckung muss an den Kanton zurückerstattet werden, eine Unterdeckung wird aber nur zu max. 50% durch den Kanton mitfinanziert. Durch die Eigenfinanzierung von Unterdeckungen (negativen Finanzergebnissen), resp. die Rückzahlungspflicht von Überdeckungen wird die Institution ausgehöhlt. Die Eigenkapitalquote sinkt. Der Institution werden von ihr selbst unverschuldet für Innovation und Entwicklung Mittel entzogen.

Lösung

Mit einem in der Höhe begrenzten und zweckgebundenen Schwankungsfonds könnte die Institution die Volatilität unbeschadet überstehen und ihren strategisch-unternehmerischen Handlungsspielraum beibehalten.