

## Weisung des Stadtrats von Zürich an den Gemeinderat

vom 9. März 2016

### **Postulat von Cäcilia Hänni-Etter und Ursula Uttinger betreffend Case Management am Arbeitsplatz, Kosteneinsparungen durch Optimierung der Prozesse und Verantwortlichkeiten, Bericht und Abschreibung**

Am 19. Januar 2011 reichten Gemeinderätinnen Cäcilia Hänni-Etter und Ursula Uttinger (beide FDP) folgendes Postulat, GR Nr. 2011/20, ein, welches dem Stadtrat am 2. Februar 2011 zur Prüfung überwiesen wurde:

Wir bitten den Stadtrat zu prüfen, wie die Prozesse und Verantwortlichkeiten zwischen Human Resources und Personalverantwortlichen sowie Vorgesetzten der Abteilungen und dem Case Management optimiert werden können und durch Veränderung der Abläufe Ressourcen- und damit Kosteneinsparungen möglich sind.

Begründung:

Gemäss Projektbericht zum Case Management vom Juli 2010 zur Weisung 2010/329 wurden in der Periode vom Herbst 2007 bis Ende 2009 jeweils rund doppelt so viele Mitarbeitende überprüft, ob sie eines Case Managements bedürfen, wie daraus letztlich Case Management-Fälle resultierten. Diese Abklärungen zogen sich oft über mehrere Wochen oder gar Monate hin und absorbierten zeitliche Ressourcen im Case Management.

Heute werden jährlich über 1000 Mitarbeitende dem CM zur Abklärung zugewiesen, das sind rund 5% aller Mitarbeitenden. Abwesenheiten sind nach 14 Tagen dem CM zu melden. Diese Frist ist bedeutend kürzer, als im Allgemeinen üblich (bei öffentlichen als auch bei privaten Arbeitgebern) und von externen CM-Firmen angeregt wird.

In der Theorie wird ein CM auf Fälle beschränkt, welche Mehrfachbelastungen aufweisen und komplex sind. In der gängigen Praxis heisst das, dass z.B. ein berufliches, gesundheitliches, soziales oder Versicherungsproblem in unterschiedlichen Kombinationen sowie eine komplexe Situation vorliegen, bevor man einen Fall einem CM übergibt.

Die Aufgabe des CM ist klar von der normalen Personalbetreuungsaufgabe durch Personalverantwortliche und Vorgesetzte sowie Human Resources abzugrenzen und sollte nicht deren Aufgaben der Personalpflege und Personalbetreuung übernehmen.

#### **1. Ausgangslage: Betriebsphase Case Management am Arbeitsplatz 2011–2014**

Der Gemeinderat hat mit Beschluss vom 22. Dezember 2010 (GR Nr. 2010/329) vom Bericht über die Erfahrungen mit Case Management am Arbeitsplatz in der Verwaltung der Stadt Zürich (CM) und über die definitive Weiterführung dieses Instruments i.S.v. Art. 3<sup>bis</sup> des Personalrechts zustimmend Kenntnis genommen (STRB Nr. 1266/2010). Nach der per Ende 2010 abgeschlossenen Projektphase begann 2011 für das Case Management am Arbeitsplatz in der Verwaltung der Stadt Zürich die Betriebsphase. Im Kurzbericht zum Antrag des Stadtrats vom 14. Juli 2010 an den Gemeinderat wird festgehalten, dass die Strukturen und Organisation des Case Managements nach drei bis vier Jahren Betriebserfahrung zu überprüfen sind.

Die zentrale Organisation des Case Managements am Arbeitsplatz der Stadt Zürich wurde während der Betriebsphase beibehalten. Mit Stadtratsbeschluss vom 7. November 2012 (STRB Nr. 1421/2012) wurde Art. 9<sup>bis</sup> der Ausführungsbestimmungen zum Personalrecht (AB PR) betreffend die Organisation des Case Managements in einzelnen Punkten revidiert.

Dabei wird im Zusammenhang mit der Organisationsstruktur des Case Managements am Arbeitsplatz der Stadt Zürich festgelegt, dass die Stellen und die dazugehörigen Infrastrukturen zentral durch Human Resources Management Stadt Zürich (HRZ) budgetiert werden. Die Führung der Case Managerinnen und Case Manager sowie die fachliche Verantwortung für das Case Management am Arbeitsplatz der Stadt Zürich liegen ebenfalls bei HRZ. Die Case Managerinnen und Case Manager sind organisatorisch einzelnen Departementen und zum Teil einzelnen Dienstabteilungen fest zugeordnet.

Eine Ausnahme dieser zentralen Organisationsstruktur liegt beim Departement der Industriellen Betriebe (DIB) vor. Das DIB hat das Case Management in die departementale Organisation integriert und budgetiert die Personal- und Infrastrukturkosten selber. Das Case Management-Team des DIB wird auch von einem Teamleiter des DIB geführt. Allerdings gelten die rechtlichen Grundlagen und die stadtweiten Standards für die Case Management-Prozesse auch für das Case Management des DIB. Daher sind gemäss dem erwähnten Stadtratsbeschluss die Qualitätsansprüche an die Leistungen des Case Managements, das Reporting und insbesondere die Berichterstattung gegenüber dem Stadtrat und dem Gemeinderat sowie das Controlling des Case Managements am Arbeitsplatz der Stadt Zürich mit HRZ abzustimmen.

Mit Stadtratsbeschluss vom 7. November 2012 (STRB Nr. 1421/2012) erfolgte eine weitere organisatorische Anpassung zum Case Management am Arbeitsplatz der Stadt Zürich. Mit dem erneut revidierten Art. 9<sup>bis</sup> AB PR wird die rechtliche Grundlage geschaffen, einen informellen Austausch über komplexe Fragestellungen zwischen den Teamleitungen und den einzelnen Case Managerinnen und Case Managern zu ermöglichen. Die fachliche Unabhängigkeit bleibt gewahrt und die datenschutzrechtlichen Bestimmungen werden durch diese internen Austauschmöglichkeiten nicht tangiert. Der revidierte Artikel erlaubt zudem, die Stellvertretungen innerhalb der Case Management-Teams zweckmässig zu organisieren.

Ende 2014 beauftragte HRZ unter Vorbehalt der Budgetgenehmigung das Büro für arbeits- und sozialpolitische Studien, BASS AG, Bern (in der Folge als Büro BASS bezeichnet), mit der Evaluation des Case Managements am Arbeitsplatz der Stadt Zürich während der Betriebsphase 2011–2014. Der Schlussbericht zur Evaluation des Case Managements der Verwaltung der Stadt Zürich (Bericht Büro BASS) liegt seit Mitte Januar 2016 in der definitiven Version vor.

## **2. Zweck der Vorlage**

In diesem Beschluss und den dazugehörigen Berichten («Evaluation des Case Managements in der Verwaltung der Stadt Zürich», Büro BASS, 14. Januar 2016, sowie «Case Management – Jahresbericht 2014», April 2015; [www.stadt-zuerich.ch](http://www.stadt-zuerich.ch) > Human Resources Management > Publikationen & Broschüren) werden die Strukturen und Organisation des Case Managements überprüft, die Erfahrungen des Case Managements während der Betriebsphase von 2011 bis 2014 ausgewertet und die im Postulat Hänni/Uttinger aufgegriffenen Themen im Zusammenhang mit der Optimierung der Prozesse und Klärung der Verantwortlichkeiten sowie den damit zusammenhängenden Kosteneinsparungen behandelt. Somit erfolgt mit dieser Weisung die im Gemeinderatsbeschluss GR Nr. 2010/329 angekündigte Berichterstattung über die Betriebsphase 2011–2014 des Case Managements der Verwaltung der Stadt Zürich. Zugleich wird das Postulat Hänni/Uttinger GR Nr. 2011/20 beantwortet, welches inhaltlich in einem sehr engen Zusammenhang mit den im Bericht Büro BASS behandelten Fragestellungen steht und dessen Abschreibung beantragt.

## **3. Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse der Evaluation des Case Managements am Arbeitsplatz der Stadt Zürich**

Die Grundlagen der Evaluation bildeten quantitative und qualitative Erhebungen. Es wurden Daten des Personal-Controllings, der internen Datenbewirtschaftung des Case Managements sowie der Pensionskasse der Stadt Zürich analysiert und ausgewertet. Zudem wurde im Juni und Juli 2015 eine Online-Befragung bei Vorgesetzten, Personalverantwortlichen und Mitarbeitenden der Verwaltung der Stadt Zürich durchgeführt. Im Rahmen dieser Online-Befragung wurden die Angestellten der Funktionsstufen 9–14, mithin 7290 Personen, angeschrieben. Dabei haben 3430 Mitarbeitende an der Befragung teilgenommen, davon 1256 Vorgesetzte, 280 Personalverantwortliche und 1894 Mitarbeitende, was einem Rücklauf von rund 47 Prozent entspricht. Die mit den Delegierten für das Case Management der

Departemente und den Case Managerinnen und Case Managern durchgeführten Workshops sowie die Gespräche mit der Leiterin des stadtweiten Case Managements und der Ombudsfrau der Stadt Zürich stellen weitere Grundlagen der Evaluation dar.

### **3.1 Generelle Aussagen**

- Das Case Management der Stadtverwaltung Zürich verfügt über einen hohen Bekanntheitsgrad und ist in den Strukturen gut verankert.
- Die Abläufe, Rollen und Kommunikationswege im Case Management sind weitgehend geklärt. Bei offenen Fragen ist bekannt, welche Stellen oder Personen die nötigen Auskünfte und Informationen erteilen können.
- Die Qualität der Zusammenarbeit und der Kommunikation zwischen den involvierten Parteien eines Case Managements-Falles werden mehrheitlich als gut bezeichnet.
- Die zentrale Organisation und die etablierten Strukturen haben sich bewährt.
- Die Dienstleistungen des Case Managements werden grundsätzlich positiv bewertet.
- Die Wirksamkeit, insbesondere im Hinblick auf die hohe Reintegrationsquote und der wirtschaftliche Nutzen, gestützt auf den positiven Return on Investment des Case Managements am Arbeitsplatz der Stadt Zürich, sind ausgewiesen. Die bereits nach der Projektphase vorliegenden positiven Resultate werden erneut bestätigt.
- Hervorzuheben ist ausserdem der nicht-monetarisierbare Nutzen des Case Managements, der sich unter anderem in der Steigerung der Arbeitgeberattraktivität der Stadt Zürich und der Wertschätzung gegenüber ihren Mitarbeitenden ausdrückt.
- Trotz der hohen Reintegrationsquote erfolgt eine Eingliederung ausserhalb der eigenen Organisationseinheit nur selten.
- Die Frage, ob eine flächendeckende Einführung von Alternativangeboten – wie u. a. präventive Massnahmen zum Case Management, Nachbetreuung von CM-Fällen oder Themen der Sozialberatung – als sinnvoll erachtet wird, würden rund ein Drittel der befragten Vorgesetzten und Personalverantwortlichen bejahen. Rund ein Drittel halten diese Angebote nicht für sinnvoll, der Rest ist in dieser Frage unsicher (Bericht Büro BASS, S. 27). Die Einführung und Umsetzung solcher Massnahmen erfordern zusätzliche personelle und finanzielle Ressourcen; zudem ist zu prüfen, ob die personalrechtlichen Grundlagen anzupassen sind.

### **3.2 Stärken und Schwächen des Case Managements**

Im Rahmen der Untersuchung über die Stärken und Schwächen des Case Managements erfolgten Abklärungen zur Fallebene, die sich auf den konkreten Fallbearbeitungsprozess bezieht und zur Organisationsebene, welche die Strukturen, Prozesse und konzeptionellen Grundlagen innerhalb der Organisation sowie die Schnittstellen zu den externen Akteurinnen oder Akteuren sowie Organisationen näher betrachtet.

#### **3.2.1 Stärken und Schwächen auf der Fallebene**

- *Bekanntheit des Case Managements:* Das Case Management ist dem allergrössten Teil der befragten Angestellten bekannt. Erwartungsgemäss gibt es bei der Bekanntheit des Case Managements Unterschiede. Demnach kennen rund 1 Prozent der Personalverantwortlichen und rund 5 Prozent der Vorgesetzten das Case Management nicht. Bei den Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion zeigt sich ein anderes Bild; 17 Prozent der befragten Angestellten geben an, noch nie etwas vom Case Management gehört zu haben (Bericht Büro BASS, S. 10 f., Abb. 1).

- *Fallerkennung und Einleitung des Case Managements:* Vorgesetzte und insbesondere Personalverantwortliche führen aus, über genügend Wissen im Zusammenhang mit der Erkennung und Anmeldung von Case Management-Fällen zu verfügen und bestätigen, dass Abläufe und Zuständigkeiten hinreichend geklärt sind (Bericht Büro BASS, S. 11 f., Abb. 2). Vier von fünf der befragten Personen betrachten zudem die Prozesse zur Einleitung eines Case Managements als gesichert. Dieses Ergebnis wird von den Case Managerinnen und Case Managern und den CM-Delegierten der Departemente bestätigt. An dieser Stelle wird wiederholt auf das elektronische Absenzenmanagementsystem hingewiesen, das ein mögliches Instrument darstellt, um die Fallerkennung zu erleichtern und zu systematisieren. Dazu ist festzuhalten, dass Absenzenmanagementsysteme in einzelnen Dienstabteilungen bereits eingesetzt werden; ein flächendeckender Einsatz eines solchen Systems für die gesamte Stadtverwaltung fehlt indessen bis heute (Bericht Büro BASS, S. 12 f.).
- *Klarheit der Zuständigkeiten und Abläufe im Case Management-Prozess:* Die befragten Vorgesetzten und Personalverantwortlichen sehen bei der Klärung der Zuständigkeiten und der Abläufe im Case Management-Prozess einen gewissen Handlungsbedarf, wobei signifikante Unterschiede zwischen den Departementen bestehen. Die CM-Delegierten der Departemente und die Case Managerinnen und Case Manager stellen fest, dass in den vergangenen Jahren der CM-Betriebsphase verschiedene Abläufe standardisiert (seit Mai 2014) und somit auch stadtweit etabliert wurden. Die Klärungsprozesse in einzelnen Dienstabteilungen beanspruchten eine längere Zeitspanne und sind teilweise noch immer im Gange. Daher finden seit Ende der Projektphase und insbesondere seit Beginn der Betriebsphase regelmässige institutionalisierte und informelle Treffen zwischen den Case Managerinnen und Case Managern, den CM-Delegierten der Departemente und den Personalverantwortlichen der Departemente und Dienstabteilungen statt; diese Gespräche werden allseits als nützlich und hilfreich betrachtet (Bericht Büro BASS, S. 13 f.).
- *Sensibilisierungs- und Schulungsmassnahmen:* Die Auswertungsergebnisse weisen bei diesen Themen ein heterogenes Bild auf. Handlungsbedarf wird beispielsweise bei den fremdsprachigen Mitarbeitenden festgestellt (Bericht Büro BASS, S. 15).
- *Qualität der Zusammenarbeit und Kommunikation:* Die Qualität der Zusammenarbeit und der Kommunikation werden grundsätzlich positiv beurteilt. Hervorgehoben wird unter anderem die Freiwilligkeit, am Case Management-Prozess teilzunehmen. Die Kommunikation wird allseits als gut wahrgenommen; beim Informationsaustausch kommt in den Antworten das Spannungsfeld zwischen Informationsanspruch und Datenschutz ans Licht. Unter diesem Punkt werden auch die Ergebnisse nach der generellen Zufriedenheit mit den Leistungen der Case Managerin oder des Case Managers angeführt. Vier Fünftel der befragten Personen waren mit den entsprechenden Leistungen immer oder sehr oft zufrieden (Bericht Büro BASS, S. 15–18).

### **3.2.2 Stärken und Schwächen auf der Organisationsebene**

- *Unabhängigkeit und Ausgewogenheit:* Die Unabhängigkeit der Case Managerinnen und Case Manager und Ausgewogenheit der im konkreten Fall gefundenen Lösungen bedeuten zentrale Pfeiler des Erfolgs und der Akzeptanz des Case Managements. Diese Faktoren werden in der Literatur eher dem externen Case Management zugeschrieben. Die Auswertungsergebnisse lauten grundsätzlich positiv. Rund drei Viertel der befragten Vorgesetzten und Personalverantwortlichen bestätigen, dass immer oder oft ausgewogene Lösungen im Interesse aller Beteiligten gefunden werden konnten und die Case Managerinnen und Case Manager eine unabhängige und neutrale Position einnehmen (Bericht Büro BASS, S. 19 ff.).

- *Vernetzung und Kultur*: Die interne Vernetzung und die Kenntnisse der unterschiedlichen Kultur der Dienstabteilungen werden als wesentliche Chancen des internen Case Managements dargestellt. Diese Tatsache wird von Vorgesetzten, Personalverantwortlichen wie Case Managerinnen und Case Managern gleichermaßen bestätigt (Bericht Büro BASS, S. 22 f.).
- *Reintegration*: Die Ausführungen zu den Eingliederungsstellen und Strukturen zur Reintegration zeigen die bekannten Probleme der Reintegration von gesundheitlich beeinträchtigten Mitarbeitenden auf, die nicht an ihren Arbeitsplatz zurückkehren können. Die Case Managerinnen und Case Manager haben zusammen mit den CM-Delegierten der Departemente im Rahmen von Workshops verschiedene Möglichkeiten angesprochen, die Reintegration stadtweit zu fördern. Die Umsetzung einzelner Massnahmen setzt eine Revision des Personalrechts voraus (Bericht Büro BASS, S. 23 ff.).
- *Ergänzungsangebote zum Case Management*: Die Ausführungen zu Ergänzungsangeboten zum Case Management runden diesen Berichtspunkt ab. Case Managerinnen und Case Manager vertreten zusammen mit den CM-Delegierten der Departemente die Auffassung, dass eine Lücke bei präventiven Interventionen besteht, die jedoch per definitionem nicht dem Case Management zuzuordnen sind. Eine Ausweitung der Alternativangebote zum Case Management stand aufgrund fehlender personeller und finanzieller Ressourcen nicht zur Diskussion. Die CM-Delegierten sind der Meinung, dass nach der Integration einer Person an einem neuen Arbeitsplatz teilweise eine Ansprechperson fehlt; die Rede ist von der Nachbetreuung von CM-Fällen. Wird eine Nachbetreuung als Massnahme ins Auge gefasst, sind Aufgaben und Rollen zwischen Vorgesetzten, Personalverantwortlichen und Case Managerinnen und Case Manager zu klären. Zusätzlich sind die rechtlichen Grundlagen betreffend Datenschutz und Vollmachtregelung zu überprüfen. Die Frage, ob eine Einführung von Alternativangeboten neben dem Case Management als sinnvoll zu betrachten ist, wird von den Vorgesetzten und Personalverantwortlichen differenziert beantwortet. Rund ein Drittel der Befragten würden flächendeckende Zusatzangebote begrüßen, währenddem ebenfalls rund ein Drittel diese Angebote nicht für sinnvoll erachtet, der Rest der Befragten ist unsicher (Bericht Büro BASS, S. 25 ff.).

### **3.3 Gegenüberstellung von verschiedenen Modellen des betrieblichen Case Managements**

Die Untersuchung zum betrieblichen Case Management umfasst auch eine Gegenüberstellung von verschiedenen CM-Modellen. Dabei werden das interne, das externe (stadtextern auf Mandatsbasis) und das Versicherungs-Modell näher betrachtet. Die im Bericht dargelegten Einschätzungen zu den einzelnen Modellen beziehen sich auf Studien und Fachartikel sowie Erkenntnisse aus Projekten der Hochschule für Soziale Arbeit Luzern. Die Ausführungen bestätigten die Erfahrungen, welche mit dem Case Management am Arbeitsplatz der Stadt Zürich in der Betriebsphase gewonnen wurden. Demnach wurde insbesondere den folgenden Themen durch eine gezielte Weiterbildung und weitere Massnahmen in den Bereichen der Kommunikation und Information besondere Beachtung geschenkt: Akzeptanz des Case Managements bei den Vorgesetzten, Personalverantwortlichen und Mitarbeitenden; Abgrenzung des Case Managements gegenüber den originären HR-Aufgaben; permanente und zielgerichtete Weiterbildung der Case Managerinnen und Case Manager in Gesundheits- und Sozialversicherungsfragen sowie eine Sensibilisierung bezüglich des Persönlichkeits- und Datenschutzes. Mit der Einführung von einheitlichen Standards und Prozessen sowie der Ausarbeitung von Richtlinien zu besonderen CM-Themen wurden besondere Anstrengungen unternommen, um die im Bericht erwähnten einzelnen Schwachpunkte des internen Case Managements zu kompensieren (Bericht Büro BASS, S. 6–10).

Die an dieser Stelle erwähnten Vorzüge des internen Case Managements treffen auf das Case Management am Arbeitsplatz der Stadt Zürich vollumfänglich zu; die Auswertungsergebnisse der Evaluation bestätigen diese Aussagen. Aufgrund der zentralen Leitung bei HRZ ist die Unabhängigkeit in der Fallbearbeitung der Case Managerinnen und Case Manager gegenüber den Departementen und Dienstabteilungen gewährleistet. Daher trifft die im internen Case Management oftmals anzutreffende fehlende Unabhängigkeit im Case Management der Stadt Zürich nicht zu (S. 19 ff.).

### **3.4 Wirksamkeit des Case Managements**

Die Wirksamkeit des Case Managements wird im Zusammenhang mit einem monetären und nicht-monetarisierbaren Nutzen für das Case Management betrachtet.

Der monetäre Nutzen von Case Management liegt im Wesentlichen in der Reduktion der Kosten von Langzeitabsenzen und von Invalidisierungen, verbunden mit entsprechenden Rentenleistungen. Gut drei Viertel der befragten Vorgesetzten und Personalverantwortlichen gehen davon aus, dass in den vom Case Management begleiteten Fällen dank dem Case Management eine raschere Rückkehr an den Arbeitsplatz ermöglicht wurde und zwei Drittel der Befragten führen an, dass manchmal, oft oder immer eine (Teil-)Invalidisierung dank dem Case Management verhindert werden konnte. Zudem schätzen 70 Prozent der Befragten, dass mindestens in gewissen Fällen ein anderes Resultat herausgekommen wäre, wenn Case Management nicht eingesetzt worden wäre (Bericht Büro BASS, S. 31 f.).

Die befragten Vorgesetzten und Personalverantwortlichen sehen den grössten nicht-monetarisierbaren Nutzen in der professionellen und individuell geprägten Unterstützung der erkrankten und verunfallten Mitarbeitenden bei der Bewältigung einer schwierigen Situation. Bei diesen Mitarbeitenden erhöhen sich die Chancen einer nachhaltigen Eingliederung. Zudem stellen rund 70 Prozent der Befragten fest, dass das Case Management einen Beitrag zur Entlastung der Situation «vor Ort» für Vorgesetzte, Personalverantwortliche und betroffene Mitarbeitende leistet. Das Instrument des Case Managements wird auch als Zeichen der Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden betrachtet. Weitere nicht-monetarisierbare Nutzen werden in der Stärkung des Images der Stadt Zürich als attraktive Arbeitgeberin und als wertvoller Beitrag zur Unternehmenskultur gesehen (Bericht Büro BASS; S. 33–36).

### **3.5 Wirtschaftlichkeit des Case Managements**

Ausführungen zur Wirtschaftlichkeit des Case Managements nehmen im Bericht Büro BASS einen breiten Raum ein (S. 37–48).

Die vom Büro BASS gewählte Betrachtung der Kosten und Nutzen des Case Managements geht von der Betrachtung der Veränderungen aus, die durch ein Case Management herbeigeführt werden, wenn eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter aus gesundheitlichen Gründen am Arbeitsplatz ausfällt. Demnach stehen nach einem längeren krankheits- oder unfallbedingten Arbeitsausfall mit oder ohne Case Management grundsätzlich drei Möglichkeiten offen: Rückkehr an den Arbeitsplatz, Auflösung des Arbeitsverhältnisses oder (Teil-)Invalidisierung. Diese Szenarien werden der Kosten-Nutzen-Analyse zugrunde gelegt, wobei es letztlich darum geht, das Ergebnis der Case Management-Begleitung mit dem hypothetischen Ergebnis zu vergleichen, das ohne Case Management eingetreten wäre (Bericht Büro BASS, S. 37 ff.).

Die jährlichen Aufwendungen für das Case Management, die sich aus den Personal- und Sachkosten zusammensetzen, belaufen sich für die letzten Jahre (2009–2014) auf rund 3 Millionen Franken (Bericht Büro BASS, S. 40, Tab. 6).

Bei der Betrachtung des Nutzens des Case Managements werden an erster Stelle Einsparungen von Invalidisierungskosten angeführt. In den Jahren 2009–2013 werden durchschnitt-

lich 3,2 Millionen Franken pro Jahr an verhinderten Invalidisierungskosten ausgewiesen (Bericht Büro BASS, S. 45, Tab. 10). An dieser Stelle werden im Bericht die unterschiedlichen Werte näher begründet, die auch mit den Revisionen der IV-Gesetzgebung und der damit verbundenen Senkung von Neuberentungen sowie der stadtinternen Revision der Lohnfortzahlungsregelung zusammenhängen. Der deutliche Rückgang der Neuberentungen seit 2009 innerhalb der Verwaltung der Stadt Zürich dürfte gemäss dem Bericht Büro BASS (S. 43) jedoch grösstenteils auf die Einführung des Case Managements zurückzuführen sein. Daher dürfen die erzielten Einsparungen durch verhinderte Invalidisierungen dem Case Management zugerechnet werden.

Weil die Mitarbeitenden dank dem Case Management häufig, zumindest manchmal rascher an den Arbeitsplatz zurückkehren, lassen sich Einsparungen im Bereich der Absenkkosten erzielen, die als Nutzen des Case Managements ausgewiesen werden können. Gemäss den Ergebnissen der Befragung bei Vorgesetzten und Personalverantwortlichen und gestützt auf die Berechnungen des Büro BASS kann von Einsparungen durch eine Reduktion des Aufwands von jährlich rund Fr. 540 000.– ausgegangen werden. Diese Einsparungen lassen sich mit der zeitlichen Entlastung der Vorgesetzten und Personalverantwortlichen mit Fürsorge- und Betreuungsaufgaben begründen, weil die betroffene Mitarbeiterin oder der betroffene Mitarbeiter vom Case Management begleitet wird (Bericht Büro BASS, S. 45 f.).

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass in den Jahren 2009–2013 rund 16 Millionen Franken an Invalidisierungskosten und rund 2,8 Millionen Franken an Arbeitskosten aufgrund von Aufwandreduktionen bei Vorgesetzten und Personalverantwortlichen gemäss den Berechnungen Büro BASS eingespart werden konnten. Unter Berücksichtigung der Kosten ergibt dies einen positiven Return on Investment, der in den letzten Jahren (2011–2013) mindestens mit rund 1 Million Franken pro Jahr ausgewiesen wird (Übersicht über die letzten Jahre vgl. Bericht Büro BASS, S. 48, Tab. 12). Die im Stadtratsbeschluss vom 14. Juli 2010 (STRB Nr. 1266/2010) bereits für die Projektphase ausgewiesene positive Kosten-Nutzen-Rechnung hat sich auch während der Betriebsphase erneut bestätigt. Daher weist das von der Stadtverwaltung betriebene Case Management nach wie vor einen positiven Return on Investment auf und ist folglich insgesamt als wirtschaftlich zu bezeichnen.

#### **4. Beantwortung der im Postulat aufgegriffenen Themen, gestützt auf die Evaluation zum Case Management am Arbeitsplatz der Stadt Zürich**

##### **4.1 Vorbemerkungen**

Die Ergebnisse der Evaluation zeigen, dass den im Postulat aufgegriffenen Anliegen weitgehend entsprochen wird und dass insbesondere im Verlaufe der Betriebsphase die 2010 noch vorhandenen Mängel in der Organisation und im Ablauf weitestgehend behoben werden konnten. Ebenfalls ist aufgrund der Befragung bei Vorgesetzten, Personalverantwortlichen und Mitarbeitenden klar hervorgegangen, dass das Case Management als Instrument in der Stadtverwaltung verankert ist, und die Abläufe, Rollen, Zuständigkeiten und Prozesse weitgehend als bekannt vorausgesetzt werden dürfen. Verbesserungspotenzial ist stets vorhanden, darauf wird auch an verschiedenen Stellen im Bericht hingewiesen. Gestützt auf das vorliegende Ergebnis der Evaluation kann davon ausgegangen werden, dass die im Postulat aufgegriffenen Anliegen erfüllt und das Postulat demzufolge als erledigt abgeschrieben werden kann.

##### **4.2 Hinweise zu einzelnen Feststellungen gemäss der Begründung des Postulats**

###### *Prozessablauf des Case Managements am Arbeitsplatz der Stadt Zürich:*

Die Abläufe und Prozesse im Case Management wurden in der Betriebsphase mehrfach überprüft und optimiert. Sie sind in CM-internen Prozessablaufübersichten und im internen Merkblatt betreffend Standards Case Management festgehalten. Diese Dokumente stellen

CM-interne Arbeitsinstrumente dar und werden von den Case Managerinnen und Case Managern im praktischen Alltag angewendet. Dadurch können die Abläufe gestrafft, vereinfacht und standardisiert werden, wodurch Einsparungen an Aufwand möglich werden. Zugleich besteht die Gewähr einer rechtsgleichen Behandlung im Case Management. Ausserdem sind die Rollen gegenüber den Vorgesetzten, Personalverantwortlichen und den HRZ-internen Fachstellen geklärt, wie auch aus dem Evaluationsbericht hervorgeht.

Die Frage nach dem Zeitpunkt der Meldung an das Case Management wird gemäss den Erwägungen (Ziff. 3.1, S. 2) im Stadtratsbeschluss vom 7. Februar 2007 (STRB Nr. 126/2007, die stadtweite Einführung von Case Management am Arbeitsplatz betreffend; [www.stadt-zuerich.ch/hrz](http://www.stadt-zuerich.ch/hrz) > Publikationen & Broschüren) beantwortet. Auszugehen ist von einer mindestens 14 Tage andauernden Arbeitsunfähigkeit. Die generelle Frist von 14 Tagen zur Anmeldung hat sich grundsätzlich bewährt; Ausnahmen von dieser generellen Regelung sind jedoch in einzelnen Dienstabteilungen anzutreffen.

#### *Fallzahlen des Case Managements am Arbeitsplatz der Stadt Zürich und Komplexität der Fälle:*

Die Fallzahlen des Case Managements der letzten Jahre werden im Jahresbericht Case Management 2014 und im Evaluationsbericht ausgewiesen (Jahresbericht CM 2014, S. 9, und Bericht Büro BASS, S. 28, Tab. 4). Es trifft zu, dass rund doppelt so viele Intake-Gespräche abgewickelt werden wie daraus Case Management-Fälle resultieren. Auszugehen ist von der Tatsache, dass das Case Management am Arbeitsplatz in der Verwaltung der Stadt Zürich freiwillig ist und die Teilnahme an einem Intake-Gespräch keine Eröffnung eines CM-Falles präjudiziert. Diese Vorabklärung, die in der Regel wenige Stunden an Aufwand verursacht, ist dem eigentlichen CM-Prozess vorgelagert und erfolgt gemäss einem standardisierten Prozess ([www.netzwerk-cm.ch](http://www.netzwerk-cm.ch) > Fachwissen). An diesem standardisierten und strukturierten Gespräch nehmen die betroffenen Personen und die Case Managerinnen und Case Manager teil.

Der Umstand, dass rund die Hälfte der Intake-Gespräche nicht zu Case Management-Fällen führt, zeigt auch einen Nutzen dieses Instruments auf. Für das Case Management hat dieses Gespräch neben der Klärung der Indikation unter anderem eine Triagefunktion. Dank dieser Triagegespräche können CM-fremde Themen und Problemstellungen frühzeitig erkannt und geeignete Massnahmen können zielgerichtet ausgewählt werden. Damit werden zu einem optimalen Zeitpunkt Ressourcen konzentriert und somit geschont.

Im Rahmen dieser Abklärungen werden die Case Managerinnen und Case Manager insbesondere bei komplexen Fällen mit Mehrfachproblemen (berufliche, medizinische, sozialversicherungstechnische und weitere Themen) bereits zum Zeitpunkt einer möglichen Falleröffnung in diese Themen einbezogen. Schliesslich kann im Rahmen dieser Intake-Phase in der Regel auch ein Arbeitskonflikt frühzeitig festgestellt werden. Seit Mai 2014 beraten die Case Managerinnen und Case Manager Vorgesetzte und Personalverantwortliche fallunabhängig in den erwähnten komplexen Themen.

#### *Aufgaben- und Rollenklärung des Case Managements am Arbeitsplatz der Stadt Zürich:*

Die Ergebnisse der Evaluation zeigen auf, dass die Aufgaben- und Rollenklärung des Case Managements gegenüber Vorgesetzten und Personalverantwortlichen der Dienstabteilungen überwiegend als geklärt zu betrachten ist. Für rund einen Fünftel der Befragten im Rahmen der Evaluation besteht noch Handlungsbedarf bei der Klärung der Zuständigkeiten bei der Umsetzung und der Begleitung eines Case Managements, wie im Bericht Büro BASS festgestellt wird (S. 12 ff., vor allem S. 13). Diese Themen werden auch in Zukunft das Case Management beschäftigen und es gilt, die Aufgaben- und Rollenklärung mit geeigneten Massnahmen zu verbessern.



**Dem Gemeinderat wird beantragt:**

- 1. Vom Bericht gemäss Beschluss des Gemeinderats vom 22. Dezember 2010 (GR Nr. 2010/329) über die Erfahrungen des Case Managements am Arbeitsplatz der Verwaltung der Stadt Zürich in den Jahren 2011–2014 sowie vom Bericht betreffend Case Management am Arbeitsplatz, Kosteneinsparungen durch Optimierung der Prozesse und Verantwortlichkeiten ([www.stadt-zuerich.ch/hrz](http://www.stadt-zuerich.ch/hrz) > Publikationen & Broschüren) wird Kenntnis genommen.**
- 2. Das Postulat, GR Nr. 2011/20, von Cäcilia Hänni-Etter und Ursula Uttinger (beide FDP) vom 19. Januar 2011 betreffend Case Management am Arbeitsplatz, Kosteneinsparungen durch Optimierung der Prozesse und Verantwortlichkeiten, wird als erledigt abgeschrieben.**

**Die Berichterstattung im Gemeinderat ist dem Vorsteher des Finanzdepartements übertragen.**

Im Namen des Stadtrats

die Stadtpräsidentin

**Corine Mauch**

die Stadtschreiberin

**Dr. Claudia Cuche-Curti**