



# Gesundheits-, Sozial- und Integra- tionsdirektion Kanton Bern

Fortsetzung Sonderprojekt

Sozialrevisorat

Finaler Ergebnisbericht

Bern, 14. September 2020

## Impressum

- Auftraggeber:** Gesundheits-, Sozial- und Integrationsdirektion Kanton Bern
- Auftragnehmer:** KPMG AG
- Begleitung:** Folgeauftrag Sonderprüfung Sozialrevisorat
- Hinweis:** Dieser Bericht wurde im Auftrag der Gesundheits-, Sozial- und Integrationsdirektion Kanton Bern verfasst. Für den Inhalt ist allein der Auftragnehmer verantwortlich. Der deutsche Ergebnisbericht wurde auf Französisch übersetzt. Im Zweifelsfall gilt die deutsche Fassung.
- Informationsquelle:** KPMG legt in den Arbeitsergebnissen dar, auf welche Informationsquellen sie sich abstützen. Eine Nachprüfung der Zuverlässigkeit und Richtigkeit dieser Informationsquellen mittels kundenunabhängigen Informationsquellen gehört aber nicht zu unserer Aufgabe. Soweit angemessen haben wir jedoch geprüft, ob die Informationen, die uns im Rahmen unserer Arbeit gemäss den Bestimmungen der Zusammenarbeit zur Verfügung gestellt wurden, nicht widersprüchlich sind.

# Inhalt

<b>Impressum</b>	<b>I</b>
<b>1. Management Summary</b>	<b>1</b>
<b>2. Projektauftrag und Vorgehensmethodik</b>	<b>4</b>
2.1. Projektauftrag	4
2.2. Vorgehensmethodik	4
<b>3. Evaluationsergebnisse im Vergleich der 5 untersuchten Sozialdienste</b>	<b>6</b>
3.1. Einführung	6
3.2. Dossierführung	7
3.3. Fazit: Konsolidiertes Stärken-/ Schwächen-Profil	10
<b>4. Konsolidierter kantonaler Kennzahlenvergleich zu den Sozialdiensten</b>	<b>12</b>
4.1. Einführung	12
4.2. Kennzahlenberechnung	12
4.3. Spezielle Analysen	13
<b>5. Handlungs- und Prüfungsempfehlungen zu den Sozialdiensten</b>	<b>16</b>
5.1. Einführung	16
5.2. Massnahmen je Stellhebel	16
5.3. Wahrnehmung von Aufsicht und Revision der Sozialdienste	20
5.4. Fazit	20
<b>Anhang</b>	<b>22</b>
A. Kennzahlen	22
B. Leitfaden Dossierprüfung	24
C. Ergebnisse der Dossierprüfung (quantitativ)	27

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Konsolidierte Dossierprüfung der 5 Sozialdienste .....	8
Tabelle 2: Konsolidiertes Stärken-/Schwächen-Profil .....	11
Tabelle 3: Wirkungskennzahlen alle SD Kanton Bern .....	12
Tabelle 4: Qualitätskennzahlen alle SD Kanton Bern .....	12
Tabelle 5: Produktivitätskennzahlen aller SD Kanton Bern .....	13
Tabelle 6: Massnahmen je Stellhebel .....	18
Tabelle 7: Leitfaden Dossierprüfung (Kurzversion) .....	26

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zusätzliche Handlungs- und Prüfungsempfehlungen .....	3
Abbildung 2: Vorgehen Fortsetzung Sonderprojekt Sozialrevisorat .....	5
Abbildung 3: Komponenten betreffend Verweildauer .....	14
Abbildung 4: Komponenten betreffend Erwerbseinkommen.....	14
Abbildung 5: Komponenten betreffend Nationalität .....	15



# Abkürzungsverzeichnis

AKV	Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten
SAR	Sozialarbeitende
SB	Sozialbehörde
SD	Sozialdienst
SH	Sozialhilfe
SHE	Sozialhilfeempfangende
SHS	Schweizer Sozialhilfestatistik

## 1. Management Summary

Das kantonale Amt für Integration und Soziales (AIS), als Teil der Gesundheits-, Sozial- und Integrationsdirektion (GSI) hat Mitte 2019 das „Sonderprojekt Sozialrevisorat“ mit folgenden Kernzielen initiiert:

- Erarbeitung von Handlungs- und Prüfeempfehlungen zur Verbesserung von Wirtschaftlichkeit und Effizienz der Sozialdienste
- Entwicklung von Handlungs- und Prüfeempfehlungen zur Harmonisierung des Vollzuges der Sozialhilfe durch die Sozialdienste
- Erarbeitung von Handlungs- und Prüfeempfehlungen zur Harmonisierung und Optimierung der Aufsicht von GSI / AIS über die Sozialdienste

KPMG wurde von GSI / AIS mit der Durchführung des „Sonderprojektes Sozialrevisorat“ beauftragt und hat dieses von September bis Dezember 2019 durchgeführt. In dessen Rahmen wurden unter anderem 7 freiwillig teilnehmende Sozialdienste untersucht. Die Ergebnisse wurden in Berichtsform dokumentiert.

Im Frühjahr 2020 hat GSI / AIS die KPMG mit der „Fortsetzung des Sonderprojekt Sozialrevisorat“ beauftragt. Der Auftrag wurde von März bis Juni 2020 durchgeführt und deckt folgende **drei Elemente** ab:

- **Einzelrevisionen inkl. Bericht von weiteren 5 Sozialdiensten im Kanton Bern**
- **Berechnung Kennzahlenset für das Jahr 2018 für den Kanton Bern**
- **Ergebnisbericht zu konsolidierter Evaluation, Quervergleich der dann insgesamt 12 untersuchten Sozialdienste (7 plus 5 Sozialdienste) und übergreifenden Erkenntnissen**

Im Schwerpunkt ging es fortgesetzt um die Frage, wie die Sozialdienste stärker als bisher auf Leistung und Qualität hin ausgerichtet und überprüft (revidiert) werden können und in welcher Form die Steuerungs- und Aufsichtsfunktion von GSI / AIS gestärkt werden kann.

Die **5 freiwillig an der Untersuchung teilnehmenden Sozialdienste** Hindelbank, Münchenbuchsee, Orpund, Tavannes und Zug wurden von GSI / AIS wiederum anhand der Kriterien Grösse, regionale Verteilung und Sprache ausgewählt und zeigen einen repräsentativen Querschnitt zur Grundgesamtheit der 66 Sozialdienste des Kantons Bern.

KPMG hat im Rahmen des Projekts insgesamt rund 105 Dokumente analysiert, 25 Telefon-Interviews mit Mitarbeitenden der Sozialdienste und Sozialbehörden durchgeführt und in den Sozialdiensten vor-Ort 30 Dossier geprüft und etliche weitere Kurzinterviews geführt. Zusätzlich wurde in den 5 teilnehmenden Sozialdiensten eine online Aufgaben-/ Kapazitätserhebung durchgeführt. Des Weiteren wurden anhand der BFS-Statistiken, verfügbarer kantonaler Daten und primär erhobener Daten aus den 5 Sozialdiensten treffsichere Kennzahlen berechnet.

Wenngleich im Rahmen des gegenständlichen Projektes – auftragskonform – von „Revisionen“ gesprochen wird, so hält KPMG explizit fest, dass die gegenständliche Untersuchung keine Prüfung der Jahresrechnung einzelner Sozialdienste im Sinne einer Revisionstätigkeit darstellt bzw. beinhaltet.

Umfassend gesehen zeigen die 5 nunmehr untersuchten Sozialdienste einen mittleren bis hohen **organisatorischen Reifegrad**. In den Dimensionen „Mitarbeitende“ und „Methoden & Abläufe“ zeigen alle 5 Dienste im Schnitt einen hohen Reifegrad und in den Dimensionen „Organisation“ und „Management“ einen mittleren Reifegrad. Die grössten Verbesserungspotenziale über alle 5 Sozialdienste liegen in der Dimension „Monitoring & Controlling“. Diese Resultate lassen sich auch über alle 12 Dienste bestätigen.

Im Einzelnen hat die Evaluation des rechtlich-organisatorischen Rahmens, Aufgaben- und Kapazitätsbilds, Organisatorischer Reifegrads, der Dossierführung und Kennzahlenauswertung der 5 Sozialdienste den Grossteil des **Stärken-Schwächen-Profiles** der 7 Sozialdienste **bestätigt**. Zusätzlich resultieren aus der Analyse der **5 Sozialdienste** (SD) folgende neue **Stärken**:

- + Diverse moderne Organisationsansätze (z.B. Einsatz von Lean-Management, QM-Pilot, Dokumentenmanagementsystem)
- + SD-intern zentrale Handhabung administrativer Tätigkeiten, für welche besonderes Fachwissen benötigt wird (BFS-Daten, IPV, Zahnarzkosten etc.)
- + Auszahlung an SHE erst bei Vorliegen sämtlicher kalkulationsrelevanter Unterlagen
- + Dossierführung: Subsidiaritätsprüfung, Bedürftigkeit, Integrationsmassnahmen, materielle Problem- und Wirkungsorientierung

Die vertiefende Analyse hat zudem auf Stufe der 5 SD folgende neue **Schwächen** aufgedeckt:

- Mehrheitlich Potenzial zur Professionalisierung der finanziellen Prozessen (Alimentenbearbeitung, SH-Buchhaltung und Inkasso)
- Integrationsangebote sind unzureichend (u.a. bzgl. Kosten-Nutzen, regionaler Verfügbarkeit, Vielfalt)
- Mangelnde Verfügbarkeit an Vorlagen für alle SD (z.B. juristische Vorlagen)
- Mangelnde Verzahnung der individuellen mit der institutionellen SH (z.B. Krippen, Altersheime) sowie zur Frühförderung/Jugendarbeit
- Übergaben von Dossiers Grundlagen zwischen SAR ungenügend standardisiert (Prüfung Grundlegendokumente, Budgetkalkulation usw.)
- Dossierführung: Prüfpunkte Stammdatenblatt/ Sozialhilfeantrag, Leistungsentscheide, Methodik

Wiederum wurden aus dem definierten **Kennzahlenset** von 18 führungsrelevanten Kennzahlen aufgrund der Datenverfügbarkeit **11 Kennzahlen für die 5** und der Durchschnitt über alle 12 SD berechnet. Bei **5 Kennzahlen** konnte wiederum ein **Vergleich zum kantonalen Durchschnitt** stattfinden. Die Kennzahlen der 5 jetzt untersuchten Sozialdienste zeigen ein mehrheitlich positives Bild mit etlichen Ausreissern nach unten und nach oben.

Zusätzlich zum Kennzahlenvergleich hat KPMG auf Basis der Daten Sozialhilfestatistik (SHS) 2018 des Bundesamts für Statistik (BFS) spezifische Analysen durchgeführt und u.a. folgende Muster ermittelt:

- Einflüsse auf Verweildauer
  - Positiver Zusammenhang zur Grösse der Unterstützungseinheit, zum Alter der SHE und zur Einwohnerzahl der Gemeinde, d.h. je grösser die Unterstützungseinheit, je höher das Alter der SHE und je grösser die Einwohnerzahl der Gemeinde desto höher die Verweildauer.
  - Negativer Zusammenhang zu Subsidiaritätszahlungen und Erwerbseinkommen, d.h. je höher die Subsidiaritätszahlungen und das Erwerbseinkommen desto geringer die Verweildauer.
- Einflüsse auf Erwerbseinkommen
  - Positiver Zusammenhang zur Grösse der Unterstützungseinheit sowie Ausbildungsstufe, d.h. je grösser die Unterstützungseinheit und je höher die Ausbildung desto höher das Erwerbseinkommen.
  - Negativer Zusammenhang zur Variable Migrationsbevölkerung, d.h. die Migrationsbevölkerung weist geringere Erwerbseinkommen aus.
- Einflüsse auf Migrationsbevölkerung
  - Positiver Zusammenhang zur Grösse der Unterstützungseinheit, d.h. die Migrationsbevölkerung hat grössere Unterstützungseinheiten.
  - Negativer Zusammenhang zur Ausbildungsstufe, d.h. die Migrationsbevölkerung hat eine tiefere Ausbildung.

Daraus resultierend hat sich eine Mehrheit der bereits vorliegenden **Handlungs- und Prüfungsempfehlungen** in der Fortsetzung des Projekts bestätigt. Im Speziellen sei hier die Neuregelung und der Ausbau der kantonalen Aufsichtsfunktion und Revisionstätigkeit erwähnt, die gegenüber Phase 1 an Dringlichkeit gewonnen hat. Darüber hinaus werden **folgende neue Massnahmen** vorgeschlagen:

Massnahmen	Gemeindeebene	Kantonebene
<b>Rechtsanpassungen &amp; Regelwerke</b>	<i>Keine zusätzlichen Handlungsempfehlungen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbindlichkeit zur Verwendung des BKSE-Handbuchs</li> <li>- Im Rahmen des Aufbaus eines Daten- und Steuerungsmodells, Aufbau Kontenrahmen für Sozialhilfe-Buchhaltung unter Einbezug gängiger Gemeindenkontenrahmen</li> <li>- Schaffung klarer kantonaler Vorgaben bzgl. Kriterien &amp; Vorgehen bei selbstverschuldeter Bedürftigkeit</li> </ul>
<b>Strukturveränderungen</b>	<i>Keine zusätzlichen Handlungsempfehlungen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufbau eines zentralen Rechtsdienstes</li> <li>- Prüfung einer „Task Force Berner Jura“ zur ganzheitlichen Weiterentwicklung</li> <li>- Prüfung zentrales Management von lokalen Arbeitgebern oder Nutzung Netzwerk der Regionalen Arbeitsvermittlungen</li> <li>- Prüfung des Massnahmenangebots für bestimmte SHE-Gruppen sowie regionaler Verfügbarkeiten</li> </ul>
<b>Prozessoptimierungen &amp; IT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fokus auf junge Erwachsene, grosse Unterstützungseinheiten sowie Alleinerziehende</li> <li>- Interne Zusammenarbeit zwischen KES &amp; SH (bei spezialisierten SD) fördern; personelle Trennung (bei polyvalenten SD) im Rahmen von Doppelmandaten prüfen</li> <li>- Zusammenarbeit mit Programmanbietern näher begleiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vorlagen kantonsweit zur Verfügung stellen</li> </ul>
<b>Controlling &amp; Revision</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Professionalisierung der SH-Buchhaltung / Integration der SH-Buchhaltung in die Finanzverwaltung der/einer Gemeinde</li> <li>- Auszahlungen an SHE erst nach Vorhandensein sämtlicher zur Berechnung notwendigen Unterlagen auslösen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Im Rahmen des Aufbaus eines Daten- und Steuerungsmodells, Verbesserung Datenqualität aus Statistiken (DWH und BFS)</li> </ul>
<b>Personalressourcen &amp; Change Management</b>	<i>Keine zusätzlichen Handlungsempfehlungen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Steigerung Attraktivität des Berufsbild Sozialarbeiter / Sozialarbeiterin</li> <li>- Planungssicherheit bezüglich personeller Ressourcen in den Sozialdiensten schaffen</li> </ul>

Abbildung 1: Zusätzliche Handlungs- und Prüfungsempfehlungen

Abschliessend empfiehlt KPMG wiederum, für die insgesamt aufgezeigten **Handlungs- und Prüfungsfelder eine zielorientierte Umsetzungsorganisation einzurichten.**

## 2. Projektauftrag und Vorgehensmethodik

### 2.1. Projektauftrag

Im Kanton Bern sind auf Stufe Gemeinde aktuell 66 Sozialdienste tätig. Das kantonale Amt für Integration und Soziales (AIS), als Teil der Gesundheits-, Sozial- und Integrationsdirektion (GSI), erarbeitet Grundlagen für den Vollzug der Sozialhilfe und ist zuständig für die Aufsicht, Finanzierung, Organisation und das Controlling und Reporting der Sozialdienste.

GSI / AIS hat Mitte 2019 das „Sonderprojekt Sozialrevisorat“ (in diesem Bericht „Phase 1“ genannt) mit folgenden Kernzielen initiiert:

- Erarbeitung von Handlungs- und Prüfeempfehlungen zur Verbesserung von Wirtschaftlichkeit und Effizienz der Sozialdienste
- Entwicklung von Handlungs- und Prüfeempfehlungen zur Harmonisierung des Vollzuges der Sozialhilfe durch die Sozialdienste
- Erarbeitung von Handlungs- und Prüfeempfehlungen zur Harmonisierung und Optimierung der Aufsicht von GSI / AIS über die Sozialdienste

KPMG wurde von GSI / AIS mit der Durchführung des „Sonderprojektes Sozialrevisorat“ beauftragt und hat dieses von September bis Dezember 2019 in Form folgender Schwerpunkte ausgeführt und die daraus resultierenden Ergebnisse in einem umfassenden Bericht dargestellt:

- Basisinformationen, Auswahl (Pilot-)Sozialdienste und Kennzahlenvergleich,
- Konzeption Organisations-/ Prozessüberprüfung, Aufgaben-/ Kapazitätsbild und Dossierprüfung,
- Revisionskonzept zur Durchführung der Einzelrevisionen in den Sozialdiensten und
- Einzelrevisionen von 7 freiwillig teilnehmenden Sozialdiensten inkl. individueller Bericht je Sozialdienst
- Massnahmen-Portfolio sowohl auf Stufe Gemeinde als auch Kanton

In der Folge wurde das „Sonderprojekt Sozialrevisorat“ (in diesem Bericht „Phase 2“) von März bis Juni 2020 mit folgender Schwerpunktsetzung fortgesetzt:

- **Einzelrevisionen inkl. Bericht von weiteren 5 Sozialdiensten im Kanton Bern**
- **Berechnung Kennzahlenset für das Jahr 2018 für den Kanton Bern**
- **Ergebnisbericht zu konsolidierter Evaluation, Quervergleich der dann insgesamt 12 untersuchten Sozialdienste (7 plus 5 Sozialdienste) und übergreifenden Erkenntnissen**

Im Schwerpunkt geht es im Rahmen der Fortsetzung des „Sonderprojektes Sozialrevisorat“ weiterhin um die Frage, wie die Sozialdienste stärker als bisher auf Leistung und Qualität hin ausgerichtet und überprüft (revidiert) werden können und in welcher Form die Steuerungs- und Aufsichtsfunktion von GSI / AIS gestärkt werden kann.

### 2.2. Vorgehensmethodik

Die Vorgehensmethodik orientiert sich an der Methodik aus Phase 1 „Sonderprojekt Sozialrevisorat“ und an dem in diesem Zusammenhang erarbeiteten Revisionskonzept. Es wird deshalb auf eine erneute detaillierte Beschreibung verzichtet.

Nachfolgende Übersicht zeigt, wie die **Arbeitspakete (AP)** zur „Fortsetzung des Sonderprojektes Sozialrevisorat“ von KPMG konkret ausgestaltet und umgesetzt wurden:

#### AP 1

##### Einzelrevisionen von weiteren 5 Sozialdiensten im Kanton Bern (vor Ort)

##### Kerninhalte je Sozialdienst:

- Organisation und Evaluation von Basisinformationen
- Vorbereitung der vor-Ort Einzelrevision
- Durchführung der Aufgaben-/ Kapazitätsanalyse mittels Online-Umfragetool
- Durchführung der Prozess- und Organisationsanalyse (anhand des KPMG-„Reifegrad-Modells“):
  - o Durchführung von 5 Interviews vor Ort anhand Fragenkatalog des organisatorischen Reifegradmodells
  - o Auswertung relevanter Schlüsselinformationen
- Durchführung von 6 Dossierkontrollen vor Ort gemäss Leitfaden zur Dossierprüfung (Dossierauswahl gemäss Verfahren aus Pilot-Phase)
- Berechnung des Kennzahlensets bestehend aus 18 Kennzahlen für das Jahr 2018 (soweit Basisdaten verfügbar); Vergleich zu 12 Sozialdiensten (7 bisherige plus 5 zusätzliche Sozialdienste)
- Identifikation von Stärken und Schwächen sowie Massnahmenansätzen
- Erstellung Revisionsbericht (je zu Händen der 5 Sozialdienste und der GSI / AIS; Aufbau gemäss Revisionsbericht aus Pilot-Phase)

#### AP 2

##### Berechnung Kennzahlenset für das Jahr 2018 für den Kanton Bern

##### Kerninhalte:

- Anforderung der relevanten Inputdaten bei Kanton und BfS
- Berechnung des Kennzahlensets bestehend aus 18 Kennzahlen für das Jahr 2018 (soweit Basisdaten verfügbar)

Abbildung 2: Vorgehen Fortsetzung Sonderprojekt Sozialrevisorat

### 3. Evaluationsergebnisse im Vergleich der 5 untersuchten Sozialdienste

#### 3.1. Einführung

Nach Rücksprache mit den Sozialdiensten, wurde der Ergebnisbericht so erstellt, dass keine Rückschlüsse auf einzelne Sozialdienste möglich sind. Basierend auf den im Rahmen der vor-Ort-Audits in den 5 untersuchten Sozialdiensten eingesetzten und eingangs beschriebenen Instrumente und Methoden werden deshalb nachfolgend nur die Ergebnisse der Dossierprüfung in konsolidierter Form dargestellt.

Auf die organisatorische Verankerung und Rolle der **Sozialbehörden**, als wichtigen organisatorisch-rechtlichen Aspekt, wird in diesem Abschnitt näher eingegangen. Die Sozialbehörden sind abermals oft als Kommissionen aufgestellt, die sich aus Gemeinderäten der Sitz- und Vertragsgemeinden zusammensetzen. In einem untersuchten Sozialdienst ist die Sozialkommission eine ständige Kommission des Grossen Gemeinderates, die Wahl der Mitglieder erfolgt durch die entsprechenden Gemeinden. In einem anderen Sozialdienst ist die Sozialbehörde als Vorstand organisiert und wird von den Verbandsgemeinden gewählt. Auf inhaltlicher Ebene lenken die Sozialdienstleitungen die Sozialbehörden. Aus **Governancegründen** bestehen demzufolge weiterführend **Handlungspotenziale**. Auch zeigt sich abermals, dass die gemäss Gesetz definierten Aufgaben der Sozialbehörden sehr unterschiedlich wahrgenommen werden. Dies lässt sich teilweise bereits an der Tagungsfrequenz ableiten. In einem Sozialdienst liegt ein vom Vorstand ausgearbeiteter strategischer Massnahmenplan vor und im Vorstand ist spezifisches Fachwissen vorhanden, was eine gewisse Professionalität zeigt. Diese Erkenntnisse bestätigen die Resultate aus Phase 1.

Auch die **Sozialbehörden** der neu untersuchten Dienste stellen hauptsächlich die Kommunikation in die Politik und die Bevölkerung sicher. Ihre Aufsichtsfunktion nehmen die Sozialbehörden nur durch jährliche Dossierprüfungen wahr. Diese erfolgen in unterschiedlicher Ausprägung und Professionalität und bedürfen Verbesserungen. Weitere Aufgaben und Funktionen in den Bereichen Organisation, Strategie, Planung & Controlling werden heute kaum wahrgenommen. Herausforderungen einer optimalen Aufgabenwahrnehmung und Zusammenarbeit in einer Kommission sind in diesem Zusammenhang sicherlich auch die häufigen personellen Wechsel der Mitglieder der Sozialbehörden aufgrund von Wahlen und Amtsdauern.

Die **Vernetzung** zwischen den 5 Sozialdienste und dem Kanton respektive GSI / AIS findet nur sehr punktuell statt. Dies bestätigt die Ergebnisse aus Phase 1. In diesem Sinne soll die Vernetzung zu den Diensten intensiviert werden. An dieser Stelle soll insbesondere erwähnt sein, dass eine Vernetzung zum Berner Jura auf verschiedenen Ebenen notwendig ist. Der Berner Jura ist als Region im Gesamtkanton untervertreten und teilweise im Nachteil (bspw. Integrationsprogramme).

Auch die **weiteren externen Schnittstellen** (zu AHV/IV, RAV, ALK, Einwohnerkontrolle, Steuerämter, Verkehrsamt, Unternehmen usw.) bergen die gleichen Herausforderungen (u.a. sehr personenabhängige Funktionsweise der Schnittstelle, fehlende Digitalisierung) für die 5 Dienste, wie bereits für die 7 Dienste. Folglich besteht grosses Effizienzsteigerungspotenzial.

### 3.2. Dossierführung

Im Rahmen der vor-Ort Audits in den 5 Sozialdiensten hat KPMG insgesamt 30 Dossiers einzeln physisch sowie auch elektronisch anhand der festgelegten 7 Prüfdimensionen analysiert (vgl. ANHANG E - Leitfaden zur Dossierprüfung).

Aus der Dossierprüfung ergeben sich folgende konsolidierte Ergebnisse je Sozialdienst:

Ergebnisse Dossierprüfung						
Nr.	Dimension	A	B	C	D	E
1	Prüfung des Stammdatenblatts und Sozialhilfeantrags					
1.1	Stammdatenblatt vorhanden	✓	✓	✓	✓	✓
1.2	Zuständigkeit gegeben	✓	✓	✓	✓	✓
1.3	Sozialhilfeantrag vollständig	+/-	+/-	x	x	✓
2	Subsidiaritätsprüfung					
2.1	Alle Leistungsansprüche gegenüber Dritten sind ausgeschöpft	✓	✓	✓	✓	✓
3	Überprüfung der Leistungsentscheide und wirtschaftlichen Hilfe					
3.1	Auszahlungen gemäss Leistungsentscheide und Verfügungen vollzogen	+/-	+/-	✓	✓	✓
3.2	Leistungsentscheide sind gültig	✓	✓	✓	✓	✓
4	Überprüfung der Bedürftigkeit					
4.1	Bedürftigkeit ist gegeben	✓	✓	✓	✓	✓
5	Überprüfung der Integrationsmassnahmen (beruflich und sozial)					
5.1	Es wurden Integrationsmassnahmen eingeleitet oder umgesetzt	✓	✓	✓	✓	✓
5.2	Integrationsmassnahmen werden dokumentiert	✓	✓	✓	✓	✓
5.3	Regelmässige Dokumentation der Erwerbstätigkeit	✓	✓	✓	✓	✓
5.4	Zahlung der Integrationszulage in der Mehrheit der Dossiers bei Indikation	✓	✓	✓	✓	✓
6	Überprüfung der Problem- und Wirksamkeitsorientierung					
6.1	Problemorientierung / klare Einschätzung der Lebenslage vorhanden	✓	✓	✓	✓	✓
6.2	Wirkungsorientierung ersichtlich und genügend umgesetzt	✓	✓	✓	✓	✓
7	Prüfung der im Dossier angewendeten Methodik					
7.1	Zielvereinbarungen & Handlungspläne sind dokumentiert und werden regelmässig evaluiert / angepasst	✓	✓	✓	✓	✓
7.2	Nachvollziehbare Aktennotizen	+/-	+/-	x	x	✓

Legende		
✓	Kriterium erfüllt	≥ 80% der Dossiers erfüllen
+/-	Kriterium teilweise erfüllt	50-80% der Dossiers erfüllen
✘	Kriterium nicht erfüllt	< 50% der Dossiers erfüllen

Tabelle 1: Konsolidierte Dossierprüfung der 5 Sozialdienste

Bereits in Phase 1 waren auf **Stufe Sozialdienst** keine wesentlichen Schwachstellen in der Dossierführung ersichtlich. Dennoch verfügen die in Phase 2 untersuchten Sozialdienste über eine noch bessere Qualität der Dossierführung. Bei vielen Kriterien, welche oberhalb grün bewertet werden konnten, wurde bloss ein einziges fehlerhaftes Dossier vermerkt. Dennoch sind auf **Stufe Einzeldossier** auch dieses Mal bei einzelnen Kriterien gewisse Muster, welche Ansatzpunkte für Verbesserungspotenziale darstellen, sichtbar geworden. Diese präsentieren sich je Prüfpunkt in der Dossierprüfung wie folgt:

### Prüfdimension 1: Stammdatenblatt und Sozialhilfeantrag

- In mehrjährigen, komplexen Dossiers sind oftmals ursprüngliche Unterlagen und Abklärungen zum Sozialhilfeantrag im Dossier nicht enthalten. Dies erschwert die Nachvollziehbarkeit, ob der Sozialhilfeantrag bei der Dossiereröffnung vollständig war und ob sämtliche Subsidiaritätsprüfung vorgenommen wurde. Dadurch werden auch das interne Controlling und Fallübertragungen verkompliziert. Dies war bereits in Phase 1 ersichtlich.
- Bei einem Sozialdienst lagen die Dossierunterlagen vor, jedoch existiert kein einheitliches Formular „Sozialhilfeantrag“, welches der SHE zu Beginn ausfüllt und unterschreibt. Ein solches wird, auch aus juristischen Gründen, dringend empfohlen.

### Prüfdimension 2: Subsidiaritätsprüfung

- In keinem Sozialdienst lag eine automatisierte Abfrage bei Steuerämtern vor. Ein Abkommen auf kantonaler Ebene über die Zugriffsmöglichkeit auf Steuerunterlagen zwecks Abklärung wie z.B. Verwandtenunterstützung birgt daher massgebliches Effizienzpotenzial.
- Beim Thema Grundpfandverwertung hat sich bestätigt, dass sich die standardisierte Zusammenarbeit mit einem Notar aus der Region als äusserst effizient erweist.
- Berechnungen von Haushaltsentschädigungen und Konkubinatsbeiträgen sind zeitintensiv und können oftmals nicht periodengerecht im Rahmen der Subsidiaritätsprüfung erledigt werden. Eine grosse Hürde stellt dabei sich oft änderndes Einkommen des Partners dar. Dieser Prozess ist hinsichtlich Kosten-Nutzen zu überprüfen, zumal sich dieser Punkt schon in Phase 1 gezeigt hat.

### Prüfdimension 3: Leistungsentscheide und wirtschaftliche Hilfe

- Die Leistungsentscheide konnten nachvollzogen werden. Bei einem SD wurde kürzlich eine Reorganisation durchgeführt und dabei wurden auch die Standards der Dossierführung angepasst. Insbesondere in älteren Dossiers lagen Mängel (Fehler bei der Kalkulation Zusatzversicherungs-Prämie, der Reduktion des Grundbedarfs und der Wohnnebenkosten) vor. Diese mangelhaften Dossiers wurden aufgrund von Mitarbeiterwechsel einem anderen SAR zugewiesen und bei der Übernahme unzureichend überprüft.
- Entgegen Phase 1 wurden bei den untersuchten Sozialdiensten aus Phase 2 keine Mängel bei der Einhaltung der Krankenkassen-Maximalprämie festgestellt. Trotzdem könnten bei zentralisierter Handhabung der Prämienverträge, Prämienzahlungen und laufenden Rechnungen auf Ebene des Sozialdienstes die Gesundheitskosten effizienter abgewickelt werden.
- Bei der Handhabung der Referenzzinssatzreduktionen herrscht Uneinigkeit zwischen den SD. Vielerorts wird die Reduktion nicht konsequent eingefordert, um die Wohnsicherheit der SHE nicht zu gefährden. Bei vielen Vermietern riskiere man schlimmstenfalls eine Wohnungskündigung, was am Ende eine geringe Kostenersparnis nicht rechtfertigen würde.

#### **Prüfdimension 4: Bedürftigkeit**

- Der Prüfpunkt der Bedürftigkeit war in allen untersuchten Dossiers erfüllt, wiederum kann in vielen langjährigen Dossiers die Bedürftigkeit ab einem gewissen Zeitpunkt alleine schon auf die finanzielle Abhängigkeit aufgrund langer Abwesenheit vom Arbeitsmarkt zurückgeführt werden. In solchen Fällen sind eine treffsichere Einschätzung der Bedürftigkeit und die Definition von Wirkungszielen schwierig. Diese Fälle unterstreichen folgende wichtige Aspekte:
  - Schnelle, zielgerichtete, massnahmenbasierte Reintegration und Ablösung seitens SD (aus Phase 1 bestätigt).
  - Gezielte und standardisierte Fallsteuerung für spezifische Klientenprofile (aus Phase 1 bestätigt).
  - Eine enge Führung der SHE durch die SAR mit gezieltem Massneneinsatz bei Dossiers mit viel Integrationspotenzial (zusätzlich aus Phase 2).
  - Diese Aspekte bedürfen einer klientenzentrierten Fallführung, was die entsprechenden personellen Ressourcen nötig macht und als wichtige Komponente der Abgeltung sichergestellt werden soll (aus Phase 1 bestätigt).

#### **Prüfdimension 5: Integrationsmassnahmen (beruflich und sozial)**

- Bei allen 5 SD wurde der vorliegende Katalog an Integrationsmassnahmen gezielt eingesetzt. Aus Sicht der SD wird die Zusammenarbeit mit den Massnahmenanbieter als mehrheitlich gut wahrgenommen. Teilweise werden bei laufenden Massnahmen die Fortschritte und Zielsetzungen von den SAR als intransparent wahrgenommen. Der SD sollte diese Schnittstelle „SHE und Massnahmenanbieter“ näher begleiten (z.B. durch Teilnahme aller Parteien an gemeinsamen Status-Meetings).
- Das Finden der geeigneten Integrationsmassnahme mit Kostenübernahmen durch den Kanton gestaltet sich teilweise als aufwändig (keine vernetzte Plattform vorhanden). Insbesondere für SHE mit Handicap und für SHE nahe am 1. Arbeitsmarkt wird der Katalog als ausbaufähig empfunden. Einzig im Berner Jura wird der Katalog als unzureichend erachtet (viele bestehende Angebote sind bspw. nur in Deutsch verfügbar).
- Entgegen Phase 1 setzen die untersuchten 5 SD die Integrationszulagen "IZU" gemäss dem BKSE-Handbuch als Bestärkung bei Integrationsbemühungen ein.

#### **Prüfdimension 6: Problem- und Wirkungsorientierung**

- In allen 5 Sozialdiensten sind Einschätzungen der Lebenslagen der Klienten vorhanden. Jedoch sind diese stark von der individuellen Einschätzung der SAR abhängig. Wirkungsziele werden flächendeckend dokumentiert, jedoch ist der materielle Gehalt wiederum oftmals fraglich (fehlende Verbindlichkeit, fragwürdige Messbarkeit) und wird auch von den SD kritisch betrachtet.

#### **Prüfdimension 7: Methodik der Dossierführung**

- Einzig bei einem SD lagen keine standardisierten Unterlagen zum Zielvereinbarungsprozess vor. Dennoch sind auch hier übergreifende Vorgaben auf Ebene Sozialdienst sinnvoll: Für welche Fallarten werden Ziele vereinbart, wie oft werden diese pro Fallart evaluiert und soll zwischen kurz-, mittel- und langfristigen Zielen unterschieden werden?
- Bei der Nachvollziehbarkeit der Aktennotizen ergaben sich Probleme bei der Abgrenzung von physischer und elektronischer Dossierführung. Bei einem SD wurde ausserdem mit einer zusätzlichen Dokumenten-Software gearbeitet, sodass die Übersicht bei älteren Dossiers noch weniger gegeben war. Es wird daher allen SD geraten, sämtliche Dossiers ausschliesslich elektronisch zu führen und nur physisch vorliegende Unterlagen einzuscannen oder einheitlich in schmalen physischen Dossiers zu halten. Diese sollten beim jährlichen internen Dossier-Controlling aufgeräumt werden.

Verglichen mit Phase 1 zeigte sich in Phase 2 eine bessere Qualität der Dossierführung. Die Dienste verfügten über besser standardisierte Prozesse und Vorgaben (z.B. Abklärung von Verwandtenunterstützung, Auszahlungskriterien für IZU) und mehrheitlich nachvollziehbare Leistungsentscheide. Zudem sind die Form und Regelmässigkeit der Zielvereinbarungs- und Evaluationsprozesse mit den Klienten qualitativ besser und standardisierter als in Phase 1. Dennoch bestätigten sich einige Handlungsfelder (z.B. schwierige Handhabung langjähriger Dossiers, fraglicher materieller Grundgehalten von Klientenzielen) und neue kamen hinzu (z.B. fehlende Einheitlichkeit in der Dossierführung).

### 3.3. Fazit: Konsolidiertes Stärken-/ Schwächen-Profil

Der **Grossteil der Stärken und Schwächen** aus Phase 1 hat sich auch in Phase 2 an den 5 weiteren Sozialdiensten **bestätigt**. Zudem konnten neue Stärken und Schwächen festgestellt werden. Insgesamt lassen sich die Ergebnisse dem folgenden **konsolidierten Stärken-/Schwächen-Profil** entnehmen:

Stärken/Chancen/Vorteile	bestätigt	Schwächen/Risiken/Nachteile	bestätigt
<p><b>Neu:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Diverse moderne Organisationsansätze (z.B. Einsatz von Lean-Management, QM-Pilot, Dokumentenmanagementsystem)</li> <li>+ SD-intern zentrale Handhabung administrativer Tätigkeiten, für welche besonderes Fachwissen benötigt wird (BFS-Daten, IPV, Zahnarztkosten etc.)</li> <li>+ Auszahlung an SHE erst bei Vorliegen sämtlicher kalkulationsrelevanter Unterlagen</li> <li>+ Dossierführung: Subsidiaritätsprüfung, Bedürftigkeit, Integrationsmassnahmen, materielle Problem- und Wirkungsorientierung</li> </ul>		<p><b>Neu:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Mehrheitlich Potenzial zur Professionalisierung der finanziellen Prozessen (Alimentenbearbeitung, SH-Buchhaltung und Inkasso)</li> <li>– Integrationsangebote sind unzureichend (u.a. bzgl. Kosten-Nutzen, regionaler Verfügbarkeit, Vielfalt)</li> <li>– Mangelnde Verfügbarkeit an Vorlagen für alle SD (z.B. juristische Vorlagen)</li> <li>– Mangelnde Verzahnung der ind. mit inst. SH sowie zur Frühförderung/Jugendarbeit</li> <li>– Übergaben von Dossiers Grundlagen zwischen SAR ungenügend standardisiert (Prüfung Grundlagendokumente, Budgetkalkulation usw.)</li> <li>– Dossierführung: Prüfpunkte Stammdatenblatt/ Sozialhilfeantrag, Leistungsentscheide, Methodik</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortungen sind in den SD definiert und klar kommuniziert</li> <li>+ Informationsflüsse, Aktivitäten, Entscheidungswege und -mechanismen sind in den SD klar und transparent</li> <li>+ Flache Hierarchien, angemessene Führungsspannen</li> <li>+ Verankerung polyvalenter Fallführung mehrheitlich angemessen</li> <li>+ Mehrheitlich zielführende Triage der Dossierführung</li> <li>+ Gute Regelung, Dokumentation und Umsetzung der operativen Prozesse</li> <li>+ Prävention und Bekämpfung von Sozialhilfemissbrauch wird auf Ebene einzelner SD (weitgehend) einheitlich und teilstrukturiert umgesetzt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>x</li> <li>x</li> <li>x</li> <li>x</li> <li>x</li> <li>x</li> <li>x</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Homogenisierung im Vollzug durch fehlende eindeutige Regelungen erschwert (z.B. für homogene Prävention und Bekämpfung von Sozialhilfemissbrauch über alle SD)</li> <li>– Aufsicht und Revision der SD seitens SB und Kanton zu verbessern</li> <li>– Defizite im Bereich der Governance von SD und SB (v.a. Unabhängigkeit)</li> <li>– Kapazität und Know-how in den SB zur Wahrnehmung einer professionellen Aufsichtsfunktion unzureichend</li> <li>– Dialog des Kantons mit den SD und SB verbesserungswürdig</li> <li>– Strategische Ausrichtung der (meisten) SD und deren Verzahnung mit der kantonaler Strategie verbesserungswürdig</li> <li>– Verfügbarkeit relevanter Daten zur Berechnung von Kennzahlen (z.B. Anzahl Gespräche pro FTE Fallführung)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>x</li> <li>x</li> <li>x</li> <li>x</li> <li>x</li> <li>x</li> <li>x</li> </ul>

Stärken/Chancen/Vorteile	bestätigt	Schwächen/Risiken/Nachteile	bestätigt
+ Massnahmen zur Integration der SHE in den Arbeitsmarkt erkennbar	x	– Nutzung der Kennzahlen für Controlling zu verbessern / Steuerungsaspekt unzureichend	x
+ HR-Prozesse (Zielvereinbarung, Rekrutierung) sind gut verankert	x	– Kapazitätseinsatz für „Allgemeine Aufgaben“ (z.B. Sitzungen) im Vergleich zu anderen Verwaltungseinheiten relativ hoch	x
+ Funktionierende SD-interne Schnittstellen (z.B. zum Bereich KES, Einwohnerkontrolle)	x	– Zunehmende rechtliche Komplexität v.a. rund um die Sozialversicherungen erfordert Spezial-Know-how in den SD	x
+ Qualitätssicherungsmassnahmen sind etabliert und werden eingehalten (z.B. 4 Augen Prinzip)	x	– Mangel an qualifizierten und erfahrenen Mitarbeitenden (insb. bei kleinen SD)	x
+ Guter Wissensaustausch innerhalb der einzelnen Dienste/Abteilungen	x	– Mangelnde Öffentlichkeitsarbeit v.a. im Hinblick auf Präventionsarbeit	x
+ Offene Kultur, gutes Arbeitsklima, kurze Kommunikationswege und regelmässiger Austausch in Teams	x	– Vernetzung mit 1. und 2. Arbeitsmarkt ist mehrheitlich unzureichend	x
+ Viele Kennzahlen und Auswertungsmöglichkeiten	x	– Tiefer Automatisierungsgrad in den Kernprozessen; aktuelle Software ist unzureichend	x
+ Mehrzahl der Kennzahlen im kantonalen Durchschnitt, jedoch etliche „Ausreisser“ nach oben wie nach unten	x	– Standardisiertes über alle SD einheitliches Fallführungssystem fehlt	x
		– Fehlende (technische) Schnittstellen zu den zentralen Stakeholdern (RAV, IV, ALV, ALK etc.)	x
		– Kernprozesse, u.a. Intake nicht einheitlich geregelt, obwohl für alle SD das „gleiche Geschäft“	x
		– Handhabung zentraler Themen (wie z.B. Mietkosten) zeigt noch Verbesserungspotenzial	
		– Messbare Wirkungsziele mit den Klienten noch zu optimieren	
		– Heutige Kompetenzregelungen erlauben keine angemessene und zeitnahe Reaktion betreffend Fallführung	
		– Standardisiertes Wissensmanagement nicht durchgängig verankert	
		– Rechtliche Grundlagen nicht durchgängig praxistauglich	

Tabelle 2: Konsolidiertes Stärken-/Schwächen-Profil

## 4. Konsolidierter kantonaler Kennzahlenvergleich zu den Sozialdiensten

### 4.1. Einführung

Wiederum basierend auf dem in Phase 1 entwickelten Kennzahlenset werden nachfolgend die Kennzahlen der untersuchten 12 Sozialdienste in Relation zu den Kennzahlen aller 66 Sozialdiensten im Kanton Bern gesetzt. Eine Beschreibung der zur Kennzahlenberechnung erforderlichen Inputdaten und Quellen findet sich im ANHANG A.

### 4.2. Kennzahlenberechnung

In den folgenden Tabellen wird der schlechteste Sozialdienst („Last One“), der beste Sozialdienst („Best One“) und der Durchschnitt aller 66 Sozialdienste („Ø Kanton Bern“) im Kanton Bern mit dem Durchschnitt aller bisher untersuchten SD („Ø 12 SD“) verglichen. Wo aufgrund fehlender Datenverfügbarkeit eine Berechnung nicht möglich war, wurden die Kennzahlen rot eingefärbt:

Nr.	Wirkungskennzahlen	Last One	Best One	Ø Kanton Bern	Ø 12 SD
1	Anteil Wiederanmeldungen in % aller Dossiers	70%	10%	43%	42%
2	Anteil langfristiger Dossiers in % aller Dossiers				65%
3	Anteil Teilnehmende berufliche/soziale Integration BIAS aller unterstützter Personen	1%	8%	5%	5%
4	Erzieltes Erwerbseinkommen pro unterstützte Personen pro FTE Fallführung Sozialarbeit in CHF				827

Tabelle 3: Wirkungskennzahlen alle SD Kanton Bern

Der **Anteil der Wiederanmeldungen** liegt mit 42% sehr nahe am kantonalen Durchschnitt. Der Anteil an Wiederanmeldungen variiert mit 10-70% sehr stark. Mögliche Ursachen: Die Anzahl Wiederanmeldungen hängt mit der Nachhaltigkeit in der operativen Arbeit und der Komplexität der betreuten Dossiers zusammen. Ausserdem weisen SD mit einer hohen Ablösequote typischerweise auch einen höheren Anteil an Wiederanmeldungen vor.

Der **Anteil Teilnehmende** berufliche/soziale Integration BIAS variiert von 1% bis 8%. Der kantonale Durchschnitt sowie auch der Durchschnitt der 12 SD liegen bei 5%.

Nr.	Qualitätskennzahlen	Last One	Best One	Ø Kanton Bern	Ø 12 SD
1	Rückerstattungsquote in %	0.15%	19.5%*	2.4%	5.4%
2	Ø Verweildauer bis zur Ablösung pro Dossier in Jahren			2.0	2.1
3	Ablösequote in % (Anteil unterstützte Personen in abgeschlossenen Dossiers)	15%	40%	20%	26%

\*Ausreisser aufgrund einer vergleichsweise tiefen Summe an geleisteter WSH

Tabelle 4: Qualitätskennzahlen alle SD Kanton Bern

Die **Rückerstattungsquote** beläuft sich im kantonalen Durchschnitt auf 2.4%. Der Durchschnitt über die 12 SD liegt damit über dem kantonalen Durchschnitt. Aus Sicht KPMG ist dies jedoch mehr auf zufällige Rückzahlungen als auf ein konsequentes Inkassowesen zurückzuführen, da ein solches vielerorts fehlt oder erst kürzlich eingeführt wurde.

Die **durchschnittliche Verweildauer** bis zur Ablösung beträgt im kantonalen Durchschnitt 2 Jahre. Die 12 SD weisen eine ähnliche Verweildauer aus.

Die **Ablösequote** liegt im kantonalen Durchschnitt bei 20%, wobei die Spannweite mit 15-40% im Kanton Bern sehr gross ist. Die 12 bisher untersuchten SD erreichen im Schnitt eine Ablösequote von 26% und liegen damit etwas höher als der kantonale Durchschnitt.

Nr.	Produktivitätskennzahlen	Last One	Best One	Ø Kanton Bern	Ø 12 SD
1	Anzahl unterstützte Dossiers (ohne Inkassofälle) pro FTE Fallführung Total				98
2	Anzahl Neuanmeldungen pro FTE Intake Total				76
3	Zurückgefordertes Inkasso in TCHF pro FTE Inkassowesen				667
4	Anteil administrativer Arbeit an der Gesamttätigkeit (je Sozialdienst und je Sozialarbeitender)				29%

Tabelle 5: Produktivitätskennzahlen aller SD Kanton Bern

Hinweis: Wie schon in Phase 1 sind die Produktivitätskennzahlen nur auf Basis von Primärerhebungen in Sozialdiensten treffsicher ermittelbar. KPMG hatte keinen Auftrag bei den restlichen 54 Sozialdiensten entsprechende Erhebungen durchzuführen, weshalb die Kennzahlen nicht berechenbar sind.

#### 4.3. Spezielle Analysen

In Phase 1 wurde eine Spezialanalyse der **der kantonalen Sozialhilfe-Daten** (DWH 2018) vorgenommen, wobei sich folgende Muster gezeigt haben:

- Die Sozialhilfequote hängt positiv mit den Nettokosten, jedoch negativ mit den Rückerstattungen und Einnahmen aus Sozialversicherung pro Person zusammen.
- Ausserdem zeigte sich ein negativer Zusammenhang zwischen Ablöse- und Sozialhilfequote. Demnach haben Sozialdienste mit einer höheren Sozialhilfequote tendenziell eine geringere Ablösequote.
- Das Erwerbseinkommen pro Person hat einen signifikanten positiven Einfluss auf die Ablösequote – dies streicht die Wichtigkeit einer Arbeitsstelle zur Ablösung aus der Sozialhilfe heraus.
- Im Rahmen der Untersuchungen hat sich die Wichtigkeit von SIL für die Ablösung aus der Sozialhilfe gezeigt. Damit wird auch die Bedeutung der konsequenten Umsetzung der vorliegenden SIL-Vorgaben deutlich.
- Ausserdem haben Elternbeiträge & Verwandtschaftsunterstützungen einen klaren Einfluss auf die Deckungsquoten. Auch hier ist die konsequente Durchsetzung von Bedeutung.

In Phase 2 wurde ergänzend dazu eine Analyse der Daten Schweizerische Sozialhilfestatistik 2018 des Bundesamts für Statistik, kurz SHS des BFS, vorgenommen. Hierfür wurden persönliche (z.B. Haushaltgrösse, Ausbildung), demografische (z.B. Nationalität, Gemeindegrösse) und finanzielle Variablen (z.B. Höhe Erwerbseinkommen, Höhe Sozialversicherungsansprüche) untersucht.

Bei folgenden SHS-Variablen konnten **keine Einflüsse** festgestellt werden, was wiederum interessante Schlüsse zulässt:

- Das Geschlecht der SHE hatte keinen Effekt auf die Verweildauer oder die Höhe des Erwerbseinkommens.
- Die Gemeindegrösse hatte keine Auswirkungen auf die Grösse der UE.
- Die bisherige Aufenthaltsdauer des SHE in der Schweiz hatte keinen Einfluss auf die Verweildauer oder die Höhe des Erwerbseinkommens.

- Der Zivilstand der SHE musste aufgrund von starker Multikollinearität (z.B. mit dem Alter, der Nationalität, Höhe des Erwerbseinkommens) für die weitere Analyse ausgeklammert werden.

Aus der Analyse der SHS-Daten 2018 können **Einflüsse** betreffend folgender Variablen festgehalten werden. Dabei zeigt der erste Kreis (vor dem „=“) immer die zu erklärende Variable. Danach bezeichnen Kreise mit einem „+“ davor jeweils positive und solche mit einem „-“ negative Einflüsse auf die zu erklärende Variable.

### 1. Komponenten betreffend Verweildauer



Abbildung 3: Komponenten betreffend Verweildauer  
(Quelle: Schweizerische Sozialhilfestatistik 2018, Bundesamt für Statistik)

Dabei beeinflusst die Grösse der Unterstützungseinheit (UE) die Verweildauer stark positiv (je grösser die UE desto länger die Verweildauer). Folglich sollte ein Augenmerk auf grosse UE gelegt und untersucht werden, ob allenfalls junge Erwachsene in eine eigene UE transferiert werden können oder ob bei Alleinerziehenden Elternteilen alle Mittel bzgl. Kinderbetreuung ausgeschöpft wurden. Zudem sollten alle Personen in der UE Bemühungen zeigen, um eine Ablösung zu bewirken. Wenig überraschend gilt der positive Zusammenhang auch für das Alter des SHE (je älter der SHE im Durchschnitt desto schwieriger ihn abzulösen). Ausserdem dauert es in Gemeinden mit mehr Einwohnern durchschnittlich länger bis zur Ablösung. Die Verweildauer wird hingegen kürzer je höher die vorliegenden Subsidiaritätszahlungen (z.B. AHV) und das Erwerbseinkommen sind. Das unterstreicht, wie bereits in Phase 1, die Wichtigkeit sämtlicher Einkommen der SHE für eine rasche Ablösung.

### 2. Höhe des Erwerbseinkommens



Abbildung 4: Komponenten betreffend Erwerbseinkommen  
(Quelle: Schweizerische Sozialhilfestatistik 2018, Bundesamt für Statistik)

Je grösser die Unterstützungseinheit desto höher ist tendenziell das Erwerbseinkommen (leichter Effekt). Dies verdeutlicht eine bekannte Problematik: Alleinerziehende Elternteile können oder wollen oftmals nicht arbeiten. Je grösser die UE desto eher besteht die Möglichkeit arbeiten zu gehen. Ausserdem steigt mit einer besseren Ausbildung die Chance auf ein höheres Erwerbseinkommen. Zu guter Letzt konnte ein Zusammenhang zwischen der Zugehörigkeit zur Migrationsbevölkerung und einem durchschnittlich tieferen Erwerbseinkommen festgestellt werden. Vor dem Hintergrund von u.a. Sprachbarrieren ist auch letzterer Effekt nachvollziehbar.

### 3. Einfluss der Migrationsbevölkerung auf die Komponenten der SHS



Abbildung 5: Komponenten betreffend Nationalität  
(Quelle: Schweizerische Sozialhilfestatistik 2018, Bundesamt für Statistik)

SHS der Migrationsbevölkerung haben im Durchschnitt eine längere Verweildauer. Dies rührt laut dem vorliegenden Datensatz daher, dass die Migrationsbevölkerung grundsätzlich über eine grössere UE und ein tieferes Ausbildungslevel verfügen (beides führt zu einer längeren Verweildauer).

### 4. Einfluss der Gemeindegrösse

Zuvor konnte gezeigt werden, dass grössere Gemeinden über tendenziell längere Verweildauern verfügen. Bei näherer Untersuchung konnte jedoch festgestellt werden, dass dies u.a. daraus erklärt werden kann, dass sich in einwohnerstarken Gemeinden ein grösserer Anteil an Gruppen mit erhöhtem Sozialhilferisiko (z.B. Ausländer) finden lässt. Das deckt sich mit der bereits gezeigten Erkenntnis, dass in Gebieten mit höherer Sozialhilfequote längere Verweildauern vorliegen. Zwar haben Sozialhilfequote und Gemeindegrösse nicht in jedem Fall einen Zusammenhang, doch ist es in der Tendenz naheliegend, dass sich in grösseren Gemeinden eine höhere Anzahl an schwierig abzulösenden Fällen finden lassen.

Abschliessend soll festgehalten werden, dass die vorliegende Datenbasis der SHS interessante Rückschlüsse zulässt. Jedoch waren viele Datenpunkte fehlerhaft; z.B. fehlten bei rund einem Drittel der Datenpunkte die Angaben zur Ausbildung und mussten so für die weitere Analyse ausgeklammert werden. Die Problematik der Datenverfügbarkeit und -qualität bei den Personen-Daten der SHS wurde uns sowohl vom BFS (fragliche Stichhaltigkeit insb. der finanziellen Variablen) als auch von den Sozialdiensten im Rahmen der vor-Ort Audits bestätigt.

## 5. Handlungs- und Prüfungsempfehlungen zu den Sozialdiensten

### 5.1. Einführung

Basierend auf den Resultaten aus Phase 1 und Phase 2 wurden betreffend Handlungs- und Prüfungsempfehlungen erneut folgende Stellhebel/ Zielfelder fokussiert:

- Rechtsanpassungen & Regelwerke
- Strukturveränderungen
- Prozessoptimierungen & IT-Systeme/ -Support
- Controlling & Revision
- Personalressourcen & Change Management

Für die genannten Stellhebel/ Zielfelder werden nachfolgend relevante Kernmassnahmen zur Neuausrichtung bzw. Optimierung der SD skizziert. Hierzu werden einerseits bereits in Phase 1 identifizierte Massnahmen bestätigt und andererseits neue Massnahmen vorgeschlagen. Diese werden wiederum differenziert nach Gemeindeebene bzw. Kantonsebene dargestellt.

### 5.2. Massnahmen je Stellhebel

Massnamen	Gemeindeebene	bestätigt	Kantonebene	bestätigt
	Rechtsanpassungen & Regelwerke	Keine Handlungsempfehlungen		<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Neu:</b> Verbindlichkeit zur Verwendung des BKSE-Handbuchs einführen</li> <li>- <b>Neu:</b> Im Rahmen des Aufbaus eines Daten- und Steuerungsmodells, Aufbau Kontenrahmen für Sozialhilfe-Buchhaltung unter Einbezug gängiger Gemeindenkontenrahmen</li> <li>- <b>Neu:</b> Schaffung klarer kantonaler Vorgaben bzgl. Kriterien &amp; Vorgehen bei selbstverschuldeter Bedürftigkeit</li> <li>- Schaffung klarerer kantonaler Vorgaben bezüglich Sanktionen <b>x</b></li> <li>- Schaffung klarer kantonaler Vorgaben bezüglich Handhabung der „Risikogruppen“ (z.B. junge Erwachsene ohne Ausbildung, alleinerziehende Eltern) inkl. Massnahmen <b>x</b></li> <li>- Festlegung kantonaler Vorgaben bezüglich Missbrauch</li> <li>- Regelung der Zugriffsmöglichkeit auf Steuerunterlagen <b>x</b></li> <li>- Widerspruchsfreie praxisnahe Regelungen; klarere Spezifikation der Auslegung <b>x</b></li> <li>- Feedback betreffend Regelwerke ernsthafte Beachtung schenken</li> </ul>

Mass-namen	Gemeindeebene	bestätigt	Kantonebene	bestätigt
Strukturveränderungen	- Förderung des Zusammenschlusses von einzelnen Sozialdiensten	x	- <b>Neu:</b> Aufbau eines zentralen Rechtsdienstes	
	- Einsatz von spezialisierten Teams ab gewisser Grösse	x	- <b>Neu:</b> Prüfung einer „Task Force Berner Jura“ zur ganzheitlichen Weiterentwicklung	
	- Durchgängige Teilnahme in den BKSE-Regionalgruppen	x	- <b>Neu:</b> Prüfung zentrales Management von lokalen Arbeitgebern oder Nutzung Netzwerk der Regionalen Arbeitsvermittlungen	
	- Intensivierung der Vernetzung der Sozialdienste mit Arbeitsmarkt	x	- Aufbau einer zentralen Plattform für Integrationsprogramme <b>Neu:</b> Prüfung des Massnahmenangebots für bestimmte SHE-Gruppen sowie regionaler Verfügbarkeiten	x
	- Aufbau der Funktion Öffentlichkeitsarbeit	x	- Neuregelung Ausbau der kantonalen Aufsichtsfunktion	x
	- Professionalisierung oder Abschaffung und Delegation von Aufgaben der Sozialbehörden	x	- Ausbau von fachlichen Anlaufstellen mit Möglichkeit zum Case-Management einzelner Fälle  - Prüfung der Einrichtung eines zentralen Inkassowesens für alle SD	x
Prozessoptimierungen & IT	- <b>Neu:</b> Fokus auf junge Erwachsene, grosse Unterstützungseinheiten sowie Alleinerziehende		- <b>Neu:</b> Vorlagen (z.B. für juristische Unterlagen) kantonsweit zur Verfügung stellen	
	- <b>Neu:</b> Interne Zusammenarbeit zwischen KES & SH (bei spezialisierten SD) fördern; personelle Trennung (bei polyvalenten SD) im Rahmen von Doppelmandaten prüfen		- Neuregelung der Zuteilung der SHE auf Krankenversicherer	x
	- <b>Neu:</b> Zusammenarbeit mit Programmbietern näher begleiten		- Schaffung eines kantonal einheitlichen Fallführungssystems	x
	- Automatisierung von Prozessen	x	- Vereinfachung und Automatisierung der statistischen Datenerfassung	x
	- Aufbau eines Fallsteuerungssystems	x		
	- Vereinheitlichung der Kernprozesse	x		
	- Standardisierte Umsetzung kantonalen Vorgaben bezüglich spezifischer Themen	x		
	- Verbesserung materielle Problem- und Wirkungsorientierung in der Fallführung  - Automatisierung gemeindeinterner und -externer Schnittstellen (z.B. zu Steuer- & Strassenverkehrsämter)	x		

Massnamen	Gemeindeebene	bestätigt	Kantonebene	bestätigt
Controlling & Revision	- <b>Neu:</b> Professionalisierung der SH-Buchhaltung / Integration der SH-Buchhaltung in die Finanzverwaltung der/einer Gemeinde		- <b>Neu:</b> Im Rahmen des Aufbaus eines Daten- und Steuerungsmodell, Verbesserung Datenqualität aus Statistiken (Kanton und BFS)	
	- <b>Neu:</b> Auszahlungen an SHE erst nach Vorhandensein sämtlicher zur Berechnung notwendigen Unterlagen auslösen		- Einsatz definierter Kennzahlen als Führungsinstrument	<b>x</b>
	- Erarbeitung Strategie und Verzahnung mit kantonaler Strategie	<b>x</b>	- Aufbau zusätzlicher Kennzahlen hinsichtlich Wirkung und Qualität	<b>x</b>
	- Einsatz standardisierter indikatorbasierter Zielvereinbarungsprozesse	<b>x</b>	- Neuregelung und Ausbau Revisionstätigkeit	<b>x</b>
	- Aufbau internes Kontrollsystem	<b>x</b>		
	- Verbesserung Datenqualität und Führungskennzahlen	<b>x</b>		
	- Einsatz definierter Kennzahlen als Führungsinstrument	<b>x</b>		
	- Aufbau zusätzlicher Kennzahlen Wirkung und Qualität	<b>x</b>		
Personalressourcen & Change Management	- Öffnung Anforderungsprofile um Team-Mix in Sozialdiensten zu erhöhen	<b>x</b>	- <b>Neu:</b> Steigerung Attraktivität des Berufsbild Sozialarbeiter / Sozialarbeiterin	
	- Etablierung professionelles Wissensmanagement	<b>x</b>	- <b>Neu:</b> Planungssicherheit bezüglich personeller Ressourcen in den Sozialdiensten schaffen	
	- Aufbau standardisiertes Einarbeitungsprogramm		- Verstärkung Wissensaufbau / Erfahrungsaustausch	<b>x</b>
			- Einführung Schulungen durch Verein Sozialinspektion	

Tabelle 6: Massnahmen je Stellhebel

Die **neu aufgeführten Massnahmen** werden im Folgenden genauer erklärt:

### Rechtsanpassungen & Regelwerke

Kantonebene:

- Verbindlichkeit zur Verwendung des BKSE-Handbuch einführen, da dieses bisher keinen bindenden Charakter hat
- Im Rahmen des Aufbaus eines Daten- und Steuerungsmodells, Aufbau Kontenrahmen für Sozialhilfe-Buchhaltung unter Einbezug gängiger Gemeindefachkontenrahmen, wie HRM2, um eine eindeutige Zuordnung der Sozialhilfe-Konti in die Gemeindebuchhaltung zu gewährleisten (Sicherstellung Vergleichbarkeit zwischen den Gemeinden); dies ist die Grundlage für die Verbesserung der Datenqualität finanzieller Variablen in den Statistiken (Kanton und BFS)
- Schaffung klarer kantonaler Vorgaben bzgl. selbstverschuldeter Bedürftigkeit
  - o Definition von Evaluationskriterien zur Erkennung von selbstverschuldeter Bedürftigkeit (vor und während der Unterstützung)
  - o Definition des Vorgehens bei Erfüllung der Kriterien der selbstverschuldeten Bedürftigkeit unter Beachtung der SAR-Klienten-Beziehung

## Strukturveränderung

Kantonebene:

- Aufbau eines zentralen Rechtsdienstes, da es vielen Sozialdiensten an juristischem Fachwissen mangelt; einzelne Sozialdienste haben Dienstleistungsverträge mit dem Rechtsdienst der Stadt Bern, allenfalls wäre dies für weitere Gemeinden ausbaubar
- Systematische Analyse und Weiterentwicklung der Region „Berner Jura“, als finanzschwaches Gebiet mit hohen Sozialhilfequoten, im Rahmen einer Task Force
- Prüfung eines zentralen, kantonsübergreifenden Arbeitgeber-Netzwerks (Aufbau & Pflege) für eine direkte Integration in den 1. Arbeitsmarkt (ggf. mittels Intensivierung Zusammenarbeit Regionaler Arbeitsvermittlungen)
- Aufbau einer zentralen digitalen Plattform für Integrationsprogramme, dabei sollte folgendes beachtet werden:
  - o Branchenvielfalt in den Tätigkeiten der Programme sicherstellen
  - o Abdeckung auch in Regionen entfernt von einem urbanen Zentrum und im französischsprachigen Raum gewährleisten
  - o Genügend Programme für sämtliche SHE-Gruppen (z.B. für SHE nahe am 1. Arbeitsmarkt oder mit Handicap) auf der Plattform integrieren

## Prozessoptimierung & IT

Gemeindeebene:

- Fokus auf junge Erwachsene, grosse Unterstützungseinheiten sowie Alleinerziehende:
  - o Die frühestmögliche Ablösung junger Erwachsener bei Eintritt in die Berufslehre fokussieren. Konsequenz aus dem „Familiendossier“ herauslösen und persönliches Budget (Kosten für Mietabgabe an Eltern, Kleider, Taschengeld etc.) erstellen für eine möglichst frühe Ablösung und Stärkung der Autonomie.
  - o Grosse UE analysieren, junge Erwachsene in eine eigene UE transferieren (siehe oben), Bemühungen aller Personen in der UE, um eine Ablösung zu bewirken, überprüfen.
  - o Überprüfung ob alle Mittel bzgl. Kinderbetreuung ausgeschöpft wurden bei Alleinerziehenden.
- Die interne Zusammenarbeit zwischen den Bereichen KES & SH (bei spezialisierten Diensten) fördern. Bei polyvalenten Diensten ist die personelle Trennung von Doppelmandaten KES & SH unter Miteinbezug von Nachteilen (Effizienzverlust durch zusätzliche Schnittstelle) sowie den entscheidenden Vorteilen (klare Trennung der teils divergierenden Rollen) zu prüfen.
- Die SHE in externen Programmen sind näher zu begleiten (z.B. durch periodische Sitzungen mit allen Parteien), um Intransparenz bezüglich Resultate zu vermeiden und eine optimale Integration zu fördern.

Kantonebene:

- Vorlagen kantonsweit zur Verfügung stellen: z.B. für Subsidiaritätscheckliste, juristische Vorgehen (Weisungen, Mahnungen, Verfügungen)

## Controlling & Revision

Gemeindeebene:

- Professionalisierung der SH-Buchhaltung durch Integration in die Gemeinde-Finanzverwaltung unter Einhaltung der Datenschutzbestimmungen
  - o Fachwissen für eine korrekte Buchhaltungsführung ist in der Finanzverwaltung vorhanden
  - o Einheitliche Liquiditätsplanung für Gesamtgemeinde möglich (insb. da Soziales grosse Ausgabenpositionen darstellen)
  - o Sozialhilfebuchhaltung würde damit vom IKS und somit auch von den IKS-Kontrollen der Finanzverwaltung abgedeckt

- Auszahlungen an SHE durch den SAR konsequent erst bei Vorhandensein sämtlicher Unterlagen (Steuerunterlagen, Bankkontoauszüge, IK-Kontiauszüge, Fahrzeugausweise) oder Unterschriften – gemeinsame Überprüfung des monatlichen Budgets – auslösen. Dies ermöglicht eine effizientere und effektivere Betreuung des Dossiers.

Kantonebene:

- Im Rahmen des Aufbaus eines Daten- und Steuerungsmodell, Verbesserung Datenqualität aus Statistiken (Kanton und BFS):
  - o Beschränkung der Menge an einzugebenden Variablen und eine dafür flächendeckende Einforderung ist zu prüfen
  - o Vernetzung der Inhalte (Kanton und BFS)
  - o Kantonal einheitliche Zuordnung der SD-spezifischen Kostenarten mit den Kostenarten aus der DWH
  - o Generelle Überprüfung aller erhobenen Variablen im Sinne eines treffsicheren Kennzahlen-Cockpits mit entsprechendem konkretem Wert als Führungsinstrument oder Alarmsystem
  - o Automatisierte Datenabfragen aus einem allfälligen zukünftig kantonal einheitlichen Fallführungssystem sind anzupeilen

### **Personalressourcen & Change Management**

Kantonebene

- Steigerung Attraktivität des Berufsbild des Sozialarbeitenden zur Behebung des Mangels an Fach- und Führungspersonals: Weiterentwicklung der Basisausbildung in Rücksprache mit der Berner Fachhochschule; Schaffung eines Bildungspfades zur gezielten Weiterbildung (simultane Vorbereitung auf soziale wie auch ökonomische/juristische Themen); gezielte Nachwuchsförderung in den Sozialdiensten (ggf. auch Rotation unter den Sozialdiensten).
- Planungssicherheit bezüglich personeller Ressourcen in den SD schaffen, da im heutigen Abgeltungssystem der Besoldungskosten SD mit volatilen Fallzahlen einer schwankenden Finanzierung unterliegen. Volatile Fallzahlen bedingen bei finanzschwachen Gemeinden häufige Änderungen an den Stellenplänen. Dies kann negative Folgen (Stress, Unzufriedenheit, administrativer Aufwand etc.) auf einzelne Mitarbeitende und den ganzen SD haben.

### 5.3. Wahrnehmung von Aufsicht und Revision der Sozialdienste

In Phase 1 des Sonderprojektes Sozialrevisorat wurde der zukünftigen Wahrnehmung von Aufsicht und Revision der Sozialdienste besonderer Schwerpunkt gewidmet. Wesentlich ist, dass seitens Kanton und Gemeinden verschiedene Abteilungen involviert sind.

Die wesentlichen in Phase 1 gewonnen Erkenntnisse liessen sich in Phase 2 wiederum bestätigen:

- Die Durchführung von professionellen Revisionen der Sozialdienste durch die Sozialbehörden ist aufgrund mangelnden Fachwissens und Qualifikationen heute nicht möglich und letztlich nicht zielführend.
- Seitens Sozialbehörden fehlen die personellen Ressourcen zur flächendeckenden und periodischen Revision aller Sozialdienste. Dies gilt auch für GSI / AIS.
- Praxisnahe Auskunft und Umsetzungsvorschläge für die SD sowie vertieftes Fachwissen bei Änderungen in der Vollzugspraxis seitens GSI / AIS zeigen Optimierungspotential.

Auch Phase 2 hat gezeigt, dass **Verbesserungspotenziale** betreffend einer aktiven und systematischen Wahrnehmung der Aufsichtsfunktion bisher nicht ausgeschöpft werden, wonach ein dringender Handlungsbedarf zur **Neuregelung** und zum **Ausbau** der kantonalen Aufsichtsfunktion sowie Revisionstätigkeiten besteht.

### 5.4. Fazit

Gesamthaft gesehen ergeben sich total 54 Massnahmen (26 auf Gemeindeebene und 28 auf Kantonebene). Davon wurden in Phase 2 16 Massnahmen neu identifiziert. Insbesondere seien an dieser Stelle die neuen



Massnahmen, welche in engem Zusammenhang mit der Neuregelung und dem Ausbau der kantonalen Aufsichtsfunktion und Revisionstätigkeit stehen, erwähnt. Dieses sind die Einführung der Verbindlichkeit zur Verwendung des BKSE-Handbuchs, der Aufbau eines Kontenrahmens für Sozialhilfe-Buchhaltung, Tracking Integrationsprogramme sowie die Verbesserung der Datenqualität aus Statistiken.

Die 16 neuen Massnahmen sollten entsprechend durch GSI / AIS aufgenommen und geprüft werden.

## Anhang

### A. Kennzahlen

- Berechnungsschema je Kennzahl und
- Kantonale Durchschnittswerte je Kennzahl

Hinweis: Sofern Inputdaten verfügbar waren, wurden die Kennzahlen für die einzelnen (Pilot-)Sozialdienste berechnet und in den individuellen Ergebnisberichten dargestellt.

### Wirkungskennzahlen

Nr.	Kennzahl	Benötigte Daten 1	Benötigte Daten 2	Datenquellen
1	Anteil Wiederanmeldungen in % aller Dossier	Anzahl wiederkehrende Dossiers zur individuellen Sozialhilfe (Dossiers mit früherer Unterstützung)	Anzahl unterstützte Dossiers im Betrachtungszeitraum	Daten 1 und 2: Indikatortabellen auf Ebene Sozialdienst zur Sozialhilfestatistik 2018, Kanton Bern
2	Anteil langfristiger Dossiers in % aller Dossiers	Anzahl langfristiger Dossiers (Bezug seit mehr als einem Jahr)	Anzahl Dossiers im Betrachtungszeitraum	Daten 1 und 2: Klientenlisten der untersuchten SD
3	Anteil Teilnehmende berufliche/soziale Integration BIAS aller unterstützter Personen	Anzahl Teilnehmende an Massnahmen zur beruflichen/sozialen Integration BIAS	Anzahl unterstützte Personen	Daten 1: Excel Teilnehmende BIAS der Schweizerische Sozialhilfestatistik 2018, Bundesamt für Statistik, Kanton Bern Daten 2: DWH Mehrjahresvergleich Ebene Sozialdienst 2018 der untersuchten SD
4	Erzieltes Erwerbseinkommen pro unterstützte Personen pro FTE Fallführung Sozialarbeit in CHF	Erwerbseinkommen pro unterstützte Personen in CHF	3) FTE Fallführung Sozialarbeit (aus Aufgaben- / Kapazitätsanalyse)	Daten 1: DWH Mehrjahresvergleich Ebene Sozialdienst 2018 der untersuchten SD Daten 2: Eigene Aufgaben- und Kapazitätsanalyse

### Qualitätskennzahlen

Nr.	Kennzahl	Benötigte Daten 1	Benötigte Daten 2	Datenquellen
1	Rückerstattungsquote in %	Höhe aller Rückerstattungen in CHF	Höhe der geleisteten wirtschaftlichen Sozialhilfe in CHF	Daten 1 und 2: DWH Mehrjahresvergleich Ebene Sozialdienst 2018 der untersuchten SD
2	Ø Verweildauer bis zur Ablösung pro Dossier in Jahren	Eintrittsdatum in die individuelle Sozialhilfe dieser Gemeinde je Dossier	Datum der Ablösung aus der individuellen Sozialhilfe je Dossier	Daten 1 und 2: Klientenlisten der untersuchten SD
3	Ablösequote in % (Anteil unterstützte Personen in abgeschlossenen Dossiers)	Anzahl unterstützte Personen in abgeschlossenen Fällen	Anzahl unterstützte Personen	Daten 1 und 2: Indikatortabellen auf Ebene Sozialdienst zur Sozialhilfestatistik 2018, Kanton Bern

### Produktivitätskennzahlen

Nr.	Kennzahl	Benötigte Daten 1	Benötigte Daten 2	Datenquellen
1	Anzahl unterstützte Dossiers (ohne Inkassofälle) pro FTE Fallführung Total	Anzahl unterstützte Dossiers (ohne Inkassofälle)	3) FTE Fallführung Sozialarbeit & 4) FTE Fallführung Administration	Daten 1: DWH Mehrjahresvergleich Ebene Sozialdienst 2018 der untersuchten SD Daten 2: Eigene Aufgaben- und Kapazitätsanalyse
2	Anzahl Neuanmeldungen pro FTE Intake Total	Anzahl Neuanmeldungen zur individuellen Sozialhilfe	1) FTE Intake Sozialarbeit & 2) FTE Intake Administration	Daten 1: Klientenlisten der untersuchten SD Daten 2: Eigene Aufgaben- und Kapazitätsanalyse
3	Zurückgefordertes Inkasso in CHF pro FTE Inkassowesen	Zurückgefordertes Inkasso in CHF	5.2 Alimenten Inkassomassnahmen, 5.3 Inkassohilfe & 7) FTE Inkassowesen	Daten 1: DWH Mehrjahresvergleich Ebene Sozialdienst 2018 der untersuchten SD Daten 2: Eigene Aufgaben- und Kapazitätsanalyse
4	Anteil administrativer Arbeit an der Gesamttätigkeit (je Sozialdienst und je Sozialarbeitender)	4) FTE Fallführung Administration, 2) FTE Intake Administration & 8.4 FTE allgemeine Administration	Gesamt FTE	Daten 1 und 2: Eigene Aufgaben- und Kapazitätsanalyse

B. Leitfaden Dossierprüfung

#	Prüfpunkte der Dossierprüfung	Leitfragen zur Beurteilung der Prüfpunkte	Gesetzliche Grundlage, Quellen
1	Prüfung des Stammdatenblatts und Sozialhilfeantrags		
1.1	aktuelles Personen- oder Stammdatenblatt ist vorhanden	Ist das Stammdaten- / Personenblatt aktuelle (aus diesem Jahr)	
1.2	Zuständigkeit des Sozialdienstes (SD) ist gegeben	Der Sozialhilfeempfänger (SHE) wohnt in der Gemeinde / im Einzugsgebiet? (zivilrechtlicher Wohnsitz)	Adresse auf dem Stammdatenblatt, Dokumente/ Direkter Channel zum Einwohnermeldeamt
		Es ist explizit vermerkt falls der SHE nicht in der Gemeinde wohnt, dass der unterstützungsrechtliche Wohnsitz vom zivilrechtlichen Wohnsitz abweicht	<a href="#">BKSE-Handbuch: Wohnsitz</a>
1.3	Sozialhilfeantrag ist vollständig und aktuell	Der Antrag ist vollständig ausgefüllt und alle verlangten Beilagen sind im Dossier	
		Die Kontenauflistung ist gefragt / es werden regelmässig alle Bankbelege verlangt	
		Krankenkassenpolice ist hinterlegt	
2	Subsidiaritätsprüfung		
2.1	Wirtschaftliche Sozialhilfe wird nur gewährt, weil keine eigenen Mittel der SHE vorhanden und alle Leistungsansprüche gegenüber Dritten ausgeschöpft sind	Aus dem Dossier geht hervor, dass Subsidiaritätsansprüche geprüft wurden (Verwandte, die den SHE unterstützen könnten oder Ansprüche an Sozialversicherungen und Bedarfsleistungen)	SHG Kap. 3.3 (Art. 30, Art. 34, Art. 37)
3	Überprüfung der Leistungsentscheide (LE)		
3.1	Auszahlungen gemäss Leistungsentscheide und Verfügungen (Kürzungen, Zulagen) vollzogen	Die Summe der monatlichen Auszahlung stimmt mit den Leistungs-Entscheiden / Verfügungen überein. Es gibt keine Verfügungspositionen, die keiner Auszahlung zugeordnet werden können und keine Auszahlungen, die keiner Verfügungsposition zugeordnet werden kann	
3.2	Leistungsentscheide sind gültig	Es sind nur gültige LE im Dossier und ausbezahlt worden	
4	Überprüfung der Bedürftigkeit		
4.1	Bedürftigkeit ist gegeben	Der SHE ist gesundheitlich nicht in der Lage, hinreichend und rechtzeitig für seinen Lebensunterhalt aufzukommen	SHG Art. 23
		Der SHE wartet auf seine Arbeitslosenentschädigung oder sein Arbeitslosengeld wird eingestellt	
		Der SHE ist aufgrund seines Alters oder mangelnder Ausbildung / Beruf ohne Erwerbschancen nicht in der Lage, seinen Lebensunterhalt selbst zu bestreiten	SHG Art. 23
		Der SHE ist verantwortlich für die Betreuung Dritter, die vom SHE abhängig sind (Kinder). Es werden keine finanziellen oder sorgerechten Unterhaltspflichten durch einen anderen Erziehungsberechtigten wahrgenommen.	SHG Art. 23
		Es liegt ein Fall von Working Poor vor bei einem Arbeitspensum von 100% oder teilweiser Arbeitsunfähigkeit	

		Es gibt keine Hinweise, dass hier ein Fall von selbstverschuldeten Bedürftigkeit vorliegt	Art. 36 SHG
5	Überprüfung Integrationsmassnahmen (sozial und beruflich)		
5.1	Es wurden Integrationsmassnahmen (sozial / beruflich) eingeleitet und / oder umgesetzt	Es ist die Einleitung oder Durchführung folgender Massnahmen im Dossier ersichtlich: Berufliche Qualifizierungsmassnahmen, Integrationshilfen in den Arbeitsmarkt, Beschäftigungsprogramme, Familienarbeit, Freiwilligenarbeit, Therapien	SHG Art. 2c und 3 f (Wirkungsbereich und -Ziel Integration) und vor allem Art. 35, Abs. 2 (Hilfe bei Integrationsmassnahmen), Art. 71, 71a und 72 (Angebote zur sozialen und beruflichen Integration)
5.2	Die Integrationsmassnahmen sind im Dossier dokumentiert	Die Massnahmen sind nachvollziehbar und innerhalb des Dossiers strukturiert dokumentiert Wie sind die Massnahmen dokumentiert (z.B. Vereinbarungen, Verträge, Anmeldebestätigungen, Zeugnisse)? (qualitative Antwort)	
5.3	Regelmässige Dokumentation der Erwerbstätigkeit (Grundlage IZU und EFB)	Die Erwerbssituation des Klienten ist schriftlich festgehalten Die Erwerbstätigkeit wird aktiv und regelmässig vom Sozialarbeitenden nachgefragt. Es besteht keine Bringschuld seitens des Klienten	Art. 30, Abs. 3, Art. 31, Abs. c/d
5.4	Zahlung der Integrationszulage (IZU) bei Indikation ist erfolgt	Es wird oder wurde in der Vergangenheit bei Eigenleistungen des Klienten zur Integration finanzielle Anreize in Form von IZU bewilligt und ausgezahlt (100 CHF, weniger?) Indikation für IZU ist gegeben (Form)	Art. 35, Abs. 3 in Kombination mit Art. 32
6	Überprüfung der Problem- und Wirksamkeitsorientierung		
6.1	Problemorientierung / klare Einschätzung der Lebenslage vorhanden	Die Beurteilung der Lebenslage des Klienten ist über das Dossier stringent Es gibt keine widersprüchlichen Einschätzungen von Umständen oder der Situation des Klienten ohne klar erkennbaren Grund für eine geänderte Einschätzung Worauf basiert die Einschätzung der Lebenslage des Klienten? (qualitative Antwort) Beim Massnahmen-Einsatz ist eine Reflexion des SAR erkennbar (Art und Umfang der Sanktion / Massnahme etc.)	Art. 19 b SHG (Aufgabe SD Abklärung der Lebenssituation)
6.2	Wirkungsorientierung ersichtlich und genügend umgesetzt	Die Ziele der persönlichen und wirtschaftlichen Hilfe werden durch die gewährte Hilfe erreicht (Ziele: Prävention, Hilfe zur Selbsthilfe, Ausgleich von Beeinträchtigungen, Behebung von Notlagen, Verhinderung von Ausgrenzung, Förderung von Integration) Die Ziele werden mit dem Klienten regelmässig definiert und deren Erreichung geprüft? Die Erreichung der Ziele steht in einem ausgewogenen Verhältnis mit den dadurch entstehenden Kosten (Finanzprüfung) Das sozialhilferechtliche Budget wurde angepasst, wenn die festgelegten Ziele nicht erreicht wurden	SHG Art. 3 und 5 in K. m. Art. 22, Art. 64 (Wirkungskontrolle, Konsequenz)

7 Prüfung der im Dossier angewendeten Methodik			
7.1	Zielvereinbarungen und / oder Handlungspläne sind dokumentiert und werden regelmässig evaluiert / angepasst	Es gibt aktuell eine gültige Zielvereinbarung und Handlungspläne im Dossier	SHG, Basierend auf Art. 3 (Ziele) vor allem Art. 19, Abs. 1 c,e und f (Aufgaben SD)
		Handlungspläne / kurzfristige Ziele sind mit der Zielvereinbarung / den langfristigen Zielen abgestimmt	
		Die Zielvereinbarung erfolgt regelmässig	
		Die Zielerreichung wird jeweils evaluiert und die Zielvereinbarungen darauf angepasst	
		Aus der Zielvereinbarung werden Konsequenzen abgeleitet (Sanktionen oder Zulagen)	
7.2	Nachvollziehbare Aktennotizen	Struktur ist vorhanden und nachvollziehbar (Kategorie, Datum, Betreff, Fazit, Nächste Schritte)	
7.3	Form der Dossierführung (elektronisch, teil-elektronisch, papierbasiert)	Liegt ein rein papierbasiertes Dossier vor oder sind manche Elemente elektronisch vorhanden? (qualitative Antwort)	
		Sind bei teil-elektronischer Führung des Dossiers die Struktur und die Orientierbarkeit gegeben? (qualitative Antwort)	
7.4	Gesamteindruck der Dossierführung (Reifegrad)	Macht das Dossier einen vollständigen Eindruck? (qualitative Antwort)	
		Ist eine Konsistenz in der Dossierführung erkennbar?	
		Sind die Aktennotizen, Zielvereinbarungen und Termine im Dossier aktuell?	
		Gibt es besonders bemerkenswerte Elemente/Strukturen, die als Best Practice gelten können?	
		Gibt es Vorlagen oder Checklisten? (qualitative Antwort)	
		Gibt es Schwächen in der Art wie das Dossier geführt wird (inkl. Formulare)? (qualitative Antwort)	
		Wie einheitlich und sinnvoll ist das Formularwesen? (qualitative Antwort)	

Tabelle 7: Leitfaden Dossierprüfung (Kurzversion)

C. Ergebnisse der Dossierprüfung (quantitativ)

Nr.Dimension		D 1	D 2	...
1	Prüfung des Stammdatenblatts und Sozialhilfeantrags			
1.1	Stammdatenblatt ist vorhanden			
1.2	Zuständigkeit des Sozialdienstes ist gegeben			
1.3	Sozialhilfeantrag ist vollständig und aktuell			
2	Subsidiaritätsprüfung			
2.1	Alle Leistungsansprüche gegenüber Dritten sind ausgeschöpft			
3	Überprüfung der Leistungsentscheide und wirtschaftlichen Hilfe			
3.1	Auszahlungen gemäss Leistungsentscheide und Verfügungen vollzogen			
3.2	Leistungsentscheide sind gültig			
4	Überprüfung der Bedürftigkeit			
4.1	Bedürftigkeit ist gegeben			
5	Überprüfung der Integrationsmassnahmen (beruflich und sozial)			
5.1	Es wurden Integrationsmassnahmen eingeleitet oder umgesetzt			
5.2	Integrationsmassnahmen werden dokumentiert			
5.3	Regelmässige Dokumentation der Erwerbstätigkeit			
5.4	Zahlung der Integrationszulage (IZU) bei Indikation ist erfolgt			
6	Überprüfung der Problem- und Wirksamkeitsorientierung			
6.1	Problemorientierung / klare Einschätzung der Lebenslage vorhanden			
6.2	Wirkungsorientierung ersichtlich und genügend umgesetzt			
7	Prüfung der im Dossier angewendeten Methodik			
7.1	Zielvereinbarungen & Handlungspläne sind dokumentiert und werden regelmässig evaluiert			
7.2	Nachvollziehbare Aktennotizen			
<b>Gesamtbewertung</b>				

Legende	
D	Dossier
✓	Kriterium erfüllt
✗	Kriterium nicht erfüllt

[kpmg.ch/socialmedia](https://kpmg.ch/socialmedia)



[kpmg.com/app](https://kpmg.com/app)



Dieser Bericht ist ausschliesslich für den Gebrauch und zur Information der Gesundheits-, Sozial- und Integrationsdirektion (GSI) des Kantons Bern bestimmt. Er stützt sich auf spezifische Tatsachen und Umstände gemäss einer zwischen KPMG und GSI abgeschlossenen Vereinbarung und ist nicht für den Gebrauch durch Dritte gedacht. Diese können sich nicht darauf verlassen.

Ohne vorgängige schriftliche Zustimmung von KPMG darf GSI den Bericht weder als Ganzes noch teilweise Dritten gegenüber offen legen noch darauf Bezug nehmen, es sei denn GSI ist aufgrund von Gesetz oder behördlicher Verfügungen dazu verpflichtet.

KPMG International erbringt keine Dienstleistungen für Kunden. Mitgliedfirmen von KPMG können KPMG International oder andere Mitgliedfirmen des KPMG Netzwerks gegenüber Dritten nicht verpflichten. Ebenso kann KPMG International ihre Konzerngesellschaften oder Mitgliedfirmen Dritten gegenüber nicht verpflichten.

© 2020 KPMG AG ist eine Tochtergesellschaft der KPMG Holding AG. KPMG Holding AG ist Mitglied des KPMG Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, der KPMG International Cooperative ("KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts. Alle Rechte vorbehalten.