

## Vorlage-Nr. 14/1304

öffentlich

**Datum:** 15.06.2016  
**Dienststelle:** Fachbereich 12  
**Bearbeitung:** Frau Ostermann, Frau Häger, Herr Gruber

<b>Ausschuss für Personal und allgemeine Verwaltung</b>	<b>27.06.2016</b>	<b>Kenntnis</b>
<b>Sozialausschuss</b>	<b>29.08.2016</b>	<b>Kenntnis</b>

### Tagesordnungspunkt:

**Stellenbemessung in der Eingliederungshilfe des LVR-Dezernates 7  
Geschäftsprozessanalyse/Geschäftsprozessoptimierung (GPA/GPO)**

### Kenntnisnahme:

Die Ausführungen zur Stellenbemessung in der Eingliederungshilfe sowie zur Geschäftsprozessanalyse und -Optimierung (GPA/GPO) des LVR-Dezernates 7 werden gemäß Vorlage Nr. 14/1304 zur Kenntnis genommen

### UN-Behindertenrechtskonvention (BRK):

Diese Vorlage berührt eine oder mehrere Zielrichtungen des LVR-Aktionsplans zur Umsetzung der BRK. nein

### Gleichstellung/Gender Mainstreaming:

Diese Vorlage berücksichtigt Vorgaben des LVR-Aktionsplanes für Gleichstellung, Familienfreundlichkeit und Gender Mainstreaming. nein

### Finanzielle Auswirkungen auf den Haushalt (lfd. Jahr):

Produktgruppe:	
Erträge: Veranschlagt im (Teil-)Ergebnisplan	Aufwendungen: /Wirtschaftsplan
Einzahlungen: Veranschlagt im (Teil-)Finanzplan Bei Investitionen: Gesamtkosten der Maßnahme:	Auszahlungen: /Wirtschaftsplan
Jährliche ergebniswirksame Folgekosten:	
Die gebildeten Budgets werden unter Beachtung der Ziele eingehalten	

In Vertretung

L i m b a c h

## **Zusammenfassung:**

Zu Beginn des Jahres 2011 wurde zwischen dem LVR-Dezernat Soziales, dem LVR-Fachbereich Personal und Organisation (FB 12) und dem LVR Institut für Training, Beratung und Entwicklung eine Prüfung der Aufbau- und Ablauforganisation des Dezernates 7 mit dem Ziel der Optimierung vereinbart. Anlass war die Arbeits- und Belastungssituation der Mitarbeitenden im Einnahme- und Leistungsbereich einschl. dem Fallmanagement sowie in der Abrechnungsabteilung im LVR-Dezernat Soziales.

Hierauf aufbauend wurden in der ersten Hälfte des Jahres 2012 die Geschäftsprozesse der Fachbereiche 72 und 73 modelliert und eine neue Organisationstruktur entwickelt.

Am 10.12.2013 beauftragte das LVR-Dezernat 7 das LVR-Dezernat 1 mit der Durchführung einer Stellenbemessung für die Bearbeitung von Leistungen im Rahmen der Eingliederungshilfe (EGH).

Daraufhin wurde von Beginn des Jahres 2014 bis Sommer 2015 eine umfassende Stellenbemessung für die mit der Bearbeitung von Eingliederungshilfe-Leistungen vorhandenen Stellenarten im LVR-Dezernat 7 durchgeführt.

Die Anzahl der Stellen im Stellenplan 2015 und 2016 sowie die Ergebnisse der Stellenberechnung für die Jahre 2015 und 2016 sind in der Tabelle 1 „Übersicht Anzahl der Stellen im Stellenplan und Anzahl der ermittelten Stellen im Projekt für die Jahre 2015/2016“ aufgeführt. Die Differenz des Projektergebnisses zu den eingerichteten Stellen im Stellenplan 2016 beträgt saldiert 25,66 Mehrstellen.

Die weitere Umsetzung des Projektergebnisses erfolgt stellenplanneutral.

In der Tabelle 2 „Übersicht Anzahl der im Rahmen der Fortschreibung ermittelten Stellen für den Stellenplan 2017/2018 und deren Auswirkung“ enthält neben der Fortschreibung für den Stellenplan 2017/2018 auch die sich daraus ergebenden Effekte für den Stellenplan 2017/2018. Saldiert bedeutet dies für den Stellenplan 2017 21,93 Mehrstellen und für den Stellenplan 2018 11,27 Mehrstellen.

Für den aktuell anstehenden Stellenplan 2017/2018 ist zu beachten, dass eventuelle Fallzahlsteigerungen durch Flüchtlinge sowie mögliche Auswirkungen des Bundesteilhabegesetzes bei dem berechneten und aufgeführten Fortschreibungsergebnis der Stellenberechnung aufgrund fehlender, für die Bemessung erforderliche spezifische Erkenntnisse nicht berücksichtigt werden konnten.

# **Begründung der Vorlage Nr. 14/1304**

## **1. Ausgangssituation**

Zu Beginn des Jahres 2011 wurde zwischen dem LVR-Dezernat Soziales, dem LVR-Fachbereich Personal und Organisation (FB 12) und dem LVR Institut für Training, Beratung und Entwicklung eine Prüfung der Aufbau- und Ablauforganisation des Dezernates 7 mit dem Ziel der Optimierung vereinbart. Anlass war die Arbeits- und Belastungssituation der Mitarbeitenden im Einnahme- und Leistungsbereich einschl. dem Fallmanagement sowie in der Abrechnungsabteilung im LVR-Dezernat Soziales. Daraus resultierten lange Laufzeiten in der Einzelfallbearbeitung, eine hohe Krankheitsquote in einigen Bereichen sowie eingeschränkte Steuerungsmöglichkeiten der Führungskräfte aufgrund extrem hoher Leitungsspannen.

In der Folge wurden in zwei „Weltcafes“ mit den Mitarbeitenden u.a. die Themen „Führung und Leitung“, „Kommunikation“, „Optimierung von Arbeitsabläufen“ und „Schnittstellenoptimierung“ bearbeitet. In weiteren vertiefenden Workshops wurde ein Konzept zur Weiterentwicklung der Organisationsstruktur der beiden Fachbereiche 72 und 73 erarbeitet.

Hierauf aufbauend wurden in der ersten Hälfte des Jahres 2012 die Geschäftsprozesse der Fachbereiche 72 und 73 modelliert und eine neue Organisationsstruktur entwickelt. Die neue Struktur sieht Abteilungen nach regionalem Zuschnitt und spezialisiertem Aufgabengebiet sowie die Implementierung einer Teamleitungsebene vor und trat zum 01.01.2013 in Kraft. Für die Führungskräfte wurde ein Fortbildungskonzept aufgelegt, in dem Themen wie „Führung und Zusammenarbeit“, Teamentwicklung und fachliche Fortbildungen als Pflichtveranstaltung durchgeführt wurden.

Ungelöst blieb die Fragestellung nach den künftigen Stellenbedarfen in der Eingliederungshilfe. In der Vergangenheit basierte die Stellenbemessung auf der jährlichen Nettofallzahlsteigerung. Die notwendigen neuen Stellen ergaben sich aus der Berechnung von Neufällen/Fallzahl pro Mitarbeitende. Dieses doch sehr unscharfe Modell von Stellenbemessung nach Fallzahlen sollte abgelöst werden durch ein Verfahren zur Bewertung von Geschäftsvorfällen. Durch die Einführung des neuen Fachverfahrens „AnLei“ im Jahr 2009 konnten Geschäftsvorfälle ausgewertet und den einzelnen Funktionsgruppen (Fallmanagement, Sachbearbeitung Einnahme und Leistung, Abrechnung) zugeordnet werden. In diesem Zusammenhang sollten alle Kernprozesse der Funktionsgruppen modelliert und auf Optimierungsmöglichkeiten analysiert werden. Das neue System zur Stellenbemessung soll auch in den Folgejahren anwendbar sein und die Ergebnisse sollen in den jährlichen Stellenplanantrag einfließen.

## **2. Stellenbemessung**

Am 10.12.2013 beauftragte das LVR-Dezernat 7 das LVR-Dezernat 1 mit der Durchführung einer Stellenbemessung für die Bearbeitung von Leistungen im Rahmen der Eingliederungshilfe (EGH).

Daraufhin wurde von Beginn des Jahres 2014 bis Sommer 2015 eine umfassende Stellenbemessung für die mit der Bearbeitung von Eingliederungshilfe-Leistungen vorhandenen Stellenarten im LVR-Dezernat 7 durchgeführt. Für dieses Projekt (Projekt GPA/GPO) wurden neben einem Projektleitungsausschuss als Steuerungs- und Abnahmeorgan (PLA Eingliederungshilfe) eine Arbeitsgruppe (AG GPA/GPO) für die entscheidungsvorbereitenden Arbeiten sowie sogenannte Unter-AGs je Funktionsbereich mit Experten aus den jeweiligen Bereichen gebildet.

Im Rahmen des angewendeten analytischen Stellenbemessungsverfahrens wurden in einem ersten Schritt gemeinsam mit LVR-InfoKom in dem IT-Verfahren ARIS die drei Haupt-Geschäftsvorfälle (Stationäres Wohnen, Betreutes Wohnen und Werkstatt für behinderte Menschen) für alle Funktionsbereiche modelliert. Darauf aufbauend wurden für alle Buchungs-Geschäftsvorfälle die Tätigkeitslisten sowie Fallzahlssystematiken je Tätigkeit erstellt. Auf Basis der definierten und abgenommenen Tätigkeitslisten wurde von LVR-InfoKom speziell für dieses Projekt (unter Einhaltung der Datenschutzrichtlinien) in der Anwendung Microsoft Access eine Plattform für die Eintragung der Arbeitszeiten inkl. Auswertungsmöglichkeiten programmiert (Access-Tool). Die an der Aufzeichnung teilnehmende Mitarbeiterschaft wurde im Rahmen von Workshops sowohl über die Tätigkeitslisten als auch über die Handhabung des Access-Tools informiert. Danach wurden im Rahmen einer Vollerhebung über einen Zeitraum von 4 Wochen (November 2014) von den Mitarbeitenden die Zeiten für die angefallenen Tätigkeiten in das Access-Tool eingetragen. Auf dieser Grundlage konnten die mittlere Bearbeitungszeit (mBz) je Tätigkeit vom Projektteam 12.51 ausgewertet und die Ergebnisse vom LVR-Dezernat 7 qualitätsgesichert und abgenommen werden. Daneben wurde die Arbeitszeit einer Normalarbeitskraft (NAK) auf Basis der Festlegungen der KGST (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement) unter Berücksichtigung der durchschnittlichen LVR-Krankheitstage (der Zentralverwaltung) ermittelt. Des Weiteren wurden gemäß den im Projekt festgelegten Fallzahlssystematiken vom LVR-Dezernat 7 die benötigten Fallzahlen ausgewertet, qualitätsgesichert und abgenommen. Mitunter war es aufgrund unterschiedlicher Gegebenheiten erforderlich, mittlere Bearbeitungszeiten und/oder Fallzahlen im Rahmen von Schätzworkshops zu erheben. Auch diese Schätzwerte wurden seitens des LVR-Dezernats 7 qualitätsgesichert und abgenommen. Nach Abnahme der Fallzahlen auch seitens des LVR-Fachbereichs 12 wurde anschließend die Stellenberechnung getrennt für alle neun Funktionsbereiche durchgeführt. Die Anzahl der Stellen im Stellenplan 2015 und 2016 sowie die Ergebnisse der Stellenberechnung für die Jahre 2015 und 2016 sind in der nachfolgenden **Tabelle 1** „Übersicht Anzahl der Stellen im Stellenplan und Anzahl der ermittelten Stellen im Projekt für die Jahre 2015/2016“ aufgeführt. Die letzte Spalte rechts (Sp. 7) weist die Differenz des Projektergebnisses zu den eingerichteten Stellen im Stellenplan für das Jahr 2016 aus.

**Tabelle 1 Übersicht Anzahl der Stellen im Stellenplan und Anzahl der ermittelten Stellen im Projekt für die Jahre 2015/2016**

Übersicht Stellen im Stellenplan				Übersicht ermittelte Stellen im Projekt		Differenz Projekt-Ergebnis 2016 zu StP 2016 (Sp. 6 abzgl. Sp. 4)
Lfd. Nr.	Funktionsbereich Projekt Stellenbemessung	Stellen Stellenplan 2015	Stellen Stellenplan 2016	Projekt-Ergebnis Jahr 2015 (Prognose)	Projekt-Ergebnis Jahr 2016 (Prognose)	
Sp. 1	Sp. 2	Sp. 3	Sp. 4	Sp. 5	Sp. 6	Sp. 7
1	Rechnungsbüro 7 (RB 7)	33,50	36,00	43,05	44,38	8,38
2	Fallmanagement	73,00	76,50	107,59	110,58	34,08
3	SoSa Einnahme	10,00	10,00	21,57	22,80	12,80
4	Einnahme gD (inkl. SoSa Beihilfe)	72,50	72,50	81,80	84,67	12,17
		1,00	1,00	1,56	1,56	0,56
5	Leistung gD	90,50	98,00	71,81	75,47	-22,53
6	Leistung mD	13,00	13,00	6,98	7,06	-5,94
7	Einnahme mD	26,00	26,00	13,73	14,19	-11,81
8	73.73 gD (inkl. Stelle 73720010*)	8,00	9,00	7,15	7,43	-1,92
		0,35	0,35			
9	73.73 mD	5,00	5,00	4,87	4,87	-0,13
<b>Summe ohne Referenzstellen</b>		<b>332,85</b>	<b>347,35</b>	<b>360,11</b>	<b>373,01</b>	<b>25,66</b>
<p><b>*Fußnote zu lfd. Nr. 8:</b>                      Die Aufgabe "Hilfsmittel in Einrichtungen" macht lt. Stellenbeschreibung rd. 35% der Tätigkeiten dieser Stelle aus. Da im Rahmen des Projektes nur die Tätigkeiten im Rahmen der EGH bei der Stellenbemessung Berücksichtigung fanden, wird für diese Stelle im Stellenplan 2015/2016 daher ein Stellenanteil von 35% zugrunde gelegt.</p>						

Die Gegenüberstellung der Gesamtanzahl der im Stellenplan 2016 vorhandenen Stellen (**347,35**) und der im Projekt für das Jahr 2016 ermittelten erforderlichen Stellen (**373,01**) ergibt einen **Stellen-Mehrbedarf von insgesamt 25,66 Stellen**. Vor dem Hintergrund der Projektlaufzeit und der Zeitschiene des Doppelhaushalts 2015/2016 konnte das Projektergebnis aus zeitlicher Sicht nicht (mehr) in den Stellenplan 2016 einfließen.

Die Umsetzung des Projektergebnisses (+ 25,66 Stellen) erfolgt daher im Rahmen der Bewirtschaftung des Stellenplans 2016. Im Sommer 2015 wurde hierfür die Arbeitsgruppe Umsetzung („AG Umsetzung“) ins Leben gerufen, die aus Vertreterinnen und Vertretern der LVR-Dezernate 1 und 7 besteht. Die Angleichung der Realität an die Projekt-Ergebnisse erfolgt durch den Einsatz aller zur Verfügung stehenden stellenplanneutralen Möglichkeiten bzw. Maßnahmen (z.B. Stellenverlagerungen, befristete Einrichtung von Zahlungsmöglichkeiten usw.) unter Berücksichtigung sozialer und persönlicher Faktoren (z.B. Weiterbildungsmaßnahmen oder altersbedingtes Ausscheiden) Schritt für Schritt durch Einzelfallbetrachtung im Anschluss an das Projekt.

Wie vorgesehen wird das im Projekt erstellte Stellenbemessungssystem für die Stellenbemessung der Folgejahre fortgeschrieben. Für die Fortschreibung (aktuell den Stellenplan 2017/2018) wurde die Arbeitsgruppe Fortschreibung („AG Fortschreibung“) mit Beteiligten aus den LVR-Dezernaten 1 und 7 gebildet, die im Sommer 2015 ihre Arbeit aufgenommen hat. Neben der Restabwicklung weniger offener Punkte aus dem Projekt ist die Hauptaufgabe dieser AG, die aktuellen Entwicklungen und Veränderungen der Arbeit (z.B. Wegfall von Tätigkeiten, Veränderungen im Arbeitsablauf, Ergänzung neuer Arbeitsschritte) in den betrachteten Funktionsbereichen zu sammeln, zu prüfen und die sich daraus resultierenden erforderlichen Anpassungen im entwickelten Stellenbemessungssystem vorzunehmen.

Für den aktuell anstehenden Stellenplan 2017/2018 ist zu beachten, dass eventuelle **Fallzahlsteigerungen durch Flüchtlinge** sowie mögliche Auswirkungen des **Bundesteilhabegesetzes (BTHG)** bei dem hier berechneten und aufgeführten Fortschreibungsergebnis der Stellenberechnung aufgrund fehlender, für die Bemessung erforderliche spezifische Erkenntnisse **nicht** berücksichtigt werden konnten.

Nachfolgende **Tabelle 2** „Übersicht Anzahl der im Rahmen der Fortschreibung ermittelten Stellen für den Stellenplan 2017/2018 und deren Auswirkungen“ enthält neben den Ergebnissen der Fortschreibung für den Stellenplan 2017/2018 (Sp. 4 und 5) auch die sich daraus ergebenden Effekte für den Stellenplan 2017/2018 (Sp. 6 und 7).

**Tabelle 2 Übersicht Anzahl der im Rahmen der Fortschreibung ermittelten Stellen für den Stellenplan 2017/2018 und deren Auswirkungen**

Übersicht Stellen im Stellenplan			Übersicht ermittelte Stellen im Rahmen der Fortschreibung (April 2016)		Effekte zum Stellenplan 2017/2018		wichtige Hinweise
Lfd. Nr.	Funktionsbereich Projekt Stellenbemessung	Stellen Stellenplan 2016	Jahr 2017 (Prognose)	Jahr 2018 (Prognose)	Veränderung zum Stellenplan 2017 (Sp. 4 abzgl. Sp. 3)	Veränderung zum Stellenplan 2018 (Sp. 5 abzgl. Sp. 4)	
Sp. 1	Sp. 2	Sp. 3	Sp. 4	Sp. 5	Sp. 6	Sp. 7	Sp. 8
1	Rechnungsbüro 7 (RB 7)	<b>36,00</b>	44,91	46,00	<b>8,91</b>	1,09	
2	Fallmanagement	<b>76,50</b>	107,30	110,03	<b>30,80</b>	<b>2,73</b>	
3	SoSa Einnahme	<b>10,00</b>	23,67	25,01	<b>13,67</b>	<b>1,34</b>	
4	<b>Einnahme gD</b> (Basiswert Stellenplan 2016 im Rahmen der AG Umsetzung: 75,5 Stellen)	<b>72,50</b>	83,84	87,15	<b>11,34</b>	<b>3,31</b>	<b>HINWEIS:</b> Auf Basis von 75,5 Stellen (AG Umsetzung) ergeben sich folgende Werte: <b>2017: 8,34</b> <b>2018: 3,31</b>
	SoSa Beihilfe	<b>1,00</b>	1,50	1,51	<b>0,50</b>	<b>0,01</b>	
5	<b>Leistung gD</b> (Basiswert Stellenplan 2016 im Rahmen der AG Umsetzung: 95 Stellen)	<b>98,00</b>	73,98	76,60	<b>-24,02</b>	<b>2,62</b>	<b>HINWEIS:</b> Auf Basis von 95 Stellen (AG Umsetzung) ergeben sich folgende Werte: <b>2017: -21,02</b> <b>2018: 2,62</b>
	Leistung mD	<b>13,00</b>	6,71	6,77	<b>-6,29</b>	<b>0,06</b>	
7	Einnahme mD	<b>26,00</b>	13,02	13,13	<b>-12,98</b>	<b>0,11</b>	
8	73.73 gD	Aufgrund Orga-Änderung unterbleibt eine Aktualisierung im Rahmen der Fortschreibung					
9	73.73 mD						
<b>Summe ohne Referenzstellen und ohne 73.73</b>		<b>333,00</b>	<b>354,93</b>	<b>366,20</b>	<b>21,93</b>	<b>11,27</b>	

Entsprechend der Ergebnisse der Fortschreibung hat das LVR-Dezernat 7 für den Stellenplan 2017 insgesamt 22 Mehr-Stellen und für den Stellenplan 2018 11,5 Mehr-Stellen für die in der Fortschreibung betrachteten Stellenarten beantragt. Im Rahmen der Stellenplanberatungen und des weiteren Verfahrens zum Stellenplan 2017/2018 wird hierzu die Entscheidung der politischen Vertretung eingeholt.

### 3. Kontinuierliche Prozessoptimierung

Von entscheidender Bedeutung für das LVR-Dezernat Soziales ist - neben der Stellenbemessung und den erfolgten Organisationsveränderungen (s. Ziffer 1) - eine stetige Überprüfung und Optimierung der Geschäftsprozesse.

So ist die Überprüfung und Weiterentwicklung der Arbeitsabläufe in den LVR-Fachbereichen 72 und 73 ein seit mehreren Jahren implementierter kontinuierlicher Prozess. Hierzu wurde Anfang 2008 eine dezernatsinterne Arbeitsgruppe, die „AG

Arbeitsabläufe“ gebildet, die in der Regel 14-tägig tagt. In dieser AG sind die Fachbereiche 72 und 73 einschl. der Fachbereichsleitungen, die Abteilungen aus dem FB 71, die Stabsstelle IT sowie die Stabsstelle Steuerungsunterstützung vertreten. Die AG

- reflektiert regelmäßig Arbeitsprozesse
- überprüft, ob eine technische Unterstützung zielführend sein kann
- ermittelt, welche Informationen für einen optimierten Arbeitsprozess erforderlich sind, sowie
- welche Änderungsprozesse ggf. in die Wege zu leiten sind.

Mitte 2014 wurden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gebeten, Vorschläge zu formulieren, die zu einer Optimierung der bestehenden Arbeitsabläufe bzw. zu Erleichterungen bei der Aufgabenbewältigung einen Beitrag leisten können. Für eine aktive Teilnahme an dieser „Abfrage“ wurde offensiv geworben. Im Ergebnis haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mehr als 140 Vorschläge erarbeitet; hiervon konnten 65 Optimierungsmöglichkeiten realisiert werden. Weitere Vorschläge werden im Rahmen der Weiterentwicklung der technischen Unterstützung realisiert werden können.

Die Optimierung der Geschäftsprozesse betraf die Bereiche Allgemeine Rahmenbedingungen, eingesetzte IT-Unterstützung, technische Unterstützung, Bearbeitungszuständigkeiten sowie die Schnittstelle zur Finanzbuchhaltung.

Insbesondere die Schnittstelle zur Finanzbuchhaltung und der zentralen Geschäftspartnererfassungsstelle (ZPE) nahm breiten Raum ein. Hieraus resultierend wurde eine gemeinsame Arbeitsgruppe mit dem LVR-Fachbereich 21 unter Federführung von FBL 21 und FBL 72 mit mehreren Unterarbeitsgruppen gebildet. Im Ergebnis hat dies einen erheblichen Beitrag zur Optimierung der Arbeitsprozesse zwischen der Einzelfallsachbearbeitung in den Fachbereichen 72 und 73 sowie der Finanzbuchhaltung erbracht. Dieser Prozess wird ebenfalls kontinuierlich fortgeführt.

In Vertretung

L i m b a c h