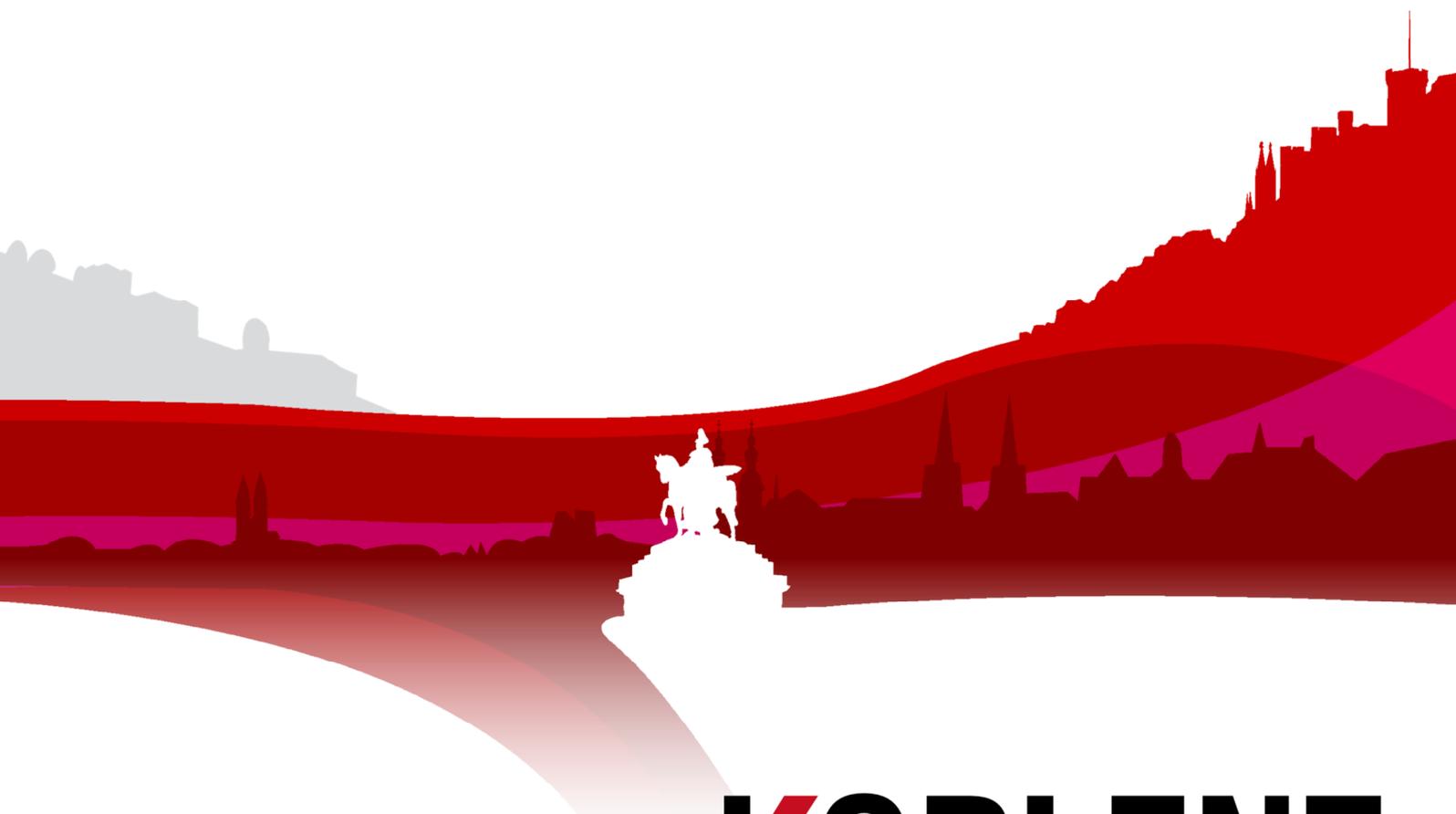


Controlling für den Sozial- und Jugendhilfebereich der Stadtverwaltung Koblenz

Controllingkonzept
der Bürgermeisterin



KOBLENZ
VERBINDET.

Vorwort der Bürgermeisterin

Liebe Leserinnen und Leser,

als Bürgermeisterin der Stadt Koblenz zeichne ich verantwortlich für den Jugend- und Sozialbereich. Es ist mir wichtig, den Bürgerinnen und Bürgern unserer Stadt ein professionelles, qualitativ hohes und serviceorientiertes Leistungsangebot zu unterbreiten.



Gleichwohl ist der Jugend- und Sozialbereich sehr kostenintensiv und beansprucht das größte Volumen im städtischen Haushalt.

Neben der Servicequalität gilt es somit den kontinuierlichen Kostensteigerungen im Bereich der Sozial- und Jugendhilfe entgegen zu wirken und vorhandene Ressourcen gezielt und wirtschaftlich einzusetzen.

Nicht zuletzt wurde dieses Ziel mit der Entscheidung des Stadtrates für die Einrichtung des Sozialcontrollings bekräftigt.

Im Zuge der Fortschreibung unseres Controllingkonzeptes aus dem Jahr 2015 wurde in Zusammenarbeit des Amtes für Jugend, Familie, Senioren und Soziales und der Zentralen Controllingstelle im Amt für Personal und Organisation das vorliegende Konzept entwickelt.

Der entstandene Controllingprozess ermöglicht uns, zukunftsorientiert mit den schnellen Entwicklungen unserer Zeit Schritt zu halten, Handlungsfelder zeitnah zu identifizieren und der Kostensteigerung mit entsprechenden Maßnahmen entgegen zu steuern.

An dieser Stelle möchte ich mich bei meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den jeweils zuständigen Ämtern für Ihre Unterstützung bedanken, denn nur mit Engagement und Einsatz kann Sozialcontrolling erfolgreich sein.

In diesem Sinne wünsche ich uns für die Zukunft weiterhin eine erfolgreiche Arbeit.

Ulrike Mohrs

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	2
2	Controlling allgemein	3
2.1	<i>Finanzcontrolling</i>	4
2.2	<i>Wirkungscontrolling</i>	4
3	Benchmarking	5
4	Controllingprozess	6
4.1	<i>Rolle der Controllerin / des Controllers</i>	6
4.2	<i>Rolle der Führungsebene</i>	7
4.3	<i>Arbeitsgruppe Sozialcontrolling</i>	7
4.4	<i>Monitoring Jugend / Soziales</i>	8
4.5	<i>Berichtswesen</i>	8
4.6	<i>Operative Berichte</i>	8
4.6.1	<i>Strategischer Jahresbericht</i>	8
5	Laufende Prozesse	9
5.1	<i>Einführung des Fallmanagement in der Eingliederungshilfe für Menschen mit Behinderung</i>	9
5.2	<i>Akquise von Pflegestellen im Bereich der Jugendhilfe.....</i>	9
5.3	<i>Einsatz einer Pflegefachkraft im Bereich der Hilfe zur Pflege</i>	10
5.4	<i>Organisationsstrukturelle Veränderungen</i>	10
5.5	<i>Überarbeitung des Personalbemessungsmodells für den Allgemeinen Sozialen Dienst beim Jugendamt und Weiterentwicklung der identifizierten Ansätze zu Arbeit und Rahmenbedingungen</i>	11
5.6	<i>Monitoring im Bereich der KSD- und WJH-Hilfen</i>	11
5.7	<i>Kita Monitoring</i>	12
5.8	<i>Monitoring Soziales</i>	12
	Impressum	14

1 Einleitung

Um der kontinuierlichen Kostensteigerung im Bereich der Sozial- und Jugendhilfe entgegenzuwirken, hat der Stadtrat in seiner Sitzung am 13.11.2014 die Einrichtung einer zentralen Controllingstelle für den Bereich der Jugend- und Sozialhilfe beschlossen.

Controlling versteht sich als Gesamtsystem der Werkzeuge und Informationen, das Planung, Steuerung und Information koordiniert, Daten über das Verwaltungshandeln und seine Rahmenbedingungen bereitstellt und Hilfestellung bei Entscheidungen und bei der Umsetzung bietet.

Controlling unterstützt steuerungs- und zukunftsorientierte Führungsarbeit.

Der Erfolg nicht-gewinn-orientierter Institutionen, wie das Amt für Jugend, Familie, Senioren und Soziales, hängt ausschließlich von dessen Leistungen ab. Gewinn ist hier keine Zielgröße. Im Zentrum der Steuerung müssen entsprechend die Leistungsprozesse und die Qualität der Leistungen stehen. Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit des Verwaltungshandelns müssen daher zentral im Blick von Controlling stehen, die (zeit-)aufwendige und wenig nutzbringende Befassung mit ggf. großen Datenmengen muss kritisch überprüft werden. Die Konzentration auf wichtige (Ausgaben-) Schwerpunkte und eine überschaubare Anzahl von Zielen und Kennzahlen sind in der Praxis wesentlich für ein erfolgreiches Controlling.

Das Controlling dient hierbei der Transparenz, der Führungsunterstützung, als Planungs- und Kontrollsystem sowie der Informationsversorgung.

Die meisten Leistungen im Sozial- und Jugendbereich sind Pflichtaufgaben. Dennoch ist hier eine Steuerung sinnvoll, da durch die Durchführung der richtigen Maßnahmen Ressourcen sinnvoll eingesetzt, Ausgabensteigerungen vermieden oder zumindest verlangsamt und gleichzeitig die Qualität der Hilfen verbessert werden können.

Wirksames strategisches und operatives Controlling erfordert eindeutige Zielvorgaben, um wirkungsorientierte Arbeitsergebnisse anhand von Kennzahlen messbar zu machen. So können realistische Aussagen über Effizienz und Effektivität des Handelns in den Tätigkeitsfeldern des Sozialbereichs getroffen werden, die Führungs- und Managementkräfte sowie die kommunalen Entscheidungsgremien für Entscheidungen im Rahmen ihrer Fach- und Ressourcenverantwortung benötigen.

Mit dem Controllingkonzept der Bürgermeisterin für den Sozial- und Jugendhilfebereich sollen die bisher im Rahmen des Controllings eingeführten Maßnahmen evaluiert und neue Steuerungsansätze vorgestellt werden. Es versteht sich als „lebendes“ Konzept, dessen neue Maßnahmen in die Praxis umgesetzt und evaluiert werden müssen.

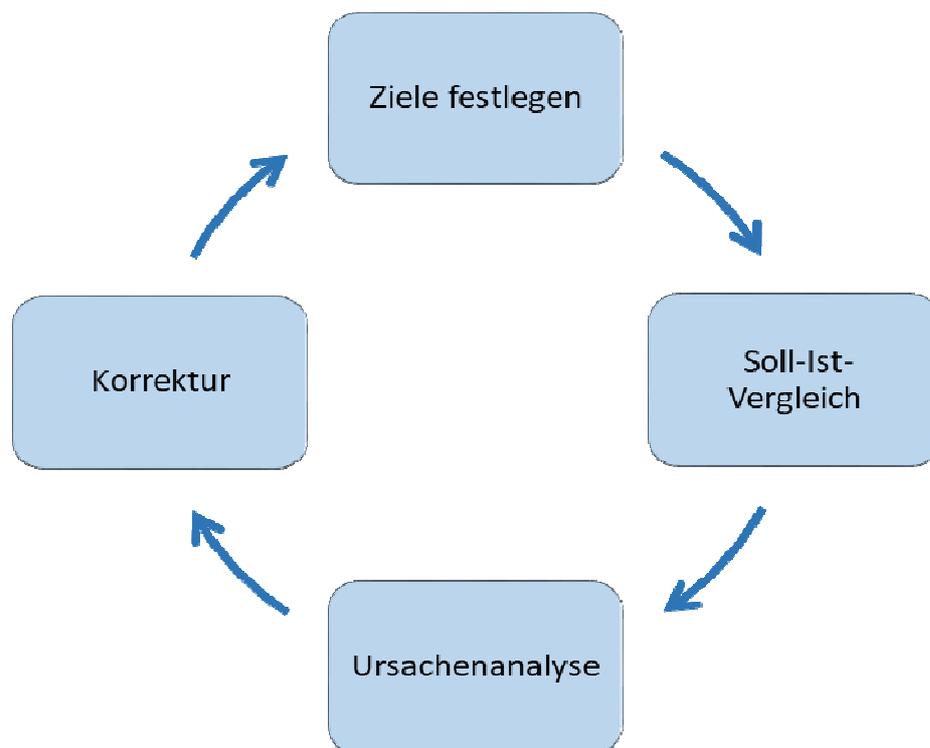
Ziel ist es, dass Konzept nach der Einführung der hierin beschriebenen Maßnahmen für die kommenden Jahre fortzuschreiben und fortlaufend den aktuellen Gegebenheiten anzupassen.

2 Controlling allgemein

Controlling ist ein System der Führungsunterstützung, das Planung, Steuerung und Information koordiniert, Daten über das Verwaltungshandeln und seine Rahmenbedingungen bereitstellt und Hilfestellung bei Planung und Umsetzung bietet. Die Funktion des Controllings umfasst hierbei vier wesentliche Schritte:

- die Festlegung von Zielen und Kennzahlen
- den Vergleich von Planung und Zielerreichung (Soll-Ist-Vergleich)
- Analyse von Fehlentwicklungen und
- die Entwicklung von Lösungsansätzen und Handlungsempfehlen (Gegensteuerung).

Controlling wirkt in die Zukunft und unterscheidet sich dadurch von Kontrollen, die sich in erster Linie auf die Prüfung abgeschlossener und zurückliegender Vorgänge beziehen. Im Vordergrund des Controllings stehen die Analyse der Ursachen von Abweichungen von den geplanten Zielen und die rechtzeitige Formulierung von Gegenmaßnahmen.



in Anlehnung an P. Horváth

Bei der Umsetzung des Controllings kommen dem Benchmarking, als Vergleichsanalyse, dem Finanzcontrolling im Sinne einer laufenden Überwachung der Zielerreichung sowie dem Fachcontrolling zur Festlegung langfristiger, strategischer Ziele eine zentrale Bedeutung zu.

2.1 Finanzcontrolling

Finanzcontrolling ist Bestandteil des operativen Controllings und dient der Erfolgskontrolle der laufenden Periode. Aufgabe des Controllings ist, die absehbaren Auswirkungen im Hinblick auf Alternativen zu prognostizieren und zu dokumentieren. Finanzcontrolling bezieht sich damit insbesondere auf die im Bereich Fachcontrolling definierten Ziele und Handlungsfelder.

Primäres Ziel ist der Aufbau einer frühzeitigen steuerungsrelevanten Grundlage für Führung und Politik zur Beurteilung der Budgetentwicklung und die Unterstützung bei operativen und strategischen Planungs- und Zielfindungsprozessen.

Instrumente des Finanzcontrollings sind vor allem das kontinuierliche Führen von Soll-Ist-Vergleichen, das Analysieren von Abweichungen, Budgetierung und Budgetkontrolle, aktuelle Berichterstattungen und letztlich das Erheben von Prognosen zur Zielerreichung.

Das unterjährige Berichtswesen sowie die laufende Haushaltsüberwachung, federführend angesiedelt in Abteilung I /Sachgebiet „Haushalt/Rechnungsstelle“ des Amtes für Jugend, Familie, Senioren und Soziales, sind geeignete Instrumente der Stadtverwaltung Koblenz.

Zu den Stichtagen 30.04., 30.06. und 31.08. eines jeden Kalenderjahres erfolgt die benötigte Datenerhebung, so dass sich hieraus eine regelmäßige Berichterstattung ergibt und darüber hinaus jeweils im September eine Prognose zur kurzfristigen Zielerreichung erstellt werden kann.

2.2 Wirkungscontrolling

Finanzcontrolling alleine ist für eine erfolgreiche Steuerung und tragfähige Entscheidungshilfe nicht ausreichend. Da sowohl die finanziellen als auch personellen Ressourcen begrenzt sind, stellt sich die Frage nach einem möglichst effizienten Einsatz der Mittel. Dieser kann jedoch nicht nur mit wirtschaftlichen Kategorien bestimmt werden, sondern er ergibt sich aus der Relation der eingesetzten, auch finanziellen Mittel und der erreichten Wirkung.

Ziel des wirkungsorientierten Controllings ist somit die Sicherstellung der Qualität, Prüfung der Wirksamkeit kommunaler Hilfearten und Herstellen größtmöglicher Rechtssicherheit.

Im Zentrum der Steuerung müssen folglich die Leistungsprozesse stehen.

Für ein erfolgreiches Controlling ist die Festlegung von messbaren Zielen und Kennzahlen maßgeblich. Denn nur so wird Erfolgskontrolle und das Treffen von Gegenmaßnahmen bei Abweichungen möglich.

Für jede Kennzahl sind genaue Angaben in Sinne eines Kennzahlensteckbriefes zu erheben.

3 Benchmarking

Unter Benchmarking wird vor allem das Vergleichen von Informationen und Daten verstanden. Es ist damit ein sehr gutes Instrument, um auf Basis eines Vergleichs mit anderen Kommunen Ansätze für Verbesserungen in der eigenen Organisation zu finden.

Im Vordergrund steht somit eine langfristige, kontinuierliche Vergleichsanalyse mit Kommunen ähnlicher Struktur und Größe mit dem Ziel, Abweichungen der eigenen Ist-Werte vom Bestwert zu identifizieren und somit die operative und strategische Zielfindung zu unterstützen.

Für das Controlling im Sozial- und Jugendhilfebereich relevant ist der interkommunale Vergleich. Messbare Daten und Vergleichswerte liefern insbesondere der „Vergleichsring Eingliederungshilfe/Hilfe zur Pflege Rheinland-Pfalz“ der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) im Sozialhilfebereich sowie das Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz gemeinnützige GmbH (ism gGmbH) im Jugendhilfebereich.

Für das Controlling werden entsprechend dem Ausgabevolumen der einzelnen Leistungen sowie der politischen Relevanz und den Auswirkungen von Gesetzesänderungen Vergleichswerte für folgende Bereiche betrachtet:

- Hilfe zur Pflege: ambulant, stationär, teilstationär
- Eingliederungshilfe: ambulant, stationär, teilstationär sowie Schulische Integrationshilfen
- Wirtschaftliche Jugendhilfe: ambulant, stationär, Pflegefamilie, EGH nach SGB VIII (schulische Integrationshilfen)
- Unterhaltsvorschuss: Fallzahlen und Rückgriffquoten
- Grundsicherung/ Hilfe zum Lebensunterhalt: Fallzahlenvergleich
- Kindertagesstätten: Auslastung
- Kommunaler Sozialdienst (formlose Betreuungen/neu eingeleitete Hilfen zur Erziehung)
- Asylbewerberleistungsgesetz (AsylbLG)
- Bildungs- und Teilhabeleistungen (BuT)

Vergleichbare Kommunen:

Um einen realen Vergleich und daraus resultierenden Handlungsbedarf zu analysieren ist es wichtig, Kommunen ähnlicher Struktur und Größe zu vergleichen.

Für die Stadtverwaltung Koblenz bietet sich folglich ein Benchmarking mit den übrigen rheinland-pfälzischen Oberzentren an (Trier, Kaiserslautern, Ludwigshafen und Mainz) an. Aufgrund der örtlichen Nähe und verschiedener gemeinsamer Projekte und Angebote wird darüber hinaus auch der Kreis Mayen-Koblenz in den Vergleich aufgenommen.

Weitere Informationsgrundlagen für das Controlling:

- Haushaltsplan und enthaltene Kennzahlen
- Jahresbericht (Amt für Jugend, Familie, Senioren und Soziales)
- Monitoring KSD/WJH- Hilfen
- Monitoring Soziales
- Unterjähriges Berichtswesen
- Berichte der Statistikstelle
- Pflegemonitoring
- Pflichtstatistiken, Bezugsquelle: Statistisches Landesamt

4 Controllingprozess

4.1 Rolle der Controllerin / des Controllers

Das zentrale Controlling für den Bereich der Sozial- und Jugendhilfe ist als strategisches Steuerungsinstrument der Abteilung 10.10 (Organisation) des Amtes für Personal und Organisation zugeordnet.

Aufgabe ist es, die Dezernatsleitung sowie die Leitungsebene des Amtes für Jugend, Familie, Senioren und Soziales durch geeignete Informationen, Analysen und Handlungsempfehlungen in der Steuerung der Sozial- und Jugendhilfe zu unterstützen.

Zu den Kernaufgaben des zentralen Controllings für den Bereich der Sozial- und Jugendhilfe zählen:

- Erarbeitung von Controlling-Mechanismen für den Bereich der Sozial- und Jugendhilfe
- Mitgestaltung, Information und Koordination bei der Festlegung von Zielen (SMART-Ziele) und geeigneten Kennzahlen (Begleitung des Prozesses der Zielfindung, -bewertung und Zielfestlegung)
- Bewertung und Interpretation von zur Verfügung stehenden oder erhobenen Zahlen, Daten und Fakten
- Identifizierung von Steuerungsbedarfen und Erarbeitung von Gegensteuerungsmaßnahmen
- Berichtswesen
- Federführende Erstellung und Fortschreibung des gemeinsamen Controllingkonzeptes

Eine enge und ergebnisorientierte Zusammenarbeit ist die Voraussetzung für eine erfolgreiche Steuerungsunterstützung durch das Instrument eines zentralen Controllings. Dazu gehört neben gemeinschaftlich zu erarbeitenden Zielen und Kennzahlen, einer abgestimmten Berichterstattung, einer konstruktiven Zusammenarbeit im Rahmen von

organisatorischen Begutachtungen auch eine Übereinstimmung über die Definition und den Umgang mit klärungsbedürftigen Sachverhalten.

Das zentrale Controlling wird vor diesem Hintergrund erforderlichenfalls an amtsinternen Arbeits- und Projektgruppensitzungen des Amtes für Jugend, Familie, Senioren und Soziales zu haushalterisch bedeutsamen oder für das Controlling relevanten Themen teilnehmen.

4.2 Rolle der Führungsebene

Die Führungsebene ist ergebnisverantwortlich für ihren Bereich und somit für die Festlegung der strategischen Ausrichtung des Sozial- und Jugendhilfebereichs, die Qualität und Wirtschaftlichkeit der laufenden Leistungen und deren fachübergreifende Koordination sowie die jährliche Budgetentscheidung sowie finanzielle Mittelfristentscheidungen.

Auf Grundlage des vorliegenden Controllingkonzeptes wird die Führungsebene in ihrer Entscheidungsfindung und Zielplanung beratend unterstützt.

4.3 Arbeitsgruppe Sozialcontrolling

Für ein erfolgreiches Controlling ist eine enge, ergebnisorientierte Arbeitsweise zwischen zentralem Controlling und der Führungsebene sowie Fachebenen des Amtes für Jugend, Familie, Senioren und Soziales unerlässlich.

Zu diesem Zwecke wurde die Arbeitsgruppe Sozialcontrolling (AG) gegründet. Die AG setzt sich zusammen aus:

- der Controllerin / dem Controller (Federführung/Moderation)
- der Leitung des Amtes für Jugend, Familie, Senioren und Soziales
- der Leitung des Jugendamtes
- zwei Mitarbeitern der Stabstelle des Amtes für Jugend, Familie, Senioren und Soziales
- der Leitung des Sachgebiets Haushalt und Rechnungsstelle im Amt für Jugend, Familie, Senioren und Soziales

Ziel der Arbeitsgruppe ist die Erarbeitung und Fortentwicklung des Controllingkonzeptes der Bürgermeisterin, die Festlegung von Zielen und Handlungsfeldern, sowie ein enger informeller Austausch zu allen Themen des Controllings.

Die AG bietet den Rahmen, um Berichte, Analysen, Kennzahlen und Zielformulierungen abzustimmen.

Zu diesem Zweck werden vier Sitzungen im Kalenderjahr wahrgenommen. Bedarfsorientiert kann der Teilnehmerkreis um thematisch betroffene Mitarbeitende auf Abteilungsleiter- oder Sachgebietsleiterebene erweitert werden.

4.4 Monitoring Jugend / Soziales

Das Monitoring im Jugend- und Sozialbereich ist wesentlicher Bestandteil des gesamten Controllingprozesses. Es liefert für die Entwicklung der Kennzahlen und Ziele bedeutende Informationen für die AG Sozialcontrolling.

In getrennt nach Jugend- und Sozialbereich stattfindenden Monitoringrunden erfolgt eine detaillierte Datenauswertung und Betrachtung der Fallzahl- und Kostenentwicklung. Im Fokus stehen die Analyse von Sollabweichungen und deren Ursache und damit verbundenen ersten Handlungsfeldern.

Zu den Stichtagen 30.06. und 31.08. eines Kalenderjahres wird eine Hochrechnung zum Jahresende erstellt.

Die zentrale Controllingstelle fasst die Ergebnisse des Monitorings als Arbeitsgrundlage für die AG Sozialcontrolling zusammen.

4.5 Berichtswesen

Wesentlicher Bestandteil eines führungsunterstützenden Controllings ist die Transparenz von Informationen und Entwicklungen.

Zu diesem Zweck werden im Rahmen der AG Sozialcontrolling drei unterjährige operative Berichte sowie ein strategischer Jahresbericht erstellt.

4.6 Operative Berichte

Zu den Stichtagen 30.04., 30.06. und 31.08. wird durch das zentrale Controlling ein operativer Bericht zu Budgetentwicklung (Finanzcontrolling) sowie zu Detailinformationen zur kurzfristigen Steuerung und Frühwarnindikatoren (wirkungsorientierte Controlling) zur Verfügung gestellt

Adressat des Berichtes sind die Dezernatsleitung sowie die Leitungsebene des Amtes für Jugend, Familie, Senioren und Soziales.

4.6.1 Strategischer Jahresbericht

Im ersten Quartal eines Folgejahres erstellt das zentrale Controlling einen strategischen Jahresbericht, indem zum einen das vergangene Jahr beleuchtet wird und zum anderen Steuerungsideen und Handlungsempfehlungen für das kommende Jahr aufgezeigt werden.

Der Bericht wird in digitaler Form der Dezernatsleitung und der Leitungsebene des Amtes für Jugend, Familie, Senioren und Soziales zur Verfügung gestellt.

Anlassbezogen werden themenspezifisch Auszüge in politischen Gremien vorgestellt.

5 Laufende Prozesse

Bereits in den vergangenen Jahren wurden Controllingmaßnahmen im Sinne einer punktuellen Betrachtung einzelner Themen im Bereich des Sozial- und Jugendamtes eingesetzt. Diese im Folgenden beschriebenen Maßnahmen werden in den Controllingprozess integriert und in den jeweiligen strategischen Jahresberichten evaluiert.

5.1 Einführung des Fallmanagements in der Eingliederungshilfe für Menschen mit Behinderung

Neben der wirtschaftlichen Jugendhilfe stellt die Eingliederungshilfe für Menschen mit Behinderung den kostenintensivsten Bereich der Jugend- und Sozialhilfe dar. Zum Zeitpunkt der Einführung des Fallmanagements lag das Steuerungselement der Hilfeplanung im Wesentlichen im Tätigkeitsfeld der Leistungsanbieter. Im Jahr 2016 wurde daher das Fallmanagement in der Eingliederungshilfe für Menschen mit Behinderung eingeführt. Ziel war es, die Bedarfsfeststellung und Hilfeplanung als Steuerungselement in die eigene Hand zu nehmen.

Hierzu wurde der Sozialdienst der Eingliederungshilfe für Menschen mit Behinderung im Jahr 2016 von einer auf zunächst 2 volle Stellen und im Jahr 2017 auf 3 volle Stellen ausgeweitet. Darüber hinaus wurde ein entsprechendes Konzept zum Fallmanagement erarbeitet.

Mit Inkrafttreten der dritten Reformstufe des Bundesteilhabegesetzes zum 01.01.2020 befindet sich das Konzept Fallmanagement derzeit in Überarbeitung.

Entscheidende Neuerung ist hier unter anderem, dass der Rehabilitationsträger grundsätzlich für die Bedarfsfeststellung zuständig ist. Insofern wird das Steuerungselement Bedarfsfeststellung ab 01.01.2018 sogar gesetzlich in die Hände der Sozialleistungsträger gelegt.

5.2 Akquise von Pflegestellen im Bereich der Jugendhilfe

Interkommunale Vergleiche zeigten, dass das Verhältnis von Unterbringungen von Kindern in Einrichtungen zu Unterbringungen von Kindern in Pflegefamilien in Koblenz nicht ausgewogen ist. Im Ergebnis mussten viele Kinder in Einrichtungen untergebracht werden, weil keine Pflegefamilien in Koblenz zur Verfügung standen.

Neben den bestehenden Werbekampagnen für Pflegeeltern wurde daher im Jahr 2017 das Modellprojekt zur Akquise von Pflegeeltern unter dem Motto „Pflegeeltern werden gebraucht“ ins Leben gerufen. Durch Einsatz einer befristeten Personalressource mit einem Stellanteil von 0,5 VZK sollten neue Pflegestellen akquiriert werden. Die Stelle ist zunächst auf 2 Jahre befristet und beinhaltet folgende Schwerpunkte:

- Netzwerkarbeit
- Konkrete Werbe-/Akquisearbeit an geeigneten Stellen
- Persönliche Beratung interessierter Personen
- Evaluation vor Ablauf der Projektzeit und eventuell dauerhafte Einrichtung der Stelle im Stellenplanverfahren 2022
- Suche nach best-practice-Beispielen / Kontaktaufnahme

5.3 Einsatz einer Pflegefachkraft im Bereich der Hilfe zur Pflege

Nach Einführung des Pflegestärkungsgesetzes III wurde es zur Aufgabe des Sozialhilfeträgers den Bedarf einer pflegebedürftigen Person selbst zu ermitteln. Um die Steuerung in eigener Hand zu halten und nicht auf Fremdeinschätzung bspw. der Pflegedienste angewiesen zu sein, wurde zum 01.05.2017 die Stelle der Pflegefachkraft im Sachgebiet Hilfe zur Pflege implementiert. Besetzt wurde diese Stelle mit einer examinierten Gesundheits- und Krankenpflegerin mit Berufserfahrung im ambulanten Pflegedienst sowie bei einer Krankenversicherung. Darüber hinaus hat die Stelleninhaberin am 05.09.2020 die Ausbildung zur „unabhängigen Pflegesachverständigen im Gesundheitswesen“ abgeschlossen.

Das Aufgabengebiet umfasst vor allem die Ermittlung des pflegerischen Bedarfs gemäß § 63a SGB XII im ambulanten Bereich, die Prüfung der Erforderlichkeit von Pflegehilfsmitteln, Hausnotrufanlagen usw., Beratungsaufgaben und Netzwerkarbeit sowie Fallmanagement in kostenintensiven Einzelfällen.

5.4 Organisationsstrukturelle Veränderungen

Große Leitungsspannen erschweren den Informationsfluss und die Wahrnehmung von Führungstätigkeiten. Zur Verbesserung der Organisationsstruktur werden Sachgebietsleitungen beziehungsweise Teamleitungen installiert.

Im Bereich Soziales wurden in den Sachgebieten Haushalt/Rechnungsstelle, Zentrale Aufgaben, Eingliederungshilfe, Grundsicherung, Hilfe zur Pflege und Asyl bereits Sachgebietsleitungen implementiert. Für den Sachbereich Jugendsozialarbeit mit den Bereichen Schulsozialarbeit, Jugendberufshelfer und Jobfux wurde eine Teamleiterstelle im Stellenplan 2019 eingerichtet.

Im Jahr 2020 folgt die Einrichtung von Teamleitungen für die Bereiche Wirtschaftliche Jugendhilfe/Elterngeld und Unterhaltsvorschuss/Beistandschaften.

Die Implementierung einer Teamleitung für den Bereich Sonderdienste (Pflegekinderdienst, Amtsvormundschaften, Netzwerk und Kindeswohl) und der Betreuungsbehörde ist mit Stellenplanverfahren 2021 vorgesehen.

5.5 Überarbeitung des Personalbemessungsmodells für den Allgemeinen Sozialen Dienst beim Jugendamt und Weiterentwicklung der identifizierten Ansätze zu Arbeit und Rahmenbedingungen

Im Laufe der Jahre haben sich Rahmenbedingungen der Arbeit im ASD verändert, was Auswirkungen auf Quantität und Qualität der Arbeit hat. Die Sicherstellung der ordnungsgemäßen Wahrnehmung des „Wächteramtes“ zur Verhinderung von Kindeswohlgefährdungen machte es daher erforderlich, die Berechnungsparameter im bestehenden Personalbemessungsmodell den aktuellen Gegebenheiten anzupassen. So hat beispielsweise der Anteil an psychisch kranken Klienten zugenommen, was die Fallarbeit schwieriger gestaltet. Durch den in den letzten drei Jahren deutlich gestiegenen Anteil an Familien mit Migrationshintergrund, insbesondere aus dem arabischen Raum, wird der ASD vor neue Herausforderungen gestellt (z. B. Sprachprobleme, kulturell bedingt abweichendes Erziehungsverhalten, fehlende Akzeptanz weiblicher ASD-Mitarbeiterinnen). Zudem haben das Aggressions- und Gewaltpotenzial bei Klienten und die Zahl der High-Risk-Fälle (Personen, die von der Polizei als akut gefährlich eingestuft werden) zugenommen. Neue Aufgaben wie z. B. die Einführung der Rufbereitschaft sind hinzugekommen.

In Zusammenarbeit mit dem Jugendamt, dem Personalamt und dem Personalrat wurde im Jahr 2019 das bestehende Personalbedarfsbemessungsmodell im ASD durch die Firma ISA Planung und Entwicklung GmbH, Friesenring 40, 48147 Münster, fortgeschrieben.

Im Stellenplan 2020 wurden 4,75 Stellenanteile im Allgemeinen Sozialdienst entsprechend der Ergebnisse der Personalneubemessung neu eingerichtet.

Die im Rahmen der durchgeführten Personalbemessung identifizierten Ansätze zur Weiterentwicklung der Arbeit und der Rahmenbedingungen im Allgemeinen Sozialdienst (ASD) des Jugendamtes wurden mit der Durchführung eines Inhouse-Workshops im Herbst 2020 durch die Firma ISA Planung und Entwicklung GmbH, Friesenring 40, 48147 Münster fortentwickelt.

Ziel des Workshops war es, sich intensiv mit den Arbeitsabläufen und Strukturen im ASD auseinanderzusetzen, die strukturierte Einarbeitung weiterzuentwickeln und die Mitarbeiterbindung zu verbessern.

5.6 Monitoring im Bereich der KSD- und WJH-Hilfen

Mithilfe des Monitorings der im Kommunalen Sozialdienst und der wirtschaftlichen Jugendhilfe gewährten Leistungen werden sowohl Anzahl als auch die Kosten der in der Jugendhilfe nach dem SGB VIII/Hilfen zur Erziehung gewährten Hilfen systematisch erfasst.

Das Monitoring dient dazu, Abweichungen zwischen den Ist-Zuständen und den definierten Soll-Zuständen festzustellen, zu beurteilen und Probleme rechtzeitig zu erkennen.

Auswertungen und Analysen zur Inanspruchnahme von erzieherischen Hilfen, zu den Lebenslagen der Familien, aber auch zu den finanziellen Aufwendungen sowie zu inter-

kommunalen Vergleichen (ISM) werden aufgegriffen. Durch Grund- und ausgewählte Schwerpunktauswertungen zur Fallzahlen- und Ausgabenentwicklung können zentrale Informationen insbesondere zum Feld Hilfen zur Erziehung präsentiert werden.

Im Regelfall erfolgt eine quartalsweise Auswertung der gesamten Fall- und Kostendaten des Kommunalen Sozialdienstes und der wirtschaftlichen Jugendhilfe. In regelmäßigen Dienstbesprechungen werden die Entwicklungen durch die Führungskräfte des Jugendbereiches interpretiert und Schlussfolgerungen gezogen.

5.7 Kita Monitoring

Frühkindliche Bildung und Betreuung haben in jüngerer Vergangenheit gesellschaftlich enorm an Bedeutung gewonnen und die Nachfrage nach Betreuungsplätzen entsprechend zugenommen. Um einen bedarfsgerechten Ausbau der Kinderbetreuungsangebote zu gewährleisten, betreibt die Stadt Koblenz eine Kita-Bedarfsplanung. Zur Umsetzung des neuen rheinland-pfälzischen Kindertagesstätten-Gesetzes wurde die amtsinterne Stabsstelle personell aufgestockt.

Das erstmals eingerichtete Kita-Monitoring soll kein Ersatz für bzw. keine Fortschreibung der Kita-Bedarfsplanung darstellen. Während der Kita-Bedarfsplan einen mittelfristigen Ausblick auf die Ausbaubedarfe richtet, ist es Ziel des Monitorings, laufende Entwicklungen im Bereich der außerschulischen Kindertagesbetreuung darzustellen. Das Monitoring soll einen zeitnahen Überblick zur Belegung in den Kitas in Bezug auf die einzelnen Altersgruppen geben, möglichen Fehlentwicklungen frühzeitig entgegenwirken und somit auch Rückschlüsse für die weitere Bedarfsplanung ermöglichen.

Die Fortschreibung der Indikatoren für das Sozialraumbudget im Kita-Bereich sowie die Analyse und Vorstellung von Ergebnissen zur Kita-Belegung in verwaltungsinternen, fachlichen und kommunalpolitischen Gremien wird zukünftig eine weitere wichtige Aufgabe des Kita-Monitorings sein.

5.8 Monitoring Soziales

Für den Bereich der Abteilungen II (Eingliederungshilfe- und Sozialhilfeleistungen nach dem SGB IX und SGB XII) und III (Sonstige Sozialleistungen) wird seit Sommer 2020 ein Monitoring durchgeführt. Dieses soll durch die regelmäßige Betrachtung verschiedener Indikatoren eine Grundlage bilden, um eine Bewertung von Entwicklungen zu ermöglichen und damit Steuerungsmöglichkeiten zu schaffen. Die Erkenntnisse aus dem Monitoring können ebenso herangezogen werden, um die Personalbemessung auf etwaige notwendige Veränderungen hin zu überprüfen.

Das Monitoring wird quartalsweise erstellt und bildet folgende Leistungsbereiche ab:

- Ambulante Grundsicherung
- Ambulante Hilfe zum Lebensunterhalt
- Medizinische Reha
- Teilhabe am Arbeitsleben
- Teilhabe an Bildung
- soziale Teilhabe, kommunaler Träger
- soziale Teilhabe, Land als Träger
- Hilfe zur Pflege, ambulant und stationär
- Hilfe zur Gesundheit, ambulant
- Bestattungskosten-Fälle
- § 70 Hilfe zur Weiterführung des Haushaltes
- § 67 Hilfe zur Überwindung besonderer sozialer Schwierigkeiten
- Eingliederungshilfe i.R. des AsylbLG
- Hilfe zur Gesundheit
- Landesblindengeld
- Landespflegegeld
- Hilfe zur Pflege i.R. des AsylbLG
- Leistungsberechtigte nach § 3 AsylbLG
- Leistungsberechtigte nach § 2 AsylbLG ("Analogfälle")
- Leistungen zur Bildung und Teilhabe nach §6 BKG

Controlling für den Sozial- und Jugendhilfebereich der Stadtverwaltung Koblenz

Controllingkonzept der Bürgermeisterin – Steuerungsansätze 2021/2022

Stadt Koblenz

Amt für Personal und Organisation in Zusammenarbeit mit dem Amt für
Jugend, Familie, Senioren und Soziales

Stand: März 2021

Postbezug: Stadtverwaltung Koblenz
Amt für Personal und
Organisation Postfach 20 15 51
56015 Koblenz

Copyrightvermerk: David Kleinz

© Stadt Koblenz, 2021

KOBLENZ
VERBINDET.