



Gesundheits- und Fürsorge- direktion Kanton Bern

Sonderprojekt Sozialrevisorat

Finaler Ergebnisbericht

Bern, 29. Januar 2020

Impressum

- Auftraggeber:** Gesundheits- und Fürsorgedirektion Kanton Bern
- Auftragnehmer:** KPMG AG
- Begleitung:** Auftrag Sonderprüfung Sozialrevisorat
- Hinweis:** Dieser Bericht wurde im Auftrag der Gesundheits- und Fürsorgedirektion 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

Impressum	I
1. Management Summary	1
2. Projektauftrag und Vorgehensmethodik	6
2.1. Projektauftrag	6
2.2. Vorgehensmethodik	6
3. Evaluationsergebnisse im Vergleich der 7 untersuchten Sozialdienste	11
3.1. Einführung	11
3.2. Dossierführung	11
4. Handlungs- und Prüfungsempfehlungen zu den Sozialdiensten	14
4.1. Einführung	14
4.2. Rechtsanpassungen und Regelwerke	15
4.3. Strukturveränderungen	15
4.4. Prozessoptimierungen und IT	15
4.5. Controlling & Revision	16
4.6. Personalressourcen und Change Management	16
4.7. Fazit	16
5. Zukünftige Wahrnehmung von Aufsicht und Revision der Sozialdienste	17
5.1. Wahrnehmung der Aufsichtsfunktion	17
5.2. Einrichtung eines „Sozialrevisorats“	19
5.3. Leitfaden zur Revision der Sozialdienste	20
5.4. Fazit	25
Anhang	26
A. Kennzahlen	26
B. Organisatorisches Reifegradmodell	28
C. Aufgaben- / Kapazitätsanalyse	30
D. Standardisierter Aufgabenkatalog	31
E. Leitfaden Dossierprüfung	32
F. Ergebnisse der Dossierprüfung (quantitativ)	35



Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Prüfpunkte Dossierprüfung	9
Tabelle 2: Konsolidierte Dossierprüfung der 7 Sozialdienste	12
Tabelle 3: Zusammenfassung der Stellhebel und Zielfelder.....	14
Tabelle 4: Leitfaden Dossierprüfung (Kurzversion)	34

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Vorgehen Sonderprojekt Sozialrevisorat.....	6
Abbildung 2: Die fünf Reifegrad-Dimensionen	8
Abbildung 3: GEF / SOA Wirkungs- und Leistungsziele der Aufsicht.....	17
Abbildung 4: Varianten der Aufsichtsfunktion	19



1. Management Summary

Im Kanton Bern sind auf Stufe Gemeinde aktuell 66 Sozialdienste (SD) tätig. Das kantonale Sozialamt (SOA), als Teil der Gesundheits- und Fürsorgedirektion (GEF), erarbeitet Grundlagen für den Vollzug der Sozialhilfe und ist zuständig für Aufsicht, Finanzierung, Organisation und Controlling und Reporting der Sozialdienste.

Abgeleitet aus der Motion 158-2015 Brännimann (Mittelhäusern, glp) „Gleiche Vollzugsstandards für Sozialhilfe im ganzen Kanton Bern“ und eigenen Überlegungen von GEF / SOA soll im Rahmen des **„Sonderprojektes Sozialrevisorat“** nunmehr geprüft werden, 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 GEF / SOA gestärkt werden kann.

Es gilt **3 Ziele** zu erreichen:

1. Erarbeitung von Handlungs- und Prüfeempfehlungen zur Verbesserung von Wirtschaftlichkeit und Effizienz der Sozialdienste
2. Entwicklung von Handlungs- und Prüfeempfehlungen zur Harmonisierung des Vollzuges der Sozialhilfe durch die Sozialdienste
3. Erarbeitung von Handlungs- und Prüfeempfehlungen zur Harmonisierung und Optimierung der Aufsicht von GEF / SOA über die Sozialdienste

KPMG wurde von GEF/ SOA mit der Durchführung des „Sonderprojektes Sozialrevisorat“ beauftragt und hat dieses in Form folgender **4 Module** ausgeführt und die daraus resultierenden Ergebnisse im vorliegenden Bericht zusammenfassend 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

Die **7 freiwillig an der Untersuchung teilnehmenden Sozialdienste** Burgdorf, Bolligen, Brügg, Jungfrau, Köniz, La Neuveville und Sigriswil wurden von GEF / SOA anhand der Kriterien Grösse, regionale Verteilung und Sprache ausgewählt und zeigen einen repräsentativen Querschnitt zur Grundgesamtheit der 66 Sozialdienste des Kantons Bern.

KPMG hat zur **Ergebnisgewinnung und -sicherung** insgesamt rund 105 Dokumente analysiert, 47 persönliche Interviews geführt (davon 44 vor-Ort mit Mitarbeitenden der Sozialdienste und Sozialbehörden in den Gemeinden sowie 3 mit thematisch befassten kantonalen Stellen) und in den Sozialdiensten vor-Ort 42 Dossier geprüft. Zusätzlich wurde in den 7 teilnehmenden Sozialdiensten online eine Aufgaben-/ Kapazitätserhebung durchgeführt. Des Weiteren wurden anhand der BfS-Statistiken, verfügbarer kantonalen Daten und primär erhobener Daten aus den 7 Sozialdiensten treffsichere Kennzahlen berechnet. Ein Experteninput der KPMG, u.a. das „Reifegrad-Modell für Organisationen“ hat das methodische Vorgehen abgerundet.

Methodisch gesehen wurde damit ein **„top-down /bottom-up“-Ansatz** verfolgt, d.h. es wurden einerseits vorliegende kantonale Analysen und Konzepte angeschaut und mit relevanten Stellen reflektiert sowie spezifische Kennzahlen für einen kantonsinternen Vergleich der Sozialdienste berechnet und andererseits vor-Ort bei den Sozialdiensten und Sozialbehörden umfangreiche Erhebungen, Analysen und Bewertungen vorgenommen. Die vorliegenden Ergebnisse zum „Sonderprojekt Sozialrevisorat“ sind somit sowohl betreffend Methodeneinsatz als auch Stakeholder-Integration breit abgestützt. 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 Revisionsstätigkeit darstellt bzw. beinhaltet.

Gesamthaft gesehen zeigen die 7 untersuchten Sozialdienste einen mittleren bis hohen **organisatorischen Reifegrad**. In den Dimensionen „Mitarbeitende“ und „Methoden & Abläufe“ zeigen alle Dienste einen hohen Reifegrad und in der Dimension „Organisation“ einen mittleren Reifegrad. Die grössten Defizite über alle Sozialdienste liegen in der Dimension „Monitoring & Controlling“.

Im Einzelnen zeigt die Evaluation des rechtlich-organisatorischen Rahmens, Aufgaben- und Kapazitätsbilds, Organisatorischer Reifegrads, der Dossierführung und Kennzahlenauswertung für die **7 untersuchten Sozialdienste (SD)** zusammenfassend betrachtet folgendes **Stärken-Schwächen-Profil**:

Stärken/Chancen/Vorteile	Schwächen/Risiken/Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> + Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortungen sind in SD definiert und klar kommuniziert + Informationsflüsse, Aktivitäten, Entscheidungswege und -mechanismen sind in den SD klar und transparent + Flache Hierarchien, angemessene Führungsspannen + Verankerung polyvalenter bzw. spezialisierter Fallführung mehrheitlich angemessen + Triage der Dossierführung + Gute Regelung, Dokumentation und Umsetzung der operativen Prozesse + Prävention und Bekämpfung von Sozialhilfemissbrauch wird auf Ebene einzelner SD (weitgehend) einheitlich und teilstrukturiert umgesetzt + Massnahmen zur Integration der SHE in den 1. Arbeitsmarkt erkennbar + HR-Prozesse (Zielvereinbarung, Rekrutierung) sind gut verankert + Funktionierende SD-interne Schnittstellen (z.B. zum Bereich KES) + Qualitätssicherungsmassnahmen sind etabliert und werden eingehalten (z.B. 4 Augen Prinzip) + Guter Wissensaustausch innerhalb der einzelnen Dienste/Abteilungen und in den Regionalgruppen + Offene Kultur, gutes Arbeitsklima, kurze Kommunikationswege und regelmässiger Austausch in Teams + Viele Kennzahlen und Auswertungsmöglichkeiten + Mehrzahl der Kennzahlen im kantonalen Durchschnitt, jedoch etliche „Ausreisser“ nach oben wie nach unten + Dossierführung: Prüfpunkte Stammdatenblatt/ Sozialhilfeantrag, Bedürftigkeit, formelle Problem- und Wirkungsorientierung 	<ul style="list-style-type: none"> – Rechtliche Grundlagen nicht durchgängig praxistauglich – Homogenisierung im Vollzug durch fehlende eindeutige Regelungen erschwert (z.B. für homogene Prävention und Bekämpfung von Sozialhilfemissbrauch über alle SD) – Aufsicht und Revision der SD seitens Sozialbehörde (SB) und Kanton zu verbessern – Defizite im Bereich der Governance von SD und SB (v.a. Unabhängigkeit) – Kapazität und Know-how in den SB zur Wahrnehmung einer professionellen Aufsichtsfunktion unzureichend – Dialog des Kantons mit den SD und SB verbesserungswürdig – Strategische Ausrichtung der (meisten) SD und deren Verzahnung mit der kantonalen Strategie verbesserungswürdig – Kernprozesse, u.a. Intake nicht einheitlich geregelt, obwohl für alle SD das „gleiche Geschäft“ – 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 – Verfügbarkeit relevanter Daten zur Berechnung von Kennzahlen (z.B. Anzahl Gespräche pro FTE Fallführung) – Nutzung der Kennzahlen für Controlling zu verbessern / Steuerungsaspekt unzureichend – Kapazitätseinsatz für „Allgemeine Aufgaben“ (z.B. Sitzungen) im Vergleich zu anderen Verwaltungseinheiten relativ hoch – Zunehmende rechtliche Komplexität v.a. rund um die Sozialversicherungen erfordert Spezial-Know-how in den SD – Mangel an qualifizierten und erfahrenen Mitarbeitenden (insb. bei kleinen SD) – Standardisiertes Wissensmanagement nicht durchgängig verankert – Mangelnde Öffentlichkeitsarbeit v.a. im Hinblick auf Präventionsarbeit – Vernetzung mit 1. und 2. Arbeitsmarkt ist mehrheitlich unzureichend

- Tiefer Automatisierungsgrad in den Kernprozessen; aktuelle Software ist unzureichend
- Standardisiertes über alle SD einheitliches Fallführungssystem fehlt
- Fehlende (technische) Schnittstellen zu den zentralen Stakeholdern (RAV, IV, ALV, ALK etc.)
- Dossierführung: Prüfpunkte Leistungsentscheidung und wirtschaftlichen Hilfe, Subsidiaritätsprüfung (primär Verwandtenunterstützung), Integrationsmassnahmen, Methodik, materielle Problem- und Wirkungsorientierung

In Absprache mit GEF / SOA hat KPMG ein **Kennzahlenset** von **18 führungsrelevanten Kennzahlen** definiert, welche sowohl bei den 7 (Pilot-)Sozialdiensten als auch für einen kantonalen Vergleich heranzuziehen ist. Während für die 7 (Pilot-)Sozialdienste insgesamt 11 von 18 Kennzahlen berechenbar waren, konnten auf Ebene Kanton lediglich 5 Kennzahlen berechnet werden. Dies ist in beiden Fällen aktuell auf mangelnde Datenverfügbarkeit zurückzuführen. Demzufolge empfiehlt KPMG nach Vorliegen der Daten für 2019 seitens GEF / SOA eine vollständige Kennzahlenberechnung durchzuführen.

Gleichwohl hat KPMG auf Basis der vorliegenden Datenlage zusätzlich zum Kennzahlenvergleich spezifische Analysen durchgeführt und folgende Muster ermittelt:

- Positiver Zusammenhang zwischen Sozialhilfequote und Nettokosten pro unterstützte Person
- Negativer Zusammenhang zwischen Sozialhilfequote und Rückerstattung pro unterstützte Person oder Einkommen aus Sozialversicherungen pro unterstützte Person
- Negativer Zusammenhang zwischen Ablösequote und Sozialhilfequote
- Positiver Zusammenhang zwischen Ablösequote und Einkommen pro unterstützte Person
- Negativer Zusammenhang zwischen Deckungsquote und Elternbeiträge & Verwandtenunterstützung

Aus den „bottom-up“-Analysen (Evaluation der 7 Sozialdienste) und den "top-down" Erkenntnissen (Kennzahlenvergleich usw.) ist für den Kanton Bern ein **deutlicher Handlungsbedarf** betreffend Verbesserung von **Wirtschaftlichkeit** und **Effizienz** der Sozialdienste, **Harmonisierung des Vollzuges** der Sozialhilfe durch die Sozialdienste und **Optimierung der Aufsicht** über die Sozialdienste erkennbar. Gestützt wird dieser auch durch die „top-down“-Berechnungen (Kennzahlenauswertung) sowie weiterführenden Überlegungen von GEF / SOA und der KPMG. Der Zielstruktur des gegenständlichen Projektes folgend werden hierbei folgende **Massnahmen** vorgeschlagen:

Massnahmen	Gemeindeebene	Kantonebene
Rechtsanpassungen & Regelwerke	<i>Keine Handlungsempfehlungen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Schaffung klarerer kantonalen Vorgaben bezüglich Sanktionen - Schaffung klarer kantonalen Vorgaben bezüglich Handhabung der „Risikogruppen“ - Festlegung kantonalen Vorgaben bezüglich Missbrauch - Regelung der Zugriffsmöglichkeit auf Steuerunterlagen - Widerspruchsfreie praxisnahe Regelungen; klarere Spezifikation der Auslegung - Feedback betreffend Regelwerke ernsthaft Beachtung schenken

Strukturveränderungen	<ul style="list-style-type: none"> - Förderung des Zusammenschlusses von einzelnen Sozialdiensten - Einsatz von spezialisierten Teams ab gewisser Grösse - Durchgängige Teilnahme in den BKSE-Regionalgruppen - Intensivierung der Vernetzung der Sozialdienste mit Arbeitsmarkt - Aufbau der Funktion Öffentlichkeitsarbeit - Professionalisierung oder Abschaffung und Delegation von Aufgaben der Sozialbehörden 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausbau der kantonalen Aufsichtsfunktion - Ausbau von fachlichen Anlaufstellen mit Möglichkeit zum Case-Management für SHE - Aufbau einer einzigen Plattform für Integrationsprogramme - Prüfung der Einrichtung eines zentralen Inkassowesens für alle Sozialdienste
Prozessoptimierungen & IT	<ul style="list-style-type: none"> - Automatisierung von Prozessen - Aufbau eines Fallsteuerungssystems - Vereinheitlichung der Kernprozesse - Standardisierte Umsetzung kantonalen Vorgaben bezüglich spezifischer Themen - Verbesserung materielle Problem- und Wirkungsorientierung in der Fallführung - Automatisierung gemeindeinterner und -externer Schnittstellen 	<ul style="list-style-type: none"> - Schaffung eines kantonal einheitlichen Fallführungssystem - Vereinfachung und Automatisierung der statistischen Datenerfassung - Neuregelung der Zuteilung der SHE auf Krankenversicherer
Controlling & Revision	<ul style="list-style-type: none"> - Erarbeitung Strategie und Verzahnung mit kantonaler Strategie - Einsatz standardisierter indikatorbasierter Zielvereinbarungsprozesse - Aufbau internes Kontrollsystem - Verbesserung Datenqualität und Führungskennzahlen - Einsatz definierter Kennzahlen als Führungsinstrument - Aufbau zusätzlicher Kennzahlen Wirkung und Qualität 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausbau Revisionstätigkeit - Einsatz definierter Kennzahlen als Führungsinstrument - Aufbau zusätzlicher Kennzahlen hinsichtlich Wirkung und Qualität
Personalressourcen & Change Management	<ul style="list-style-type: none"> - Öffnung Anforderungsprofile - Aufbau standardisiertes Einarbeitungsprogramm - Etablierung professionelles Wissensmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> - Verstärkung Wissensaufbau / Erfahrungsaustausch - Einführung Schulungen durch Verein Sozialinspektion

Auftragskonform hat KPMG die **zukünftige Wahrnehmung der Aufsichts- und Revisionsfunktion** zusätzlich zu den Analysen bereits konzeptionell weiter ausgearbeitet, insbesondere hinsichtlich der

- **organisatorischen Verankerung der Aufsichts- und Revisionsfunktion** und der
- **konkreten Durchführung der Revisionstätigkeit.**

Zur **organisatorischen Verankerung der Aufsichts- und Revisionsfunktion** gibt es mehrere Varianten: Schaffung einer „virtuellen Organisationsform“, welche auf eine gegenseitige Prüfung der Sozialdienste abstellt, Einrichtung einer kantonalen Organisationseinheit „Sozialrevisorat“ oder verwaltungsexterne Vergabe der Aufsicht und Revision der Sozialdienste. KPMG präferiert die **Einrichtung eines „Sozialrevisorats“** auf Stufe Kanton als zusätzliche Kontrollinstanz in der GEF und ergänzend dazu eine externe Vergabe von Revisionsaufträgen. Dies insbesondere aufgrund folgender **Vorteile**:

- Unabhängigkeit von der Gemeinde bzw. dem Sozialdienst,
- Neutralität im Hinblick auf die Revisionsdurchführung,
- ausgeprägte fachliche Kompetenz,
- Möglichkeit einer strukturierten Gesamtschau/ Quervergleiche sowie

- hohe Flexibilität in der Durchführung.

Analog internen Überlegungen von GEF / SOA sieht auch KPMG für die zusätzliche Kontrollinstanz „Sozialrevisorat“ folgende Kernpunkte:

- **Wirkungsziel:** Sozialdienste vollziehen die Sozialhilfe nach den gleichen Standards, arbeiten wirtschaftlich und sind effektiv
- **Leistungsziele:** Prozesse in den Sozialdiensten sind vereinheitlicht, Empfehlungen zuhanden der Sozialdienste werden erlassen, Kontrolle ist verstärkt und Einzelfälle werden geprüft, periodische Revision der Sozialdienste ist etabliert
- **Tätigkeiten:** Einzelprüfung von Sozialdiensten, Kantonsweite Analysen, Berechnungen und Überprüfungen sowie Dialog und Erfahrungsaustausch mit allen relevanten Stakeholdern

Für die Einrichtung eines „Sozialrevisorats“ auf Stufe Kanton sind folgende **Voraussetzungen** zu schaffen (Kernpunkte): Schaffung der gesetzlichen Grundlagen zur Einzelfallabklärung, Neuregelung von Zugriff auf und Schutz von Daten der Sozialhilfeempfänger, Klärung organisatorische Verankerung sowie Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten, Definition der Aufsichts- und Revisionsprozesse im Detail, Bewilligung der entsprechenden Stellen/ Personalressourcen, Rekrutierung geeignetes Personal (Stichwort „Revisoren“)

Hinsichtlich der **konkreten Durchführung der Revisionstätigkeit** zeigt die heutige gesetzlich verankerte Revisionspraxis deutliche Schwachstellen. Demzufolge ist eine **Fortführung des Status Quo nicht zu empfehlen**, wobei einzelne Elemente der bisherigen Revisionspraxis von GEF bzw. Sozialbehörden sinnvollerweise weiterzuführen sind.

Das von KPMG in Zusammenarbeit mit GEF / SOA **in den 7 freiwillig teilnehmenden Sozialdiensten angewandte Revisionskonzept** hat sich für den Kanton Bern sowohl hinsichtlich Prozess/Methodik als auch Inhalt/ Ergebnis **bewährt**. Demzufolge hat KPMG dieses im Detail ausgearbeitet und einen **Leitfaden** zu folgenden zentralen Elementen erstellt: Prüfungsziel und Prüfungsstandard, Prüfungsumfang und Prüfpunkte, Prüfungsmethodik, -instrumente und -unterlagen, Prüfungsfrequenz und Prüfungszeitraum, Ausgestaltung Prüfbericht und Ergebnisbesprechung, Anforderung an Prüfer, Revisionsstatistik und Sanktionierung. Dieser Leitfaden kann für Revisionen in Sozialdiensten unmittelbar verwendet werden.

Vor dem Hintergrund der aktuellen Situation der Sozialdienste und ihrer Aufsicht hat die **„risikobasierte digitale Revision“** stark visionären Charakter. Für deren Ausgestaltung und Umsetzung sind derzeit zentrale Voraussetzungen nicht gegeben (u.a. fehlt ein einheitliches Fallführungssystem, eine zentrale Datenbank, eine klare Regelungen betreffend Datenzugriff und Datenschutz, ein Risikomanagement-System). Demzufolge empfiehlt KPMG die Erstellung eines **Business Case**, welcher die offenen Themen zumindest beantwortet.

Abschliessend empfiehlt KPMG, für die aufgezeigten **Handlungs- und Prüfungsfelder eine zielorientierte Umsetzungsorganisation einzurichten**. Konkret bedeutet dies für GEF / SOA:

Auf Stufe Kanton

- Bewertung, Priorisierung und Bündelung der von KPMG identifizierten kantonsbezogenen Massnahmen.
- Einsteuerung einzelner Massnahmenpakete in bereits laufende kantonale Projekte.
- Aufsetzung neuer Initiativprojekte zur Umsetzung einzelner Massnahmenpakete.

Auf Stufe Gemeinde

- Bewertung, Priorisierung, Bündelung der von KPMG identifizierten gemeindebezogenen Massnahmen.
- Bereitstellung der prioritären Massnahmenpakete an alle 66 Sozialdienste und Adressierung der Umsetzungserfordernisse.
- Monitoring der Umsetzung mittels Feedbackbericht je Sozialdienst nach einem Jahr.

2. Projektauftrag und Vorgehensmethodik

2.1. Projektauftrag

Im Kanton Bern sind auf Stufe Gemeinde aktuell 66 Sozialdienste tätig. Das kantonale Sozialamt (SOA), als Teil der Gesundheits- und Fürsorgedirektion (GEF), erarbeitet Grundlagen für den Vollzug der Sozialhilfe und ist zuständig für Aufsicht, Finanzierung, Organisation und Controlling und Reporting der Sozialdienste.

Abgeleitet aus der Motion 158-2015 Brännimann (Mittelhäusern, glp) „Gleiche Vollzugsstandards für Sozialhilfe im ganzen Kanton Bern“ und eigenen Überlegungen von GEF / SOA soll im Rahmen eines Projektes („Sonderprojekt Sozialrevisorat“) nunmehr geprüft werden, 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 GEF / SOA gestärkt werden kann.

Konkret sind 3 Ziele zu erreichen:

- 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 GEF / SOA über die Sozialdienste

Im Kern geht es im Rahmen des Projektes um die Gewinnung von Erkenntnissen zur Einführung und zu den Wirkungen von Sozialrevisionen bei den Sozialdiensten (auf Stufe Gemeinde) sowie zur Unterstützung der Sozialbehörden (insbesondere SOA) bei der Wahrnehmung der Kontrolle, Steuerung und strategischen Ausrichtung der Sozialdienste. Daraus abgeleitet gilt es konkrete Antworten auf die o.a. Motion (insbesondere hinsichtlich einer umfassenden Einführung eines unabhängigen „Sozialrevisorates“) zu finden.

2.2. Vorgehensmethodik

KPMG wurde von GEF / SOA mit der Durchführung des Projektes beauftragt und hat dieses wie folgt ausgeführt:

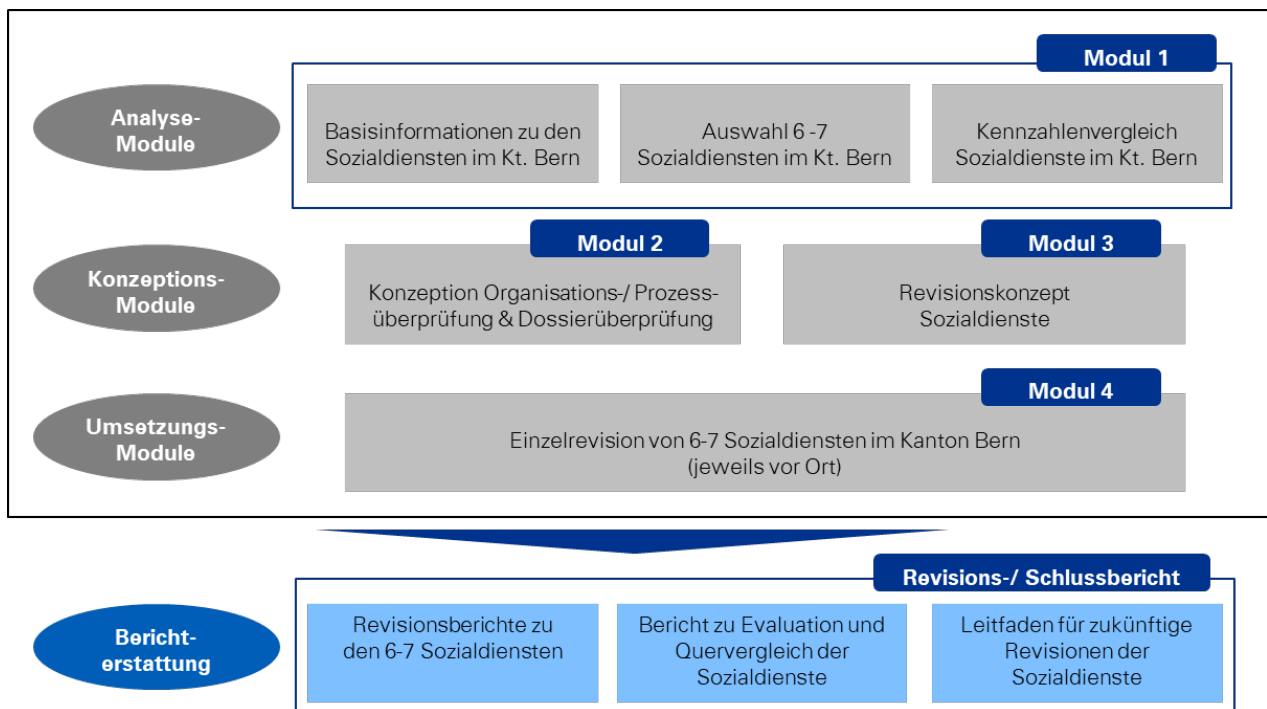


Abbildung 1: Vorgehen Sonderprojekt Sozialrevisorat



Nachfolgend wird die Vorgehensmethodik für die 4 Module kurz skizziert:

Modul 1: Basisinformationen, Auswahl Sozialdienste und Kennzahlenvergleich

In Hinblick auf die durchzuführenden Analysen und zu erarbeitenden Konzepte wurden insbesondere folgende **Basisinformationen** von KPMG in Rücksprache mit GEF / SOA und/oder den zu untersuchenden Sozialdiensten organisiert und ausgewertet:

- Aktuelle Organigramme von Sozialdienst bzw. Sozialbehörde
- Stellenbeschriebe aus dem Bereich der individuellen Sozialhilfe
- Prozessbeschreibungen aus dem Bereich der individuellen Sozialhilfe
- BfS Sozialhilfestatistik inkl. online-Zugang
- Unterlage zur Differenzierten Wirtschaftlichen Hilfe
- Sozialhilferechnung
- Fallstatistiken und Cockpits
- Geschäftsberichte der Pilot-Gemeinden bzw. Sozialdienste
- Kennzahlendokumente

Zusätzlich wurden von KPMG mit Vertretern von GEF / SOA insgesamt 3 Interviews geführt. Der Schwerpunkt lag hierbei auf der organisatorischen Einbettung und den Rollen der einzelnen Stakeholder (GEF, Gemeinden, Sozialdienste, Sozialbehörden etc.), allfällig relevanten Schnittstellen, den verwendeten IT-Systemen und Workflows, dem Status Quo der Revision der Sozialdienste, den Erfahrungen im Monitoring und in der Aufsicht der Sozialdienste sowie den bereits intern erkannten Problembereichen und Handlungsfeldern.

GEF / SOA hat aus einer Anzahl von freiwillig gemeldeten Sozialdiensten anhand der Kriterien Grösse, regionale Verteilung und Sprache **7 Sozialdienste als Pilot** für Einzelrevisionen **ausgewählt**.

Im Rahmen der Untersuchung wurde ein **Kennzahlenvergleich** erstellt. Ziel war es, einerseits die Sozialdienste in quantitativer Hinsicht untereinander strukturiert zu vergleichen und andererseits – aufbauend auf dem Kennzahlenset des Qualitäts- und Leistungschecks Sozialdienste (QLS) - zukünftig ein noch effektiveres Monitoring zu ermöglichen. Das neu konzipierte Kennzahlen-Set besteht aus den drei Kategorien Wirkung, Qualität und Effizienz und umfasst insgesamt 18 Kennzahlen, welche mit GEF / SOA im Rahmen des Meetings vom 11. November 2019 final abgestimmt wurden. Das Berechnungsschema findet sich im ANHANG A. Hinweis: QLS wird seit 31.08.2017 nicht mehr eingesetzt (Bonus-Malus-Entscheid).

Modul 2: Konzeption Organisations-/ Prozessüberprüfung, Aufgaben-/ Kapazitätsbild und Dossierprüfung

Um die **Prozess- und Organisationsanalyse** in den 7 Sozialdiensten treffsicher durchführen zu können und um für zukünftige Revisionen von Sozialdiensten ein valides Instrument verfügbar zu haben, wurde von KPMG ein entsprechendes Instrumentarium entwickelt. Dieses beruht auf dem KPMG-Reifegradmodell für Organisationen und evaluiert die Erfolgsfaktoren einer effizienten und effektiven Organisation, um den Status Quo und konkrete Handlungsbedarfe (hier auf Ebene Sozialdienst in den Gemeinden) aufzuzeigen.

KPMG-Reifegradmodell fokussiert die folgenden fünf Dimensionen:



Abbildung 2: Die fünf Reifegrad-Dimensionen

Jede der fünf Dimensionen wird durch mehrere Kriterien beschrieben und eine Bewertung dadurch operationalisiert. Dabei stehen Effizienz und Effektivität der Organisation im Zentrum. Es wurden **insgesamt 27 Interviewthemen/Schlüsselfragen** festgelegt, verteilt auf die Dimension des Reifegradmodells. Die Einzelheiten, d.h. der Fragenkatalog finden sich im ANHANG B. Die Datenerhebung erfolgte hier über Basisinformationen und Interviews mit den Sozialdiensten. Ergänzt wurden diese durch Kennzahlenberechnungen. Hinsichtlich Interviews wird an dieser Stelle vermerkt, dass in den 7 Sozialdiensten jeweils 5-7 stufen- und funktionsgerechte Interviews sowohl mit dem Sozialdienst als auch der Sozialbehörde geführt wurden. Die Interviewpartner wurden von den Sozialdiensten vorab selbst festgelegt. Die Interviews dauerten je nach Funktionsstufe des Interviewten ca. 90-120 Minuten. Nach Abschluss der Interviews des jeweils überprüften Sozialdienstes wurden diese ausgewertet und in die gesamthafte **Reifegradbeurteilung des Sozialdienstes** eingesteuert.

Des Weiteren wurde von KPMG in den 7 Sozialdiensten eine **Aufgaben- und Kapazitätsanalyse** durchgeführt. Ziel: Transparenz über Aufgabenverteilung und Ressourceneinsatz, Basis für Produktivitätsvergleiche, Ansatzpunkt für Verwaltungskosten-Monitoring. Die Erhebung der Aufgaben und Kapazität erfolgte als Vollerhebung, d.h. unter Teilnahme aller Mitarbeitenden des jeweiligen Sozialdienstes mittels **Online-Umfrage-tool**. Der guten Ordnung halber wird an dieser Stelle vermerkt, dass dieses Online-Tool von GEF / SOA aus urheberrechtlichen Gründen nicht ohne Zustimmung der KPMG in weiteren Sozialdiensten verwendet werden darf. Alternativ dazu kann ein Excel-Tool, welches nach der gleichen Logik aufgebaut ist und bei KPMG vorliegt, zum Einsatz kommen. Ein Screenshot des Excel-Files befindet sich im ANHANG C. Die Teilnehmenden erhielten einen Link zum Online-Umfragetool, der sowohl auf dem Computer als auch auf dem Mobile Phone zugänglich war. Als Einstieg in die Umfrage wurden die Teilnehmenden nach den persönlichen Daten zur Identifikation gefragt: Vorname, Name, Funktion (z.B. Sozialarbeiter), zuständige Gemeinde und Beschäftigungsgrad im Rahmen der individuellen Sozialhilfe (exkl. KES). Die anschließende Erhebung erfolgte auf Basis eines **standardisierten Aufgabenkatalogs**, welcher in Zusammenarbeit von GEF / SOA, den Sozialdiensten und KPMG entstanden und im ANHANG D aufgelistet ist. Dieser umfasst sämtliche Tätigkeiten, welche im Rahmen der individuellen Sozialhilfe (exkl. KES) wahrgenommen werden. Die Teilnehmenden wurden in der

Online-Umfrage eingeladen, den von ihnen zuvor angegebenen Beschäftigungsgrad auf die von ihnen durchgeführten Aufgaben zu verteilen. Die Teilnehmenden konnten die Umfrage erst dann abschliessen, wenn sie exakt den von ihnen zuvor angegebenen Beschäftigungsgrad aufgeteilt hatten. Die Umfrage dauerte je Teilnehmer rund 30 Minuten und war auch für technisch weniger versierte Mitarbeitende kein Problem. Nach Eintreffen der Rückmeldung aller Mitarbeitenden des jeweils überprüften Sozialdienstes wurden die Ergebnisse konsolidiert und nach Haupt- bzw. Subtätigkeiten ausgewertet. So entstand für den jeweiligen Sozialdienst ein transparentes **Aufgaben- und Kapazitätsbild**.

Im Hinblick auf die **Dossierprüfung** in den 7 Sozialdiensten sind 3 Themenkreise zu unterscheiden: Dossier-Auswahl, Dossier-Prüfung und Dossier-Monitoring.

Betreffend **Dossier-Auswahl** gibt es 3 Ansätze:

- a) reine Zufallsauswahl aus dem Dossierbestand
- b) geschichtete, an bekannten Risiken orientierte Auswahl
- c) IT-basierte, risikobasierte Auswahl

KPMG hat in den 7 Sozialdiensten – auch gemäss Rückmeldung seitens der Sozialdienste – **Variante b)** treffsicher angewendet; Variante c) wäre eine attraktive und innovative Alternative, welche jedoch für die gegenständliche Dossierauswahl aktuell nicht umsetzbar ist. Hierzu fehlen zentrale Voraussetzungen (es gibt keinen zentralen Datenpool aller Sozialhilfe-Dossiers des Kantons Bern, es fehlen Algorithmen zur Risikoanalyse und es fehlt ein IT-Tool, welches Risiken und korrespondierende Dossier treffsicher identifizieren kann). Auf kommunaler Ebene ist die Datenverfügbarkeit oftmals gegeben. Dafür fehlt es heute insbesondere am Zugriffsrecht des Kantons auf kommunale Daten (z.B. Klientendaten), welche hinsichtlich einer effektiven Datennutzung von entscheidender Bedeutung wäre. Die geschichtete, an allgemein bekannten Risiken orientierte Dossierauswahl erfolgte anhand von 3 Dimensionen: Altersgruppe, Nationalität sowie „unterstützungspflichtige Angehörige“.

Betreffend **Dossierüberprüfung** hat KPMG auf den bei GEF / SOA vorhandenen Fragenkatalog zurückgegriffen und diesen ergänzt; er hat sich bei den gegenständlichen Audits (erneut) als treffsicher bewährt. Die Prüfpunkte, mit deren Hilfe die Dossiers revidiert werden, bauen auf den Inhalten der Wegleitung für die kantonalen Sozialbehörden und der Checkliste zur Dossierprüfung von GEF / SOA auf. Es wurden je Dossier insgesamt 7 Prüfpunkte beurteilt. Diese gliedern sich in folgende Überthemen:

Nr. Prüfpunkte der Dossierprüfung	
1	Stammdatenüberprüfung und Zuständigkeit
2	Überprüfung des Sozialhilfeantrags und der Bedürftigkeit
3	Überprüfung der Leistungsentscheide und gewährten wirtschaftlichen Hilfe
4	Subsidiaritätsprüfung
5	Überprüfung der getroffenen Massnahmen zur beruflichen und sozialen Integration
6	Überprüfung der Problem- und Wirksamkeitsorientierung
7	Prüfung der im Dossier angewendeten Methodik

Table 1: Prüfpunkte Dossierprüfung

Für jeden Prüfpunkt wurde ein Leitfaden erarbeitet, anhand dessen sich die Elemente des jeweiligen Prüfthemas im Detail je Dossier analysieren lassen. Dabei steht die Kohärenz und Vollständigkeit des Dossiers im Fokus. Der **Leitfaden zur Dossierprüfung** befindet sich im ANHANG E. Die 7 Sozialdienste wurden über die genaue Auswahl der zu prüfenden Dossiers am Tag des vor-Ort Audits orientiert. Im Rahmen der vor-Ort Audits wurden die definierten Dossiers von KPMG einzeln, anhand der festgelegten Prüfpunkte, sowohl physisch als auch elektronisch analysiert. Der durchschnittliche Zeitaufwand pro zu überprüfendem Dossier lag je nach Komplexität des Falls bei ca. 1-2 Stunden.



Hinsichtlich **Dossier-Monitoring** wurde aus den vor-Ort Audits ersichtlich, dass ein treffsicheres laufendes SD-internes Controllingsystem (z.B. laufende Überprüfung von Budgets und Subsidiaritätsabklärungen, stufengerechte Auszahlungskompetenzen usw.) für Wirksamkeit, Qualität und Effizienz unerlässlich ist. Deshalb hatte die Überprüfung dieser Mechanismen im Rahmen der Audits einen speziellen Stellenwert.

Im Nachgang der vor-Ort Audits wurden die Ergebnisse der Dossierprüfung seitens KPMG ausgewertet und konsolidiert. Die Gesamtergebnisse wurden dossierübergreifend im Bericht je Sozialdienst zusammengefasst. Eine individuelle Bereitstellung der geprüften Sachverhalte erfolgt nicht. Diese verbleiben aus Gründen der Vertraulichkeit bei KPMG.

Modul 3: Revisionskonzept zur Durchführung der Einzelrevisionen

Die Einzelrevisionen in den 7 Sozialdiensten wurden mittels der vorgängig beschriebenen Instrumente und Methoden durchgeführt, d.h. strukturierte Erstansprache der Sozialdienste, Einholung von Basisinformationen, Aufgaben- und Kapazitätsanalyse mittels online Tool, geschichtete, an bekannten Risiken orientierte vorab-Dossierauswahl, Interviews zur Bestimmung des organisatorischen Reifegrades, physische und elektronische Dossierprüfungen sowie Kennzahlenberechnungen. Die Ergebnisse wurden in Form eines Standardberichtes je Sozialdienst zusammenfassend dokumentiert und diesen sowie der GEF / SOA bereitgestellt.

Modul 4: Einzelrevisionen von 7 Sozialdiensten

Die Einzelrevisionen wurden von KPMG im Dialog mit den jeweiligen Leitenden der Sozialdienste unter Einbezug der jeweiligen Sozialbehörde durchgeführt. KPMG hat die Arbeitsergebnisse aus den **4 Modulen konsolidiert** und im gegenständlichen **Ergebnisbericht** zusammenfassend dokumentiert.

Gesamthaft gesehen hat KPMG die **Untersuchungen im Zeitraum September bis Dezember 2019** vorgenommen und darauf basierend einen konsolidierten Ergebnisbericht erstellt. Dieser wurde mit GEF / SOA am 4. Dezember (Entwurf) und 16. Dezember 2019 besprochen.

Den 7 an der Untersuchung teilnehmenden Sozialdiensten und in Kopie GEF / SOA wurde am 12. Dezember 2019 der **individuelle Revisionsbericht** übergeben. Die Sozialdienste konnten bis 8. Januar 2020 an KPMG eine Rückmeldung zu den Untersuchungsergebnissen geben. Der guten Ordnung halber wird vermerkt, dass auftragskonform seitens KPMG weder eine schriftliche Stellungnahme zu den Rückmeldungen der 7 Sozialdienste erfolgte, noch hierzu ein ausführlicher telefonischer oder persönlicher vor-Ort Dialog stattgefunden hat. Selbstverständlich wurden im Sinne der Kundenorientierung seitens KPMG kurze Einzelauskünfte erteilt.

Den **finalen Ergebnisbericht** hat KPMG der GEF / SOA am 14. Januar 2020 vorgelegt.

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.

KPMG legt in den Arbeitsergebnissen dar, auf welche Informationsquellen sie sich abstützen. Eine Nachprüfung der Zuverlässigkeit und Richtigkeit dieser Informationsquellen mittels kunden-unabhängigen Informationsquellen gehört aber nicht zur Aufgabe von KPMG. Soweit angemessen wurde jedoch geprüft, ob die Informationen, die im Rahmen der Arbeit gemäss den Bestimmungen der Zusammenarbeit zur Verfügung gestellt wurden, nicht widersprüchlich sind.

3. Evaluationsergebnisse im Vergleich der 7 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 7 (Pilot-)Sozialdiensten eingesetzten und eingangs beschriebenen Instrumente und Methoden werden nachfolgend die Ergebnisse in konsolidierter Form dargestellt.

Die **Sozialbehörden** fungieren heute vorwiegend als Kommunikationsgefässe in die Politik und die Bevölkerung. Dies ist laut Gesetz auch so vorgesehen. Die gesetzlich ebenso vorgesehene Aufsichtsfunktion nehmen die Sozialbehörden nur durch jährliche Dossierprüfungen wahr. Dies erfolgt in sehr unterschiedlicher Ausprägung und Professionalität, insgesamt jedoch unzureichend. Die Überprüfung und Ausrichtung der operativen Organisation, als weitere Aufsichtsfunktion wird heute aus Gründen der fehlenden Praxisnähe und Fachkenntnis faktisch nicht wahrgenommen. Dasselbe gilt häufig auch für die Bereiche Strategie, Planung & Controlling sowie Unterstützung im Tagesgeschäft.

Hinsichtlich der organisatorischen **Vernetzung der Sozialdienste mit dem Kanton respektive GEF / SOA** lässt sich festhalten, dass der Grossteil der Sozialdienste den direkten Kontakt mit dem Kanton nur beim Erlass neuer Regelungen oder bei der Datenerfassung DWH und SHS wahrnimmt. Teilweise wird GEF / SOA bei juristischen Fragen kontaktiert, dies erfolgt jedoch nur in Ausnahmefällen. Ansonsten funktioniert der Dialog Sozialdienst und Kanton mehrheitlich über das Gefäss der BKSE-Regionalgruppen. Ausnahmen sind natürlich die vor-Ort Audits der GEF. Bezüglich BKSE wurde seitens Sozialdienste teilweise bemängelt, dass die extern vertretene Meinung des Vorstands der BKSE oftmals kein Abbild der vielfältigen Meinungen der einzelnen Sozialdienste repräsentiert. Auch von Seiten Kanton wäre ein direkter Kontakt zu den Sozialdiensten, zwecks Verbesserung der Praxisnähe, wichtig.

Weitere externe Schnittstellen haben die Sozialdienste mit AHV/IV, RAV, ALK, Einwohnerkontrolle, Steuerämter, Unternehmen usw. Da diese Schnittstellen häufig genutzt werden, besteht hier ein grosses Effizienzpotenzial bezüglich weiterer Entlastung von unproduktiver administrativer Arbeit. Im Kern sind diese Schnittstellen heute zu wenig automatisiert ausgestaltet.

3.2. Dossierführung

KPMG hat im Rahmen der vor-Ort Audits in den 7 Sozialdiensten insgesamt 42 Dossiers einzeln, anhand der festgelegten 7 Prüfdimensionen (Prüfung des Stammdatenblatts und Sozialhilfeantrags etc.), sowohl physisch als auch elektronisch analysiert (vgl. ANHANG E - Leitfaden zur Dossierprüfung).

Konsolidiert man die Ergebnisse je Sozialdienst so ergibt sich aus der Dossierprüfung folgendes Gesamtbild:

Ergebnisse Dossierprüfung								
Nr.	Dimension	A	B	C	D	E	F	G
1	Prüfung des Stammdatenblatts und Sozialhilfeantrags							
1.1	Stammdatenblatt vorhanden	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1.2	Zuständigkeit gegeben	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1.3	Sozialhilfeantrag vollständig	✓	✓	✓	✓	✓	+/-	✓
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	✓	+/-	✓	+/-	✓	+/-	✓

Legende		
✓	Kriterium erfüllt	≥ 80% der Dossiers erfüllen
+/-	Kriterium teilweise erfüllt	50-80% der Dossiers erfüllen
✗	Kriterium nicht erfüllt	< 50% der Dossiers erfüllen
n.a.	Kriterium nicht anwendbar	

Tabelle 2: Konsolidierte Dossierprüfung der 7 Sozialdienste

Wie die Übersicht zeigt, sind bei „konsolidierter Betrachtung“ auf **Stufe Sozialdienst** keine wesentlichen Schwachstellen in der Dossierführung der 7 Sozialdienste zu identifizieren. Gleichwohl zeigt eine Detailbetrachtung auf **Stufe Einzeldossier** über alle 7 Sozialdienste hinweg gewisse Muster, welche Mängel in der Dossierführung offenbaren und Ansatzpunkte für Verbesserungspotenziale darstellen. Diese können je Hauptpunkt der Dossierprüfung wie folgt zusammengefasst werden:

Prüfdimension 1: Stammdatenblatt und Sozialhilfeantrag

- Bei mehrjährigen, komplexen Dossiers fehlen oftmals die ursprünglichen Unterlagen und Abklärungen zum Sozialhilfeantrag im Dossier. Das ist bei allen Sozialdiensten, die nicht mehrheitlich digital arbeiten und alle Unterlagen einscannen, zu beobachten. Dadurch ist es nicht nachvollziehbar, ob der Sozialhilfeantrag bei der Dossiereröffnung vollständig war und ob sämtliche Subsidiaritätsprüfung vorgenommen wurde. Zudem werden dadurch das interne Controlling und die Fallübertragungen erschwert.

Prüfdimension 2: Subsidiaritätsprüfung

- Es wurde festgestellt, dass besonders für die Abklärung der Verwandtschaftsunterstützung keine durchgängigen Prozesse vorliegen. Die Abklärungen werden geografisch auf die eigene Gemeinde oder den Kanton Bern und auf einzelne Personen beschränkt. Eine automatisierte Abfrage bei Steuerämtern ist bisher in keinem Sozialdienst etabliert. Ein Abkommen auf kantonaler Ebene über die Zugriffsmöglichkeit auf Steuerunterlagen zwecks Abklärung wie z.B. Verwandtschaftsunterstützungen birgt massgebliches Effizienzpotenzial.

- Auch beim Thema Grundpfandverwertung existiert vielerorts kein standardisierter Prozess (im speziellen bei ausländischen Liegenschaften) – bei kleineren SD aufgrund von fehlendem Fachwissen. Da es sich hierbei um sehr wenige Fälle handelt, hatten diese auf die oben ersichtliche übergreifende Bewertung kaum Einfluss.
- Die Kalkulation von Haushaltsentschädigungen und Konkubinatsbeiträgen ist sehr zeitaufwändig und kann daher oft nicht periodengerecht gemacht werden (insb. bei sich oft ändernden Einkommen des Partners). Dieser Prozess ist hinsichtlich Kosten-Nutzen zu überprüfen. Da es sich auch hierbei um vergleichsweise wenig Fälle handelt, hatten diese auf die oben ersichtliche übergreifende Bewertung kaum Einfluss.

Prüfdimension 3: Leistungsentscheide und wirtschaftliche Hilfe

- Bei 4 Sozialdiensten stimmten bei je 1-2 Dossiers die Auszahlungen nicht mit den Leistungsentscheiden überein. Die Abweichungen sind in den meisten Fällen auf Fehlkalkulationen mit kleinen Differenzen zurückzuführen (beispielsweise bei Nichtanpassung des EFB oder der fehlerhaften Berechnung der Aufwandspositionen bei komplexen Dossiers und mehreren unterstützten Personen in einem Haushalt).
- Durch die prozessuale bzw. systemtechnische Trennung der Verfügungen und der monatlichen Budgets sind die Abweichungen "Budget zu aktueller Verfügung" nicht immer nachvollziehbar. Die Zuordnung der Budgetpositionen und der in Anwendung gebrachten Richtlinien zu den Zahlungen ist oftmals nicht dokumentiert und daher intransparent. In vielen Dossiers waren die Auszahlungen nicht anhand der Verfügung nachzuvollziehen, es mussten Rückfragen gestellt und teilweise Rechnungsbelege oder Zahlungsbestätigungen verlangt werden, um zu einem Prüfungsurteil zu gelangen.
- Ausserdem wurde beobachtet, dass die Einhaltung der Krankenkasse-Maximalprämie auf Seite Sozialdienste sehr aufwändig ist und die Versicherungsverträge durch die Klienten teilweise nicht zeitgerecht erfolgen. Bei zentralisierter Handhabung der Prämienverträge, Prämienzahlungen und laufenden Rechnungen auf Ebene des Sozialdienstes würden die Gesundheitskosten deutlich effizienter gehandhabt.

Prüfdimension 4: Bedürftigkeit

- Die Bedürftigkeit war in allen 42 geprüften Dossiers gegeben. In vielen langjährigen Dossiers war die Bedürftigkeit ab einem gewissen Zeitpunkt alleine schon auf die finanzielle Abhängigkeit aufgrund langer Abwesenheit vom Arbeitsmarkt zurückzuführen. Bei solchen Fällen zeigten sich dann auch Probleme bezüglich einer treffsicheren Einschätzung der Bedürftigkeit und bei der Definition von Wirkungszielen. Diese Fälle unterstreichen zwei wichtige Aspekte:
 - Schnelle, zielgerichtete, massnahmenbasierte Reintegration und Ablösung seitens SD.
 - Gezielte und standardisierte Fallsteuerung für spezifische Klientenprofile (Zielgruppenansatz mit Integrationspfad).

Prüfdimension 5: Integrationsmassnahmen (beruflich und sozial)

- Bei der Handhabung der Integrationsmassnahmen sind grosse Unterschiede zwischen den Sozialdiensten zu beobachten. Zwar in der Geschwindigkeit mit der Massnahmen veranlasst werden sowie im Umfang und der Art der Massnahmen. Zudem ist das Finden der geeigneten Integrationsmassnahme mit Kostenübernahmen durch den Kanton aufwendig (keine vernetzte Plattform vorhanden).
- Im Einsatz von Integrationszulagen "IZU" als Bestärkung bei Integrationsbemühungen unterscheidet sich die Handhabung der Sozialdienste stark. Die Handhabung variiert von praktisch flächendeckender Zahlung der Integrationszulage bis hin zu punktuellen Zahlungen der IZU bei aktuellem Engagement des SHE in Massnahmen, die mittelfristig zur Ablösung aus der Sozialhilfe führen werden. Eine durchgängige Anwendung der vorhandenen BKSE-Handhabungsempfehlungen ist notwendig.

Prüfdimension 6: Problem- und Wirkungsorientierung

- In allen Sozialdiensten sind Einschätzungen der Lebenslagen der Klienten vorhanden. Jedoch variiert die Einschätzung bei Wechsel der betreuenden SAR, was ebenfalls für Handhabungsempfehlungen seitens des Kantons spricht.

- Die Orientierung an den Wirkungszielen der Sozialhilfe ist in einzelnen Fällen, v.a. bei kleineren Sozialdiensten, nicht ersichtlich oder nicht genügend umgesetzt. Formell werden die Wirkungsziele dokumentiert, jedoch ist der materielle Gehalt unzureichend (fehlende Verbindlichkeit, fragwürdige Messbarkeit).

Prüfdimension 7: Methodik der Dossierführung

- Die Form und Regelmässigkeit der Zielvereinbarungs- und Evaluationsprozesse variieren in den meisten Sozialdiensten je nach Arbeitsweise des SAR. Auch in der Genauigkeit der Zielvereinbarungen sind teils markante Unterschiede feststellbar, ebenso in der Art wie aus der Evaluation der Zielerreichung entsprechende Konsequenzen abgeleitet werden. Auch hier sind Vorgaben auf Ebene Sozialdienst sinnvoll: Für welche Fallarten werden Ziele vereinbart, wie oft werden diese pro Fallart evaluiert und ob zwischen kurz, mittel und langfristigen Zielen zu unterschieden ist. Zudem wäre Unterstützung auf Ebene Kanton bezüglich Weiterbildungsangeboten in der Definition und Handhabung von Zielvereinbarungen und Handlungsplänen zielführend. (Bsp.: Ist „Stabilisierung der gesundheitlichen Lage“ über 3 Jahre als immer wiederkehrendes Ziel von Klienten ohne IV-Anspruch geeignet?)
- Die Nachvollziehbarkeit der Aktennotizen ist in einzelnen Sozialdiensten durch eine durchgängige und sinnvolle Typisierung der Notizen zu verbessern. Zudem sind eine einheitliche Handhabung der teilelektronischen Dossierführung und eine saubere, über alle Dossiers zielorientierte Struktur des Inhaltsverzeichnisses (Papierdossiers) essentiell für die Orientierung. Dies fehlt heute vielerorts.

4. Handlungs- und Prüfungsempfehlungen zu den Sozialdiensten

4.1. Einführung

Auftragsgemäss sind im gegenständlichen Projekt 3 Ziele zu erreichen:

1. Erarbeitung von Handlungs- und Prüfungsempfehlungen zur Verbesserung von Wirtschaftlichkeit und Effizienz der Sozialdienste
2. Entwicklung von Handlungs- und Prüfungsempfehlungen zur Harmonisierung des Vollzuges der Sozialhilfe durch die Sozialdienste
3. Erarbeitung von Handlungs- und Prüfungsempfehlungen zur Harmonisierung und Optimierung der Aufsicht von GEF / SOA über die Sozialdienste

Basierend auf den heutigen Rahmenbedingungen und Gegebenheiten (Sozialdienste als Teil der jeweiligen Gemeindeverwaltung etc.) und den im Zuge der Evaluation der 7 Sozialdienste gewonnenen Erkenntnisse sowie weiterführenden Überlegungen der KPMG werden nachfolgend Handlungs- und Prüfungsempfehlungen für die Sozialdienste – der Zielstruktur des gegenständlichen Projektes folgend – dargestellt. Hierbei handelt es sich auftragskonform um **grobkonzeptionelle Ausführungen**, welche in weiterer Folge von den jeweils relevanten Stakeholdern zu entscheiden, zu detaillieren und umzusetzen sind. Je Zielfeld werden hierbei folgende Stellhebel fokussiert:

Stellhebel / Zielfelder	Wirtschaftlichkeit & Effizienz	Harmonisierung Vollzug	Optimierung Aufsicht
Rechtsanpassungen			x
Regelwerke	x	x	x
Strukturveränderungen	x		x
Prozessoptimierungen	x	x	
IT-Systeme/ -Support	x	x	
Controlling & Revision			x
Personalressourcen	x		x
Change Management			x

Tabelle 3: Zusammenfassung der Stellhebel und Zielfelder

Daraus resultierend ergeben sich für die Neuausrichtung und Optimierung nachfolgende Kernmassnahmen.

4.2. Rechtsanpassungen und Regelwerke

Kantonebene

- o Schaffung klarerer kantonalen Vorgaben bezüglich Sanktionen (Höhe und Zeitpunkt; Aktualisierung Sanktionsraster)
- o Schaffung klarer kantonalen Vorgaben bezüglich Handhabung der „Risikogruppen“ (z.B. junge Erwachsene ohne Ausbildung, alleinstehende Mütter mit Kind, 50+) inklusive Einsatz gewisser Massnahmenarten
- o Festlegung kantonalen Vorgaben bezüglich Missbrauchsprävention (z.B. jährliches Einholen und Prüfung sämtlicher Bankauszüge, IK-Auszüge, Steuerunterlagen), Vorgehen im Verdachtsfall sowie Sanktionsmassnahmen
- o Regelung der Zugriffsmöglichkeit der Sozialdienste auf die nationalen bzw. kantonale Steuerunterlagen (u.a. Möglichkeit für Steuerauskünfte in anderen Kantonen zur Durchsetzbarkeit von Verwandtenunterstützung)
- o Widerspruchsfreie praxisnahe Regelungen; klarere Spezifikation der Auslegung der Rechtsgrundlagen durch den Kanton (GEF / SOA)
- o Feedback der Sozialdienste betreffend Regelwerke ernsthafte Beachtung schenken und beim Erstellen neuer Regelungen (BSIG) berücksichtigen

4.3. Strukturveränderungen

Gemeindeebene

- o Förderung des Zusammenschlusses von einzelnen Sozialdiensten auf Stufe Gemeinde (zentrale Gemeinde/ dezentrale Satelliten; Aufbau eines „Satelliten-Systems“ - Kompetenzzentren in grösseren Städten mit Filialen in den Vororten)
- o Einsatz von spezialisierten Teams (KES und SH) ab einer gewissen Grösse eines Sozialdienstes
- o Durchgängige Teilnahme in den BKSE-Regionalgruppen und Abstimmung der Ausrichtung mit der kantonalen Strategie
- o Intensivierung der Vernetzung der Sozialdienste mit dem 1. und 2. Arbeitsmarkt
- o Aufbau der Funktion Öffentlichkeitsarbeit v.a. im Hinblick auf Präventionsarbeit seitens Sozialdienste
- o Professionalisierung der Sozialbehörden als eigenes Gremium (Rolle, Know-How etc.) **oder** Abschaffung und Delegation von Aufgaben an den Gemeinderat **oder** an eine zu schaffende kantonale Instanz (Stichwort „Sozialrevisorat“)

Kantonebene

- o Ausbau der kantonalen Aufsichtsfunktion inkl. Dossierprüfung (Dossierrevision)
- o Ausbau von fachlichen Anlaufstellen (z.B. bei juristischen Fragen oder fachspezifischen Anliegen) mit Möglichkeit zum Case-Management für SHE
- o Förderung der Gefässe für interkommunalen Fachaustausch (ausserhalb BKSE)
- o Aufbau einer einzigen Plattform für Arbeitsintegrationsprogramme/Qualifizierungsprogramme
- o Prüfung der Einrichtung eines zentralen Inkassowesens für alle Sozialdienste des Kantons
- o Ggf. Schaffung einer kantonalen Instanz (Stichwort „Sozialrevisorat“)

4.4. Prozessoptimierungen und IT

Gemeindeebene

- o Kurzfristig: Automatisierung von Prozessen in bestehender IT-Landschaft (z.B. „Projekt Buchen-Freigeben-Zahlen (BFZ) von Diartis“)
- o Aufbau eines Fallsteuerungssystems (quasi vorgängige Klassifizierung der Fälle anhand spezifischer Kriterien und Planung des einzusetzenden Efforts seitens Sozialarbeitende)
- o Vereinheitlichung der Kernprozesse (z.B. Intake von Beginn weg mit Sozialarbeitenden, konsequentes Inkassowesen)
- o Standardisierte Umsetzung kantonalen Vorgaben bezüglich IZU, Haushaltsentschädigung,

- Konkubinatsbeiträge, Grundpfandverwertung etc.
- Verbesserung materielle Problem- und Wirkungsorientierung in der Fallführung (z.B. Messbarkeit, Umsetzung)
- Automatisierung gemeindeinterner und -externer Schnittstellen (z.B. zur Einwohnerkontrolle, AHV/IV, RAV); beachte Datenzugriff und Datenschutz

Kantonebene

- Mittel- / langfristig: Schaffung eines kantonal einheitlichen Fallführungssystem, verbindlich für alle SD sowie Vereinfachung mittels Workflows; Sicherstellung einheitliche Datenerfassung und effiziente, durchgängige Prozesse
- Vereinfachung und Automatisierung der statistischen Datenerfassung (BfS, DWH)
- Neuregelung der Zuteilung der SHE auf Krankenversicherer (z.B. Bieterverfahren mit Laufzeit fünf Jahre)

4.5. Controlling & Revision

Gemeindeebene

- Erarbeitung einer Strategie für den Sozialdienst und deren Verzahnung mit der kantonalen Strategie (Umsetzung abhängig von zukünftiger Rolle Sozialbehörde)
- Einsatz eines standardisierten indikatorbasierten Zielvereinbarungsprozesses mit Mitarbeitenden inklusive Ableitung von Zielen aus der Strategie des SD und des Kantons.
- Aufbau internes Kontrollsystem im Sozialdienst (Dossierprüfungen, Gesprächsbeisitze)
- Verbesserung der Datenqualität sowie der daraus generierten Führungskennzahlen
- Einsatz der definierten Kennzahlen als Führungsinstrument (nicht nur deskriptive Daten)
- Aufbau zusätzlicher Kennzahlen hinsichtlich Wirkung und Qualität

Kantonebene

- Ausbau der Revisionstätigkeit (Strukturen, Prozesse, Dossier)
- Aufbau eines kantonalen Daten- und Steuerungsmodells
- Einsatz der definierten Kennzahlen als Führungsinstrument (nicht nur deskriptive Daten)
- Aufbau zusätzlicher Kennzahlen hinsichtlich Wirkung und Qualität

4.6. Personalressourcen und Change Management

Gemeindeebene

- Öffnung des Anforderungsprofils in Sozialdiensten – Mitarbeitende – „Durchmischung“ der Sozialarbeiter mit Juristen, Ökonomen etc.
- Aufbau eines standardisierten Einarbeitungsprogramm für neue SD-Mitarbeitende
- Etablierung eines professionellen Wissensmanagements in den SD (Know-How-Sicherung bei Austritten)

Kantonebene

- Verstärkung Wissensaufbau auf kantonaler Ebene. Ergänzend zu den inhaltlichen Richtlinien der BKSE im Sinne eines Erfahrungsaustausches der Sozialdienste (Benchmarking, Best Practice)
- Einführung von Schulungen für Sozialdienste durch Verein Sozialinspektion (z.B. Indizien und Vorgehen für Sozialhilfemissbrauch)

4.7. Fazit

Gesamthaft gesehen ergeben sich 40 Massnahmen, davon auf Gemeindeebene 22 Massnahmen und auf Kantonebene 18 Massnahmen. Diese sind von GEF / SOA zu priorisieren und anschliessend in Form geeigneter Umsetzungsmechanismen zu detaillieren und zu realisieren.

5. Zukünftige Wahrnehmung von Aufsicht und Revision der Sozialdienste

5.1. Wahrnehmung der Aufsichtsfunktion

Als Rahmen für die Revision der Sozialdienste der Gemeinden dient die Auslegeordnung der Wirkungs- und Leistungsziele der Aufsicht in der wirtschaftlichen Hilfe im Kanton Bern (IST-Situation).

Kontrollinstanz	IST-Situation						
	Kantonebene (SOA)		Sozialinspektion (SI)	Gemeindeebene			
	Abteilung Finanzen und Revision (FR)	Abteilung Existenzsicherung (ES)		Rechnungsprüfungsorgan einer Gemeinde	Sozialbehörde (SB)	Sozialdienst (SD)	Regierungsstatthalteramt (RSTA)
Wirkungsziel gemäss gesetzlichem Auftrag	Rechtmässigkeit des Vollzugs der Sozialhilfe in allen Sozialdiensten	Gleiche Vollzugsstandards in den Sozialdiensten, um die Existenz der Berner Bevölkerung zu sichern	Bekämpfung des missbräuchlichen Sozialhilfebezugs	Rechtmässigkeit der Gemeinderechnung	Rechtmässiger Vollzug der Sozialhilfe im Sozialdienst	Sicherung der Existenz, Förderung der wirtschaftlichen und sozialen Integration und Verhinderung von Sozialhilfebezug bei arbeitsgefährdeten Personen	Einhaltung der Rechte der Sozialhilfebeziehenden sowie Rechtmässigkeit des Vollzugs der Sozialhilfe im Sozialdienst
	Art. 80g SHG Art. 32 FILAG Art. 44 SHV	Art. 14 und Art. 80c SHG Art. 44 Abs. 2a SHV	Art. 50a SHG	Art. 72 GG Art. 122 – 127 GV Art. 42 – 46a FHDV	Art. 16 und Art. 17 Abs. 2 SHG	Art. 19 SHG	Art. 141 GV Art. 52 und Art. 80c SHG Art. 63 VRPG
Leistungsziel	Die Abrechnung des LA Sozialhilfe erfolgt korrekt	Die Mindestvorgaben des Kantons sind in SHG/SHV geregelt Die Erkenntnisse der Revisionstätigkeit des SOA fliessen in die Gesetzgebung ein	Durch besondere Sachverhaltsabklärungen im Einzelfall, Information und Beratung können SD Missbrauchsrisiken besser erkennen Die Missbrauchsbekämpfung wird qualitativ gut durchgeführt	Die Prüfung der Jahresrechnung erfolgt jährlich sowie mind. einmal jährlich eine Zwischenrevision	Die SB ist verantwortlich für die regelmässige Überprüfung des SD und Beanstandung allfälliger Mängel	Die rechtlichen Bestimmungen werden eingehalten Der Vollzug der Sozialhilfe im Einzelfall erfolgt korrekt	Rechtsverletzungen sowie Rechtsfehler werden behoben Periodische Kontrollbesuche der Gemeindeverwaltungen (mind. alle vier Jahre), jedoch ohne Sozialhilfe-Fokus

Abbildung 3: GEF / SOA Wirkungs- und Leistungsziele der Aufsicht

Basierend auf den jeweiligen gesetzlichen Aufträgen und daraus abgeleiteten Wirkungs- und Leistungszielen üben die einzelnen Stellen – gemäss GEF / SOA – heute folgende Tätigkeit aus (grobe Skizze):

Kantonebene

Abteilung Finanzen und Revision (FR):

- Überprüfung der Abrechnung auf Rechtmässigkeit (inkl. thematische Abklärungen): Jährliche Gesamtüberprüfung/Revision aller eingegebenen Kosten aller SD/Gemeinden (interne Reviews und Finanzrevision vor Ort). Zusätzlich erfolgt eine stichprobenartige rechnerische Überprüfung einzelner Klientenkontoauszüge. Für die Revision werden jeweils Schwerpunktthemen definiert, z.B. der Grundbedarf für junge Erwachsene etc.
- Benchmark: Mitarbeit in Projekt Selbstbehalt.
- Berichterstattung: FR erstellt (externen) Revisionsbericht pro SD, bei der eine Finanzrevision vor Ort stattfindet. Dieser Bericht ist für die Gemeinde und enthält Verbesserungsvorschläge und/oder Korrekturanweisungen. Eine weitere Berichterstattung (intern) enthält die Angaben der Reviews (Anzahl Revisionen, Problemfelder, Massnahmen etc.), die für die Amtsleitung SOA aufbereitet werden.

Abteilung Existenzsicherung (ES):

- Dossierrevision: Im Rahmen der Fach- und Finanzrevision („erweiterte Revision“) werden einzelne Dossiers (Stichproben) vor Ort im Detail überprüft.
- Thematische Abklärungen: Aufgrund von Abklärungswünschen der Direktion (z.B. Ertragsrückgänge) oder wenn SOA von Auffälligkeiten Kenntnis erhält, werden entsprechende Abklärungen getroffen. Dazu gehört auch die Analyse von soziodemografischen Merkmalen (SHS).
- Prozess- und Organisationsberatung: Im Rahmen der Fach und Finanzrevision („erweiterte Revision“) werden Interviews geführt mit der Leitung eines Sozialdiensts, mit jemandem aus der Sozialbehörde, mit weiteren Mitarbeitenden im Sozialdienst. Themen sind die Aufbauorganisation, QM und vorhandene schriftliche Prozesse/Abläufe, Organisation eines SD, Dokumentationen und interne Konzepte, Kompetenz und Unterschriftenregelungen sowie die interne Fachkontrolle der Leitung.
- Berichterstattung: Im Rahmen der Fach und Finanzrevision („erweiterte Revision“) werden die Ergebnisse aus dem Studium der Unterlagen, aus den Interviews vor Ort und aus den Dossierkontrollen zusammengetragen. Daraus entsteht ein gemeinsamer Revisionsbericht mit der Abteilung FR zuhanden des SD.
- Beschwerdemanagement: ES analysiert Einzelfallentscheide (RST, VGR, BGR), um festzustellen, ob

Handlungsbedarf besteht. Anschliessend werden sie abgelegt und die Vollzugspraxis bei Bedarf angepasst (bspw. durch ein neues BKSE Stichwort, BSIG Weisung etc.).

Sozialinspektion (SI):

- Einzelfallabklärung (inkl. Berichterstattung): Die Verhältnisse der betroffenen Personen werden im Einzelfall abgeklärt. Die Ergebnisse der Einzelfallabklärung werden dem SD als Empfehlung übergeben (Bericht).
- Prozess- und Organisationsberatung: Die SI bietet Beratungen und Schulungen zur Vorbeugung und Erkennung von Missbrauch an.

Gemeindeebene

Rechnungsprüfungsorgan:

- Dossierrevision: Mittels Stichproben wird die Ausrichtung der wirtschaftlichen Hilfe geprüft, insb. die korrekte Berechnung von Miete, Grundbedarf Krankenkasse und Zulagen.
- Überprüfung der Abrechnung auf Rechtmässigkeit: Auf Gemeindeebene obliegt dem Kontrollorgan die Revision der Gemeinderechnung und Finanzflusskontrolle. In diesem Zusammenhang erfolgt auch die Kontrolle der SHR.

Sozialbehörde (SB):

- Einzelfallabklärung: Die SB muss eine Überwachung von Einzelpersonen in begründeten Einzelfällen genehmigen („verdeckte Ermittlung“).
- Dossierrevision: SB führt eine periodisch stattfindende Kontrolle der Dossiers (Stichprobe) durch. Je nach Organisation der Dossierkontrolle entscheidet die Behörde ob eine bestimmte Klienten- und Klientinnengruppe ausgewählt wird. Die SB bespricht mit dem SD die Resultate der Dossierkontrollen. Aufgrund der Resultate kann die SB vom SD die Behebung von Mängeln verlangen. Mengengerüst: je nach Grösse des SD/SB unterschiedlich.
- Überprüfung von Risikogruppen: Je nach Organisation der SB sind risikobasierte Kontrollen möglich.
- Prozess- und Organisationsberatung: Im Rahmen ihrer Controlling-Funktion hat sie die Aufsicht über die Organisation des SD in Bezug auf die Regelung der Zuständigkeiten, Arbeitsabläufe und Massnahmen zum Vollzug des SHG. Die SB ergreift Massnahmen, wenn sie feststellt, dass die Aufgaben des SD mangelhaft erfüllt werden. Sofern sie nicht über die notwendigen Kompetenzen verfügt, muss die SB Anträge an entscheidungsbefugtes Gemeindeorgan stellen.
- Berichterstattung: Nach Ablauf eines Jahres beurteilt die SB zusammen mit dem SD die Zielerreichung der Jahresziele. Die Resultate der Dossierkontrollen werden mit der Leitung des SD besprochen. Einmal pro Jahr erstellt die SB einen Geschäftsprüfungsbericht zuhanden der Gemeinde.

Sozialdienst (SD):

- Überprüfung von Risikogruppen: SD nehmen risikobasierte Kontrollen ihrer Klientel vor, um Missbrauch vorzubeugen.
- Thematische Abklärungen: Diese dienen der Leitung zur Situationsanalyse und Erstellung von Handlungsempfehlungen.
- Berichterstattung: Zu jedem Einzelauftrag erstellt das interne SR einen Bericht mit unverbindlichen Hinweisen, Vorschlägen, fakultativen Anregungen oder verbindlichen Empfehlungen. Die Leitung des SD erstellt zudem periodisch einen Controlling-Bericht an die SB.

Regierungsstatthalteramt:

- Einzelfallabklärung: Führt Sozialhilfe-Beschwerdeverfahren gegen Verfügungen der Sozialdienste in ihrem Verwaltungskreis durch.

Auftragskonform hat KPMG **die Tätigkeiten ausserhalb der 7 (Pilot-) Sozialdienste** per se **nicht evaluiert** und kann demzufolge keine Aussagen zu deren Wahrnehmung machen. Gleichwohl hat KPMG im Rahmen der Analyse der (7 Pilot-) Sozialdienste – wie bereits an anderen Stellen des Ergebnisberichtes vermerkt – auch die **Schnittstellen zu den Aufsichtsgremien** betrachtet und wesentliche Erkenntnisse gewonnen, welche wie folgt zusammengefasst werden können:

- Eingeschränkte Qualifikation der jeweiligen Sozialbehörde zur Durchführung einer professionellen Revision des Sozialdienstes
- Fehlende Personalkapazitäten der sowohl der Sozialbehörden als von GEF / SOA zur flächendeckenden und permanenten sowie zeitnahen Revision der Sozialdienste
- Fehlendes Fachwissen, mangelnde Auskunft bzw. praxisnahe stringente Umsetzungsvorschläge durch GEF / SOA bei Änderungen in der Vollzugspraxis und insbesondere bei Anfrage der SD

Wie bei der Analyse der 7 (Pilot-) Sozialdienste (Kapitel 3) sowie den daraus folgenden Handlungs- und Prüfungsempfehlungen zu den Sozialdiensten (Kapitel 4) bereits vermerkt, sieht KPMG deutliche **Verbesserungspotenziale betreffend einer aktiven und systematischen Wahrnehmung der Aufsichtsfunktion**.

Hierzu bestehen u. a. folgende **Varianten**:

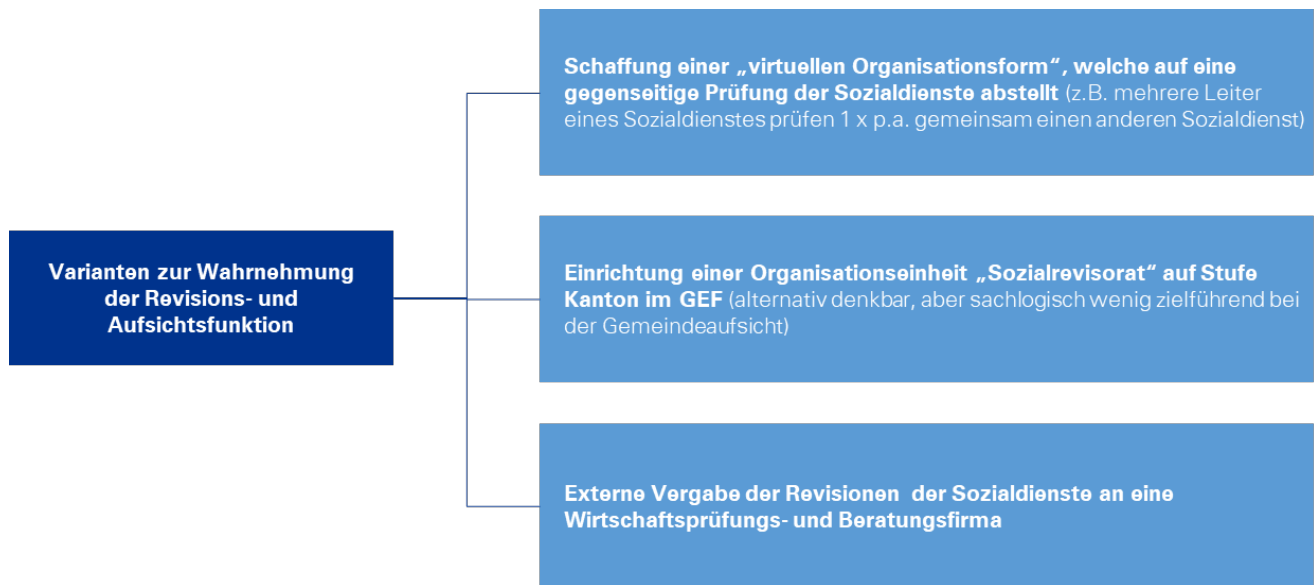


Abbildung 4: Varianten der Aufsichtsfunktion

KPMG präferiert die **Einrichtung eines „Sozialrevisorats“ auf Stufe Kanton im GEF als zusätzliche Kontrollinstanz** und ergänzend dazu eine externe Vergabe von Revisionsaufträgen und sieht darin vor allem folgende **Vorteile**:

- Unabhängigkeit von der Gemeinde bzw. dem Sozialdienst,
- Neutralität im Hinblick auf die Revisionsdurchführung,
- ausgeprägte fachliche Kompetenz,
- Möglichkeit einer strukturierten Gesamtschau / Quervergleiche sowie
- hohe Flexibilität in der Durchführung.

5.2. Einrichtung eines „Sozialrevisorats“

Analog internen Überlegungen von GEF / SOA sieht auch KPMG für die zusätzliche Kontrollinstanz „Sozialrevisorat“ folgende Wirkungs- und Leistungsziele sowie Tätigkeiten (grob; nicht abschliessend):

Wirkungsziel:

- Sozialdienste vollziehen die Sozialhilfe nach den gleichen Standards, arbeiten wirtschaftlich und sind effektiv

Leistungsziele

- Kernprozesse in den Sozialdiensten sind vereinheitlicht
- Empfehlungen zuhanden der Sozialdienste werden erlassen
- Kontrolle ist verstärkt und Einzelfälle werden geprüft
- Periodische Revision der Sozialdienste ist etabliert

Tätigkeiten (grob; nicht abschliessend)

- Einzelprüfung von Sozialdiensten
 - Überprüfung von Organisation und Prozessen
 - Überprüfung der Qualität der Dossierführung
 - Überprüfung von Ausgaben und Einnahmen (Gesetzeskonformität; Dokumentation, Wirtschaftlichkeit etc.)
 - Berechnung und Analyse von Kennzahlen
 - Erstellung von Audit- Berichten (inkl. Feststellungen und Massnahmenempfehlungen)
 - Durchführung von Nach-Audits z.B. nach 2 Jahren
- Kantonsweite Analysen, Berechnungen und Überprüfungen
 - Untersuchung der Leistungen der Sozialdienste hinsichtlich Auffälligkeiten mithilfe des Vergleichs von verschiedenen kantonalen Durchschnittszahlen
 - Analyse der Beträge der Rückerstattungen (persönliche Rückerstattungen von abgelösten Personen, Elternbeiträge, Verwandtenunterstützung und heimatliche Vergütungen) inkl. Feststellungen und Empfehlungen
 - Durchführung risikoorientierter, systematischer Überprüfungen sämtlicher Dossiers einer spezifischen Klientenkategorie, z.B. 50+
 - Bearbeitung spezifischer Themen der Sozialhilfe und Sozialarbeit und Einsteuerung der Ergebnisse in kantonale Regelungen und Programme
 - Durchführung von Spezialprüfungen, z.B. Stipendienhandhabung
 - Gewinnung kantonsweiter Erkenntnisse für Vollzug und Durchführung von Anpassungen, z.B. neuen Kontrollprozess einführen
- Dialog und Erfahrungsaustausch
 - Feedbackkanal für die Sozialdienste
 - Regelmässiger Praxisdialog mit den Sozialdiensten im Kanton Bern
 - Erfahrungsaustausch mit vergleichbaren Gremien in anderen Kantonen

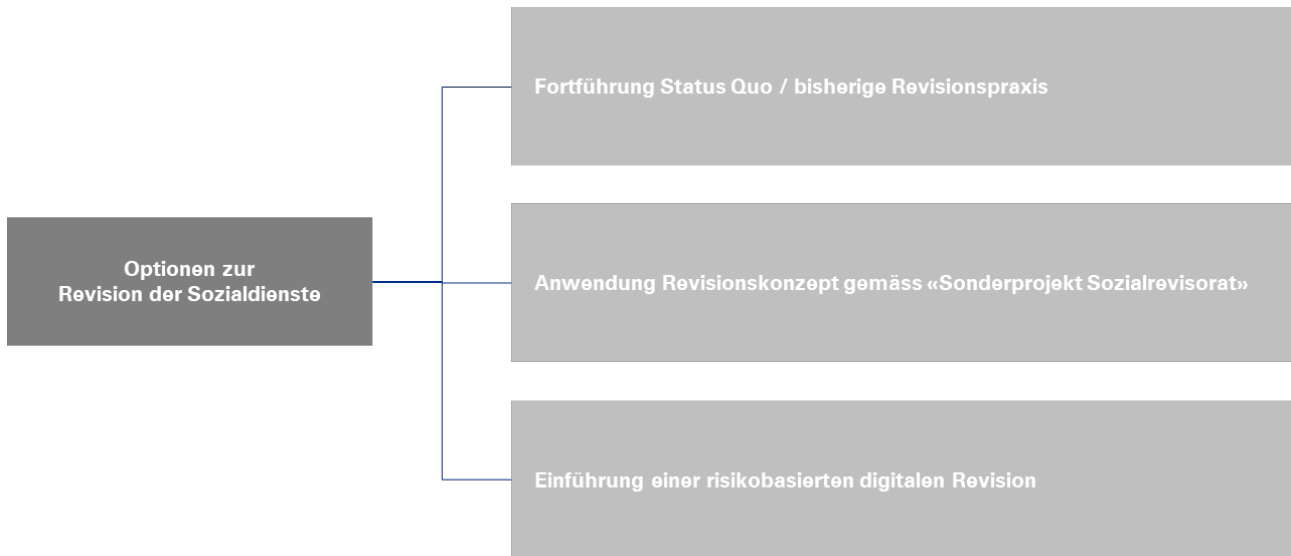
Für die **Einrichtung eines „Sozialrevisorats“** auf Stufe Kanton sind folgende **Voraussetzungen** zu schaffen (erster Input; nicht abschliessend):

- Schaffung der gesetzlichen Grundlagen zur Einzelfallabklärung
- Neuregelung von Zugriff auf und Schutz von Daten der Sozialhilfeempfänger
- Festlegung der organisatorischen Eingliederung sowie der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten
- Definition der Aufsichts- und Revisionsprozesse im Detail
- Bewilligung der entsprechenden Stellen/ Personalressourcen
- Rekrutierung geeignetes Personal (Stichwort „Revisoren“)

KPMG geht im Sinne einer ersten Abschätzung davon aus, dass die Einrichtung eines SR auf Stufe Kanton Kapazitäten von 2-4 FTE benötigen wird (im Detail von GEF / SOA noch zu präzisieren).

5.3. Leitfaden zur Revision der Sozialdienste

Hinsichtlich der zukünftigen Revision der Sozialdienste bestehen aus Sicht der KPMG (mindestens) 3 zentrale Handlungsoptionen:



Jede der 3 Optionen erfordert unterschiedliche Leitfäden zur praktischen Durchführung der Revision.

5.3.1. Fortführung Status Quo/ bisherige Revisionspraxis

Wie bereits an verschiedenen Stellen des vorliegenden Ergebnisberichtes vermerkt, zeigt die heutige Revisionspraxis deutliche Schwachstellen (u.a. Sozialbehörden). Demzufolge ist eine Fortführung des Status Quo nicht zu empfehlen. Einzelne Elemente der bisherigen Revisionspraxis sind sinnvollerweise in die weiteren Handlungsoptionen zu integrieren. Somit sind weitere Ausführungen betreffend Leitfaden obsolet.

5.3.2. Anwendung Revisionskonzept gemäss „Sonderprojekt Sozialrevisorat“

Das von KPMG in Zusammenarbeit mit GEF / SOA und den 7 freiwillig teilnehmenden Sozialdiensten angewandte Revisionskonzept hat sich für den Kanton Bern sowohl hinsichtlich Prozess/Methodik als auch Inhalt/Ergebnis bewährt.

▪ **Prozess/ Methodik**

- Der Ansatz und die Abfolge der Arbeiten (Vorgehensmethodik) folgen einem gängigen Muster und waren praxistauglich.
- Es kamen die relevanten Prüfinstrumente und -methoden zum Einsatz (Hinweis: Elemente der risikoorientierten Prüfung können nach Schaffung bestimmter Voraussetzungen noch ausgebaut werden).
- Die Integrationsleistung betreffend Stakeholder (u.a. Anzahl Interviews in den Sozialdiensten) war angemessen.
- Die Kommunikation erfolgte zielgruppengerecht und zeitnah.

▪ **Inhalt/Ergebnis**

- Die Inhalte zeigen einen hohen Grad an Vollständigkeit.
- Plausibilität - die Ergebnisse sind nachvollziehbar, widerspruchsfrei und schlüssig.
- Die Resultate zeigen hohe Eignung und Nutzenstiftung und sind damit valide.
- Relevante Wirkungsmechanismen wurden transparent.

Demzufolge kann das Revisionskonzept gemäss Praxiserprobung in weiteren Sozialdiensten des Kantons Bern zur Anwendung gelangen, zumal es auch den Standardanforderungen an Revisionskonzepte mehr als genügt:

- Ausrichtung auf Geschäftsrisiken/ Risikoorientierung
- Passender Prüfungsstandard
- «Grundsatz der Wesentlichkeit»
- Validität - Prüfplan eignet sich für die Revisionstätigkeit



- Reliabilität – Prüfplan liefert zuverlässige Ergebnisse
- Vergleichbarkeit – Prüfplan liefert vergleichbare Ergebnisse
- Objektivität – Prüfungsergebnisse sind unabhängig von Auskunftspersonen
- Konzentration auf Prozesse
- Standardisierter Feedbackkanal
- Vertretbare Aufwand-Nutzen-Relation für Revisionsausübung
- Akzeptanz bei den Betroffenen

Insofern wird der hierzu **erforderliche (Revisions-) Leitfaden** nachfolgend näher ausgeführt. Dieser dient zur aktiven, systematischen und periodischen Wahrnehmung der Aufsichtsfunktion. Er ist vom neu zu schaffenden „Sozialrevisorat“ oder bei einer Fremdvergabe vom eingesetzten externen Revisor (Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsfirma) bei jeder in Sozialdiensten des Kantons Bern durchzuführenden Revision anzuwenden. Vorteile: einheitliches Vorgehen/ Instrumentarium, standardisierte Dokumentation, Vergleichbarkeit der Ergebnisse und Kosteneffizienz.

Hinweis: Nachfolgende Ausführungen schliessen die gesetzlich verpflichtende Revision der Jahresrechnung der Gemeinde und damit auch des Sozialdienstes aus. Dies ist nicht Gegenstand dieses KPMG-Auftrages.

Prüfungsziel und Prüfungsstandard

Hintergrund und Zielsetzung ist, dass GEF / SOA seine Aufsichtsfunktion gegenüber den Sozialdiensten der Gemeinden des Kantons Bern in Bezug auf den Vollzug der Sozialhilfe aktiv und systematisch wahrnehmen will und demnach diesen auch regelmässig überprüfen muss. Primär hat die Aufsichtsfunktion von GEF / SOA folgende **Sachverhalte** zu **fokussieren**:

- Sicherstellung eines einheitlichen Vollzugs der Sozialhilfe
- Einhaltung von Wirtschaftlichkeit/ Kosteneffizienz
- Sicherstellung der Wirksamkeit/ Effektivität des gewährten Sozialhilfe

Insofern handelt es sich bei der anstehenden Revisionsaufgabe um Überwachungsmassnahmen des Kantons vertreten durch GEF-SOA, die von einer prozessunabhängigen, neutralen und betriebsfremden Stelle, d.h. ausserhalb der jeweiligen Gemeinde / dem jeweiligen Sozialdienst mit dem Ziel vorgenommen werden, festzustellen, ob Zustände oder Vorgänge bei den Sozialdiensten einer Norm entsprechen bzw. normgerecht durchgeführt wurden. In diesem Kontext stehen Normen neben gesetzlichen Bestimmungen auch für Richtlinien und vertragliche Vereinbarungen.

Die Gemeinden und damit auch ihre Sozialdienste sind revisionspflichtig, d.h. sie haben eine ordentliche oder eingeschränkte Revision ihrer Jahresrechnung durch beauftragte Gemeindegremien, zugelassene Revisionsstellen bzw. zugelassene Revisionsexperten durchzuführen. Die weitere Anwendung eines Schweizerischen **Prüfungsstandards** für die „Revision im Sinne einer Evaluation der Sozialdienste“ ist **nicht zielführend**, da dies zu Doppelprüfungen führen würde. Zielführend kann es sein von Revisionsstellen bzw. zugelassenen Revisionsexperten spezifische Fragen beantworten zu lassen. Schwerpunktprüfungen („Sonderprüfungen“) für spezifische Sachverhalte können gestützt auf einen Schweizerischen Prüfungsstandard (z.B. PS 920 „vereinbarte Prüfungshandlungen bezüglich Finanzinformationen“) durchgeführt werden. Dies hängt von konkreten Thema ab und ist individuell festzulegen.

Prüfungsumfang und Prüfpunkte

Abgeleitet aus den uns bekannten gesetzlichen Grundlagen und Richtlinien, Ausführungsbestimmungen sowie Leistungsaufträgen und Vereinbarungen von GEF / SOA mit den Sozialdiensten der Gemeinden des Kantons Bern sind diese - im Sinne der Aufsichtsfunktion - auf folgende Kernpunkte zu überprüfen:

Prüffeld	Checkpunkte	Ergebnis
Reifegrad der Organisation	5 Dimensionen/ 30 Kernfragen	Stärken, Schwächen, Massnahmen
Qualität der Fall- und Dossierführung	7 Kernpunkte/ 17 Unterpunkte	Mängelliste, Massnahmen

Effektivität, Qualität und Effizienz der Einrichtung	18 Kennzahlen	Stärken, Schwächen, Massnahmen
Ordnungsmässigkeit der Finanzströme	Einnahmen-/ Ausgabenbild	Mängelliste, Massnahmen

Hinzu kommen ggf. Schwerpunktprüfungen („Sonderprüfungen“) für spezifische Sachverhalte.

Prüfungsmethodik, -instrumente und -unterlagen

Nachfolgende Tabelle zeigt Vorgehen, Methodik, Instrumente und Unterlagen zur standardisierten Durchführung der vor-Ort-Revision eines Sozialdienstes:

Durchführung der vor-Ort-Revision in den Sozialdiensten				
Aktivität		Verantw.	Zeitbedarf	Format / Quelle
Internes Kick-Off		SR		Sitzung
Erstinformation des SD inkl. Basisdatenanforderungen		SR		Anschreiben
vor-Ort Durchführung AKA		SD	ca. 10 Tage	AKA-Tool (siehe ANHANG C)
Bereitstellung/ Zusendung Basisdaten (z.B. Organigramm, kommunale Richtlinien, Prozessbeschreibungen)		SD	ca. 10 Tage	
Auswertung AKA		SR	ca. 2 Tage	AKA-Tool (Beispiel siehe Kap.3)
Kennzahlenberechnung inkl. Quervergleich		SR	ca. 2 Tage	Kennzahlen-Set & rel. Inputdaten (siehe ANHANG A)
Dossierauswahl zur Prüfung		SR		Stichprobenverfahren gem. Pilot-Projekt (siehe Beispiel Kap.2)
Vor-Ort Revision	Leitungsgespräch	SR	ca. 2-3 Tage	
	Organisations-/ Prozessprüfung	SR	je nach Grösse SD	Interviews anhand Leitfaden (ANHANG B)
	Dossierprüfung (phys. & elektr.)	SR		Dossier anhand Checkliste (ANHANG E)
	Einnahmen-/ Ausgabenprüfung	SR		Abrechnungen
	Ergebniskonsolidierung	SR		
Nachbesprechung vor-Ort-Revision		SR		Sitzung
Erstellung Revisionsbericht		SR	ca. 5 Tage	Standardreport (siehe Kap. 5)
Versand Revisionsbericht		SR		
Stellungnahme Ergebnisbericht		SD	ca. 10 Tage	E-Mail
Ggf. Information Leitung SOA		SR		E-Mail, Tel., Sitzung
Erstellung Revisionsstatistik		SR	ca. 1 Tag	Standardbericht
Archivierung Ergebnisbericht		SR		

SR = Sozialrevisorat; SD = Sozialdienst

Hinweis: Alternativ können Teile dieser Aktivitäten durch einen externen Dritten (Wirtschaftsprüfungs- und -beratungsunternehmen) ausgeführt werden.

Prüfungsfrequenz und Prüfungszeitraum

Jeder Sozialdienst des Kantons Bern ist turnusmässig mindestens alle 3 Jahre einer Revision zu unterziehen (Erfahrungswert KPMG). Hinzukommen anlassbezogene und/ oder übergreifend ausgerichtete Sonderprüfungen. Unter der Prämisse, dass im Kanton Bern fortgesetzt 66 Sozialdienste tätig sind, heisst dies für das „Sozialrevisorat“, dass es routinemässig jedes Jahr rund 20-25 Sozialdienste zu prüfen hat. Diese Prüfungen werden schwerpunktmässig im 2. Halbjahr durchzuführen sein, da allfällig erforderliche Basisdaten aus dem jeweils letzten Kalenderjahr erfahrungsgemäss erst gegen Ende des II. Quartals vorliegen.

Ausgestaltung Prüfbericht und Ergebnisbesprechung

Als Ergebnis der Revision des jeweiligen Sozialdienstes wird ein **standardisierter Revisionsbericht** erstellt. Als Muster hierzu kann vom neu zu schaffenden „Sozialrevisorat“ der von KPMG für die 7 (Pilot-)Sozialdienste verwendete Ergebnisbericht herangezogen werden. Alternativ dazu kann ein ausschliesslich auf Prüfpunkte/ Kernfragen, Feststellungen, Risiken und Massnahmenempfehlungen fokussierter Bericht zum Einsatz kommen. Hinsichtlich einer **Besprechung der Revisionsergebnisse** mit dem jeweiligen Sozialdienst gibt es grundsätzlich 3 Alternativen: Sozialdienst nimmt zu den Revisionsergebnissen Stellung, ein weiterer Dialog erfolgt nicht oder Sozialdienst und „Sozialrevisorat“ tauschen sich telefonisch oder schriftlich über die Ergebnisse aus oder es findet zur Ergebnisbesprechung eine gemeinsame Sitzung von Sozialdienst und „Sozialrevisorat“ statt. Die Wahl der Ergebnisbesprechung wird durch die „Ergebnislage“ bestimmt (kaum Mängel vs. grosse Mängel).

Anforderungen an den Prüfer

Eine professionellen Durchführung der Revision der Sozialdienste bedingt folgendes **Anforderungsprofil** (grobe Skizze; nicht abschliessend): abgeschlossenes Studium auf Niveau Bachelor oder Lehrabschluss mit fach einschlägiger Berufspraxis, mehrjährige Berufserfahrung in Wirtschaft, Verwaltung, Beratung oder Wirtschaftsprüfung, Kenntnisse des Sozialwesens und der Sozialdienste von Vorteil, mindestens 3-monatige Einarbeitungszeit im „Sozialrevisorat“, analytische Fähigkeiten, Kommunikationskompetenz, Kenntnis der gängigen IT-Programme, verhandlungssicheres Deutsch und Französisch.

Revisionsstatistik

Jedes Ergebnis einer Revision eines Sozialdienstes ist statistisch auszuwerten und in eine vom „Sozialrevisorat“ zu führende Statistik zu integrieren. Die statistische Auswertung fokussiert Organisatorische Reifegrade, Aufgaben- / Kapazitätsbilder, Dossierprüfungsergebnisse und Kennzahlen der Sozialdienste. Es gilt eine **„Revisionsdatenbank“** aufzubauen, welche die Möglichkeit von Quervergleichen, Mustererkennungen, Themenanalysen und Zeitreihenbetrachtungen eröffnet. Ein Detailkonzept hierzu ist vom neu zu schaffenden „Sozialrevisorat“ zu erstellen.

Sanktionierung

Inwieweit das „Sozialrevisorat“ bzw. GEF / SOA einzelne Sozialdienste des Kantons Bern, als Ergebnis von Revisionen sanktionieren darf bzw. kann ist GEF-intern zu prüfen, da es einen Eingriff in die Gemeinde-Autonomie darstellt. Denkbare **Sanktionen** wären: Massnahmenadressierung, Schwerpunktprüfung, Verwarnung, Erteilung von Auflagen, Sistierung oder Kürzung von lastenausgleichsberechtigten Kosten, ganz oder teilweiser Ausschluss des Aufwands der betroffenen Gemeinde. Generell gesehen ist es wichtig, dass Verstösse eines Sozialdienstes, welche aus der konsequenten Anwendung des Prüfungsinstrumentariums seitens des „Sozialrevisorats“ resultieren in irgendeiner Form sanktioniert werden, ansonsten bleibt deren Wirkung eingeschränkt und GEF / SOA kommt seiner Aufsichtsfunktion letztlich nur bedingt nach. Insofern handelt es sich aus Sicht von GEF / SOA um **„Gegensteuerungsmassnahmen“** zur Einhaltung der Gesetzgebung sowie weiterer Richtlinien und Vereinbarungen mit den Sozialdiensten.

5.3.3. Einführung einer risikobasierten digitalen Revision

Vor dem Hintergrund der aktuellen Situation der Sozialdienste und ihrer Aufsicht hat die „risikobasierte digitale Revision“ stark **visionären Charakter**. Für ihre Ausgestaltung und Umsetzung sind **derzeit zentrale Voraussetzungen nicht gegeben**:

- Einheitliches Fallführungssystem aller 66 Sozialdienste fehlt (mehrere Systeme im Einsatz)



- Zentrale Datenbank aller Sozialhilfeempfänger des Kantons Bern fehlt
- Zugriffsfragen auf Daten der Sozialhilfeempfänger sind ungeklärt – Gemeinde vs. Kanton
- Wesentliche Fragen des Datenschutzes, insbesondere in Hinblick auf die Klienten sind nicht geklärt
- Verfügbarkeit eines auf Künstlicher Intelligenz basierten Risikomanagement-Systems ist unklar
- Kostenabschätzung zur Umsetzung einer risikobasierten digitalen Revision fehlt und Kostenträgerschaft ist offen

Demzufolge wäre seitens GEF / SOA in Zusammenarbeit mit den Sozialdiensten und Sozialbehörden sowie weiteren – noch festzulegenden – Stellen die genannten Themen im Rahmen eines **Business Case** zumindest grob zu beantworten um die Grundlage für eine „Stop or Go“-Entscheidung zu erhalten. Insofern erübrigen sich an dieser Stelle weitere Ausführungen betreffend Leitfadens.

5.4. Fazit

KPMG empfiehlt die Einrichtung eines „Sozialrevisorats“ auf Stufe Kanton im GEF als zusätzliche Kontrollinstanz und präferiert die fortgesetzte Anwendung des im Rahmen des „Sonderprojektes Sozialrevisorat“ praxiserprobten Revisionskonzeptes, dokumentiert in Form eines Leitfadens. Zudem wird die Erstellung eines Business Case zur Entwicklung einer risikobasierten digitalen Revision vorgeschlagen.

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	Gewichtete Sozialhilfequote in %	Sozialhilfequote	Ausländerquote, Quote VA/FL, EL-Bezügerquote, Arbeitslosenquote der unterstützten Personen	Daten 1: DWH SOA 2018 Daten 2: nicht anwendbar
2	Anteil wiederkehrende Dossiers in % aller Dossiers	Anzahl wiederkehrende Dossiers zur individuellen Sozialhilfe (Dossiers mit früherer Unterstützung)	Anzahl unterstützte Dossiers im Betrachtungszeitraum	Daten 1 und 2: Indikatoren_BE_2018 nach Sozialdienst
3	Anteil langfristiger Dossiers in % aller Dossiers	Anzahl langfristiger Dossiers (Bezug seit mehr als einem Jahr)	Anzahl Dossiers im Betrachtungszeitraum	Daten 1 und 2: Klientenlisten SD
4	Anteil Teilnehmende berufliche/soziale Integration BIAS aller unterstützter Personen	Anzahl Teilnehmende an Massnahmen zur beruflichen/sozialen Integration BIAS	Anzahl unterstützte Personen	Daten 1: SHS 2018 Daten 2: DWH SOA 2018
5	Ø Kosten der Integration einer unterstützten Person mit Massnahmen	Summe aller Kosten für Integrationsmassnahmen	Anzahl unterstützte Personen mit Massnahmen	keine
6	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 SOA 2018 Daten 2: 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 SOA 2018
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 SD
3	Ablösequote in % (Anteil unterstützte Personen in abgeschlossenen Dossiers)	Anzahl unterstützte Personen in abgeschlossenen Fällen	Anzahl unterstützte Personen	Daten 1 und 2: SHS
4	Ø Dauer vom Sozialhilfesuch bis zur ersten Teilnahme an einer Integrationsmassnahme	Dauer vom Sozialhilfesuch bis zur ersten Teilnahme an einer Integrationsmassnahme pro unterstützte Person	Anzahl unterstützte Personen mit Massnahme	keine

5	Ø Dauer von Anmeldung bis zum Intakegespräch	Dauer von Anmeldung bis zum Intakegespräch	Anzahl Dossiers	keine
6	Ø Dauer bis zur Prüfung von Sozialhilfeverfügungen	Datum Erlass der Sozialhilfeverfügung je Dossier	Datum Überprüfung Sozialhilfeverfügung je Dossier	keine

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 SOA 2018 Daten 2: Aufgaben- und Kapazitätsanalyse
2	Anzahl Gespräche pro FTE Fallführung Total	Anzahl Gespräche im Rahmen der individuellen Sozialhilfe*	3) FTE Fallführung Sozialarbeit & 4) FTE Fallführung Administration	Daten 1: nicht verfügbar Daten 2: Aufgaben- und Kapazitätsanalyse
3	Anzahl Gespräche pro FTE Fallführung Sozialarbeit	Anzahl Gespräche im Rahmen der individuellen Sozialhilfe*	3) FTE Fallführung Sozialarbeit	Daten 1: nicht verfügbar Daten 2: Aufgaben- und Kapazitätsanalyse
4	Anzahl Neuanmeldungen pro FTE Intake Total	Anzahl Neuanmeldungen zur individuellen Sozialhilfe	1) FTE Intake Sozialarbeit & 2) FTE Intake Administration	Daten 1: Klientenlisten SD Daten 2: Aufgaben- und Kapazitätsanalyse
5	Zurückgefordertes Inkasso in CHF pro FTE Inkassowesen	Zurückgefordertes Inkasso in CHF	5.2 Alimenten Inkassomassnahmen, 5.3 Inkassohilfe & 7) FTE Inkassowesen	Daten 1: DWH SOA 2018 Daten 2: Aufgaben- und Kapazitätsanalyse
6	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: Aufgaben- und Kapazitätsanalyse

* Darunter fallen sämtliche Gespräche mit Klienten

B. Organisatorisches Reifegradmodell

Fragenkatalog

Nr. Schlüsselfragen - Organisation	
1	Sind Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen der Führungsgefässe klar und sinnvoll festgelegt, dokumentiert (z.B. in Stellenbeschriebe, RACI-Matrix) und kommuniziert?
2	Sind Informationsflüsse, Aktivitäten, Entscheidungswege und -mechanismen klar und transparent?
3	Sind die vorliegenden Führungsspannen und Führungskapazitäten innerhalb des Sozialdienstes angemessen?
4	Ist die organisatorische Verankerung von polyvalenten bzw. spezialisierten Teams in Ihrem Sozialdienst zielführend?
5	Nimmt die Sozialdienstleitung ihre Rolle bzgl. operativer Mitarbeit im Rahmen der gegebenen Struktur optimal wahr?
6	Sind interne (z.B. zum Bereich KES) bzw. externe (z.B. zu der ALK, andere Sozialdienste) Schnittstellen optimal geregelt? Existieren elektronische Schnittstellen (z.B. Systemzugriffe) des Sozialdienstes zur Einwohnerkontrolle, dem Steueramt, der IV etc.?
7	Ist die technische (IT) und räumliche Infrastruktur aus Sicht der Mitarbeitenden und der Klienten attraktiv?

Nr. Schlüsselfragen - Mitarbeitende	
1	Wird das Arbeitsklima im Sozialdienst oder den einzelnen Teams als positiv beurteilt?
2	Zeigen die Mitarbeitenden ähnliche Einstellungen, Haltungen und Argumentationsmuster (z.B. bezüglich der Rolle des Sozialarbeitenden – Kontrolle vs. Coaching, im Umgang mit Sozialhilfemissbrauch)?
3	Werden Konflikte mehrheitlich im Kollektiv gelöst und ausdiskutiert? Können sich die Mitarbeitenden dabei miteinbringen?

Nr. Schlüsselfragen - Management	
1	Ist die übergeordnete Strategie des Sozialdienstes definiert und wurde sie den Mitarbeitenden kommuniziert? Wird die Strategie periodisch auf ihre Wirkung hin überprüft?
2	Ist diese Strategie mit den übergeordneten Zielsetzungen des Kantons (z.B. laut Art. 3 SHG oder laut GEF / SOA) verzahnt?
3	Wurden messbare Wirkungsziele mit den Klienten definiert? Werden diese periodisch gemessen?
4	Gibt es weitere Kennzahlen (z.B. Qualitäts-, Finanzkennzahlen)? Werden diese periodisch gemessen?
5	Liegt ein standardisiertes Wissensmanagement (z.B. bei Austritt von Mitarbeitenden) vor? Gibt es eine systematische Einarbeitung, Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden?
6	Gibt es einen stringenten Zielvereinbarungsprozess? (Ziele mit übergeordneter Strategie im Einklang, alle Ziele den Mitarbeitenden bekannt, individuelle Ziele schriftlich festgehalten und regelmässig überprüft)
7	Liegt ein standardisierter und stringenter Rekrutierungsprozess vor? Wird auf einen angemessenen Team-Mix (Sozialberufe, Ökonomen, Juristen etc.) geachtet?
8	Liegt die Absenzquote (Krankheit etc.) des Sozialdienstes unter 3%? Liegt die Fluktuationsrate des Sozialdienstes unter 6%?

Nr. Schlüsselfragen – Abläufe & Methode	
1	Sind die aktuellen zentralen Prozesse in Ihrem Sozialdienst schriftlich fixiert (z.B. in Prozessabläufen) und kommuniziert?
2	Sind die folgenden Prozesse hinsichtlich Zeit, Qualität und Kosten optimal ausgestaltet? Hinweis: Je nach Funktionsprofil des Interviewpartners werden unterschiedliche Prozesse abgefragt. <ul style="list-style-type: none"> – Intake-Prozess – Fallführung-Prozess (existieren ggf. Rechts- oder Auftragsunsicherheiten) – Handhabung von Kürzungen & Sanktionierungen – Inkassowesen / Rückerstattungen – Alimentenbearbeitung – Klientenbuchhaltung
3	Bestehen klare Richtlinien betreffend Handhabung von Mietkosten, sonstigen Gesundheitskosten, IZU oder von nicht-liquidem Vermögen (Stichwort Grundpfandverwertung), Frühförderung und Prävention im Jugendbereich, Überprüfung Verwandtschaftsunterstützung? Werden diese von den Mitarbeitenden des Sozialdienstes konsequent umgesetzt?
4	Werden Prävention und Bekämpfung von Sozialhilfemissbrauch von allen Sozialarbeitenden einheitlich umgesetzt (z.B. in Bezug auf die Definition eines begründeten Verdachts, die vorgängige Ausschöpfung der sozialdienstbezogenen Möglichkeiten, in der Einschaltung des Vereins Sozialinspektion, in der juristisch korrekten Formulierung einer Verfügung)?
5	Werden konkrete Massnahmen zur Integration der Sozialhilfeempfänger in den Arbeitsmarkt unternommen?
6	Liegt ein im Gesamtsetting zielführendes Triageprinzip der Sozialhilfedossiers vor? Ist die Arbeitsbelastung der Sozialarbeitenden dementsprechend möglichst ausgeglichen?
7	Ist die Bewilligungskompetenz der Leistungsentscheide und der daran geknüpften Beträge stufengerecht geregelt? Verfügen die Sozialarbeitenden über einen angemessenen Handlungsspielraum in ihrem Arbeitsalltag?
8	Werden die Mitarbeitenden durch elektronische Workflow-Systeme, Weisungen und Checklisten angemessen unterstützt?

Nr. Schlüsselfragen – Monitoring und Controlling	
1	Existieren spezifische Reporting- und Controlling-Instrumente zur Steuerung des Sozialdienstes (z.B. periodische Kennzahlensets, Cockpits, Budgetierung)?
2	Unterstützt bzw. überwacht die Sozialbehörde den Sozialdienst in angemessener Form? Wo stossen Sozialbehörden an ihre Grenzen?
3	Unterstützt bzw. überwacht der Kanton den Sozialdienst in angemessener Form?
4	Existieren einheitliche Richtlinien und Prozesse zur Prävention und Bekämpfung von Sozialhilfemissbrauch (auf Ebene Sozialbehörde und auf Ebene Sozialdienst)?

C. Aufgaben- / Kapazitätsanalyse

Screenshot Excel Aufgaben- / Kapazitätserhebung

Aufgaben- und Kapazitätsanalyse			
Bereich Name		individuelle Sozialhilfe	
Beschäftigungsgrad in Stellenprozent		...	100%
1	2	3	4
Nr.	Kernaufgabe / Haupttätigkeit	Arbeitskapazität in %	Summe
A) Intake Administration & Sozialarbeit			0%
B) Fallführung Administration & Sozialarbeit			70%
Fallführung Administration			
3.1	Krankenkasse	5%	
3.2	Zahnarzt		
3.3	Administrative Unterstützung der SA		
Fallführung Sozialarbeit			
4.1	Beratung der Klientschaft	50%	
4.2	Ausrichtung finanzielle Sozialhilfe (Bedarfsbemessung und Abklärung)	10%	
4.3	Subsidiäre Leistungen geltend machen	5%	
4.4	Sitzungen/Fallbesprechungen		
4.5	Diverse administrative Klientenbezogene Tätigkeit		
C) Alimentenbearbeitung			0%
D) Inkassowesen			0%
E) Klientenbuchhaltung			10%
F) Allgemeine Aufgaben			10%
8.1	Führung von Mitarbeitenden (z.B. Durchführung Standortgespräch) und Leitungsaufgaben		
8.2	Teilnahme / Durchführung von Schulungen und Weiterbildungen sowie Veranstaltungen, Tagungen, Konferenzen	5%	
8.3	Teilnahme / Durchführung von Sitzungen (nicht mit Klienten)	5%	
Gesamtarbeitszeit			90%
Noch zu verteilen*			10%

D. Standardisierter Aufgabenkatalog

1) Intake Sozialarbeit

- 1.1 Abklärung im Beisein des Klienten (Gespräch)
- 1.2 Abklärung ohne Beisein des Klienten (schriftlich)
- 1.3 Teilnahme an Fallbesprechungen/Sitzungen

2) Intake Administration

- 2.1 Vorabklärung Zuständigkeit und Erstberatung
- 2.2 Definition Einforderung, Aufbereitung der Unterlagen zur Klärung des SH-Anspruchs
- 2.3 Datenpflege
- 2.4 Support der Intake-Sozialarbeitenden
- 2.5 Allgemeiner Telefon und Schalterdienst

3) Fallführung Sozialarbeit

- 3.1 Beratungen der Klientenschaft
- 3.2 Ausrichtung finanzielle Sozialhilfe (Bedarfsbemessung und Abklärung)
- 3.3 Subsidiäre Leistungen geltend machen
- 3.4 Sitzungen/Fallbesprechungen
- 3.5 Diverse administrative klientenbezogene Tätigkeiten

4) Fallführung Administration

- 4.1 Krankenkassen
- 4.2 Zahnarzt
- 4.3 Administrative Unterstützungen der Sozialarbeitenden

5) Alimentenbearbeitung

- 5.1 Alimenten Prüfung und Ausrichtung Bevorschussung
- 5.2 Alimenten Inkassomassnahmen
- 5.3 Inkassohilfen

6) Klientenbuchhaltung

- 6.1 Buchen (Einnahmen und Ausgaben)
- 6.2 Abrechnungen erstellen (EL, SH-Konten, KES/SH, GEF / SOA etc.)
- 6.3 Statistiken/Auswertungen
- 6.4 Monats- Quartals- und Jahresabschluss mit Finanz

7) Inkassowesen

- 7.1 Sozialhilfeinkasso (Rück 4/8, und Vereinbarte, Verfügte) inkl. Verbuchung
- 7.2 Abgetretene Familienrechtliche Beiträge inkl. Familienzulage und NE inkl. Verbuchung
- 7.3 Erbschaften, Grundpfandsicherungen, Verkäufe

8) Allgemeine Aufgaben

- 8.1 Führung von Mitarbeitenden (z.B. Durchführung Standortgespräch) und Leitungsaufgaben
- 8.2 Teilnahme / Durchführung von Schulungen und Weiterbildungen sowie Veranstaltungen, Tagungen, Konferenzen
- 8.3 Teilnahme / Durchführung von Sitzungen (nicht mit Klienten)
- 8.4 Allgemeine Administration (Post, Emails etc.)

E. 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	BKSE-Handbuch: Wohnsitz
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 wartetet 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 sorgerechlichen 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. 1c,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 4: Leitfaden Dossierprüfung (Kurzversion)

F. 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			
Gesamtbewertung				

Legende	
D	Dossier
✓	Kriterium erfüllt
✗	Kriterium nicht erfüllt

kpmg.ch/socialmedia



kpmg.com/app



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

Ohne vorgängige schriftliche Zustimmung von KPMG darf GEF den Bericht weder als Ganzes noch teilweise Dritten gegenüber offen legen noch darauf Bezug nehmen, es sei denn GEF 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.

© 2019 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.