

Reorganisation Abteilung Soziales



Direktion Soziales und Sicherheit
& Abteilung Soziales

Informationen Stand Mitte August



Ablauf/Programm

- Begrüssung
- Ausgangslage und Einführung
- Reorganisation der Abteilung Soziales – fachliche/inhaltliche Aspekte
- Infos zum Kennzahlenbericht Städtevergleich 2015
- Fragerunde



Ausgangslage - Dimensionen



Die Reorganisation der Abteilung Soziales wurde im Frühjahr 2015 beschlossen. Was führte dazu?

- Spezielle Ausgangslage in Biel:
 - hohe Sozialhilfequote
 - hoher Handlungsdruck
- Anhaltspunkte aus der Ecoplan-Studie
- Anhaltspunkte aus dem Bericht Büschi/Lanker
- Zeitpunkt nach dem Weggang der früheren Abteilungsleitung war gegeben, grundlegend über die Bücher zu gehen
- Einigkeit in Bezug auf die Notwendigkeit der Reorganisation



Einführung - Projektorganisation

Für die Reorganisation der Abteilung Soziales (=REO SOZ) wurde eine Projektorganisation festgelegt:

- **Steuerungsausschuss** (Entscheid-Ebene, Führung und Politik):
 - Ltg: Beat Feurer, Direktor Soziales und Sicherheit
 - René Merz, Direktionssekretär Soziales und Sicherheit
 - Thomas Michel, Leiter Abteilung Soziales
 - David Gilbert, Leiter Sozialdienst
 - Kurt Jaggi, externer Berater (ehem. Leiter Kantonales Fürsorgeamt)
- **Projektausschuss** (Erarbeitungs-Ebene, Führung und Praxis):
 - Ltg: Thomas Michel, Mitarbeit von 9 Kadermitarbeitenden und Kurt Jaggi
- **Sounding Board** (Echo-Gruppe aus der Praxis):
 - Ltg: Kurt Jaggi, Mitarbeit von 15 Mitarbeitenden und Thomas Michel

Einführung - Projektablauf



Die REO SOZ wurde **im Frühjahr 2015 gestartet** – als Teilprojekt eingegliedert wurde die bereits laufende Reorganisation der Fachstelle Arbeitsintegration, welche Ende 2015 abgeschlossen werden konnte. Von Beginn weg konnte der neue Abteilungsleiter einbezogen werden.

- Der **Steuerungsausschuss** setzte Rahmenbedingungen, initiierte Teilprojekte, verabschiedete die 3 Zwischenberichte und den Schlussbericht an den Gemeinderat und überwachte das Projekt
- Der **Projektausschuss** traf sich zu total 15 monatlichen halbtägigen Plenarsitzungen, erarbeitete delegierte Teilprojekte in Untergruppen, koordinierte, diskutierte und erarbeitete die fachlichen Grundlagen
- Das **Sounding Board** traf sich zu 6 Sitzungen und stellte sicher, dass wesentliche Aspekte aus der Praxis in das Projekt einfließen

Einführung - Stossrichtungen



Die hohe Sozialhilfequote der Stadt fordert von der Abteilung Soziales mehr als in vielen Teilen der Schweiz üblich ist. Die Mittel sind aber auch in Biel beschränkt – somit war der Blickpunkt von Beginn weg sowohl auf **interne Optimierungsmaßnahmen, zukunftsgerichtete Organisationsformen** und die **optimierte Nutzung der vorhandenen Ressourcen (=mehr/intensivere Beratung ermöglichen)** gesetzt:

Das «**Modell FOKUS**» bildete sich im Verlauf des Projektes heraus. Der Name ist Programm: Durch Fokussierung auf ganz verschiedene Teilprojekte soll eine umfassende Transformation der Abteilung angestossen und umgesetzt werden. Die Grundlagen dazu sind erarbeitet, die wichtigen Entscheide dazu sind gefällt. Die Projektorganisation ist aufgelöst und die Abteilung Soziales ist jetzt gefordert, alle Teilprojekte bis Ende 2018 umzusetzen.

Einführung - Zielsetzungen



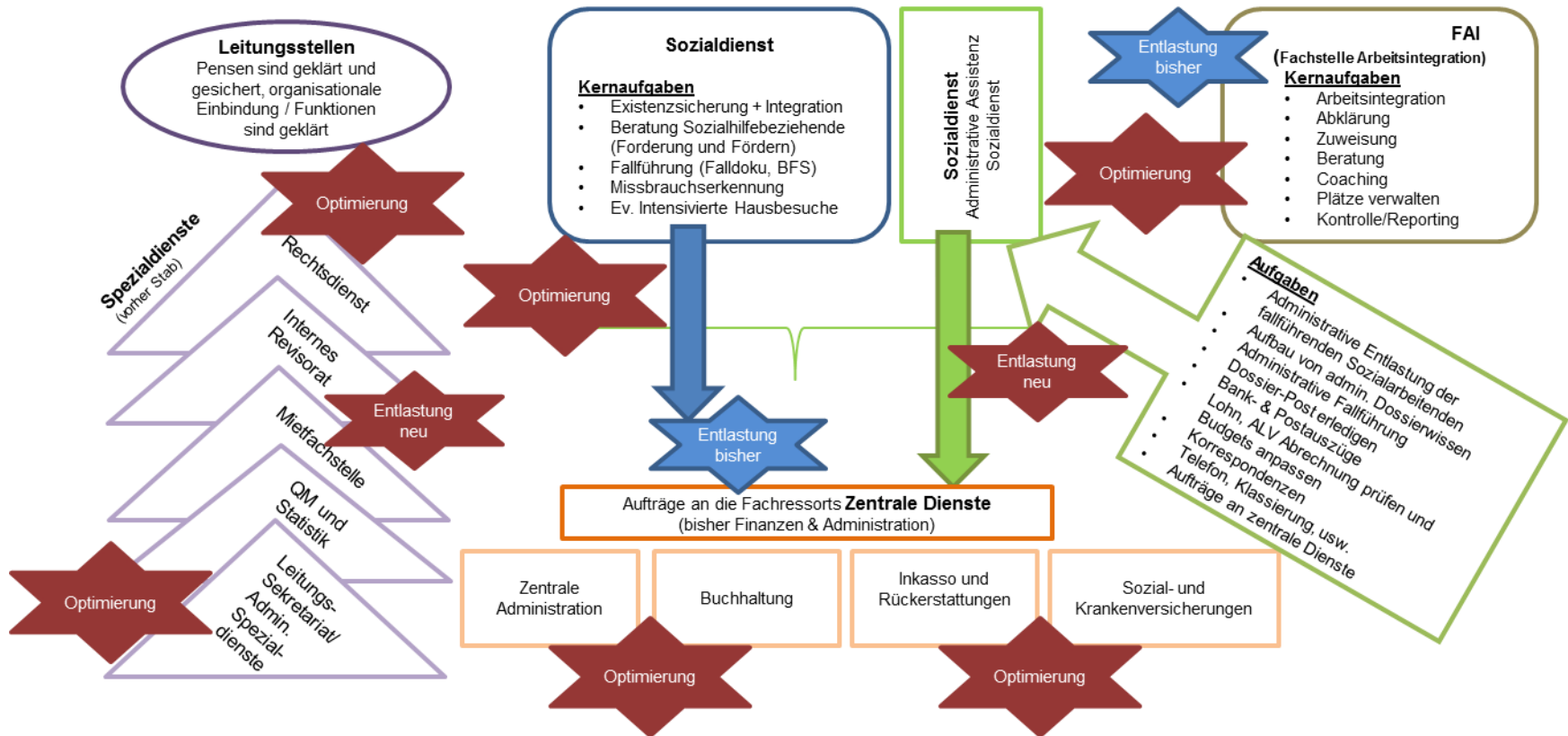
Die Sozialbehörde hat dem Gemeinderat ein ganzes Paket an Zielsetzungen vorgeschlagen. Es bildet die Basis für die weitere Umsetzungsarbeit. Eckpunkt dazu war der Gemeinderats-Entscheid, die nötigen Personalressourcen frei zu geben. Die Zielsetzungen sind durch den Gemeinderat genehmigt, die Wirkungen sollen gemessen und dokumentiert werden, damit ein Fazit nach der Umsetzung möglich wird.

- **Strategische Wirkungsziele sind politisch gesetzt**
 - Umschreibung der Stossrichtungen, langfristige Zielsetzungen
- **Leistungsziele 2016-2018 sind festgehalten**
 - 3-Jahres-Fokus, wird jährlich aktualisiert
- **Massnahmen und Umsetzungsprojekte sind dokumentiert**
 - Schwerpunkte in der Jahresplanung der nächsten 3 Jahre
 - Messkriterien pro Massnahme, Zuständigkeiten, Zeitrahmen und Kostenrelevanz

REO SOZ – Modell „FOKUS“



Reorganisation der Abteilung Soziales nach Modell «Fokus» die personellen Schnittstellen

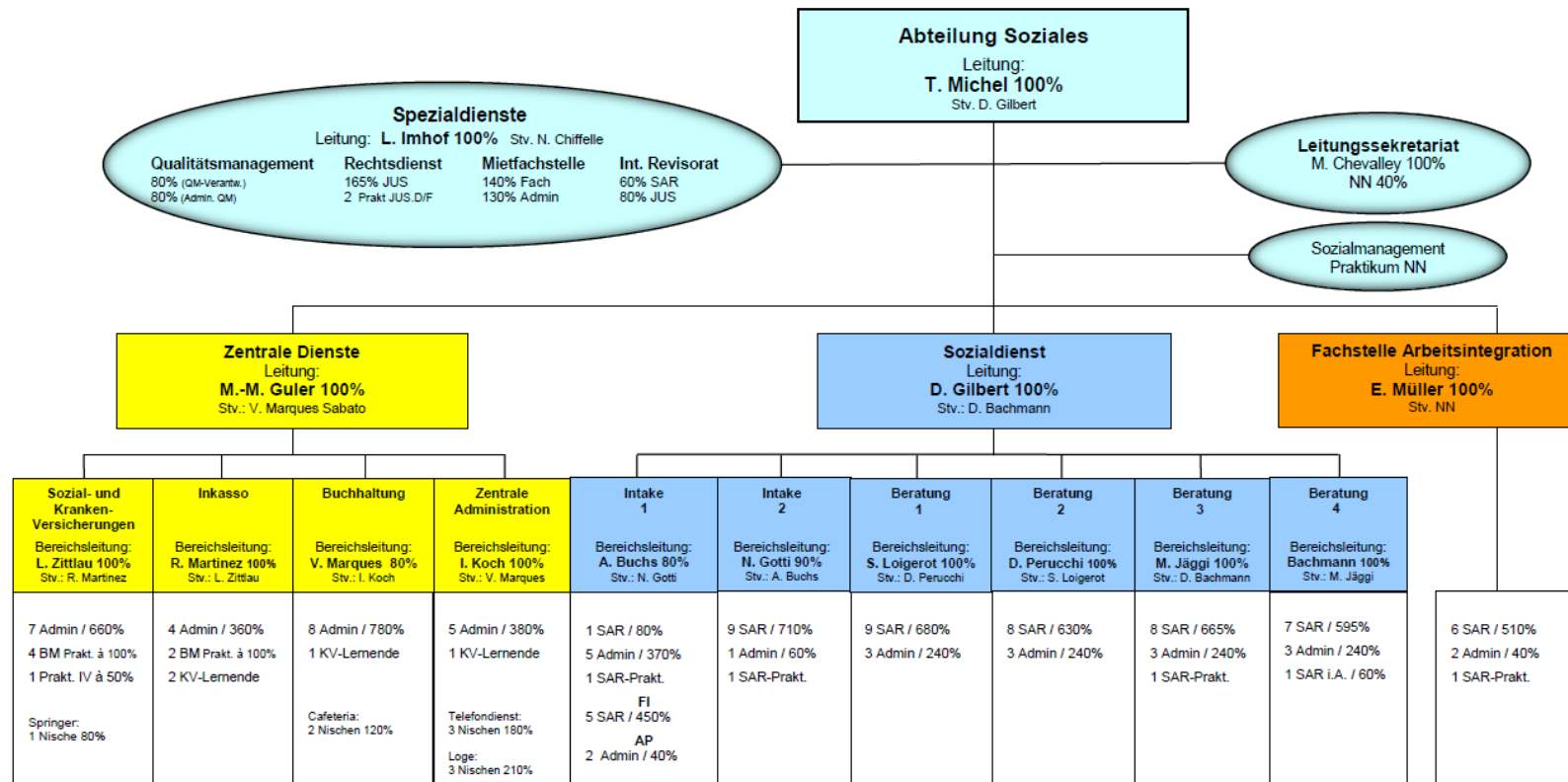


REO SOZ – Modell „FOKUS“



Organigramm Abteilung Soziales der Stadt Biel (% können Schwankungen infolge StV auftreten)
 Direktion Soziales und Sicherheit (DSS)

Stand August 2016



Gesamtzahl Mitarbeitende	125	10'355%
Zahl Auszubildende (KV/BM/Prakt.)	17	
Zahl Nischenarbeitsplätze	9	

REO SOZ – fachliche/inhaltliche Aspekte

Ein ganzes Set an **Teilprojekten** bildet somit die eigentliche REO SOZ. Diese decken die folgenden Dimensionen ab:

- Grundlagen
- Organisation und Ressourcen
- Führung und Kultur
- Dienstleistungen
- Qualität
- Controlling und Reporting
- Kommunikation



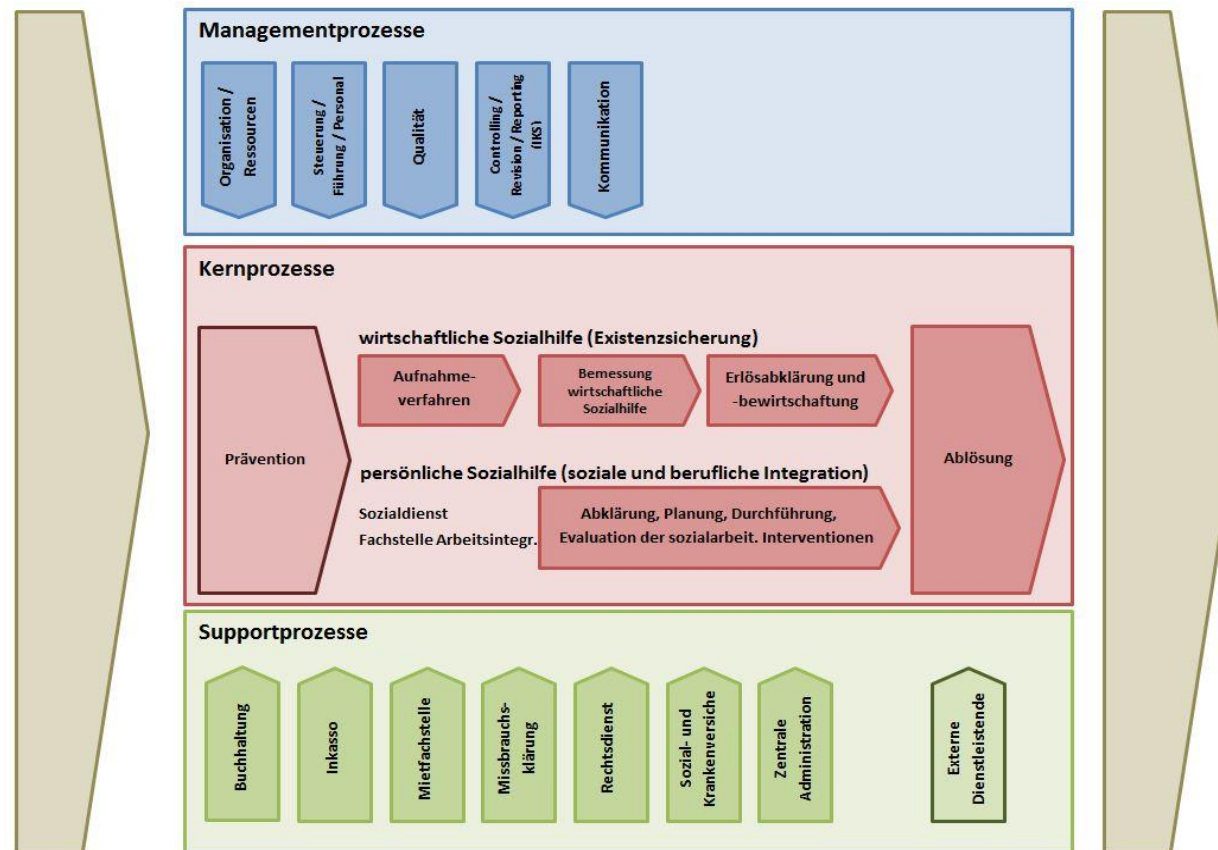
REO SOZ – Teilprojekte (Prozesse)



Optimierung und Dokumentation der Prozesse (BPMN 2.0)

Prozess-Landkarte

BPMN 2.0: Business Process Model and Notation (deutsch *Geschäftsprozessmodell und -notation*) ist eine grafische Spezifikationssprache in der [Wirtschaftsinformatik](#) und im [Prozessmanagement](#). Sie stellt Symbole zur Verfügung, mit denen Fach-, [Methoden-](#) und Informatikspezialisten [Geschäftsprozesse](#) und [Arbeitsabläufe](#) modellieren und dokumentieren können. Vorteil: Die Prozesse werden samt der Verantwortlichkeiten und der Schnittstellen dargestellt, wodurch diese klar und für alle ersichtlich werden.



REO SOZ – Teilprojekt (Fallsteuerung)



Was soll mit dem neuen **Fallsteuerungskonzept** bewirkt werden?

- Optimierung Ressourceneinsatz der Mitarbeitenden
 - Differenzierung Beratungsbedarf
 - Bessere Wirkung erzielen
-
- Laufende Dossiers werden via **definierter Zuweisungskriterien**, gemäss Beratungsbedarf (A:hoch – B:mittel – C:tief) in **drei Segmente** eingeteilt
 - Je nach Segment **variieren die Zielsetzung** in der Beratung, **die Beratungsdauer und die Kontaktfrequenz** mit den Sozialhilfebeziehenden
 - Die **Sozialarbeitenden** und Bereichsleitenden tragen für alle Dossiers die **methodische Fallverantwortung**, die Einteilung erfolgt im 4-Augen-Prinzip
 - Die **neue Funktion der Administrativen Assistenz (KV)** ist für das die Dossiers im Segment C zuständig (administrative Fallführung)
 - **Controlling und periodische Überprüfung** der Segmente, resp. der einzelnen Dossiers und periodischer Wechsel der Segment-Zugehörigkeit.

REO SOZ – Teilprojekte (Intranet)



Es braucht heute **schnelle und digitalisierte Kommunikationswege**, um die Führung und die Information der Mitarbeitenden optimal zu unterstützen. Diese werden umfassend **aufs Intranet umgestellt** und die **Digitalisierung der Dossiers** wird angegangen, da dies unabdingbar für eine moderne arbeitsteilige Organisation ist. Bereits in einem städtischen Pilot umgesetzt wurden im Juli der interne Infolfluss und die wichtigsten Grundlagen der Abteilung auf Intranet aufgeschaltet. Wichtige Projekte, die als nächstes für das Intranet aufbereitet werden:

- **Alle internen Prozesse der Abteilung, d.h. das Handlungswissen** (wie wird es bei uns gemacht): Mitarbeitende wissen jederzeit, was ihr Tun im Räderwerk der Abteilung für eine Bedeutung hat
- **Sozialhilfe-Handbuch, d.h. das Kompetenzwissen**: Mitarbeitende wissen, was sie dürfen und was nicht (Vorgaben für alle Lebenslagen der Sozialhilfebeziehenden, um die unité de doctrine zu gewährleisten)

REO SOZ – Teilprojekte (IKS/Controlling)



Bisher weitgehend unterentwickelt war das interne Kontrollwesen.

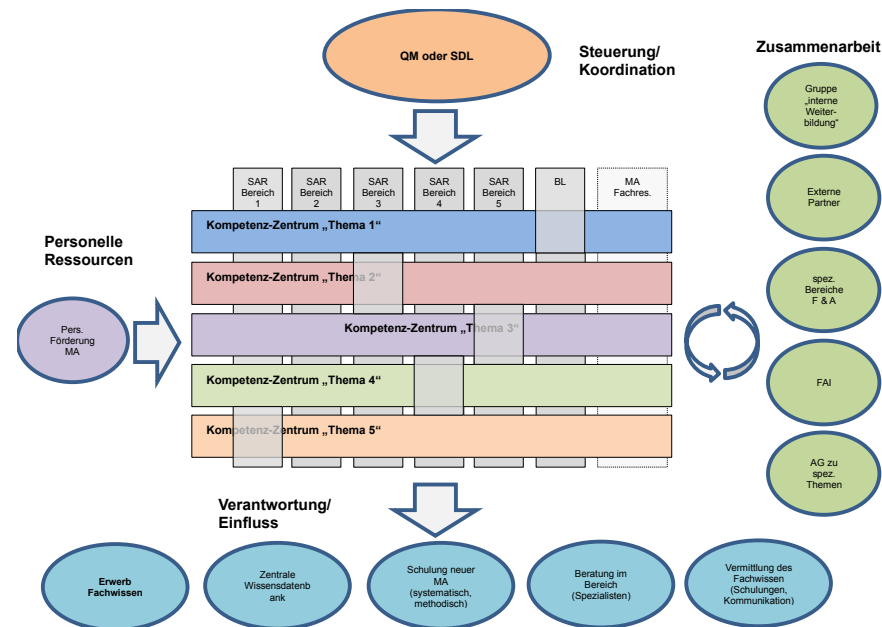
- **Internes Kontrollsystem** wird eingeführt
- **Interne Revision von Sozialhilfe-Dossiers** (juristisch, finanziell, fachlich-methodisch, Wirkungserreichung und Fachsupport in komplexen Fällen)
- **Missbrauchsbekämpfung** (Lead Koordination, Abläufe und Hilfsmittel)
- **Qualitätssicherung** (Auditierung von Controlling-Prozessen)
- **Reklamationen bewirtschaften** (Koordination, Monitoring, Reporting)
- **Koordination mit externer Revisionstätigkeit**
- **Koordination mit Mitarbeitenden des Vereins Sozialinspektorat**





REO SOZ – Teilprojekte (KnowHow)

Ein neues Konzept für die Umsetzung des Wissensmanagements wird in der Abteilung umgesetzt. Vorhandenes Wissen (fachliches und methodisches Wissen, aber auch Umsetzungswissen und Dossierwissen) soll gepflegt, neues Wissen generiert und eingebracht werden. Die Abteilung soll «state of the art» sein und bleiben.



REO SOZ – Teilprojekte (Kultur/Führung)



Der Wandel beginnt im Kopf – das ist eine bekannte Wahrheit. Die Abteilung Soziales leistet einen bedeutenden Beitrag für die Stadt und den Kanton. Die anhaltende Kritik, welche aufgrund der hohen Sozialhilfequote verständlich ist, täuscht darüber hinweg, dass hier in Biel ausserordentliches geleistet wird – diese ausserordentliche Leistung aber auch dringend nötig ist.

- Die Abteilungskultur muss auf Leistungsbewusstsein und Innovation ausgerichtet sein – erst die Umsetzung der REO SOZ wird dies bewirken
- Die Führungskultur muss auf Zusammenwirken und Handlungsbereitschaft ausgerichtet sein, alle ziehen am gleichen Strang
- Die Abteilungskultur muss die Mitarbeitenden stolz machen und dies muss nach Aussen wirken – es ist bereits spürbar: gute Köpfe wollen Teil der laufenden Veränderung sein – gute Bewerbungen und sinkende Fluktuation sind die Folge dieser laufenden Veränderung

REO SOZ – Teilprojekte (REO FAI)



Seit Januar 2016 läuft die Fachstelle Arbeitsintegration in neuem Modus. Sie ist schlanker, leistungsfähiger und transparenter geworden. Die REO FAI war Voraussetzung für die weitere Entwicklung der Arbeitsintegration in der Region. Die FAI arbeitet wieder in Ruhe und bringt gute Ergebnisse. Sieben Sozialarbeitende (samt Leitung) betreuen über 900 Dossiers und sorgen gemeinsam mit den Partner-Organisationen (Anbieter von Arbeitsintegrationsmassnahmen) dafür, dass die Programmplätze optimal ausgerichtet und ausgelastet sind. Diese Stossrichtungen sind für die nächste Zukunft wichtig:

- Optimierung des Angebotes (Ausrichtung auf Arbeitsmarkt und Nachfrage)
- Ausweitung des Angebotes (Ausrichtung auf Fähigkeiten und Ressourcen)
- Nischen und Teilleistungsfähigkeit besser nutzen (Mengengerüst optimieren)
- Regionalisierung der FAI (Arbeitstitel FAI Seeland) wird weiterverfolgt (2018)

REO SOZ – weitere Teilprojekte



Es gibt weitere Teilprojekte und Sofortmassnahmen, welche im Rahmen der REO SOZ angegangen wurden:

- Mietfachstelle (konzeptionell aufbereitet und umgesetzt)
- Mietzinslimiten (in Biel umgesetzt, regionalisierte Lösung in Bearbeitung, Biel ist in diesen Prozess eingebunden, der Ausgang noch offen)
- Autonomie-Themen (Befähigung der Sozialhilfebeziehenden) in Umsetzung:
 - Miete selber zahlen
 - Krankenkasse bewirtschaften
 - Energiekosten selber bewirtschaften
- Missbrauchsbekämpfung (interne Abläufe und Hilfsmittel)
- Inkasso-Projekt für die Rückforderung von Kurzzeit-Überbrückungen
- Hausbesuche konzeptionell aufbereitet (Umsetzung noch offen)

REO SOZ – offene Projekte



Es gibt weitere, noch offene Projekte von strategischer Bedeutung:

- **Raumfrage:** Es muss Ziel der künftigen Entwicklung sein, die **Abteilung Soziales unter einem Dach** zusammenzufassen und so die arbeitsteilige Organisation und die dringend nötige Schnittstellen-Pflege durch optimale Rahmenbedingungen zu stützen. Die räumlichen Verhältnisse sind heute alles andere als ideal – die Arbeitsabläufe, die Sicherheit und das Zusammenwirken sind heute suboptimal gelöst. Ein entsprechendes Projekt zur Lösung der Raumfragen ist am Laufen.
- **Technologischer Quantensprung:** Die IT der Abteilung muss sowohl Software- wie Hardware-mässig optimiert werden. Die nötigen Projekte sind angelaufen und laufen abhängig und koordiniert mit den Projekten der Stadt
- Die **externe Kommunikation** gegenüber der Öffentlichkeit (Legitimität), der Politik (Rahmenbedingungen/Entscheide) und den Sozialhilfebeziehenden (Mitwirkung) muss weiter optimiert werden.

Exkurs: Kennzahlen Städtevergleich 2015



- **Quote in Biel** stabil bei 11.6% (2014: 11.5%)
- **Wichtig zu wissen:** Biel hat höchste Quote der Vergleichsstädte, aber es gibt diverse Städte und Gemeinden in der Schweiz, welche sich auf demselben Niveau oder sogar darüber bewegen.
- **Zunahme** im Schnitt der 14 Städte = 2.2%, **Biel = 1.63%**
- **Arbeitslosigkeit** im Schnitt = 4%, Biel = 5.6%
Veränderung geg. 2011: +2,3%-Punkte für Biel (von weitem die höchste Steigerung der Arbeitslosenquote: meistens Städte zwischen 0,1 bis 1.0%, ausser Schaffhausen 1.3% und Schlieren 1.9%)
- **Bezugsdauer** hat sich **auf hohem Niveau stabilisiert** - im Schnitt 38 Monate (2014: 39 Monate)
- Die Quote wird auch beeinflusst durch **nationale und regionale Trends** (Arbeitslose, Familienarmut, Migration, Bildung, Wohnen und Gesundheit...)

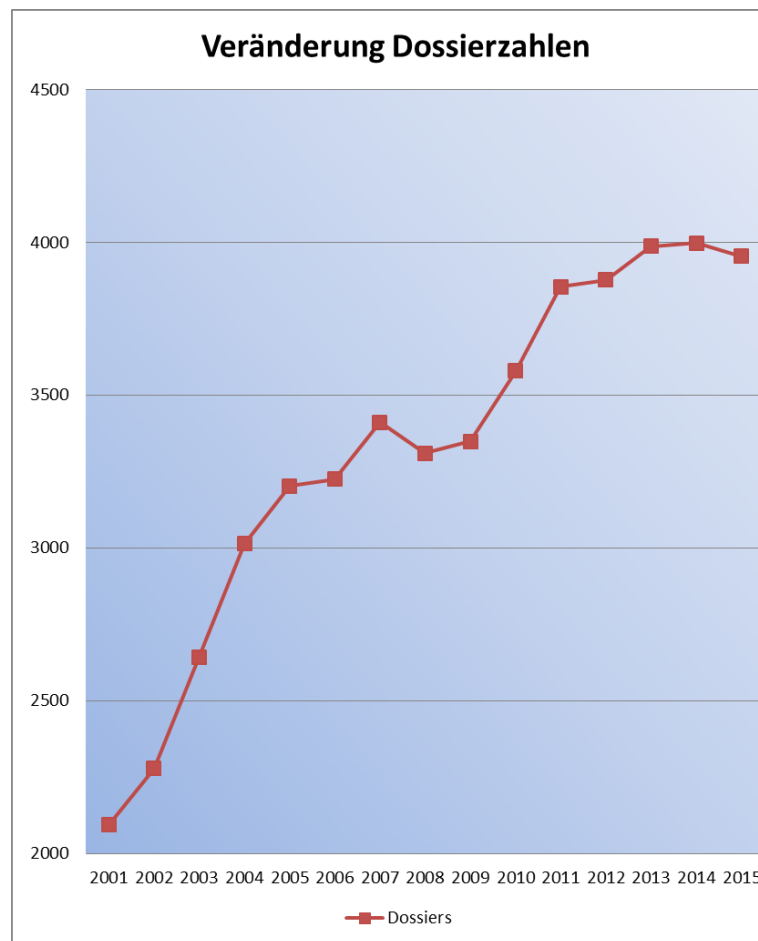
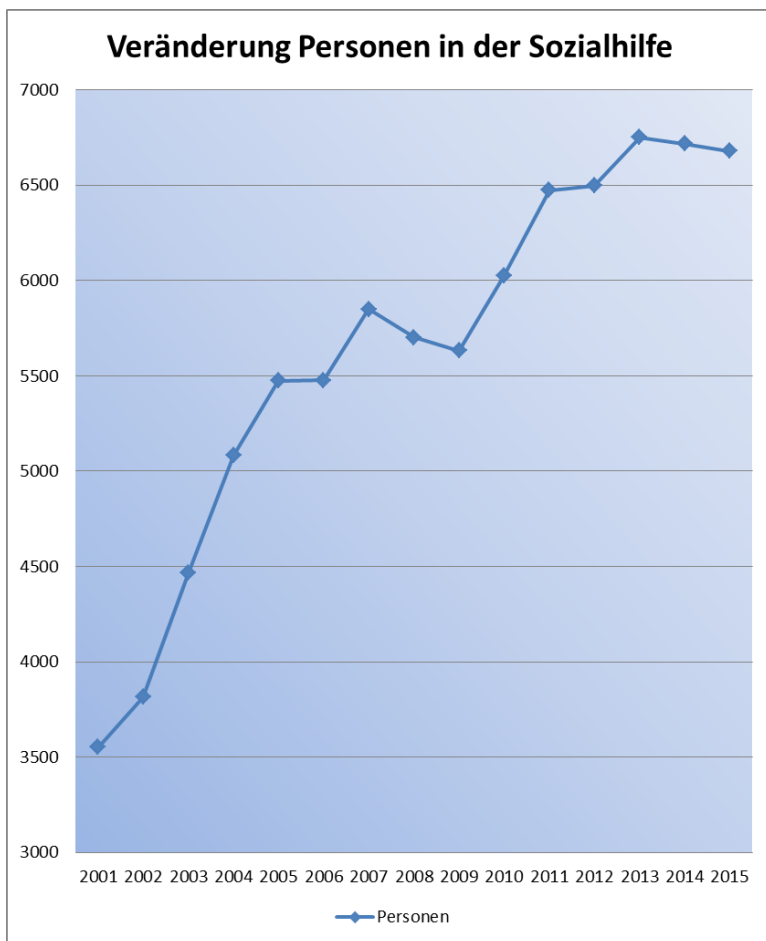


Exkurs: Kennzahlen Städtevergleich 2015

Ein paar interessante Details zu den Bieler Zahlen:

- In Biel Zunahme bei den **Arbeitslosen**, die zuletzt eine **Hilfsfunktion** inne hatten, **sehr hoch** = +2.5%. Dies ist Zeichen für den schlechten Ausbildungsstand von Sozialhilfebeziehenden. Förderung der Bildung ist ein Schlüsselthema der nächsten Jahre.
- Der **Ausländeranteil mit Fluchthintergrund wächst** in Biel überproportional an. – wächst aber auch bei den anderen Städten – Biel muss diesen Punkt zusammen mit dem Kanton angehen.
- Die **Alleinerziehenden** sind in Biel überproportional vertreten – ebenso wie Familien – hier setzen diverse Massnahmen der Stadt in Kooperation mit der Bildungsdirektion an (Frühe Förderung...)
- Positiv: die **Massnahmen bei den jungen Erwachsenen wirken** – diese Gruppe ist in Biel proportional untervertreten.

Exkursauf der Bremsspur



■ Diese Grafik enthält die Zählweise des Kantons (≠ Zählweise BFS, Bundesamt für Statistik)

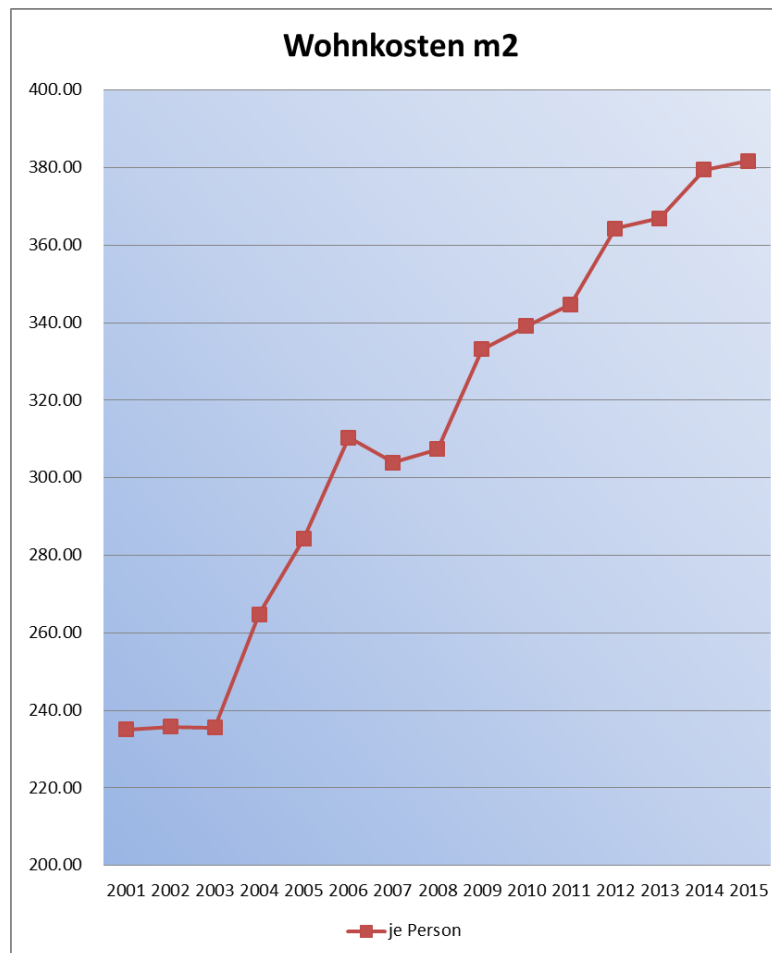
Exkurs Mietkosten



Kostensteigerungen in der Sozialhilfe

Diese finden nicht im Grundbedarf der Sozialhilfe statt, sondern haben zwei Hauptursachen:

- In den Posten Wohnen und Gesundheit gibt es eine ungebremte und nur teilweise gerechtfertigte Kostensteigerung in der Schweiz. Dies hat nichts mit Sozialhilfe zu tun. So sinkt der Hypothekarzins und der Referenzzinssatz seit Jahren, aber die Kosten steigen (siehe Grafik), oder die Gesundheitskosten explodieren geradezu.
- Zweiter Grund sind die hohen Zuwächse von Sozialhilfebeziehenden mit tiefem Ausbildungsstand aus dem Fluchtbereich.



Fazit: Kennzahlen Städtevergleich 2015



- Die **Zahlen sind für Biel stabil** – die Trendwende ist gelungen! Trotz deutlich verschlechterten Rahmenbedingungen (Arbeitslosigkeit, Wirtschaft, starker Franken...) keine markante Zunahme der Sozialhilfe.
- Der 2015er Vertiefungsteil des Städtevergleichs zeigt, dass es im Vergleich **keine übergrosse Zuwanderung in die Sozialhilfe** nach Biel von ausserhalb gibt.
- Die Analyse zeigt für Biel, dass es **wesentliche Handlungsfelder** gibt, wo Fortschritte gemacht werden müssen:
 - **Dauerbeziehende** (Lösungsansatz: auch kleine Teilleistungsfähigkeit realisieren)
 - **Alleinerziehende** (Lösungsansatz: Kinderbetreuung sichern, frühere Wiedereinstieg)
 - **Familien** (Lösungsansatz: Zweitverdiener fördern, Kinderbetreuung sichern)
 - **Migration Integration** fordern und fördern – Zusammenarbeit mit Kanton intensivieren
 - **Bildung** ermöglichen (Sprache und Erstausbildungen, Umschulungen...)



REO SOZ – Methodik und Innovation

Ab 2017 soll spürbar werden, dass die Abteilung sich wieder vermehrt der Wirkung und der Innovation widmen kann. Zu bearbeitende Themen:

- **Arbeitsintegration** für bestimmte Gruppen (z.B. Alleinerziehende inkl. Kinderbetreuungslösung, Teilleistungsfähige...)
- **Hausbesuche** konzeptionell aufbereitet (Umsetzung noch offen)
- **Beschäftigung** von Personen ausserhalb des 1. Arbeitsmarktes
- **Förderung der Ausbildung** (Ausbildung vor Sozialhilfe)
- **Gesundheitsförderung** (Dauer des Bezugs senken)
- **Subsidiarität anderer Systeme** optimal nutzen (z.B. IV, ALV, Stipendien...)
- **Ressourcenorientierung**: Rahmen schaffen, um Betroffene einzubeziehen

Fazit zur REO SOZ



Nun gilt es, die REO SOZ-Pläne kraftvoll und mit Ausdauer umzusetzen. Die Vielfalt und der laufende Betrieb bilden Herausforderungen.

- Vertiefte Analysen wie der Kennzahlenvergleich oder die Teilnahme an Studien zeigen, wo angesetzt werden muss
- Strukturprobleme erfordern hohen Einsatz (Migration, Familienarmut, Nachholbildung, Working Poor, Kinderförderung...)
- **Die Ziele sind gesetzt und ambitiös – noch ist viel zu tun**
- Die Mittel zur Zielerreichung sind frei gegeben worden
- Es braucht jetzt Support von allen Ebenen – um Ruhe zu schaffen, konstruktiven Dialog zu ermöglichen und Innovation zu fördern.
- Um Rahmenbedingungen zu verbessern, braucht es Partnerschaften

Fragen

Einfach nachfragen:

Auskunft erteilt Thomas Michel
Leiter Abteilung Soziales der Stadt Biel
thomas.michel@biel-bienne.ch
032 326 15 05

