



Reorganisation Soziale Dienste - Zwischenbericht

Kurzinformation	<p>Nach Beschluss des Einwohnerrates im Mai 2002, die Sozialen Dienste der Stadt Liestal einer Reorganisation zu unterziehen, wurde umgehend ein Reorganisationsprojekt gestartet. Die dazu gebildete Steuergruppe gliederte den Reorganisationsprozess in verschiedene Teilprojekte mit Schwerpunkten auf, wie sie sich aus der Beurteilung des Expertenberichtes ableiten lassen.</p> <p>Im Bereich der Kernprozesse wurden neue Verfahren zur qualitativen Verbesserung der Fallarbeit und dem Aufbau eines Controlling eingeführt. Entsprechende Schulungen für die Mitarbeitenden wurden vorausgehend durchgeführt und werden nach Bedarf weiter erfolgen.</p> <p>Führung und Organisation wurden den gestiegenen Ansprüchen angepasst, indem die Strukturen optimiert und Führungsinstrumente aufgebaut wurden.</p> <p>Ebenfalls wurden die unterstützenden Dienste besser ausgestattet und die EDV-Anwendung wirkungsvoller gestaltet. Dadurch wurde die Zusammenarbeit zwischen Sozialberatung und Sachbearbeitung optimiert.</p> <p>Im Zentrum aller Reorganisationsmassnahmen steht das Ziel, die Falldauer und Fallkosten zu reduzieren und die Integration von Sozialhilfeempfängern zu fördern.</p> <p>Durch die eingeleiteten Massnahmen konnten die durchschnittlichen Fallkosten um 12 % gesenkt werden.</p> <p>Mit einem Zwischenbericht soll der Einwohnerrat über die bis jetzt erfolgten Arbeiten der Reorganisation informiert werden.</p>
Antrag	<p>Der Einwohnerrat nimmt von den bisherigen Arbeiten und Massnahmen im Rahmen der Reorganisation der Sozialen Dienste zustimmend Kenntnis.</p> <p>Liestal, 06.05.2003</p> <p style="text-align: center;">Für den Stadtrat Liestal</p> <p style="text-align: center;">Der Stadtpräsident Der stv. Stadtverwalter</p> <p style="text-align: center;">Marc Lüthi Bernhard Allemann</p>

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 den Stadtrat und die Sozialhilfebehörde, die Sozialen Dienste von externen Fachleuten zu überprüfen. 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 und kostengünstig 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

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
- 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. Die Massnahmen in den Teilprojekten

Um einen Überblick über den Stand der Reorganisation zu vermitteln, werden nachfolgend die bis jetzt erfolgten Arbeiten und getroffenen Massnahmen in den verschiedenen Teilprojekten aufgezeigt und tabellarisch dargestellt.

3.1. Die Kernprozesse

Nach dem Beschluss des Einwohnerrates im Mai 2002 konnten 200 Stellenprozent aufgestockt werden. Damit ist die Kapazität zur angemessenen Fallbearbeitung vorhanden.

Parallel dazu wurden neue Verfahren zur effizienten Fallbearbeitung eingeführt und die dazu erforderlichen Instrumente aufgebaut. Sämtliche Neuanmeldungen werden seit 01.02.2003 nach einem einheitlichen Verfahren (Intake) entgegengenommen und bearbeitet. Das Verfahren sichert eine fristgerechte und zweckdienliche Bearbeitung zu.

Ist ein Fall nach 3 Monaten noch nicht abgelöst, wird er im Rahmen der Fallverteilung, welche nach Auslastungsgrad der Sozialarbeiter (Fallbewirtschaftung) periodisch erfolgt, neu beurteilt. Es wird ein Behandlungsplan mit Zielvereinbarung, Zwischenzielen und Fristen erarbeitet, welcher für Klient und Soziale Dienste verbindlich ist (Case-Management). Damit soll der Beratungsprozess überprüfbar und die Wirkung messbar werden.

Fälle sollen in der Regel innert 24 Monaten von der Sozialhilfe abgelöst werden - abweichende Behandlungspläne mit längeren Fristen, wie bspw. bei allein Erziehenden mit kleinen Kindern, sind zu begründen. Nach Fallabschluss findet eine Evaluation statt, welche Auskunft über die Wirkung der Beratung geben soll und je nach Ergebnis in die künftige Planung von Massnahmen einbezogen wird. Vor der Einführung der neuen Verfahren wurden entsprechende Schulungen durchgeführt. Eine Begleitung zur Bearbeitung von Fragen und Problemstellungen durch den externen Experten ist eingerichtet.

Als Voraussetzung und Grundlage für die Tätigkeit der Sozialen Dienste wurden Beratungsgrundsätze erarbeitet und ein umfassender Dienstleistungskatalog mit Produkten definiert und von den beiden auftraggebenden Behörden verabschiedet. Sie bilden einen verbindlichen Auftrag für die Sozialen Dienste hinsichtlich Inhalt und Qualität der zu erbringenden Dienstleistungen.

Damit sind die wichtigsten Massnahmen zur Qualitätsverbesserung in der Fallbearbeitung eingerichtet.

In der Tendenz zeichnen sich bereits heute Wirkungen in Richtung Verkürzung der Falldauer und Verbesserungen bei den Rückerstattungen ab. Das Ziel, bis Ende 2004 bezüglich Falldauer und Fallkosten dem kantonalen Durchschnitt zu entsprechen, scheint realistisch und wird mit höchster Priorität weiterverfolgt.

Durch die eingeleiteten Massnahmen konnten die durchschnittlichen Fallkosten für das Jahr 2002 gegenüber dem Vorjahr um 12 % gesenkt werden.

3.2. Führung und Organisation

Die Bereichsleitung wurde von Sachbearbeitungsaufgaben befreit, um sich vermehrt den wesentlichen Führungsaufgaben widmen zu können.

Die Führung des Bereiches erfolgt zielorientiert (Ziele siehe unter Pkt. 2).

Führungsinstrumente für die Fallverteilung und Fallbewirtschaftung, wie auch für die neuen Verfahren der Fallbearbeitung, wurden aufgebaut und sind in Anwendung.

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 Sozialarbeiter gemäss Fallzahlen und Bearbeitungsaufwand, welche laufend erhoben und aktualisiert wird.

Dadurch ist gewährleistet, dass der (Leistungs-)Auftrag (die zu erbringende Dienstleistung wird in der gewünschten Qualität bei entsprechenden Kosten erbracht) erfüllt wird.

Ebenfalls wurde die Führungsstruktur angepasst. In der neu geschaffenen Koordinationskonferenz, an welcher neben dem Bereichsleiter die Vormundschaftsbehörde und die Sozialhilfebehörde vertreten sind, werden die wesentlichen Führungsfragen und Führungsthemen besprochen und Ziele, abgestimmt auf den Prozess in der Gesamtverwaltung, festgelegt.

Die Verantwortung zur operativen Umsetzung der definierten Ziele liegt beim Bereichsleiter.

Die Reduktion der Falldauer auf das Niveau des kantonalen Durchschnittes ist die derzeit vordringliche Aufgabe. Dazu ist eine verbesserte Fallbearbeitung erforderlich, welche nun mit der bewilligten Stellenerweiterung von 200% und der Einführung von neuen Verfahren, wie sie unter „Kernprozesse“ aufgeführt werden, umgesetzt wird.

Schulung und Weiterbildung der Mitarbeitenden haben sich an dieser Zielsetzung zu orientieren. Derzeit besucht ein Mitarbeitender eine intensive Weiterbildung im Sozialversicherungsbereich.

Interne Schulungen und Seminare zur Einführung des optimierten Fallbearbeitungsverfahrens (Case-Management) wurden und werden bedarfsorientiert durchgeführt.

3.3. Unterstützende Dienste

Aufgrund der Stellenaufstockung um 50% bei der Administration werden zur Entlastung der Sozialarbeiter alle Sachbearbeitungsaufgaben konsequent delegiert. Dadurch können sich die SozialarbeiterInnen optimal auf den Beratungsprozess konzentrieren und darin bessere Ergebnisse erzielen (Integration, Ablösung von der Sozialhilfe, Massnahmen zur Verhinderung von Sozialhilfebedürftigkeit).

Die Arbeitsabläufe und das Zusammenspiel zwischen Sozialberatung und Sachbearbeitung wurden besser strukturiert und mit Instrumenten und Checklisten unterstützt.

Dank neuer personeller EDV-Zuständigkeit, individuellem externem Support und der Weiterentwicklung der Bereichs-Software (VIS) wurden betreffend Nutzung der EDV grosse Fortschritte erzielt. Eine Verknüpfung mit den neu entwickelten Instrumenten konnte hergestellt werden. Inskünftig sind wir in der Lage, eine aussagekräftige Jahresstatistik zu generieren und relevante Parameter wie Falldauer, Anmelde- und Abschlussgrund zu erfassen. Somit sind die Grundlagen für ein Reporting und Controlling vorhanden.

3.4. Vormundschaft

In einem umfassenden Manual wurden sämtliche vormundschaftlichen Arbeitsfelder, Verfahrensabläufe und Zuständigkeiten erfasst und definiert, womit Rechtssicherheit gewährleistet ist. Die Aufgaben des Sekretariates wurden erweitert und die Vormundschaftsbehörde wird inskünftig nur bei notwendigen Verfahrensschritten (behördliche Anhörung; behördlicher Beschluss) aktiv und in den Prozess einbezogen. Ebenfalls kann der Vormundschaftssekretär das Intake-Verfahren der Sozialberatung für Abklärungsaufträge nutzen.

Betreffend Beschlüsse und Protokollverfahren wurden Qualitätsstandards definiert.

Eine Geschäftskontrolle wurde aufgebaut und ist in den wichtigsten Belangen vorhanden. Die vollständige Installierung ist EDV-abhängig, wozu derzeit noch verschiedene Abklärungen getroffen werden.

Die Stellvertretung des Sekretärs ist eingerichtet.

3. Finanzierung/Kosten

Im Rahmen der vom Einwohnerrat erteilten Kompetenz hat der Stadtrat für die Reorganisation durch externe Experten einen Kredit von insgesamt CHF 58'500.00 beschlossen, wovon CHF 34'000.00 zu Lasten des Budgets 2003 (der Rest zu Lasten der Rechnung 2002 im Rahmen der Stadtratskompetenz) im Rahmen der Budgetgenehmigung vom Einwohnerrat bewilligt wurden.

4. Termine

- Abschluss der Reorganisation 31.12.2003
- Evaluation mit Experten 31.03.2004
- Schlussbericht mit Ergebnispräsentation an Einwohnerrat Mai 2004
- Audit durch externe Fachstelle mit Bericht an Einwohnerrat Mai 2005

5. Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse

Die wichtigsten Ergebnisse der Reorganisation lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Die Führung erfolgt zielorientiert.
- Die neue Führungsstruktur sowie die wichtigsten Führungsinstrumente sind weitgehend eingerichtet.
- Die notwendigen Schulungen der Mitarbeitenden finden statt.
- Die Kernaufgaben sind definiert (Dienstleistungskatalog).
- Der Personalbedarf ist dem Arbeitsbedarf angepasst.
- Die neuen Verfahren zur effizienten Fallbearbeitung sind eingeführt.
- Erste Ergebnisse in Richtung Verkürzung der Falldauer sind vorhanden.
- Die durchschnittlichen Fallkosten konnten um 12% gesenkt werden.
- Die Zusammenarbeit Sozialarbeit/Sachbearbeitung ist optimiert.
- Das EDV-System wird zweckmässig genutzt (Statistik, Reporting, Controlling).
- Im Vormundschaftsbereich ist die Rechtssicherheit gewährleistet, die Arbeitsabläufe sind definiert und die Stellvertretung ist eingerichtet.

7. Ausblick

Die Reorganisation wird bis Ende 2003 abgeschlossen sein. Im Vordergrund des weiteren Prozesses werden die fachliche Begleitung bei der Anwendung der neuen Verfahren zur Fallbearbeitung und allfällige Anpassungen (Monitoring) sowie weitere Schulungen der Mitarbeitenden stehen. Eng damit verbunden ist der Aufbau eines Qualitätsmanagement und eines Controlling zur Ergebnisbewertung, welche ebenfalls noch einzurichten sind.

Das Ziel, die durchschnittliche Falldauer auf den Kantonalen Standard zu reduzieren, soll bis Ende 2004 erreicht sein. Damit sollten Kosten im Leistungsbereich von rund CHF 300'000.00 Sozialhilfe eingespart werden können (bei gleichbleibender Nachfrage).

8. Anhang

- Produktdefinition Soziale Dienste Liestal (Sozialhilfebereich, Vormundschaftsbereich)
- Bearbeitung der Langzeitfälle

Produkte Soziale Dienste Liestal

Produktgruppe Sozialhilfebereich
1. Information, Abklärung und Zuweisung (Triage)
2. Persönliche Beratung und Beratung um drohende Sozialhilfe zu verhindern
3. Finanz- und Sachhilfe (Finanzquellen ausserhalb der Sozialhilfe)
4. Abklärungen und Bericht (im Rahmen der Sozialhilfeverfahrens)
5. Beratung um die soziale und wirtschaftlich Selbständigkeit wieder zu erlangen
6. Wirtschaftliche Sozialhilfe (siehe Produkte Sozialhilfe Basel)

Produktgruppe Vormundschaftsbereich
A Information und Beratung
B Abklärungen und Berichte
C Einrichtung und Vollzug vormundschaftlicher Massnahmen für Erwachsene
D Kinderschutz
E Begleitung von privaten Mandatsträger

Bearbeitung der Langzeitfälle

Im Rahmen eines Spezialprojektes werden sämtliche sogenannten „Langzeitfälle“, welche infolge mangelhafter Personalressourcen und ungenügender Fallbearbeitung in den letzten Jahren entstanden sind, von einem externen Experten zusammen mit dem Dienst nachbearbeitet, um die erforderlichen Schritte zur möglichst raschen Ablösung durchzuführen.

Bis jetzt konnten von den insgesamt ca. 60 Fällen rund 20 Fälle von der Sozialhilfe abgelöst werden. Weitere zirka 40 Fälle befinden sich in Bearbeitung und sind auf gutem Wege, bis Ende 2003 ebenfalls abgeschlossen werden zu können. Über die noch verbleibenden Fälle wird eine Liste geführt, welche Massnahmen bis wann zu treffen sind, um auch hier die Ablösung sicherzustellen.

Von den abgelösten Fällen konnten - teilweise im Rahmen von Beschwerdeverfahren gegen Sozialversicherungsinstitutionen - bis dato zusätzlich rund 700'000 Franken Rückerstattungen für bezogene Unterstützungsleistungen in unsere Kasse zurückfliessen. Bis Ende 2003 darf eine weitere halbe Million erwartet werden und bis Ende 2004 sollten sämtliche Fälle auf dem Standardniveau mit einer durchschnittlichen Falldauer im Rahmen der Werte der Kantonalen Statistik geführt werden können.