



# **Organisationsuntersuchung im Bereich „Kinder, Jugend und Familie“ der Stadt Neumünster**

## **Ergebnisse im Überblick**

**S/E/ Gesellschaft für Strategie und Ergebnisse KG  
INSO e.V. Institut für Sozialplanung und Organisationsentwicklung**



## Inhalt und Gegenstand der Organisationsuntersuchung

Die beauftragte Untersuchung umfasst drei Schwerpunkte:

**1. Strukturprüfung** (*siehe auch Anlage zur „Aufbauorganisation im Jugendbereich“*)

Analyse der Aufbauorganisation zur Jugendhilfe

**2. Strategische Analyse** (*siehe auch Anlage zur „Strategischen Position der Jugendhilfe“*)

Ermittlung der strategischen Position und strategischer Potenziale im Zusammenhang mit den erziehungs- und familienbezogenen Hilfen

**3 Stellenbemessung** (*siehe auch Anlage zur „Stellenbedarfsberechnung“ sowie Anlage „Qualitätshandbuch“*)

Entwicklung eines systematischen und fortschreibungsfähigen Systems der Stellenbemessung zu den erziehungs- und familienbezogenen Hilfen.

Ableitung des erforderlichen Personaleinsatzes und Fortschreibung unter der Bedingung, dass die in Ziffer 2 ermittelten strategischen Potenziale mit Maßnahmen unterlegt und wirksam werden.

Das Vorgehen und die Ergebnisse zu den Schwerpunkten sind einvernehmlich mit der Projektgruppe und der Projektleitung der Stadt Neumünster abgestimmt und als Anhang zu dieser Übersicht noch einmal angefügt.

Einleitend werden hier die aus den Analysen resultierenden Empfehlungen im Überblick benannt und die ressourcenbezogenen Auswirkungen in einer Schlussübersicht zusammengefasst.



## Strukturprüfung – Inhalt und Gegenstand

Vor der Organisationsuntersuchung wurde die Abteilung „Kinder- und Jugendarbeit“ des Fachdienstes 51 „Kinder und Jugend“ in den Fachdienst „Schule, Kultur und Sport“ verlagert. Dies wird durch den Verwaltungsvorstand als Erfolg bewertet und ist nicht direkt Gegenstand der Untersuchung.

Darüber hinaus wird im Zuge der Haushaltskonsolidierung überlegt, die Fachdienste 52 „Allgemeiner Sozialer Dienst“ und 51 „Kinder und Jugend“ zu einem „Jugendamt“ zusammenzulegen.

Unter Einbeziehung dieser Planung soll im Rahmen der vorliegenden Untersuchung die Aufbauorganisation analysiert werden.



## Strukturprüfung – Empfehlungen (1)

### Zusammenlegung des Fachdienst 51 mit einem anderen Fachdienst

Kernpunkt der Analyse war die Analyse von Synergiepotenzialen und Schnittstellen wenn der Fachdienst 51 (FD 51) entweder mit dem Fachdienst 40 (FD 40) oder dem Fachdienst 52 (FD 52) zusammengelegt würde.

Im Ergebnis bestehen insbesondere auf der Ebene der strategischen Abstimmung und Vernetzung Synergiepotenziale zwischen allen drei Bereichen.

Bei einer Zusammenlegung von FD 40 und FD 51 könnten darüber hinaus operativ-personalwirtschaftliche Synergien realisiert werden. Angesichts des bereits beträchtlichen und heterogenen Aufgabenumfang von FD 40 erscheint eine zusätzliche Aufgabenerweiterung jedoch absehbar nicht umsetzbar bzw. nicht erfolgversprechend.

Aktuell ist vor diesem Hintergrund alternativ zu einer Zusammenlegung von FD 51 mit FD 52 die organisatorische Fortführung aller drei Fachdienste die bessere Option. Sie haben jeweils ein klares Ziel- und Aufgabenprofil. Die notwendige strategische und operativen Abstimmung der drei Bereiche kann durch bereichsübergreifende Planungs- und Abstimmungsprozesse hergestellt und gegenüber der Ist-Situation verbessert werden. (s. nächste Folie)

Dies schließt explizit nicht aus, die Geschäftszimmer und die Verwaltungsbereiche von FD 51 und FD 52 zu bündeln und so insgesamt Leistungsfähigkeit und/oder Effizienz zu steigern.



## Strukturprüfung – Empfehlungen (2)

### **Verbindliche Abstimmung und Koordination der Bereiche Schule, Bildungsplanung, Kindertagesbetreuung und ASD**

S/E/ & INSO empfehlen der Stadt Neumünster:

- Einführung einer künftig jährlichen Strategieklausur der o.g. Bereiche zur Vorbereitung und Abstimmung der mittelfristigen und jahresbezogenen Fach- und Finanzplanung der Bereiche unter der Leitung des verantwortlichen Stadtrates.
- Monatliche Koordinationssitzungen der Leitungen der vier Bereiche um frühzeitig Maßnahmen abzustimmen und ggf. gemeinsam durchzuführen – auch mit dem Ziel Ressourcen wirtschaftlich einzusetzen.



## Strukturprüfung – Empfehlungen (3)

### Ergänzende inhaltliche Empfehlungen zur Kindertagesbetreuung

Neben den organisatorischen Fragen, empfehlen S/E/ & INSO der Stadt Neumünster, ihren Fokus insbesondere auch auf die inhaltlich-strategische Fortentwicklung der Kindertagesbetreuung zu legen. Begründet ist dies durch die zentrale Bedeutung der Kindertagesbetreuung für die gesamte Bildungskette und somit sowohl für die individuellen Bildungschancen als auch für die soziale und wirtschaftliche Entwicklung der Stadt Neumünster insgesamt.

Folgende Handlungsfelder sind für die strategische Ausrichtung der Kindertagesbetreuung von besonderer Bedeutung:

- Ergänzung des Kita-Finanzierungs- bzw. Fördersystems um eine auf Bildungsgerechtigkeit ausgerichtete Komponente, die Einrichtungen mit besonderem Bedarf an Unterstützungsleistungen für die Kinder mit zusätzlichen Ressourcen ausstattet.
- Fachliche und methodische Qualitätsoffensive, damit durch gezielte Maßnahmen in den Kitas möglichst viele Potenziale der Kinder geweckt, erkannt und gefördert werden. Verankerung der Mindeststandards in den Regularien des Fördersystems.
- Ausbau der strukturelle Vernetzung der Kitas insbesondere im Hinblick auf Schule und Elternarbeit (Stichwort: Familienzentren).



## Strategische Analyse – Inhalt und Gegenstand

Unter Einbeziehung von Vergleichsdaten anderer Kommunen und unter besonderer Berücksichtigung der jeweiligen sozialen Rahmenbedingungen wurden die erziehungs- und familienbezogenen Leistungsschwerpunkte der Jugendhilfe der Stadt Neumünster datengestützt analysiert.



## Strategische Analyse – Empfehlungen (1)

### **Fortentwicklung der datengestützten Planung und Steuerung**

Die Daten der wirtschaftlichen Jugendhilfe sind in Neumünster verlässlich und bieten die erforderliche Steuerungsgrundlage. Auch darüber hinaus ist die datengestützte Steuerung der Jugendhilfe jedoch zu einer verlässlichen Entscheidungs- und Planungsgrundlage fortzuentwickeln. Dies gilt besonders für den ASD, für den keine für die Personalbemessung ausreichende Datengrundlage erreicht werden konnte. Die konkretisierenden Empfehlungen und Planungen für eine ergänzende Projektphase im ASD sind im Abschnitt „Stellenbemessung“ dokumentiert.

### **Verortung der Übernahme von Kita-Gebühren außerhalb der Hilfen zur Erziehung**

Es wird empfohlen, die Übernahme von Kita-Gebühren für die mehr als 300 Fälle pro Jahr künftig nicht mehr als Teil der Hilfen zur Erziehung, sondern als Teil der Gebührenerhebung (Sozialstaffel) für Kindertagesbetreuung zu behandeln und damit ohne die formalen Standards nach § 27 ff. SGB VIII den Entscheidungsaufwand der Hilfestellung zu verringern.

### **Einbeziehung des Fallmanagements für unbegleitete minderjährige Flüchtlinge in die Kostenerstattung des Landes**

Für unbegleitete minderjährige Flüchtlinge werden der Stadt Neumünster die Transferkosten erstattet. Sofern es nicht gelingt, auch den Aufwand für das Fallmanagement in die Kostenerstattung einzubeziehen, wird empfohlen, das Fallmanagement für diese Teilgruppe an einen Dienstleister zu vergeben und so den Aufwand dafür erstattet zu bekommen.



## Strategische Analyse – Empfehlungen (2)

### **Durch Optimierung des Leistungsspektrums kann der Bedarf an Leistungen der Hilfen zur Erziehung im Kernbereich um ca. 10 % gesenkt werden**

Die vergleichende Datenanalyse deutet auf die Möglichkeit, die – um die flexiblen Hilfen und um die Hilfen für unbegleitete minderjährige Flüchtling bereinigten - Fallzahlen der erzieherischen Hilfen innerhalb der nächsten 3 Jahre im Ausgangsniveau um ca. 10 % zu senken und damit auf das Niveau vergleichbarer anderer Städte. Dieses Niveau muss die Basis zur Überprüfung der Zielerreichung darstellen.

Dafür müssen insbesondere folgende Handlungsfelder bearbeitet werden

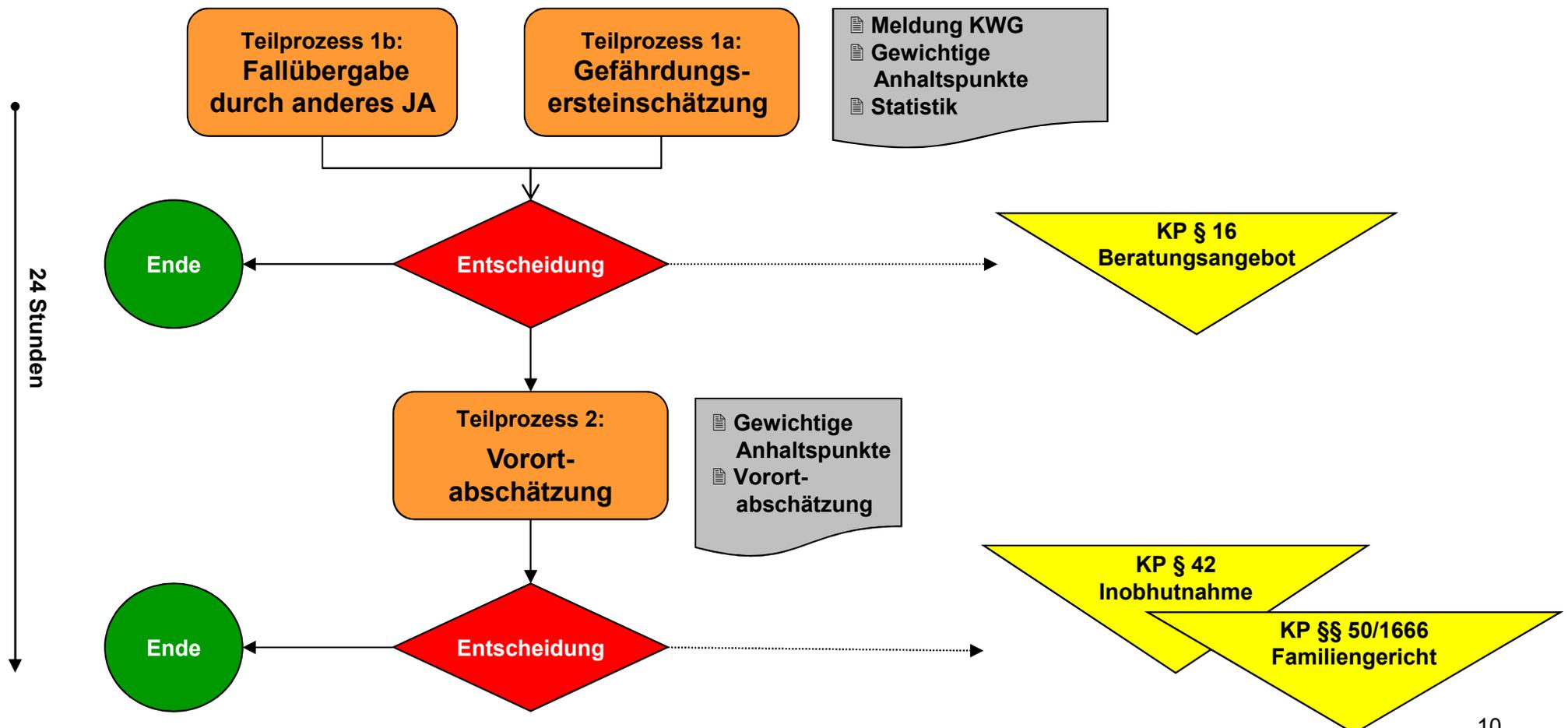
- Strategische Positionierung und Steuerung der Leistungen nach § 16 SGB VIII sowohl im Vorfeld erzieherischer Hilfen als auch als Anschlussleistung
- Ausbau und Steuerung der Leistungen für Herkunftsfamilien bei stationären Hilfen mit Rückkehroption
- Stärkere und zugleich nachhaltige Verselbständigung sowohl im Vorfeld der Hilfen für junge Volljährige als auch bei den Fällen selbst
- Optimierung der bezirksbezogenen Leistungsstrategien – mit dem Ergebnis insgesamt sinkender Fallzahlen und Kosten.

Zur Zielerreichung müssen zum einen die im Teilprojekt zur Stellenbemessung erarbeiteten und im Qualitätshandbuch dokumentierten Prozesse und Qualitäten realisiert werden. Zum anderen ist ein bislang weitgehend fehlendes Prozess-, Kosten- und Ergebniscontrolling als zentraler Bestandteil der Führung des ASD insgesamt sowie der Bezirke umzusetzen. Mit der ab dem 1.1.2013 erweiterten Datenerhebung werden die Voraussetzungen dafür ausgebaut bzw. geschaffen.



## Stellenbemessung – Inhalt und Gegenstand I

Ausgangspunkt für die Stellenbemessung ist ein Verfahren aus der Arbeitswissenschaft, bei dem die Tätigkeiten der untersuchten Arbeitsbereiche in einzelne Kern- und Teilprozesse unterschieden wurden. Ziel dieses Verfahrens ist eine Analyse der Ablauforganisation, um das Handeln der Fachkräfte unter rechtlichen, fachlichen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten beurteilen zu können und bei Bedarf Anpassungsbedarfe aufzuzeigen.





## Stellenbemessung – Inhalt und Gegenstand II

Die Sollbeschreibung für die Ablauforganisation wurde in Form eines Qualitätshandbuches für die untersuchten Arbeitsbereich zusammen gefasst. Damit wird gleichzeitig ein wesentlicher Teil des § 79a SGB VIII (Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe) für die Stadt Neumünster umgesetzt. Gleichzeitig wurden die durch die Fachkräfte aufgezeigten und zur Realisierung der strategischen Ziele erforderlichen Anpassungen in der Leistungserbringung bei der Stellenbemessung berücksichtigt.

<b>Aktivitäten</b>	Sofortige Bearbeitung von Anliegen, Hinweisen und Mitteilungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• schriftliche Dokumentation der Informationen</li> <li>• erste Bewertung der Informationen</li> <li>• Prüfung, ob die Familie bereits bekannt ist</li> <li>• Klärung der Zuständigkeit, ggf. direkte Weitergabe an die zuständige Fachkraft (oder das zuständige Jugendamt)</li> <li>• Erörterung des Sachverhaltes mit einer anderen Fachkraft und/oder Leitung und Dokumentation des Ergebnisses</li> </ul>
<b>Prozessbeteiligte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitteilende Person</li> <li>• Leitung (kollegiale Reflexion)</li> </ul>
<b>Instrumente / Dokumente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•  „Meldung Kindeswohlgefährdung“  „Gewichtige Anhaltspunkte“</li> <li>•  „Bundesstatistik KWG“  Fallakte  elektronische Fallakte</li> </ul>

<b>Zeit</b>	Gespräch mit Mitteilende Person	Dokumentation	Datenabgleich	Kurzgespräche (z.B. Kita, Schule)	Beratung mit Leitung
Zeitbedarf	20 min	20 min	10 min	15 min	15 min
Häufigkeit	1 Gespräch	1 x	1 x	1 x	1 x



## Stellenbemessung – Inhalt und Gegenstand III

Die Stellenbemessung beruht also auf der Verbindung von erforderlicher Qualität in der Leistungserbringung für die jungen Menschen und ihre Familien in der Stadt Neumünster und den dafür erforderlichen Personalressourcen.

Die Stellenberechnung erfolgt auf der Grundlage einer durchschnittlichen Häufigkeit von Kern- und Teilprozessen in der Leistungserbringung. Eine solche Berechnung setzt voraus, dass die Häufigkeit solcher Leistungsprozesse für den Bürger bzw. die Bürgerin regelmäßig erfasst und dokumentiert werden.

<b><u>Kernprozess:</u></b> <b><u>"§8a"</u></b>		TP 1: Gefährdungs- ersteinschätzung	
	Dauer in Minuten	Faktor	Zeitvolumen in Minuten pro Tätigkeit
Gespräche	20	1	20
Dokumentation	20	1	20
Administration	10	1	10
Kurzgespräche	15	1	15
Koll. Reflexion	15	1	15
Fahrzeiten			0
Zeitvolumen in Minuten pro individuellem Teilprozess			80
Anzahl der Teilprozesse im Jahr 2012			120
<b>Zeitvolumen in Stunden insgesamt</b>			<b>160</b>



## Stellenbemessung – interkommunaler Vergleich der Standards und mittleren Bearbeitungszeiten

Bei der Festlegung der Qualitätsstandards sowie der damit verbundenen mittleren Bearbeitungszeiten wurde sich neben fachlichen, rechtlichen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten auch an den Erfahrungswerten aus anderen Kommunen orientiert. Die Wirtschaftlichkeit des Handelns stand dabei für die Stadt Neumünster immer im Mittelpunkt .

durchschnittliche Bearbeitungszeiten		Neumünster	PeB Handbuch	Osnabrück	Braunschweig	Würzburg	Herne	Nürnberg
KP: Falleingang	305,0	308,0	382,0	328,5	231,5	408,0	375,0	
KP: §8a - Kindeswohlgefährdung	609,6	700,0	703,0	812,5	775,0	635,0	675,0	
KP: § 16 - Allgemeine Förderung der Erziehung in der Familie								
TP 1a: Förderung und Nachsorge	444,5	442,0	397,0	441,4	231,5	260,0	375,0	
TP 1b: Motivation	444,5	442,0	490,0	441,5	315,0	455,0	420,0	
TP 1c: Begleitung	854,5	865,0	1215	865,0	684,5	1013,0	1050,0	
KP: §42 - Inobhutnahme	905,0	990,0	1279	810,0	925,0	840,0	630,0	
KP: § 50 SGB VIII i.V.m. § 1666 BGB - Mitwirkung in Verfahren vor dem FamG	625,0	550,0	600,0	670,0	530,0	900,0	920,0	



## Stellenbemessung – Ergebnisse

### Die Stadt Neumünster als öffentlicher Träger der Jugendhilfe verfügt nun über

- eine Beschreibung der Ablauforganisation sowie der fachlichen Standards (Qualitätshandbuch),
- ein fortschreibungsfähiges Konzept der Ermittlung von Auftragszeiten (Personalbemessung),
- ein Konzept mit mittleren Bearbeitungszeiten für die Anpassung bei neuen Aufgaben und Standards (Ressourcensteuerung) sowie
- eine ressourcenorientierte Grundlage für das Fallmanagement (Controlling im Jugendamt).



## Stellenbemessung – Empfehlungen (1)

### Arbeitsbereich Vormundschaften, Pflegschaften sowie Beistandschaften

Bedingt durch das neue Vormundschaftsrecht vom Juli 2011 bzw. Juli 2012 hat sich die Rolle und Funktion der Vormünder und Pfleger erheblich verändert. Wunsch des Gesetzgebers ist ein intensiver Kontakt zwischen Mündel und Vormund/Pfleger und damit die systematische Begleitung der Entwicklung des jungen Menschen durch seinen Vormund/Pfleger. Um dieses Ziel zu erreichen, hat der Gesetzgeber eine Reihe von gesetzlichen Vorgaben ins SGB bzw. BGB aufgenommen (Fallzahl pro Fachkraft sowie Anzahl der Kontakte zwischen Mündel und Vormund/Pfleger). Im Rahmen der Untersuchung wurden diese Vorgaben bereits berücksichtigt. Gleichzeitig erleben wir seit Jahren einen systematische Anstieg an Beistandschaften (u.a. bedingt durch die hohen Scheidungsraten) sowie einen jährlichen Anpassungsbedarf der Unterhaltsberechnungen auf Grundlage aktueller Entscheidungen der Familiengerichte.

Insgesamt ergibt sich dadurch ein Stellenmehrbedarf von 2 VZÄ für den Arbeitsbereich Vormundschaften, Pflegschaften (**siehe auch Seite 7 der Anlage zur „Stellenbedarfsberechnung“**) sowie 1,45 VZÄ für den Bereich Beistandschaften / UHV (**siehe auch Seite 8 der Anlage zur „Stellenbedarfsberechnung“**).

Aufgrund der gesetzlichen Vorgaben sowie der fachlichen Steuerung innerhalb des Arbeitsbereiches ergibt sich die Empfehlung, zukünftig zwischen den Arbeitsbereichen AV sowie Beistandschaften / UHV zu unterscheiden.



## Stellenbemessung – Empfehlungen (2)

### Arbeitsbereich Pflegekinderdienst und Adoption

In den letzten Jahren erlebt die Jugendhilfe einen systematischen Anstieg an Hilfebedarf für junge Menschen außerhalb ihrer Herkunftsfamilie (Stationäre Jugendhilfe). Dabei stellt die Hilfe in Form von Vollzeitpflege durch Pflegeeltern eine pädagogisch und wirtschaftliche sinnvolle Alternative zur Heimerziehung dar, die insbesondere in Neumünster fachlich gut entwickelt ist und sehr wirtschaftlich erbracht wird. Dabei gilt der Grundsatz, „auch Pflegeeltern brauchen Pflege“. Gemeint ist damit eine systematische Gewinnung neuer Pflegeeltern sowie Unterstützung der vorhandenen Pflegeeltern. Insgesamt hat sich ein Stellenmehrbedarf von 0,3 VZÄ für den Pflegekinderdienst sowie die Adoption ergeben. Dabei stellt sich die Frage, ob diesem Stellenbedarf personalwirtschaftlich nicht durch Aufstockung vorhandener Arbeitsstunden entsprochen werden kann. **(Siehe auch Seite 5 der Anlage zur „Stellenbedarfsberechnung“.)**

### Arbeitsbereich TIP

Durch die Schaffung eines niedrighschwelligem Beratungs- und Unterstützungsangebotes wurde die Arbeit im Bezirkssozialdienst entlastet und gleichzeitig eine Alternative zu kostenintensiven Ambulanten Hilfen aufgebaut. Die Stellenbemessung ergab einen Mehrbedarf von 0,3 VZÄ die aber personalwirtschaftlich nicht sinnvoll umgesetzt werden kann. Statt dessen sollte überlegt werden, in wieweit die Kooperationspartner des Jugendamtes diesem Mehrbedarf nicht auffangen können bzw. vertraglich bereits müssten. **(Siehe auch Seite 6 der Anlage zur „Stellenbedarfsberechnung“.)**



## Stellenbemessung – Empfehlungen (3)

### Arbeitsbereich Bezirkssozialdienst (Allgemeiner Sozialdienst)

In den letzten Jahren erlebt die Jugendhilfe einen systematischen Anstieg an Nachfragen nach Erziehungshilfen sowie eine damit verbundene Steigerung der Fallzahlen im Bereich Hilfen zur Erziehung. Gleichzeitig hat der Gesetzgeber die hoheitlichen Aufgaben zur Abwendung einer Kindeswohlgefährdung systematisch angepasst und den örtlichen Trägern der Jugendhilfe neue Aufgaben übertragen. Jüngstes Beispiel ist das Bundeskinderschutzgesetz, welches am 1. Januar 2012 in Kraft getreten ist.

Die strategische Analyse zu den erzieherischen Hilfen hat – auch unter Berücksichtigung der sozialen Lage der Stadt Neumünster - erhebliche Auffälligkeiten im interkommunalen Vergleich ergeben (siehe Folie 9 – Strategische Analyse).

Durch eine optimierte Fallsteuerung und Fallbearbeitung wird mittelfristig der Bestand an notwendigen Hilfen zur Erziehung erheblich sinken und damit verbunden eine erhebliche Kostensenkung eintreten (siehe Folie 17 – Unmittelbar ressourcenwirksame Empfehlungen)

Als Ursachen für die suboptimale strategische Position der Stadt Neumünster in den erzieherischen Hilfen sind zwei Handlungsfelder besonders bedeutsam:

1. Die Personalausstattung des ASD entspricht nicht den interkommunalen Standards, um die erforderliche Qualität insbesondere im Fallmanagement erreichen zu können. Insgesamt ergab die Stellenbemessung einen Mehrbedarf von 6 VZÄ.
2. Es fehlen ein qualifiziertes Steuerungssystem und eine ausreichende Steuerung für eine zielorientierte Ausrichtung des ASD und seiner Teams.

***(Siehe auch Seiten 2 bis 4 der Anlage zur „Stellenbedarfsberechnung“.)***



## Stellenbemessung – Empfehlungen (3)

### **Arbeitsbereich Bezirkssozialdienst (Allgemeiner Sozialdienst) II.**

Es wird empfohlen, dem Stellenmehrbedarf in zwei Schritten zu folgen. In einem ersten Schritt zeitnah 50% des berechneten Bedarfes zur Verfügung zu stellen und damit den ASD in die Lage zu versetzen, die notwendige Qualitätssteigerung im Fallmanagement vorzunehmen. Der Erfolg der optimierten Fallsteuerung lässt sich dann durch das Controlling dokumentieren und bietet damit die Legitimation für die Entsprechung des weiteren Stellenbedarfes in einem zweiten zeitversetzten Schritt.



## Übersicht – Unmittelbar ressourcenwirksame Empfehlungen (1)

### Einbeziehung Fallmanagement für unbegleitete minderjährige Flüchtlinge in die Kostenerstattung des Landes.

Der Personaleinsatz für diese Aufgabe beträgt 1,1 VZÄ. Die durchschnittlichen Personalkosten für 1 VZÄ/Jahr betragen ca. 55.000 EURO (Basis: 2011).

**Der Entlastungseffekt beträgt demnach jährlich: ca. 60.000 EURO.**

#### Berechnung

Basis: 65 Fälle (2011)

Übertragung der durchschnittlichen Zeitanteile für Inobhutnahmen und Hilfen zur Erziehung:

Kernprozess "Inobhutnahme § 42 SGB VIII" = 645 Stunden

Kernprozess "Hilfen zur Erziehung §§ 27 ff. - Steuerung der Hilfe" = 694 Stunden (bei der Annahme, dass 80% der Fälle auch einen Anspruch auf Hilfe hatten)

Kernprozess "Hilfen zur Erziehung §§ 27 ff. - Beendigung der Hilfe" = 165 Stunden

Ergänzung um die Rüstzeit (4 %), Systemzeit (12 %), Verteilzeit (4 %) sowie die Fahrzeit (2 %).

Ergebnis – differenziert:

Klientenzeit: 1.504 Stunden

Systemzeit: 180 Stunden

Rüstzeit: 60 Stunden

Verteilzeit: 60 Stunden

Fahrzeit: 30 Stunden

Zeitbedarf pro Jahr (Basis 2011): 1.834 Stunden (1,1 VZÄ)



## Übersicht – Unmittelbar ressourcenwirksame Empfehlungen (2)

**Reduzierung des Bedarfs an Leistungen der Hilfen zur Erziehung im Kernbereich um ca. 10 % durch Optimierung des Leistungsspektrums**

Die vergleichende Datenanalyse deutet auf die Möglichkeit, die – um die flexiblen Hilfen und um die Hilfen für unbegleitete minderjährige Flüchtling bereinigten - Fallzahlen der erzieherischen Hilfen innerhalb der nächsten 3 Jahre im Ausgangsniveau um ca. 10 % zu senken.

**Der Entlastungseffekt beträgt jährlich: 1.000.000 EURO (Basis 2011 – alt, gerundet).**

### Berechnung

Summe Fallzahl (o.g. Fallgruppe) 2011 : 1021 Fälle

Aufwand o.g. Fallgruppe durchschnittlich pro Fall 2011: 11.645,37 €

Gesamtaufwendungen HzE = 13.153.367,- € abzgl. 649.320,- € §§ 28/29 , da Projektförderung, abzgl. 283.583,- € Kita-Gebühren § 27 (Berechnung 476.735,- € Gesamtaufw. § 27 / 543 Gesamtfälle x 323 Fälle) , abzgl. 330.541,- € umF §§ 34/41 (Berechnung 5.228.554,- € Gesamtaufw. §§ 34u. 41 / 174

Gesamtfälle x 11 Fälle)

Ergebnis 11.889.923,- € / 1021 Fälle = 11.645,37 €

Einnahmen o.g. Fallgruppe durchschnittlich pro Fall 2011: 1.696,48 €

Gesamteinnahmen HzE = 1.832.284,- € abzgl. 13.969,- € §§ 28/29 , da Projektförderung, abzgl. 11.224,- € (Berechnung 18.868,- € Gesamtein. § 27 / 543 Gesamtfälle x 323 Fälle), abzgl. 71.793,- € umF §§ 34/41 (Berechnung 1.135.631,- € Gesamtein. §§ 34 u. 41 / 174 Gesamtfälle x 11 Fälle)

Ergebnis 1.732.110,- € / 1021 Fälle = 1.696,48 €

Saldierter Aufwand je Fall (o.g. Fallgruppe) 2011: 9.957,89 €

Entlastungseffekt: 102 Fälle (= 10 % der o.g. Fallgruppe) x 9.957,89 = 1.015.704,78 €



## Übersicht – Unmittelbar ressourcenwirksame Empfehlungen (2)

### Fortsetzung:

### **Reduzierung des Bedarfs an Leistungen der Hilfen zur Erziehung im Kernbereich um ca. 10 % durch Optimierung des Leistungsspektrums**

Die personalwirtschaftlichen Voraussetzungen – inklusive der Kosten - für die dafür erforderliche Leistungsstrategie mit den entsprechenden Qualitäten und Standards sind Bestandteil der Stellenbemessung (s.u.).

Mit der erfolgreichen Umsetzung sinkt entsprechend der Stellenbedarf. Die damit verbundenen Einsparungen sind bereits im Entlastungseffekt (s.o.) einbezogen.

Für die laufende Fortschreibung der Personal- und Budgetplanung muss diese Entwicklung systematisch insbesondere mit der dem Grund nach nicht steuerbaren Fallzahlenentwicklung verknüpft werden.

In der für die Untersuchung herangezogenen Vergleichskommunen stieg die Fallzahlendichte (HzE-Fälle pro 1.000 Einwohner 0 – 21 J.) im Jahr 2009 und im Jahr 2010 durchschnittlich um ca. 1,5.



## Übersicht – Unmittelbar ressourcenwirksame Empfehlungen (4)

Die ressourcenwirksamen Empfehlungen lassen sich nur realisieren, wenn die im Rahmen der Ablauforganisation für notwendig erachteten Qualitäten in der Leistungserbringung für den Bürger bzw. die Bürgerin (wie im Qualitätshandbuch beschrieben) auch umgesetzt werden.

Hierzu ist unter anderem die Personalausstattung des ASD dem interkommunalen Standard entsprechend anzupassen (siehe Folie 17 und 18 – Stellenbemessung).

Der Personaleinsatz für diese Aufgaben beträgt umgesetzt in zwei Stufen zusammen 6 VZÄ. Die durchschnittlichen Personalkosten für 1 VZÄ/Jahr betragen ca. 55.000 EURO (Basis: 2011). Die zusätzlichen Kosten belaufen sich damit auf 330.000,- EURO.



## Tabellarische Übersicht – Unmittelbar ressourcenwirksame Empfehlungen

Basis: Fallzahlen, Leistungen, Standards und Kosten der Stadt Neumünster 2011

Empfehlungen	Ergebniswirksame Veränderungen in EURO/Jahr
Einbeziehung Fallmanagement für unbegleitete minderjährige Flüchtlinge in die Kostenerstattung des Landes	60.000
Reduzierung des Bedarfs an Leistungen der Hilfen zur Erziehung im Kernbereich um ca. 10 % durch Optimierung des Leistungsspektrums	1.000.000
Belastung durch zusätzliche 6 Stellen beim ASD	- 330.000
<b>SUMME</b>	<b>730.000</b>

The logo consists of the letters 'S/E/' in a bold, blue, sans-serif font, centered within a light gray square background.

S/E/

## Strategie und Ergebnisse

Dr. Rainer Heinz  
Bürgermeister a. D.  
Geschäftsführender Gesellschafter  
S/E/ Gesellschaft für Strategie und Ergebnisse KG  
Lindemannstraße 29  
D-40237 Düsseldorf  
Phone: +49 211 669698-22  
Mobil: +49 172 2184233  
eMail: [heinz@strategieergebnisse.com](mailto:heinz@strategieergebnisse.com); web: [www.strategieergebnisse.com](http://www.strategieergebnisse.com)



## Institut für Sozialplanung und Organisationsentwicklung e.V.

Marco Szlapka  
Vorsitzender und Projektleiter  
Overbergstraße 27  
45141 Essen  
Telefon 0201 316 32 59  
[marco.szlapka@inso-essen.de](mailto:marco.szlapka@inso-essen.de)  
[www.inso-essen.de](http://www.inso-essen.de)



## Verzeichnis der Anlagen

<b>Anlage 1</b>	<b>Aufbauorganisation im Jugendbereich</b>
<b>Anlage 2</b>	<b>Strategische Position der Jugendhilfe</b>
<b>Anlage 3</b>	<b>Qualitätshandbuch (Beschreibung der Kern- und Teilprozesse für die Arbeitsbereiche)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Allgemeiner Sozialdienst</b></li><li>- <b>Pflegekinderdienst</b></li><li>- <b>Adoption</b></li><li>- <b>TIP</b></li><li>- <b>Vormundschaften und Pflegschaften</b></li><li>- <b>Beistandschaften und UHV</b></li></ul>
<b>Anlage 4</b>	<b>Stellenbemessung</b>