



## Reorganisation Soziale Dienste - Schlussbericht

### Kurzinformation

Aufgrund des Beschlusses des Einwohnerrates vom Mai 2002 wurden die Sozialen Dienste einer Reorganisation unterzogen. Im Mai 2003 wurde der Einwohnerrat mit einem Zwischenbericht über den damaligen Stand der Arbeiten informiert. Der nun vorliegende Schlussbericht informiert über die erreichten Ergebnisse.

Die Produkte sind im Sinne eines vollständigen Leistungskataloges definiert und als Prozesse in die Ablauforganisation eingegliedert. Im Bereich der Kernprozesse sind moderne Verfahren, welche heutigen methodischen und betriebswirtschaftlichen Anforderungen entsprechen, eingeführt, womit eine Qualitätsoptimierung erreicht wurde. Dabei sind Sachbearbeitung und Sozialarbeit funktional aufeinander abgestimmt.

Führung und Organisation orientieren sich an den strategischen Zielen, welche als Legislatur- und Jahresprogramme festgelegt werden. Struktur und Kommunikation sind den steigenden Anforderungen an den Dienst angepasst, so dass eine qualitative Dienstleistungserbringung sichergestellt ist.

Die Investitionen im Personalbereich (Stellenaufstockung) in Verbindung mit den neu eingeführten Verfahren bewirken eine Verbesserung der Fallbearbeitungsqualität und führen zu einer Kostensenkung im Leistungsbereich, was im Jahre 2003 zu einer Nettoeinsparung in der Sozialhilfe von über CHF 300'000.00 (gegenüber 2001) geführt hat.

Als weiteres Ergebnis resultiert eine Reduktion der durchschnittlichen Falldauer infolge verbesserter Integration und konsequenter Ausschöpfung von Sozialversicherungsleistungen.

Damit sind die Voraussetzungen für eine qualitative und nachhaltige Aufgabenerfüllung geschaffen, was den Zielen des Projektes „Reorganisation Soziale Dienste“ entspricht. Der Einwohnerrat nimmt vom Ergebnisbericht der Reorganisation Soziale Dienste zustimmend Kenntnis.

### Antrag

Liestal, 27.04.2004

Für den Stadtrat Liestal

Der Stadtpräsident

Der Stadtverwalter

Marc Lüthi

Roland Plattner

## DETAILINFORMATIONEN

### 1. Ausgangslage

Die Fallzahlen und Sozialhilfekosten haben sich in den letzten 10 Jahren mehr als verdoppelt. Gleichzeitig sind die Anforderungen an die Fallbearbeitung gestiegen, um in vielfach komplexen Situationen die gesetzlichen Ansprüche ausserhalb der Sozialhilfe konsequent auszuschöpfen.

Die erstmals anfangs 2001 vom kantonalen Sozialamt erhobene Sozialhilfestatistik zeigte auf, dass die Unterstützungsdauer für Sozialhilfeempfänger in Liestal wesentlich länger ist als im Kantonsdurchschnitt. Dies veranlasste die Sozialhilfebehörde und den Stadtrat, die Sozialen Dienste von externen Fachleuten zu überprüfen. Massgeblich dazu beigetragen hat im weiteren die Motion Nr. 00/22 von Ruedi Riesen namens der SP-Fraktion „Sozial-Modell Liestal“, welche die Sorge um einen Qualitätsverlust infolge mangelnder Personalressourcen zum Ausdruck brachte. Die Studie vom November 2001 zeigt auf, dass neben einer Anpassung der Personalressourcen an den gewachsenen Bedarf eine umfassende Reorganisation durchgeführt werden muss, um langfristig im Sozialbereich professionell, kostengünstig und im Vormundchaftsbereich unter Wahrung der Rechtssicherheit arbeiten zu können.

Zur Umsetzung der Massnahmen haben Sozialhilfebehörde und Stadtrat das Projekt „Reorganisation der Sozialen Dienste“ gestartet und eine Projektorganisation eingerichtet. Diese wird unterstützt durch externe Fachpersonen.

Das Projekt weist folgende Teilprojekte und Schwerpunkte auf:

- Kernprozesse
- Führung und Organisation
- Support und unterstützende Dienste
- Vormundschaftsbehörde und Sekretariat
- Bearbeitung der Langzeitfälle (Spezialprojekt)

### 2. Ziele der Reorganisation

Die hauptsächlichen Ziele der Reorganisation bestehen in folgenden Punkten:

- Optimierung und Effizienzsteigerung der Fallarbeit
- Verminderung der Sozialhilfekosten durch Verkürzung der Falldauer
- Optimale Übereinstimmung von Arbeitsbedarf und Personalbedarf
- Anpassung von Führung und Organisation
- Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen in allen Bereichen
- Transparente Information in allen Bereichen
- Abbau von Langzeitfällen, d.h. Ablösung von der Sozialhilfe

### **3. Ergebnisse in den Teilprojekten**

#### **3.1. Die Kernprozesse**

Die Kernprozesse werden durch die beiden Produktgruppen in den gesetzlichen Bereichen Sozialhilfe und Vormundschaft abgebildet und stellen das vollständige Dienstleistungsangebot der Sozialen Dienste der Stadt Liestal dar.

Sie umfassen den gesamten Prozess des Kundenkontaktes von der Fallanmeldung bis zum Fallabschluss.

Die Produktgruppen und die einzelnen Produkte wurden von den beiden auftraggebenden Behörden (Sozialhilfebehörde und Vormundschaftsbehörde) als Leistungsauftrag beschlossen und verabschiedet.

##### **3.1.1. Der Prozess „Erstkontakt und Fallaufnahme“**

Mit dem eingerichteten Fallaufnahmeverfahren (→ Intake) ist gewährleistet, dass Bearbeitungsfristen und Behandlungsqualität bei Neuansmeldungen gemäss definierten Standards zur Anwendung gelangen.

Alle wichtigen Fragen hinsichtlich der Anmeldung und der Bearbeitung/Behandlung eines neuen Falles sind damit geregelt. Der Einsatzplan für den Intake-Dienst wird langfristig erstellt. Jeweils ein Sozialarbeiter/eine Sozialarbeiterin hat für die Dauer einer Woche die Fallneuaufnahmen entgegenzunehmen und anschliessend nach definierten Kriterien zu bearbeiten. Das Intake-Verfahren ist mit Checklisten, Formularen und einem Prozessbeschreibung standardisiert. Mit den vorhandenen Instrumenten sind die relevanten Verantwortlichkeiten und Qualitätsansprüche vom Empfang am Schalter bis zum Behördenantrag formuliert. Ebenfalls ist dabei eine konsequente Triagierung berücksichtigt, damit Personen mit Beratungsanliegen, welche nicht unseren Kernprozessen entsprechen, an die zuständigen Fachstellen weitergeleitet werden.

Im Intake-Verfahren wird eine fundierte Gesamtschau der Problematik des Klienten erstellt (→ Analyse). Darauf aufbauend werden die entsprechenden Massnahmen eingeleitet (→ Behandlung), welche im Bereich der Sozialhilfe in erster Priorität dem Ziel der Selbstständigkeit, der Integration und der Ablösung von der Sozialhilfe dienen. Der Behördenantrag ist standardisiert und stellt sicher, dass die Sozialhilfebehörde über alle wichtigen Informationen verfügt, um über den Fall beschliessen zu können. Im Vormundschaftsbereich benötigen die Hilfesuchenden infolge ihrer Einschränkung oder der Art der beanspruchten Dienstleistung (z.B. Erziehungshilfe) häufig eine längerfristige Unterstützung. Die zu treffenden Massnahmen entsprechen den definierten Produkten.

Die zu erstellenden Dokumente, Protokolle, Verfügungen und die Falldokumentation sind durch den Prozessbeschreibung sowie die strukturierte und EDV-gestützte Aktenführung mit eigener Software definiert.

Die Kompetenzen zur Ausübung einer notwendigen Soforthilfe sind festgelegt. Damit ist das Fallaufnahmeverfahren vollständig installiert und bereits erprobt.

##### **3.1.2. Der Prozess „Beratung“**

Die Beratung findet sich in den beiden Produktgruppen Sozialhilfe und Vormundschaft mit unterschiedlicher Akzentuierung.

Ziel der Beratung ist die Erschliessung der eigenen Ressourcen des Klienten/der Klientin und ihres Umfeldes zur Problemlösung, die Förderung ihrer Verselbständigung und Integration sowie der Erhalt von Fähigkeiten und Fertigkeiten zur möglichst selbständigen Lebensgestaltung. Im Bereich der Sozialhilfe ist die möglichst frühzeitige Ablösung von der Sozialhilfe durch die konsequente Erschliessung sämtlicher Leistungsansprüche gegenüber Dritten sowie die optimale Förderung der gesellschaftlichen Integration, wie beispielsweise der Integration in den Arbeitsmarkt, vordringlich.

Die Beratung findet in strukturierter Form nach dem Verfahren des Casemanagement statt, welches neu eingerichtet ist. Damit ist sichergestellt, dass der Beratungsprozess nach einer individuell definierten Zielvereinbarung mit einem Behandlungsplan (Hauptziele in Teilziele mit Terminierungen aufgegliedert) und mittels eines Beratungskontraktes, welcher in schriftlicher und verbindlicher Form abgeschlossen wird, erfolgt.

Die Erreichung der Teilziele wird gemäss einem Terminplan überprüft und der Beratungsprozess gegebenenfalls an veränderte Bedingungen oder an neue Erkenntnisse angepasst (→ Monitoring). Die Sozialhilfebehörde und die Vormundschaftsbehörde werden periodisch, soweit nötig und sinnvoll, nach festgelegten Terminatoren über den Prozessverlauf informiert.

Der Beratungsprozess mit Hauptziel und Teilzielen ist mittels strukturierter Aktenführung dokumentiert. Die zu erstellenden Dokumente und die zu erfassenden Daten sind im Prozessbeschreibung detailliert festgehalten.

Allfällige Veränderungen in der Zielsetzung oder Veränderungen der finanziellen Verhältnisse werden laufend in den Beratungsprozess einbezogen und sind dokumentiert.

## **3.2. Führung und Organisation**

### **3.2.1. Zielorientierung**

Die Führung wurde verstärkt und zweckmässiger strukturiert, so dass sie den gewachsenen und aktuellen Anforderungen entspricht.

Sie erfolgt zielorientiert und berücksichtigt folgende Gesichtspunkte:

- Es werden Legislaturziele und daraus folgend Jahresziele festgelegt. Dieser Prozess ist nicht neu, wird jedoch durch die neue Führungsstruktur optimiert.
- Die Mitarbeitenden werden über die Ziele informiert.
- Zur Erreichung der Jahresziele werden Massnahmen definiert und umgesetzt.

### **3.2.2. Qualitätsorientierung**

Mit der Einführung der neuen Verfahren zur Fallbearbeitung und der Definition der Prozessabläufe sind Standards zur qualitativen Fallbearbeitung festgelegt.

Die Standards definieren neben den konkreten Arbeitsabläufen und den einzelnen Arbeitsschritten auch den notwendigen Zeitbedarf für die Fallbearbeitung, welcher bei der Fallbewirtschaftung berücksichtigt wird (siehe unten).

Zielvereinbarungen und Behandlungspläne, welche der Komplexität der Fälle angepasst werden, machen die Beratungsarbeit überprüfbar und objektivierbar.

In regelmässig eingerichteten Fallbesprechungen findet ein fachlicher Austausch über die Zielerreichung und ein mögliches Optimierungspotenzial in der Fallbearbeitung statt. Die Fallbesprechungen werden vom Abteilungsleiter mit den SozialarbeiterInnen geführt und der Bereichsleiter wird über die Ergebnisse informiert. Jährlich wird ein Gesamtfallreporting zu Händen der Sozialhilfebehörde und der Vormundschaftsbehörde durchgeführt.

### 3.2.3. Fallbewirtschaftung

Mit den Instrumenten für die Fallbewirtschaftung werden alle Fälle nach Problemstellung und Komplexität kategorisiert und mit einem Zeitbudget für die Bearbeitung durch die Sozialarbeiter versehen. Die Fallverteilung erfolgt nach Auslastung der einzelnen SozialarbeiterInnen gemäss Fallzahlen und Bearbeitungsaufwand, welcher laufend erhoben und aktualisiert wird.

Dadurch ist gewährleistet, dass der Leistungsauftrag in der notwendigen Qualität erfüllt wird. Besteht zwischen Personalbedarf und Arbeitsbedarf nach den Messgrössen der Fallbewirtschaftung mittelfristig eine grössere Differenz (Unter- oder Überkapazität), ist es Aufgabe der Führungsverantwortlichen, Anpassungen vorzunehmen, um die Qualität bei angemessenem Personalkostenaufwand sicherzustellen.

Das Qualitätsmanagement des Bereiches ist in den Prozess der Gesamtverwaltung, welcher sich mit Qualitätssicherung und –entwicklung beschäftigt, integriert, sodass vorhandene Synergien genutzt werden und die erforderliche Abstimmung gewährleistet ist.

### 3.2.4. Organigramm und Führungsstruktur

Ein Gesamtorganigramm für den Bereich Soziales/Gesundheit/Kultur mit Aufgaben, Zuständigkeiten und Stellvertretungen ist erarbeitet und den heutigen Anforderungen angepasst.

Zur Unterstützung der Führung wurde per 1.1.2004 neu die Funktion einer Abteilungsleitung Sozialarbeit mit den folgenden Aufgaben etabliert:

- Fachunterstützung der Sozialarbeitenden im Bereich der Subsidiarität (Sozialversicherungsfragen)
- Zuständigkeit für die methodische Fallarbeit (Fallbewirtschaftung, Fallverteilung, Fallbesprechung)
- Stellvertretung des Bereichsleiters

Die neu geschaffene Koordinationskonferenz befasst sich mit den wesentlichen Führungsaufgaben der Sozialen Dienste wie: Jahresbericht, Jahresprogramm, Personal- und Weiterbildungsbedarf, Projektarbeit, etc. Darin vertreten sind: Bereichsvorstehende Stadträtin, Präsident Sozialhilfebehörde, Bereichsleiter Soziales/Gesundheit/Kultur, Bereichsleiter-Stellvertreter, Leiterin Administration.

### 3.2.5. Kommunikation

Die Kommunikationsstrukturen und Abläufe sind gegliedert und allen Mitarbeitenden bekannt. Sie bieten Gewähr für eine zeit- und stufengerechte Information aller Mitarbeitenden des Bereiches. Über die regelmässig stattfindenden Sitzungen wird Protokoll geführt, welches allen zugänglich ist. Damit der Informationsfluss und der erforderliche Wissensstand zur Aufgabenerfüllung sichergestellt.

### 3.2.6. Zusammenarbeit mit den Behörden

Die Zusammenarbeit mit den beiden Behörden (Sozialhilfe und Vormundschaft) ist mit den definierten Prozessen, Abläufen und Instrumenten zweckmässig standardisiert. Periodisch finden Sondersitzungen zur Behandlung von Spezialthemen und Zusammenarbeitsfragen statt.

### 3.2.7. Datenerfassung

Es werden systematisch statistische Daten erhoben und laufend aktualisiert sowie bewirtschaftet - einerseits nach den Vorgaben des Kantonalen Amtes, andererseits nach Parametern aufgrund eigener Auswertungsbedürfnisse. Hier sind in erster Linie die Fallzahl, die Falldauer, der Anmelde- und Abmeldegrund, die Fallkosten und die Fallentwicklung als wichtigste Parameter zu nennen. Dadurch wird die Wirkung unserer Produkte/Dienstleistungen messbar.

### 3.2.8. Reporting und Controlling

Gestützt auf die Datenerfassung erfolgt das Reporting mit den wichtigsten Kennzahlen im Rahmen des Jahresberichtes/Amtsberichtes. Ergänzend dazu werden die Behördenvertretungen an den quartalsweisen Sitzungen der Koordinationskonferenz wie auch periodisch an Behördensitzungen über die laufenden Entwicklungen und wichtigen Ereignisse informiert.

Instrumente des Controlling sind die strukturierte Fallbesprechung der Sozialarbeitenden, die Überprüfung der Behördenanträge durch die Behörde selbst, die terminierte Fallberichterstattung zu Händen der Behörde, die Zwischen- und Abschlussevaluationen gemäss Fallbearbeitungsverfahren (Überprüfung der Erreichung der vereinbarten Beratungsziele), ein jährliches Gesamtfallreporting zur Information der Sozialhilfebehörde, Berichterstattungen über Projektarbeit, die Quartalsrapporte der Buchhaltung (hinsichtlich Kostenentwicklung), um die wichtigsten zu nennen.

### 3.2.9. Rechtsdienst

Juristische Fragestellungen, heikle Geschäfte und anspruchsvolle Verfügungen werden mit dem Rechtskonsulenten im Haus geklärt und abgesprochen.

### 3.2.10. Schulung und Personalentwicklung

Die internen Schulungen zur Umsetzung der Reorganisation und zur Anwendung der neuen Verfahren sind abgeschlossen. Im Jahr 2004 findet ein Coaching zur Begleitung und Unterstützung des Casemanagement-Verfahrens statt. Neu wird jährlich ein Weiterbildungsprogramm definiert, welches auf das Legislaturprogramm, die Jahresziele und den aktuellen Bedarf des Dienstes zur optimalen Erfüllung seiner Aufgaben abgestimmt ist. Die Ergebnisse der jährlichen MitarbeiterInnengespräche werden dabei berücksichtigt.

### 3.2.11. Projektarbeit

Spezifische Problemstellungen, welche nicht oder nur ungenügend im Rahmen der Einzelfallhilfe und der individuellen Beratung wirksam bearbeitet werden können, werden durch geeignete Projekte einer Lösung zugeführt. Die Sozialhilfebehörde und der Stadtrat werden darüber informiert und haben einen entsprechenden Beschluss zu fassen.

### 3.2.12. Organisationshandbuch

In einem Organisationshandbuch (Inhaltsverzeichnis siehe Anhang) werden die wichtigen Dokumente, Instrumente und Prozesse zusammengeführt. Die Erstellung des Handbuchs ist in Arbeit. Dieses wird bis Ende 2004 vorliegen und Dienstleistungen, Aufbau- und Ablauforganisation sowie kommunale Regelungen vollständig abbilden, so dass ein umfassender Einblick in den Dienst gewährleistet ist.

### 3.3. **Unterstützende Dienste**

Die Aufgabenbereiche und Kompetenzen der Sachbearbeitung sind definiert und die Zusammenarbeit mit der Sozialarbeit ist zweckmässig eingerichtet. Im Bereich der Sozialhilfe ist die Delegation der administrativen Aufgaben vollständig. Im Vormundschaftsbereich ist derzeit noch Optimierungsbedarf vorhanden. Die vom Sekretariat zu erstellenden Dokumente und die zu erfassenden Daten sind definiert und entsprechende Vorlagen wurden erstellt. Das Meldewesen mit dem Kantonalen Amt ist auf der Basis des neuen Sozialhilfegesetzes und der Sozialhilfeverordnung eingerichtet und entspricht den Anforderungen.

### 3.4. **Vormundschaft**

Die vormundschaftlichen Arbeitsfelder, Prozesse, Verfahrensabläufe und Zuständigkeiten sind erfasst und definiert und in einem umfassenden Manual dokumentiert. Damit ist die Rechtssicherheit gewährleistet.

Die vorgesehenen internen Schulungen wurden von einem Experten durchgeführt. Die Aufgaben des Sekretariates Vormundschaft wurden erweitert und entsprechen den aktuellen Erfordernissen. Die Vormundschaftsbehörde wird inskünftig nur bei notwendigen Verfahrensschritten (behördliche Anhörung; behördlicher Beschluss) aktiv in den Prozess einbezogen. Das Intake-Verfahren zur fristgerechten und zweckmässigen Bearbeitung von Fallneuaufnahmen ist installiert. Betreffend Beschlüssen und Protokollverfahren wurden Qualitätsstandards definiert und die Geschäftskontrolle ist in den wichtigsten Belangen vorhanden.

Mit der neuen Version unserer Software VIS (Verwaltungs- und Informationssystem für den Sozialbereich), welche im Herbst 2004 nach der Einführung des neuen Betriebssystemes installiert wird, ergeben sich weitere Optimierungsmöglichkeiten. Die Stellvertretung des Sekretärs ist eingerichtet.

### 3.5. **Bearbeitung Langzeitfälle**

Wie bereits im Zwischenbericht erwähnt, sind sämtliche sogenannten Langzeitfälle, welche infolge mangelhafter Personalressourcen und deshalb ungenügender Fallbearbeitung in den letzten Jahren entstanden sind, von einem externen Experten in enger Zusammenarbeit mit dem Dienst in Bearbeitung, um die erforderlichen Schritte zur möglichst raschen Ablösung durchzuführen. Dieser Prozess ist praktisch abgeschlossen und von den ca. 60 Fällen konnten gegen 50 im Hinblick auf die Subsidiarität und Ablösung von der Sozialhilfe aufgearbeitet werden. Die noch zu bearbeitenden Restmandate gehen an den Dienst über und werden voraussichtlich bis Ende 2004 abgeschlossen sein.

Die erwarteten zusätzlichen Rückerstattungen im Jahre 2003 von CHF 500'000.00 wurden realisiert.

## **4. Wirkungen der Reorganisation**

### **4.1. Fallzahlen**

Dank der Ablösung der Langzeitfälle und der qualitativ besseren Fallbearbeitung - einerseits infolge der neuen Verfahren und durchgeführten Schulungen, andererseits infolge der angepassten Ressourcen (vom ER bewilligte Stellenaufstockung) - konnte die Fallzahl reduziert werden. Dies ist als doppelter Effekt zu werten, da im kantonalen und gesamtschweizerischen Schnitt die Sozialhilfe im Jahre 2003 durchschnittlich um 10 bis 20 Prozent gestiegen ist.

### **4.2. Falldauer**

Der in der Reorganisation definierte Richtwert betreffend maximaler Verweildauer in der Sozialhilfe beträgt 2 Jahre. In dieser Zeitspanne sind bei allen Fällen, welche nicht aufgrund eines legitimierten längeren Leistungsanspruches infolge ihres Anmeldegrundes eine höhere Verweildauer ausweisen dürfen (Alleinerziehende mit kleinen Kindern, Fremdplatzierungen von Kindern oder Jugendlichen, um die beiden wichtigsten Anspruchsgruppen dieser Spezialfälle zu nennen), andere Lösungen zur Beendigung der wirtschaftlichen Sozialhilfe zu realisieren.

Infolge der verbesserten Qualität der Fallbearbeitung und der Ablösung von in den letzten Jahren entstandenen Langzeitfällen durch die systematische Bearbeitung im Rahmen eines Spezialprojektes konnte die durchschnittliche Falldauer der aktiven Fälle ohne die oben erwähnten Spezialfälle von 3.4 Jahren (Stichdatum Januar 2002) auf 2.4 Jahre um 1 Jahr verkürzt werden.

### **4.3. Fallkosten**

Die gesteckten Ziele hinsichtlich Senkung der durchschnittlichen Fallkosten in der wirtschaftlichen Sozialhilfe konnten erfreulicherweise im Jahre 2003 vollumfänglich erreicht werden. Das im Budget 2003 erwartete und eingestellte Resultat der Reorganisation wurde deckungsgleich erzielt. Dieses sehr erfreuliche Ergebnis ist Folge der Ablösung der Langzeitfälle und der den Standards entsprechenden verbesserten Fallbearbeitungsqualität.

In absoluten Zahlen sind die durchschnittlichen Fallkosten im Jahre 2003 gegenüber dem Vorjahr um 22% gesunken.

### **4.4. Aufwandentwicklung**

#### **4.4.1. Soziale Dienste**

Das beiliegende Diagramm (Aufwandentwicklung / Soziale Dienste) zeigt die Rechnungsjahre 2001 und 2003 im Vergleich. Durch die Reorganisation, verbunden mit der Aufstockung des Personalbestandes und dem Zuzug von externen Fachleuten (Aufwand von CHF 100'000.00 verteilt auf die ganze Projektzeit, im Diagramm nicht berücksichtigt), konnten mehrere Langzeitfälle abgeschlossen und die laufenden Betreuungen optimaler bewirtschaftet werden. Daraus resultiert im Jahre 2003 eine Nettokosten-Einsparung von CHF 358'000.00 gegenüber dem Jahre 2001 (vor der Reorganisation). Dies unter der Annahme einer gleichbleibenden Nachfrage.



#### 4.4.2. Vormundschaftswesen

Bedingt durch die Fallzunahmen ist der Aufwand von CHF 329'000.00 im Jahr 2001 auf CHF 251'000.00 im Jahr 2003 angewachsen. Aber auch hier erlauben die neuen Arbeitsabläufe eine effiziente Behandlung.

#### 4.5. **Qualität**

Fallaufnahmen und Fallbearbeitung weisen eine klar verbesserte Qualität auf. Die Aspekte Subsidiarität (Erschliessung anderer Leistungsträger wie bspw. Sozialversicherer), Integration (Rückführung in den existenzsichernden Arbeitsprozess), Zielvereinbarung und Behandlungsplan sowie Fallevaluation und Fallbesprechung sind wichtige und wirksame Elemente der Qualitätssicherung.

#### 4.6. **Motivation Mitarbeitende**

Die Motivation der Mitarbeitenden ist aufgrund der verbesserten Rahmenbedingungen auf einem hohen Niveau mit entsprechend guter Leistungsbereitschaft. Die Überlastung konnte abgebaut werden, so dass die Qualitätsansprüche erfüllt werden können.

#### 4.7. **Transparenz und Information**

Mit den eingerichteten Verfahren, den verbesserten Reporting- und Controllinginstrumenten kann gegenüber den Behörden und der Politik besser und transparenter informiert werden.

#### 5. **Ausblick**

Ein intern durchgeführter Audit mittels eines systematisch gegliederten Fragebogens zeigt auf, dass die wesentlichen Ziele im Rahmen des Projektverlaufes erreicht wurden. Folgende Aspekte/Aufgaben, welche im Aufbau begriffen sind, bedürfen aufgrund der noch zu kurzen Zeitspanne der Weiterbearbeitung und Optimierung:

- Planmässiges und systematisches Reporting zu Handen der Behörden.
- Systematische Evaluation der Zielvereinbarungen und Behandlungspläne.
- Systematisiertes Qualitätsmanagementsystem mit definierten Indikatoren zur Leistungserfüllung.

Sorgen bereitet der wieder einsetzende Trend einer wachsenden Nachfrage nach wirtschaftlicher Sozialhilfe (infolge der schwierigen Arbeitsmarktlage) und Abklärung/Beratung/Betreuung im Vormundschaftsbereich. Die definierten Qualitätsstandards sind mit hoher Priorität mit den dazu notwendigen und ggfs. anzupassenden Personalressourcen einzuhalten, um Qualitätseinbrüche zu vermeiden, welche gerade im Bereich der Sozialhilfe zu einem überhöhten Kostenschub führen würden.

#### 6. **Beilagen / Anhänge**

- Diagramm Aufwandentwicklung Soziale Dienste (siehe Pkt. 4.4.1.)
- Organigramm Soziales/Gesundheit/Kultur
- Disposition Organisationshandbuch Soziale Dienste