Protokollauszug

13. Sitzung vom 1. Juli 2020

**Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 141/2020 | 17.03 | Stellenplananpassung per 1. Januar 2021 |

# Ausgangslage

Die Abteilung Soziales war in den letzten Jahren geprägt von vielen personellen und organisatorischen Veränderungen, Überprüfungen durch externe Berater und Reorganisationen.

Im Januar 2019, mit Stellenantritt des neuen Abteilungsleiters, wurden die Abteilung und deren Bereiche erneut umfassend auf ihre Leistungsfähigkeit überprüft. Die Ergebnisse zeigen ein Optimierungspotential in Bezug auf die Zielvorgaben, die Struktur und die Zusammenarbeitskultur, welches mit der Reorganisation der Abteilung genutzt werden kann.

Durch die geplante Reorganisation sollen u. a. eine effizientere und zielorientiertere Arbeitsabwicklung, die Reduktion von Schnittstellen, eine klarere Zuständigkeit und letztlich eine Kosteneinsparung erreicht werden. Um diese Ziele zu erreichen, ist die Aufstockung/Anpassung des Stellenplans notwendig.

# Handlungsbedarf

Die Analyseergebnisse halten die folgenden wichtigsten Erkenntnisse fest:

* Die aktuelle Organisation lässt situatives Handeln zu und ermöglicht für die Klienten eine rasche Hilfestellung und individuelle Lösungen.
* Die Aufgaben der wirtschaftlichen Sozialhilfe werden mit grossem individuellem Gestaltungsspielraum wahrgenommen. Eine einheitliche Ausrichtung der wirtschaftlichen Sozialhilfe basierend auf konkreten Vorgaben und fachlichen Standards ist durch diese Individualität erschwert.
* Sozialberaterinnen und Sozialberater benötigen einen beachtlichen Anteil der Arbeitszeit für Sachbearbeitungs- und Administrationsaufgaben. Eine Entlastung durch das Sekretariat findet zu wenig statt.
* Die Zusammenarbeit und Schnittstellen zwischen den Bereichen sind teilweise unklar und funktionieren nicht effizient.
* Wichtige Controlling- und Qualitätsmanagement-Aufgaben sind zu wenig genau definiert und werden teilweise mangels Ressourcen vernachlässigt.
* Die Bereiche der Abteilung sind unterschiedlich detailliert organisiert und in Bezug auf Anzahl Mitarbeitende ungleich ausgestattet.
* Die räumlichen Rahmenbedingungen behindern die Zusammenarbeit.
* Die Möglichkeiten der Digitalisierung werden noch zu wenig genutzt.

Der Fokus der Analyse lag auf den Bereichen Administration und Projekte (KST 400), Sozialberatung (KST 420) inkl. Sekretariat sowie der beruflichen und sozialen Integration (KST 421). Der Bereich Sozialversicherungen (KST 450) ist in sich gut organisiert und kann seine Aufgaben ohne wesentliche Schnittstellen zu den übrigen Bereichen vollziehen. Im Bereich der Sozialversicherungen zeichnet sich aber ab, dass auf den 1. Januar 2021 neue Aufgaben übernommen werden müssen, was einen zusätzlichen Personalaufwand zur Folge haben wird (siehe Kapitel 4).

Ebenfalls nicht Teil dieser Reorganisation, ist der per 1. Juli 2020 neu übernommene Bereich Kindes- und Erwachsenenschutz. Bezüglich Übernahme der Arbeiten dieses Bereichs wird auf den SRB 86 vom 6. Mai 2020 verwiesen.

# Anpassungsvorschlag

Um die erkannten Optimierungsmöglichkeiten umsetzen zu können, wurden die Eckwerte und Ziele der Organisation festgehalten und die künftige Struktur festgelegt.

## Eckwerte

Für die Bestimmung der künftigen Organisation der Abteilung wurden folgende Eckwerte im Sinne von Zielen definiert:

* Die wirtschaftliche Sozialhilfe ist einheitlich umgesetzt und auf die rechtlichen Grundlagen und anerkannten fachlichen Standards ausgerichtet.
* Die Sozialarbeitenden werden von Sachbearbeitungs- und Administrationsarbeiten entlastet, Schnittstellen sind reduziert und unklare Abläufe abgebaut.
* Administrative Kapazitäten sind, soweit sinnvoll, zusammenzulegen und zu bündeln.
* Zusammengehörende Aufgaben werden demselben Bereich zugeordnet.
* Abläufe und Ergebnisse werden verstärkt mittels Controlling-Instrumenten und einem IKS-System gesteuert und regelmässig überprüft.

## Lösungsansatz

Mit der Reorganisation werden bestehende Ziele und Vorgaben aktualisiert, dokumentiert und gegenüber den Mitarbeitenden verstärkt sichtbar gemacht. Damit können der aufgezeigte Handlungsbedarf sowie die definierten Ziele erreicht werden.

### Wesentliche strukturelle Anpassungen

* Die Sozialhilfe wird neu in die Phasen "Intake" (bis 6 Monate) und "Sozialberatung" (ab 6 Monate) mit einer entsprechenden Zuteilung und Spezialisierung von Mitarbeitenden aufgeteilt.
* Der allgemeine Schalterdienst wird neu dem Bereich Intake zugeordnet.
* Die berufliche und soziale Integration (heute Check in) wird in den Prozess/Bereich Intake eingebunden.
* Die Abteilung wird in ähnlich grosse Bereiche, inkl. vergleichbarer Führungsspanne organisiert.

### Organigramm

Die Abteilung Soziales ist ab 1. Januar 2021 wie folgt organisiert:

|  |
| --- |
|  |

Die neue Organisation geht davon aus, dass die Aufgabengruppe "Berufliche und soziale Integration und gesundheitliche Stabilisierung" mit dem Erschliessen von materiellen, sozialen und kulturellen Ressourcen und Vermitteln von spezialisierten Beratungsangeboten, Bildungs- und beruflichen Integrationsmassnahmen zu den Aufgaben der Sozialberatung im Rahmen des Intakes gehören und wesentliche Synergien zu den weiteren Aufgaben im Intake bestehen. Dies ist in den neuen Stellenbeschrieben abgebildet.

Aktuell besteht in Schlieren ein Bereich "Berufliche und soziale Integration" mit insgesamt 130 Stellenprozent, der dem Abteilungsleiter als Stabsstelle angegliedert ist. Dieser erbringt im kleineren Umfang Leistungen für weitere Gemeinden (Oberengstringen, Oetwil a.d.L., Uitikon). Aus Sicht der Sozialberatung stellen diese internen Leistungen aber keinen Mehrwert dar, da sie wie oben erläutert sinnvollerweise im Rahmen des normalen "Intake"-Prozesses abgewickelt werden. Damit werden die heutigen Aufgaben des Check-in in den Bereich Intake integriert. Die Aufgaben, welche heute für andere Gemeinden erfüllt werden, werden in den nächsten zwei Jahren abgebaut.

## Vorteile der neuen Lösung

Mit der neuen Struktur und Aufgabenverteilung können bestehende Aufgaben effizienter und zielgerichteter wahrgenommen werden. Konkret betrifft dies folgende Funktionen und Aufgaben:

Sozialarbeit (und teilweise Sachbearbeitung) Intake:

* Vertiefte Abklärung bei selbständig Erwerbenden und Erlassen von einsprachefähigen Entscheiden (neue Aufgabe)
* Vertiefte Klärung von fürsorgerechtlichen Zuständigkeiten und Information an externe Stellen (bisher nur vereinzelt wahrgenommene Aufgabe)
* Prüfung der Verwandtenunterstützungspflicht nach Art. 328 f. ZGB (bisher nicht wahrgenommene Aufgabe)
* Abklärung und Rückerstattung bei illiquidem Vermögen nach Art. 27 SHG (bisher nur vereinzelt wahrgenommene Aufgabe)
* Abklärung und Vereinbarung der elterlichen Unterhaltspflicht nach Art. 276 ff. ZGB (bisher nicht wahrgenommene Aufgabe)
* Rückerstattung aus Nachlass nach Art. 28 SHG (Ablebenskontrolle, bisher nicht wahrgenommene Aufgabe)

Sozialarbeit Intake und Sozialberatung:

* Verfahrensrechtlich Auflage-, Kürzungs- und Einstellungsverfahren, Erlass von Verfügungen
* Rückerstattung bei rechtmässigem oder unrechtmässigem Bezug inkl. Strafanzeigen, Erlass von Verfügungen (bisher nur vereinzelt wahrgenommene Aufgabe)
* Jährliche umfassende Prüfung der Anspruchsberechtigung aller Sozialhilfebeziehenden von Amtes wegen (bisher nicht wahrgenommene Aufgaben)

Sozialarbeit Beratung:

* Freiwillige Einkommens- und Vermögensverwaltung im Rahmen der Personensorge nach SHG (neue Aufgabe).

Die Wahrnehmung der zusätzlichen Aufgaben, eine fundiertere Anspruchsprüfung, eine bessere administrative Unterstützung der Sozialarbeit durch die Sachbearbeitung sowie ein verbessertes Risiko-Management führen kurz- und mittelfristig zur Einsparung von Sozialhilfegeldern. Mit der Verstärkung der internen Prüfungen ist eine Erhöhung der Einnahmen der Abteilung zu erwarten.

Es wird davon ausgegangen, dass durch die neue Organisation die Netto-Kosten der Sozialhilfe (Kosteneinsparungen und Ertragssteigerungen) bei gleichbleibenden Fallzahlen spürbar reduziert werden können. Massnahmen dazu sind eine verbesserte Anspruchsprüfung, eine konsequente Anwendung der rechtlichen Grundlagen und der SKOS-Richtlinien, die fristgerechte Geltendmachung von Subsidiaritäten sowie die Reduktion der externen Dienstleistungen wie bspw. Inspektoratskosten von SoWatch um ca. 75 %.

Mit der neuen Aufteilung zwischen Intake und Sozialberatung werden die Schnittstellen geklärt und es kann die notwendige Spezialisierung sowie das dazu notwendige Spezialwissen aufgebaut und sichergestellt werden. Die finanzielle und persönliche Hilfe im Aufnahmeverfahren und in den ersten Monaten ist besonders sorgfältig zu gestalten, da während dem ersten Unterstützungsjahr die meisten Ablösungen erreicht werden können. Mit der Aufteilung in Intake und Sozialberatung ist zudem die interne und gegenseitige Kontrolle möglich. Die Sozialbehörde behält ihre strategische Aufsichtsfunktion.

## Stellenbeschreibungen

Die Reorganisation hat diverse Anpassungen mit unterschiedlichen Auswirkungen zur Folge. Die Stelle Bereichsleitung Intake ist neu zu schaffen. Ein Teil der Stellen wird mit angepassten Aufgaben in andere Bereiche verschoben. Ein Teil der Stellen wird im Umfang reduziert oder vollständig abgeschafft. Sämtliche Aufgaben sind in Stellenbeschrieben festgehalten. Die Einordnung der neuen Stelle erfolgte mittels vereinfachter Funktionsanalyse.

Für jede Funktion wurde der notwendige Kapazitätsbedarf pro Aufgabengruppe überprüft und festgelegt. Die Stellenprozente für die Sozialarbeit und die Sachbearbeitung Beratung respektive Intake wurden aufgrund der Erfahrungswerte sowie Empfehlungen von wissenschaftlichen Untersuchungen der ZHAW berechnet.

# Bereich Sozialversicherung

Am 22. März 2019 hat das eidgenössische Parlament die Reform der Ergänzungsleistungen zur AHV/IV inklusive der Anpassungen der Mietzinsmaxima verabschiedet. Der Bundesrat hat entschieden, die Reform per 1. Januar 2021 in Kraft zu setzen. Die EL-Reform führt zu vielfältigen inhaltlichen, technischen und organisatorischen Anpassungen bei den Durchführungsstellen. Diese Anpassungen haben gemäss einhelliger Meinung des kantonalen Sozialamts und des Fachverbands Zusatzleistungen einen Mehraufwand von ca. 20 bis 25 % in der Durchführung zur Folge. Ebenfalls nehmen die Fallzahlen im Bereich Zusatzleistungen weiterhin zu. Um trotz dieser Mehraufwände durchgehend eine fachlich gute Qualität der Fallbearbeitung gewährleisten zu können, ist der Stellenplan des Bereichs Zusatzleistungen anzupassen.

Die Zahl der bearbeiteten Gesuche ist in den vergangenen Jahren stabil bis leicht angestiegen, es mussten in den letzten zwei Jahren deutlich mehr Gesuche abgewiesen und Einsprachen bearbeitet werden, was den Aufwand erhöhte.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Zusatzleistungen zu**  **AHV- und IV-Renten** | **2015** | **2016** | **2017** | **2018** | **2019** |
| Stand 1.1. | 598 | 593 | 616 | 609 | 602 |
| Neuaufnahmen | 109 | 111 | 89 | 85 | 100 |
| Abschlüsse | 114 | 88 | 96 | 91 | 84 |
| Stand 31.12. | 593 | 616 | 609 | 602 | 615 |
| Zusätzlich: Abweisungen | 47 | 36 | 34 | 52 | 67 |

Zahlen aus dem Geschäftsbericht

Das kantonale Sozialamt, als Aufsichtsbehörde, hat in seinem Prüfbericht vom 18. Dezember 2019 die Stellenressourcen in Schlieren als knapp bemessen eingestuft und darauf hingewiesen, dass zu tiefe Personalressourcen und fehlende Qualitätssicherungsmassnahmen zu folgenden Risiken führen können:

* Gefahr von Schäden bei öffentlichen Ressourcen und Staatsvermögen
* Gefährdung der zuverlässigen Durchführung der finanziellen und operationellen Prozesse
* Gefahr eines Vermögensschadens für Bürgerinnen und Bürger
* Gefahr des Nichterkennens von Missbräuchen
* Gefahr der nicht rechtsgleichen Behandlung von Versicherten.

Aufgrund der per 1. Januar 2021 anstehenden gesetzlichen Änderungen, den Empfehlungen des Kantons und gestützt auf die aktuellen und zu erwartenden Fallzahlen ist der Stellenplan im Bereich Sozialversicherungen um insgesamt 140 Stellenprozent auf neu Total 560 Stellenprozent anzupassen.

# Stellenplan

Gestützt auf die oben stehenden Ausführungen verändert sich der Stellenplan der Abteilung Soziales per 1. Januar 2021 wie folgt:



Auf Stufe Sachbearbeitung wird eine Differenzierung zwischen LK 12 bis 14 vorgeschlagen, dies auf Basis einer generellen Differenzierung des Anforderungsprofils.

Der Stellenplan soll per 1. Januar 2021 insgesamt um 285 Stellenprozent erhöht werden. Davon sind 140 Stellenprozent für den Bereich Sozialversicherung angedacht. Für die übrigen Bereiche resultiert insgesamt eine Erhöhung von 145 Stellenprozent.

Mit dem vorliegenden Stellenplan können die Aufgaben in der Abteilung Soziales zielführend, nach heute gültigen Standards und effizient wahrgenommen werden. Aufgrund der Veränderungen und Verschiebungen von Aufgaben sind auch Aufgabengebiete von verschiedenen Mitarbeitenden der Abteilung betroffen. Die Umsetzung der neuen Strukturen und die Bildung von neuen Teams werden voraussichtlich bis Ende 2022 abgeschlossen werden können. Um die Reorganisation nachhaltig und möglichst auch mit den bestehenden Mitarbeitenden umsetzen zu können, kann es notwendig werden, den dargestellten Stellenplan kurzfristig zu überschreiten. Gründe dafür sind vor allem: Einarbeitungs- und Schulungszeit, Übergangslösungen bis zur Pensionierung sowie Mehrbelastungen des Kaders während des Veränderungsprozesses. Die allfälligen Mehrkosten werden jeweils im Budget angezeigt.

# Kosten

Die ausgeführten Veränderungen haben nachstehende, zusammengefasste Kosten zur Folge:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Was** |  | **Mehrkosten in Fr.** | **Minderaufwände, Mehrerträge in Fr.** |
|
| Personalaufwand, inkl. Sozialversicherungsbeiträge: | |  |  |
| Veränderungen Personal / neue Stellen (Personalaufwand inkl. Sozialversicherungsbeiträge)   * BL Intake * Sozialberatung/Sachbearbeitung * Sachb. Sozialversicherungen * Anpassungen Lohnklassen | wiederkehrend | 450'000.00 |  |
| * *Sachbearbeitung plus 130 % befristet bis Integration Check-In.* | *bis 2023* | *133'000.00* |  |
| *Verschiedener Personalaufwand*   * *Aus- und Weiterbildung* * *Unterstützung Externe während Übergangsphase* * *Verschiedenes* | *bis 2023* | *140'000.00* |  |
| *Verschiedener Sachaufwand*   * *Büroraum, Büromaterial* * *ICT, Vorlagen* * *Umzugskosten* | *einmalig* | *60'000.00* |  |
| Abbau Leistungen SoWatch (neu interne Aufgabe), Reduktion externe Unterstützung | wiederkehrend |  | 100'000.00 |
| Rückerstattung unrechtmässiger Sozialhilfebezug | wiederkehrend |  | 20'000.00 |
| Abschliessende Abklärung der Zuständigkeit und Subsidiarität | wiederkehrend |  | 800'000.00 |
| Elterliche Unterhaltspflicht, Verwandtenunterstützungspflicht, Ablebenskontrolle | wiederkehrend |  | 50'000.00 |
| *Total einmalig und befristete Mehrkosten (kursiv)* |  | *333'000.00* |  |
| **Total** |  | **783'000.00** | **970'000.00** |

Es wird mit einer Umsetzungsphase der Reorganisation von zwei Jahren (2021, 2022) gerechnet. In dieser Zeit wird, verteilt auf das Jahr 2021 (Fr. 223'000.00) und 2022 (Fr. 110'000.00), mit einmaligen Mehrkosten von insgesamt Fr. 333'000.00 gerechnet. Die wiederkehrenden Kosten betragen Fr. 450'000.00 pro Jahr. Diesen wiederkehrenden Kosten steht ab 2023 eine deutliche Reduktion des Nettoaufwandes (Annahme: Minderaufwände/Mehrerträge von Fr. 970'000.00) gegenüber. Die Berechnungen basieren auf der Annahme von 20'000 Einwohnerinnen und Einwohner und unter den aktuell gegebenen Umständen.

Die aufgeführten Minderaufwendungen / Mehreinnahmen werden erreicht, indem die interne Kontrolle sowie das Qualitätsmanagement verstärkt werden. Dabei wird die Fallkontrolle neu abteilungsintern wahrgenommen und organisiert. Jedes Sozialhilfedossier der Sozialberatung wird nach dem Vieraugenprinzip mindestens einmal im Jahr durch den Bereich Intake geprüft. Jedes neu anlaufende Dossier wird spätestens nach drei bis sechs Monaten nach dem Vieraugenprinzip durch den Bereich Sozialberatung geprüft.

Die bestehende Kompetenzordnung wird durch interne Richtlinien und standardisierte Vorgaben für die Fallführung ergänzt. Subsidiaritätsabklärungen werden systematisch im Vieraugenprinzip durch Sozialarbeit und Sachbearbeitung vorgenommen. Für die rechtssichere Behandlung der Klienten und Klientinnen und Sicherstellung der Rechtsgleichheit werden in Ergänzung der Richtlinien Vorlagen erarbeitet. Seit 1. November 2019 muss jede unterstützte Person einmal im Jahr die kompletten Unterlagen zur Prüfung des Unterstützungsanspruchs einreichen. Dafür wurden unter anderem das Antragsformular neu gestaltet, Checklisten erarbeitet und Standards für die jährliche Prüfung festgelegt. Jedem Verdacht auf missbräuchlichen Leistungsbezug wird nachgegangen. Auch anonyme Meldungen von Drittpersonen werden verfolgt. Externe Inspektoratsaufträge werden bei Verdacht von missbräuchlichem Leistungsbezug nur noch erteilt, wenn diese nicht abteilungsintern geklärt werden können, insbesondere bei Verdacht auf Schwarzarbeit.

Schlussendlich sind motivierte und gut ausgebildete Mitarbeitende der beste Garant für die korrekte Implementierung der Vorgaben (Gesetze, Verordnungen, Richtlinien). Deshalb wird auf die fachliche Qualifikation und Weiterentwicklung der Mitarbeitenden Wert gelegt und auch regelmässig in die Entwicklung der Mitarbeitenden investiert.

# Umsetzung

Die geplanten Veränderungen sind für die Abteilung Soziales und deren Mitarbeitenden eine grosse Herausforderung. Die Umsetzung der Reorganisation erfordert ein professionelles Change-Management, eine klare Führung sowie die Bereitschaft der Mitarbeitenden, zur Zielerreichung beizutragen.

Die Veränderung ist aktiv und unter Einbezug der Mitarbeitenden umzusetzen. Schliesslich wird sich die Umstellung bei verschiedenen Mitarbeitenden ganz konkret sowohl auf die bisherige Funktion als auch auf das notwendige Anforderungsprofil auswirken.

Der Stadtrat beschliesst:

1. Der Stellenplan der Abteilung Soziales wird per 1. Januar 2021 gemäss vorstehender Ausführungen um 285 Stellenprozent auf neu 3'175 Stellenprozent erhöht.
2. Mitteilung an

* Geschäftsleiter
* Abteilungsleiter Soziales
* Abteilungsleiter-Stv. Soziales
* Bereichsleiter Sozialberatung
* Bereichsleiter Sozialversicherungen
* Leiterin Personal
* Archiv

Status: teilweise öffentlich

**Stadtrat Schlieren**



|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Markus Bärtschiger  Stadtpräsident |  | Ingrid Hieronymi  Stadtschreiberin |