

Beratungsfolge:

1. Sozialausschuss 29.09.2020 Kenntnisnahme Ö

09.09.2020 Diana E. Raedler
gez. Dezernent / Datum

Ergebnisse der Organisationsuntersuchung im Sozial- und Inklusionsamt

Darstellung des Vorgangs:

1. Ausgangssituation

Das Sozial- und Inklusionsamt (SI) ist dem Dezernat Soziales und Arbeit zugeordnet und hat einen Hauptstandort in Ravensburg im Kreishaus II und eine Außenstelle in Wangen in der Liebigstraße 1.

Im Jahr 2016 wurden das Kreissozialamt sowie das Eingliederungs- und Versorgungsamt der Landkreisverwaltung zu einem Sozial- und Inklusionsamt zusammengelegt, um mehr integriertes Arbeiten aus einer Hand und unter einer Leitung zu schaffen. Dem SI wurden damals 72,4 Stellenanteile zur Aufgabenerledigung zur Verfügung gestellt.

Das SI setzte sich aus den nachfolgenden Sachgebieten (SG) zusammen:

- SG Zentrale Dienste und Soziales Entschädigungsrecht
- SG Sozialhilfe SGB XII Ravensburg/Wangen
- SG Sonderleistungen (BAföG/Wohngeld) und Schuldnerberatung Ravensburg/Wangen
- SG Hilfen für Menschen mit Behinderungen und Betreuungen Ravensburg
- SG Hilfen für Menschen mit Behinderungen Wangen
- SG Schwerbehindertenrecht SGB IX.

Im SI wurde im Zeitraum von Oktober 2018 bis März 2020 eine Organisationsuntersuchung unter Begleitung der externen Beratungsfirma „Rödl & Partner“ aus Nürnberg durchgeführt.

2. Ziele der Organisationsuntersuchung

Im Rahmen der Organisationsuntersuchung wurden folgende Ziele verfolgt:

2.1 Durchführung einer Aufgabenanalyse und -kritik

- + Erstellung von Aufgabenkatalogen für jedes Sachgebiet
- + Erarbeitung von Prozesslandkarten in der Eingliederungshilfe und in der Sozialhilfe
- + Einbindung der Mitarbeitenden im Rahmen mehrerer Analyse-Workshops
- + Erfassung von Bearbeitungszeiten.

2.2 Optimierung der Geschäftsprozesse

- + Erhebung von Verbesserungspotenzialen im Rahmen von Optimierungs-Workshops mit den Mitarbeitenden und Finalisierung mit den Führungskräften
- + Zusammenführung der Verbesserungsvorschläge in einem Maßnahmen-sammler durch Rödl & Partner mit Priorisierung und zeitlichem Umsetzungsvorschlag; es wurden ca. 70 Optimierungsmaßnahmen ermittelt, deren Umsetzung bis Ende des Jahres 2022 erfolgen soll.

2.3 Digitalisierung

- + Einführung eines neuen EDV-Fachverfahrens;
OPEN/PROSOZ wurde bereits zum 01.01.2020 realisiert.
- + Einführung eines Dokumenten-Management-Systems (DMS) im gesamten Amt;
beginnend ab dem 4. Quartal 2020.
- + Einführung der E-Akte im Schwerbehindertenrecht SGB IX bzw. in den Aufgabenbereichen Eingliederungs- und Sozialhilfe;
wird ab November 2020 bzw. im Jahr 2021 realisiert.
- + Anbindung an das Bürgerportal mit Online-Anträgen in den Aufgabenbereichen BAföG und Wohngeld sowie Grundsicherung und Hilfe zum Lebensunterhalt;
wird bis Ende 2020 bzw. im Jahr 2021 realisiert.

2.4 Ermittlung des erforderlichen Stellenbedarfs

- + Durchführung einer Personalbedarfsbemessung unter Berücksichtigung eines noch nicht bzw. optimierten Aufgabenzuschnitts;
zusätzlicher Stellenbedarf in Höhe von 6,7 Stellen für alle Aufgabenbereiche ohne Eingliederungshilfe wurde bereits im Stellenplan 2020 realisiert.

2.5 Entwicklung eines fortschreibefähigen Tools zur Personalbedarfsermittlung

- + Aufbau eines Personalbedarfsermittlungsinstruments mit jährlicher Fortschreibungsmöglichkeit.

2.6 Festlegung einer neuen sozialraumorientierten Aufbauorganisation

- + Sicherstellung der Zukunftsfähigkeit des SI als moderne Dienstleistungsorganisation, die an der Lebenswelt und auch an den Bedürfnissen ihrer Kunden ausgerichtet ist
- + Einheitliche Organisation aller Fachämter im Sozialbereich der Landkreisverwaltung.

3. Sozialraumorientierte Aufbauorganisation

Die neue Aufbauorganisation des SI wurde mit Verfügung vom 01.05.2020 umgesetzt. Das SI besteht aus folgenden vier Sachgebieten, von denen drei Sachgebiete sozialräumlich ausgerichtet sind:

SG Zentrale Dienste	SG Landkreis Nord-West	SG Landkreis Süd-West	SG Allgäu
Finanzen, Haushalt, Controlling, Berichtswesen	Sozialhilfe SGB XII	Sozialhilfe SGB XII	Sozialhilfe SGB XII
Vertrags- und Vergütungswesen	Eingliederungshilfe Leistungssachbearbeitung	Eingliederungshilfe Leistungssachbearbeitung	Eingliederungshilfe Leistungssachbearbeitung
Qualitätsmanagement Recht (Widersprüche/Klagen)	Eingliederungshilfe Fallmanagement	Eingliederungshilfe Fallmanagement	Eingliederungshilfe Fallmanagement
EDV-Anwendungsbetreuung	Betreuungen inkl. Sozialdienst	Betreuungen inkl. Sozialdienst	Betreuungen inkl. Sozialdienst
Soziales Entschädigungsrecht/Blinden-Hilfe	Schwerbehinderertenrecht SGB IX	Schwerbehinderertenrecht SGB IX	Schwerbehinderertenrecht SGB IX
Schuldnerberatung	Sonderleistung BAföG	Sonderleistung Wohngeld	Sonderleistungen BAföG und Wohngeld
VWS inkl. Zentraler Scanstelle	Servicebüro (VWS)	Servicebüro (VWS)	Servicebüro (VWS)

4. Aufgaben der Führungskräfte

Die Aufgaben der Sachgebietsleitenden im SI umfassen künftig:

4.1 Führungsaufgaben

- + Führen eines interdisziplinären Teams mit ca. 25 – 30 Mitarbeitenden in verschiedenen Aufgabenbereichen durch u. a. Delegation von Aufgaben und Verantwortung, Mitarbeitergespräche, Aus- und Fortbildung, Einführung neuer Mitarbeitenden, Beurteilungen und personalwirtschaftliche Stellungnahmen.

4.2 Sachbearbeitungsaufgaben ohne eigene Fallbearbeitung

- + Koordinierung und Überwachung der qualitativen Aufgabenerledigung im Sachgebiet im Rahmen eines internen Controllings
- + Steuerung und Kontrolle von Art und Umfang der Aufgabenerledigung im Sachgebiet im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP).

4.3 Sonderaufgaben und Projekte

- + Mitglied in den Redaktionskreisen SGB IX und SGB XII beim Landkreistag
- + Fachliche Leitung der Betreuungsbehörde
- + Entwicklung eines Wirkungscontrollings für künftige individuelle Eingliederungshilfeleistungen
- + Erstellung von Konzepten z. B. in den Aufgabenbereichen Wohnungslosenhilfe, Hilfe zur Pflege, Eingliederungshilfe Fallmanagement.

5. Vorteile der neuen Organisationsstruktur

5.1 Für die Mitarbeitenden attraktive Arbeitsplätze

a) Sozialraumorientierte Aufbauorganisation

- + Einsatz von Mitarbeitenden in mehreren Aufgabenbereichen;
(z. B. Eingliederungs-/Sozialhilfe und Betreuungen, Leistungssachbearbeitung und Fallmanagement in der Eingliederungshilfe)
- + Abstimmung bei mehreren Leistungsarten (z. B. Eingliederungshilfe, Grund-sicherung, Hilfe zur Pflege) im eigenen Team
- + Möglichkeit des beruflichen Aufstiegs im eigenen Team ohne Wechsel des Sachgebietsleitenden und der Teammitglieder
- + Reduzierung der persönlichen Kontakte mit dem Bürger durch Servicebüros (= Verwaltungssekretariate)
- + Fachliche Unterstützung der Sachbearbeitenden in den sozialraumorientierten SG`en durch mehrere Ansprechpartner im SG Zentrale Dienste; Realisierung durch u. a. Bildung eines Teams „Qualitätsmanagement Recht“, Einrichtung einer Wissensdatenbank; Entwicklung eines Einarbeitungskonzepts für neue Mitarbeitende

b) Ganzheitliche Sachbearbeitung und damit umfassende Fallverantwortung

- c) Digitalisierung von Geschäftsprozessen (DMS und E-Akte) als Grundlage für Homeoffice-Lösungen (Umsetzung flexibler Arbeitszeitmodelle)
- d) Bei Neueinstellungen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Fachämtern.

5.2 Für die Kunden moderner Dienstleister

- a) Sozialraumorientierte Aufbauorganisation
 - + Möglichst viele Leistungen unter einem Dach und aus einem Sachgebiet
 - + Zusätzlich dezentrales Dienstleistungsangebot (Schwerbehindertenrecht SGB IX in der Außenstelle Wangen)
 - + Informations- und Anlaufstelle in jedem Sachgebiet durch Einrichtung von Servicebüros
- b) Digitalisierung von Geschäftsprozessen (Online-Antragstellung) und damit kein persönliches Erscheinen im Amt notwendig.

6. Optimierung der Geschäftsprozesse und Effizienzgewinne

Rödl & Partner hat für das Jahr 2019 ohne Berücksichtigung eines optimierten Aufgabenzuschnitts einen zusätzlichen Stellenbedarf in Höhe von 6,7 Stellen für alle Aufgabenbereiche ohne Eingliederungshilfe ermittelt. Dieser Stellenbedarf wurde im Stellenplan 2020 realisiert.

Darüber hinaus hat Rödl & Partner rechnerische Einsparpotenziale durch die Umsetzung von ca. 70 Maßnahmen aus dem Maßnahmenammler dargestellt. Danach sollen die Effizienzgewinne bis zum Ende des Jahres 2022 insgesamt 4,3 Stellenanteile betragen; bis Ende des Jahres 2024 sollen weitere 2,4 Stellenanteile eingespart werden können. Diese Berechnung berücksichtigt, dass sich die gesetzlichen Rahmenbedingungen nicht wesentlich verändern und die Geschäftszahlen auf dem Niveau des Jahres 2019 bleiben.

Die größten Einsparpotenziale werden bei der Umsetzung folgender Maßnahmen erreicht:

- Einrichtung eines wirkungsorientierten Controllings,
- Umstrukturierung der Verwaltungssekretariate zu Servicebüros,
- Einführung eines Bürgerportals,

- Transparente Gestaltung des Internetauftritts,
- Etablierung eines Wissensmanagement-Systems und
- Erfassung sämtlicher Vorlagen der Mitarbeitenden im EDV-Fachverfahren.

Im Stellenplan 2021 werden bereits Stellenanteile im SI als Stellenabgänge enthalten sein.

7. Weiterentwicklung des Aufgabenbereichs Eingliederungshilfe

Der Personalbedarf in der Leistungssachbearbeitung und im Fallmanagement der Eingliederungshilfe wurde auf der Grundlage der Richtwerte ermittelt, die die Arbeitsgruppe zur Personalbedarfsbemessung der Kommunalen Steuerungsgruppe BTHG im Land Baden-Württemberg festgelegt hat. Es wurden im Stellenplan 2020 insgesamt fünf zusätzliche Stellen in der Leistungssachbearbeitung und 16 Stellen im Fallmanagement bewilligt.

Aufgrund der vorhandenen Personalressourcen in der Leistungssachbearbeitung und der Tatsache, dass Mitarbeitende der Leistungssachbearbeitung bisher bereits bei einzelnen Leistungstypen im Rahmen der Bedarfsfeststellung originäre Aufgaben des Fallmanagements eigenverantwortlich erledigt haben, wird das „Fallmanagement light“ für Leistungssachbearbeitende weitergeführt.

Das in der **Anlage** beigefügte Schnittstellenpapier „Leistungssachbearbeitung / Fallmanagement“ im Aufgabenbereich Eingliederungshilfe stellt die künftige Aufgabenverteilung zwischen den beiden Berufsgruppen dar. Diese Aufgabenverteilung wird sukzessive auch in den Nachbarlandkreisen eingeführt.

Im Stellenplan 2021 werden auch Stellenanteile im SI im Aufgabenbereich Eingliederungshilfe als weitere Stellenabgänge enthalten sein.

Anlage 1 zu 0111/2020

Um den Lesefluss zu erleichtern, verwenden wir nicht immer Mehrfachnennungen von Geschlechtern. Die verwendeten Bezeichnungen gelten für alle Geschlechter.