

**Vorlage  
für die Sitzung des Senats  
am 21.05.2019**

**Kommunale Wohngeldstelle Bremen  
Maßnahmenplan zum Abbau der Rückstände bis April 2020**

**A. Problem**

In der Wohngeldstelle Bremen lag der Bearbeitungsrückstand zum 01.03.2019 bei 2234 Anträgen, neben 1.274 unverfristeten Anträgen. Obwohl sich das Verhältnis Antragsingang zu Sachbearbeiter\*in im Jahr 2018 gegenüber den Vorjahren positiv entwickelt hat und auch wenn die im letzten Jahr ergriffenen organisatorischen und (z.T. befristeten) personellen Maßnahmen grundsätzlich erfolgreich waren, stiegen in den letzten Monaten die Bearbeitungsrückstände älter als 3 Monate wieder an.

Bisherige Maßnahmen waren sowohl personeller als auch prozessualer Natur.

Die neuen, in der Etablierung befindlichen Prozesse bieten die mit der Organisationsumstellung angestrebten Steuerungsmöglichkeit. Bei vorliegenden Kapazitätsengpässen bzw. Vorgaben, kann zielgenau kurzfristig eine personelle Verstärkung im Rahmen der vorhandenen Kräfte erfolgen. Es besteht eine hohe Transparenz und robuste Struktur, die eine aktive Steuerung und Führung ermöglichen. Mit dem neuen Prozess wurde die vollständige Transparenz über die aktuellen Bearbeitungsstände und Rückstände hergestellt. Auf dieser Grundlage können jetzt systematisch das aktuelle Geschäft und die chronologische Abarbeitung der Rückstände gesteuert werden. Auf dieser Basis wurden zudem erstmalig belastbare Sollbearbeitungszahlen entwickelt und eingeführt.

Dadurch konnte der Zeitraum des letzten nicht bearbeiteten Antrags erheblich verkürzt werden. Die Gesamtzahl des Rückstands konnte wegen der seit August 2018 um knapp 20% gestiegenen Zahl der Neuanträge und der zeitaufwändigen und arbeitsintensiven Abarbeitung der ältesten Anträge dagegen bisher nicht signifikant verringert werden.

Aufgrund der erreichten Prozessoptimierung ist es aber möglich, zusätzliche Kräfte/„Externe“ ohne große Einarbeitungszeit zielgerichtet einzusetzen, weil einzelne Arbeitsschritte jetzt klar definiert und einfach vermittelbar sind. Mit dem Ziel der Beschleunigung des Abbaupfads ist ein Mehreinsatz von Personal sinnvoll und notwendig, um die Zahl der verfristeten Anträge bis spätestens Ende März 2020 vollständig abzubauen.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Der ursprünglich anvisierte Abbau des Rückstandes bis Ende 2019 ist durch längere Abstimmungsprozesse bis zur Umsetzung der neuen Maßnahmen nicht mehr realistisch.

Damit ist die Voraussetzung geschaffen, um weitere notwendig werdende Anpassungen im Zuge der Umsetzungen des OZGs und der Gesetzesnovelle vornehmen zu können.

Folgende vom SUBV beschlossenen und eingeleiteten personellen Maßnahmen befinden sich bereits in der Umsetzung:

### **M1. Einsatz von vier VZÄ durch externe Dienstleister befristet für 6 Monate**

Die vier VZÄ werden im Team Datenannahme eingesetzt und ermöglichen die Umsteuerung von zunächst drei eingearbeiteten Sachbearbeiter\*innen in die Kernsachbearbeitung (Aktenprüfung und Aktenberechnung). Der Einsatz begann im März 2019 zunächst mit 2 VZÄ und endet im August 2019. Zwischenzeitlich sind alle vier VZÄ eingesetzt.

Dies führt zu einem prognostizierten Rückstandsabbau von: 756 Akten

### **M2. Einstellung von vier unbefristeten VZÄ im Bereich der Wohngeldsachbearbeitung.**

Die Mitbestimmung ist erfolgt, das Bewerbungsverfahren gestartet und kurz vor dem Ende. Nach aktuellem Kenntnisstand wird davon ausgegangen, dass die Einstellung im Juni erfolgen kann, spätestens August.

Mit einem signifikanten Entlastungseffekt kann erst nach einer Einarbeitungszeit von 3 Monaten gerechnet werden (voraussichtlich November)<sup>2</sup>. Dann ist mit einer dauerhaften Bearbeitung von insgesamt ca. 168 Bescheiden pro Monat auszugehen.

Dies führt zu einem prognostizierten Rückstandsabbau in 2019 von: ca. 336 Akten

Vor dem Hintergrund, dass sich erfahrungsgemäß die befristeten bzw. die Poolkräfte auf die neuen Stellen bewerben werden, kann die Einarbeitungszeit ggf. entscheidend reduziert werden, allerdings erfolgt somit keine Personalverstärkung, es sei denn, die freiwerdenden temporären Stellen würden zeitnah nachbesetzt (siehe Empfehlung weiterer Maßnahmen).

### **M3. Samstagseinsätze**

Es wurden zwei Samstagseinsätze genehmigt. Der Einsatz von 7,72 VZÄ am 9. Februar führte zu einem Abbau von 74 Rückstandsakten, davon wurden 15 abschließend entschieden und 59 an die Kunden zur Mitwirkung (fehlende Unterlagen, Nachfragen) zugeführt. Der Einsatz von 4,8 VZÄ am 9. März führte zu einem Abbau von 47 Rückstandsakten. Zusätzlich erfolgte an beiden Samstagen ein konzentrierter Einsatz im Archiv durch die Führungskräfte.

Die Maßnahme an zwei Samstagen führt zu einem Rückstandsabbau von 121 verfristeter Anträge.

---

<sup>2</sup> Die komplette Einarbeitung, die durch vorhandenes Personal erfolgt, benötigt ca. neun Monate.

Bezugnehmend auf die zusätzlich eingeleiteten Maßnahmen ergibt sich folgende Prognose:

Maßnahme		Zeitraum	Rückstandsabbau (verfristete Akte)
<b>M1</b>	vier VZÄ durch externe Dienstleister	März-August 2019	756
<b>M2</b>	vier unbefristeten VZÄ	Nov-Dez 2019	336
<b>M3</b>	Samstageinsätze	2 Tage	121
<b>prognostizierter Rückstandsabbau Ende 2019</b>			<b>1.213</b>
Davon abschließend beschieden:			485

Aktuell wird von einem Rückstandsabbau von ca. 1.213 verfristeten Anträgen durch die eingeleiteten Maßnahmen bis Ende 2019 ausgegangen, wovon ca. 485 Akten abschließend beschieden werden. Ca. 728 gehen in die Mitwirkung an den Kunden und kommen dann zur erneuten Bearbeitung in die Wohngeldstelle.

### Negativeffekte

Vor dem Hintergrund der überdurchschnittlichen Fluktuation (6 VZÄ/Jahr) und der Reduktion der Poolkräfte (seit März nur noch 2, ab Juli 1, ab August 0) sowie der befristet beschäftigten Kolleg\*innen im Frontoffice (bis Juni befristet) ergeben sich allerdings signifikante Negativeffekte.

Die Fluktuation führt zu einem zu beziffernden Negativeffekt in Höhe von 1.512<sup>3</sup> nicht bearbeiteten Anträgen. Durch die bisherige Reduktion und das Auslaufen der Poolkräfte zum 1. August wird mit einem Negativeffekt in der Höhe von 1.722 nicht bearbeiteten Anträgen gerechnet. Der Wegfall der befristet beschäftigten Kolleg\*innen führt zu einem Negativeffekt von ca. 147 nicht bearbeiteten Anträgen.

Hinzu kommt, dass durchschnittlich 60% der Anträge zurück zum Kunden gehen, da eine Mitwirkung erforderlich ist. Von den 1.213 bearbeiteten Rückständen sind somit 485 abschließend.

Die in der Umsetzung befindlichen Maßnahmen reichen somit nicht aus, um den notwendigen Rückstandsabbau zu erreichen. Der vollständige Abbau der verfristeten Anträge im Wohngeldreferat kann nur mit zusätzlichen Maßnahmen erreicht werden.

<sup>3</sup> Berechnung: Eine Vakanz durch Fluktuation von 3 Monaten plus die Mindesteinarbeitungszeit von 3 Monaten ergibt 6 Monate fehlende Antragsbearbeitung (42 Anträge/Monat/VZÄ) pro VZÄ: 6x42x6 = 1.512 nicht bearbeitete Anträge.

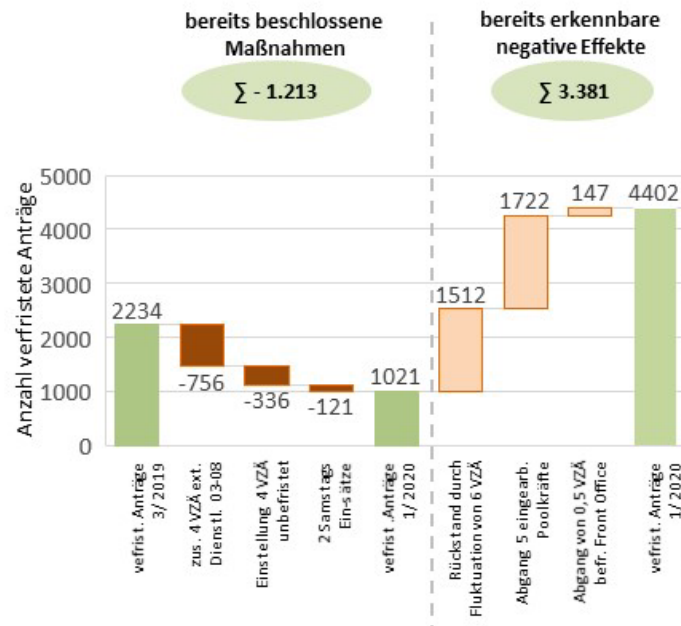


Abbildung 1: Anzahl Reduzierung der Anträge aufgeteilt auf Maßnahmen und bereits erkennbare Negativeffekte

## B. Lösung

Es werden weitere Maßnahmenpakete mit sofortiger Wirkung eingeleitet.

### M4. Zusätzliche Maßnahmen zum Rückstandsabbau

#### Maßnahmenpaket A: Vermeidung von Negativeffekten durch Personalabgang

Um die oben genannten Negativeffekte zu vermeiden, die zu einem weiteren Rückstand von 1.869 nicht bearbeiteten Anträgen in 2019 führen würden, werden 6 Poolkräfte nachbesetzt und die beiden befristet eingestellten Mitarbeiter\*innen im Front Office (0,5 VZÄ) bis Ende des Jahres verlängert.

<b>Maßnahmenpaket A: Vermeidung von Negativeffekten durch Personalabgang</b>			
<b>Maßnahme</b>		<b>Zeitraum</b>	<b>vermiedener Negativeffekt:</b>
<b>A.1</b>	Nachbesetzung von sechs Poolkräften	Ab 1. Juni für 1 Jahr	in 2019 1.008 <sup>4</sup> in 2020 504
<b>A.2</b>	Verlängerung der beiden befristet eingestellten MA Frontoffice	bis Ende 2019	min.147
<b>prognostizierter vermiedener Negativeffekt bis Ende 2019</b>			<b>1.155</b>
			<b>Rückstandsakten</b>
<b>prognostizierter vermiedener Negativeffekt bis April 2020</b>			<b>1.659</b>

Die 6 Poolkräfte wurden in Absprache mit SF beantragt und zugewiesen. Sie sollen im Kernprozess der Sachbearbeitung eingesetzt werden im Bereich Aktenprüfung und -berechnung. Die Verlängerung der Mitarbeiter\*innen im Front Office ist erfolgt. Da es keine nahtlosen Übergänge bei der Nachbesetzung gibt, kann der Negativeffekt nicht komplett kompensiert, aber bis April 2020 um 1.659 Anträge deutlich reduziert werden, so dass der zusätzliche Rückstand statt 1.869 nur noch 210 Anträge beträgt.

#### Maßnahmenpaket B: Direkter Abbau von Rückständen durch befristete Maßnahmen

Der im März begonnene Einsatz von 4 VZÄ über einen externen Dienstleister (M1) wird verlängert, so dass der Einsatz nicht Ende August 2019 endet, sondern erst Ende März 2020. Das ermöglicht weiterhin die Umsteuerung von drei eingearbeiteten Sachbearbeiter\*innen in die Kernsachbearbeitung (Aktenprüfung und Aktenberechnung). Des Weiteren werden weitere 8 Samstagseinsätze durchgeführt. Diese Maßnahme ist mitbestimmt. Außerdem wird durch eine erneute Unterstützung durch EMU im Umfang von 5 VZÄ über 3 Monate der Abbau um prognostizierte 600 Anträge voranschreiten. Die 5 VZÄ werden dazu im Bereich „Aktenprüfung“ eingesetzt.

---

<sup>4</sup> Aktuell sukzessiver Abbau der Poolkräfte durch Fluktuation oder Bewerbung: März-Juli 2 Poolkräfte im Referat; im Juli 1 Poolkraft ab August-Ende Dezember 0 Poolkräfte, 1 Poolkraft ab Juni 2019 in Elternzeit. Dies wirkt sich negativ auf den Rückstandsabbau aus. 1 Poolkraft bearbeitet im Durchschnitt 28 Anträge/Monat. Bei Einstellung im Juni kommen wir bis zum Jahresende auf  $6 \times 28 \times 6 = 1.008$  bearbeitete Anträge.

<b>Maßnahmenpaket B: direkter Abbau von Rückständen durch befristete Maßnahmen</b>				
<b>Maßnahme</b>		<b>Zeitraum</b>	<b>prognostizierter Rückstandsabbau</b>	
<b>B.1</b>	Verlängerung des Zeitraums des externen Dienstleisters bis einschl. März 2020	7 Monate	in 2019 in 2020	504 378
<b>B.2</b>	Durchführung von weiteren Samstagseinsätzen	8 Samstage		484
<b>B.3</b>	erneute Unterstützung durch sog. EMU und/oder Amtshilfe SF (Steuereinheit) mit 5 VZÄ	3 Monate		600
<b>prognostizierter Rückstandsabbau bis Ende 2019</b>				<b>1.588</b>
<b>prognostizierter Rückstandsabbau bis April 2020</b>				<b>1.966</b>
Davon abschließend beschieden:				786

### **Maßnahmenpaket C: Steigerung der Produktivität**

Es wird durch ein weiteres Steigerungspotenzial der Produktivität in der Kernverwaltung von 5 Prozent ausgegangen. Des Weiteren wird prognostiziert, dass die weitere Optimierung des front ends mit einer Verbesserung der Antragseingangsqualität zu einer Erhöhung der abschließend zu bescheidenden Anträge um 10 Prozent führt. Dadurch wird die Rückläuferquote um 10 Prozent gesenkt. Außerdem kann davon ausgegangen werden, dass mit fortschreitendem Abbau der Rückstände das Beschwerdeaufkommen abnehmen wird, wodurch Kapazitäten für andere Aufgaben frei werden.

<b>Maßnahmenpaket C: Steigerung der Produktivität</b>				
<b>Maßnahme</b>		<b>Zeitraum</b>	<b>prognostizierter Rückstandsabbau</b>	
<b>C.1</b>	Weitere Steigerung der Produktivität in Kernverwaltung um 5 %	ab April		168 <sup>5</sup>
<b>C.2</b>	Optimierung front end: Verbesserung der Antragseingangsqualität	ab April	Erhöhung der abschließend zu bescheidenden Anträge um 10 % somit 10% weniger Rückläufer	
<b>C.3</b>	Produktionssteigerung durch geringeres Beschwerdeaufkommen	abhängig vom Stand des Abbaus		100
<b>prognostizierter Rückstandsabbau bis Ende 2019</b>				<b>268</b>

<sup>5</sup> 5% von 42 x 10 VZÄ Kernverwaltung x 8 Monate

## Maßnahmenpaket D: zusätzliche temporäre Personalverstärkung

Für einen weiteren Abbau des Rückstandes wird empfohlen, weitere rd. 5,7 VZÄ temporär im Rahmen der dezentralen Personalverantwortung einzustellen.

Die Stellen sollen unbefristet ausgeschrieben werden, da das Ressort davon ausgeht, dass im Rahmen der Wohngeldnovelle 2020 weitere Personalbedarfe entstehen, die in das Verfahren der Haushaltsaufstellung eingebracht werden sollen. Eine Befristung ist darüber hinaus nicht erforderlich, da die Personalfluktuatation auch für spätere Verwendungen im Ressort ausreichen wird.

Maßnahmenpaket D: zusätzliche Personalverstärkung			
Maßnahme		Zeitraum	Prognostizierter Rückstandsabbau
D.1	Personalverstärkung in Höhe von 5,7 VZÄ zum 1.8.19	Aug-Dez 2019	478 <sup>6</sup>
<b>prognostizierter Rückstandsabbau bis Ende 2019</b>			<b>478</b>
davon abschließend beschieden:			191

Das Gesamt der Maßnahmen wirkt sich wie folgt auf den Rückstandsabbau aus:

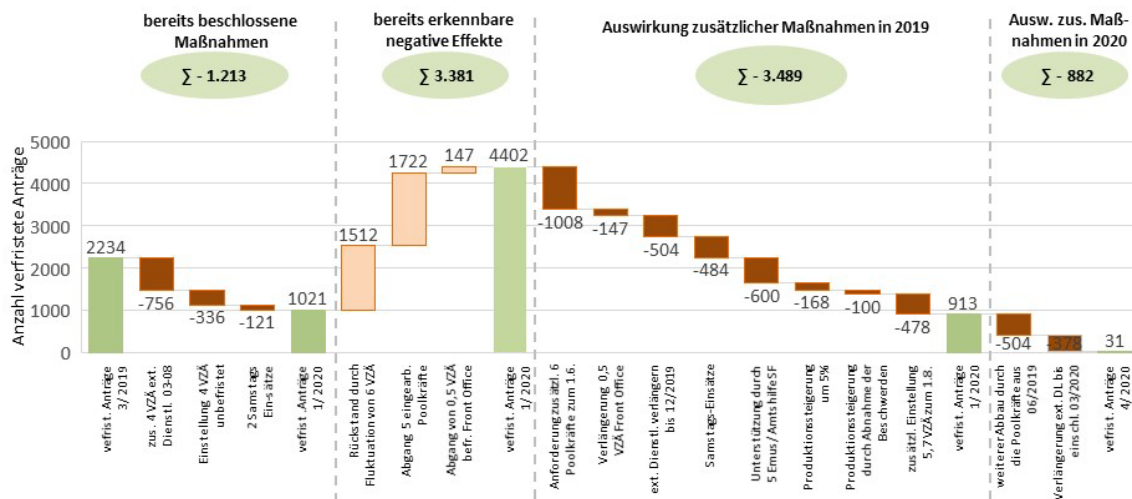


Abbildung 2: Anzahl Reduzierung der Anträge aufgeteilt auf Maßnahmen

Wenn alle Maßnahmen des Maßnahmenpakets M4. umgesetzt werden, führt dies zu einem prognostizierten Rückstandsabbau in Höhe von 2.502<sup>7</sup> verfristeten Anträge zu April 2020. In dem Zeitraum 01-04/2020 kann der Abbau nur durch einen Teil der zusätzlichen Maßnahmen getragen werden, denn neben dem Mehraufkommen an Anträgen durch die Wohngeldnovelle müssen zusätzlich alle bestehenden Bescheide (ca. 2.000) zum Jahreswechsel von Amtswegen neu beschieden werden.

<sup>6</sup> 5,7 VZÄ werden 3 Monate eingearbeitet. Ab dem 4. Monat schaffen sie pro VZÄ 42 Anträge. Bei Einstellung zu August bedeutet das  $5,7 \times 42 \times 2 = 478$ .

<sup>7</sup> -210 (Maßnahmenpaket A - erwarteter Negativeffekt 1.869) + 1.966 (B) + 268 (C) + 478 (D)

Die Personalentwicklung im Wohngeldreferat und die Aufgabenverteilung stellen sich bis 2020 wie folgt dar:

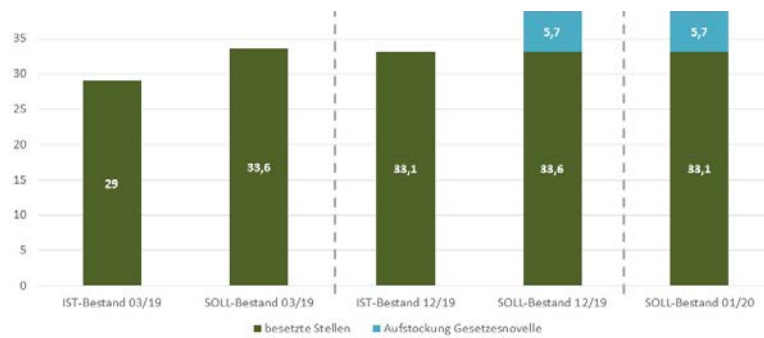


Abbildung 3: Entwicklung des Bestandspersonals. Der Soll-Bestand 12/19 beinhaltet die Umsetzung der vorgeschlagenen Maßnahmen

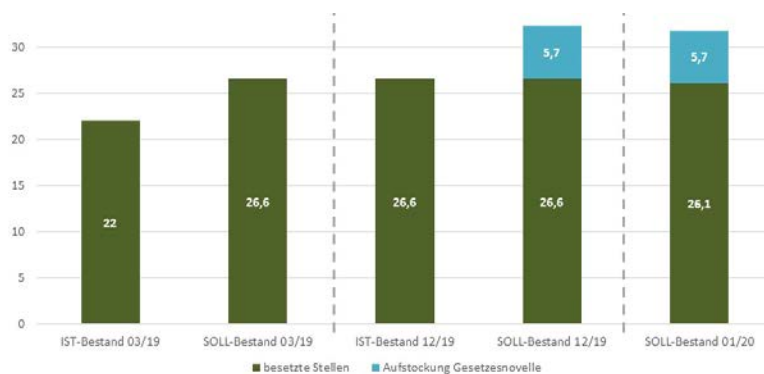


Abbildung 4: Entwicklung des Bestandspersonals im Bereich Sachbearbeitung. Der Soll-Bestand 12/19 beinhaltet die Umsetzung der vorgeschlagenen Maßnahmen.

	Daten- verarbeitung	Akten- prüfung	Akten- berechnung <sup>2</sup>	Kasse	Daten- abgleich	
Bestandspersonal IST (03/19)	7	5,5	7,5	2	0	Σ 22
Bestandspersonal SOLL (03/19)	7	7,3	10,3	2	0	Σ 26,6
Bestandspersonal IST (12/19)	7	7,3	10,3	2	0	Σ 26,6
Bestandspersonal SOLL (12/19)	8	9,3	13	2	0	Σ 32,3
Bestandspersonal IST (01/20)	7,5	9,3	13	2	0	Σ 31,8
Poolkräfte IST (03/19)	0	1	1	0	0	Σ 2
Poolkräfte Soll (03/19)	0	2	3	0	0	Σ 5
Poolkräfte IST (12/19)	0	0	0	0	0	Σ 0
Poolkräfte Soll (12/19)	0	2	4	0	0	Σ 6
<b>Verteilung des Verstärkungs-Personals auf Arbeitsprozesse</b>						
Verstärkung 6 VZÄ Pool	0	2	4	0	0	Σ 6
4 VZÄ ext. Dienstleister	4	0	0	0	0	Σ 4
5 VZÄ EMU/Amtshilfe	0	5	0	0	0	Σ 5

Abbildung 5: Verteilung des Bestandspersonals und der externen Verstärkung auf die Arbeitsprozesse im Bereich Sachbearbeitung. Durch die externe Verstärkung im Prozess der Datenverarbeitung können eingearbeitete Sachbearbeiter\*innen in die Prozesse Aktenprüfung und -berechnung umgesteuert werden.



Nach dem Rückstandsabbau, der Neubescheidung zum Jahreswechsel und der Stabilisierung nach der Wohngeldnovelle steht das Nacharbeiten des Datenabgleichs mit der Deutschen Rentenversicherung sowie der Prozess zur weiteren Digitalisierung an. Sollte danach ein Personalüberhang vorhanden sein, kann dieser aufgrund der hohen Fluktuation gezielt abgebaut werden.

Im Rahmen der Digitalisierung der bremischen Verwaltung beteiligt sich SUBV am Online-Zugangs-Gesetz Umsetzungsprojekt Wohngeld 4.0. Ziel ist es, im Rahmen des Projektes, neben der Bürgerfreundlichkeit, auch nach der erfolgreichen Implementierung und Erprobung, die Prozesse effizienter zu gestalten.

### C. Alternativen

Die neuen Maßnahmen werden nicht oder nur im geringen Maße umgesetzt. Dies führt zu einem Anwuchs der Rückstände auf bis zu 4.402 verfristete Anträge. Diese Alternative kann nicht empfohlen werden.

### D. Finanzielle, personalwirtschaftliche Auswirkungen und Gender-Prüfung

#### Maßnahmenpaket A

zu A1: Es fallen generell keine Personalkosten an, da Poolkräfte durch die SF zugewiesen und über das dortige Budget finanziert werden.

zu A 2: Die Personalkosten der befristet eingestellten Aushilfen (Rentner/-innen) belaufen sich auf ca. 1.200,00 € monatlich.

#### Maßnahmenpaket B

zu B1: Die Kosten für Zeitpersonal betragen pro Person zwischen 4.136,00 € und 4.400,00 € im Monat.

zu B2: Die Personalkosten der Samstageinsätze ergeben sich aus der Anzahl der Teilnehmer/-innen i. V. m. dem TV-L/Bremischen Besoldungsgesetzes und etwaiger Zeitzuschläge.

zu B3: Die Amtshilfe war bisher Personalkostenneutral.

#### Maßnahmenpaket D

zu D1: Für eine/n Wohngeldsachbearbeiter\*in fallen zurzeit (2019) jährlich rd. 55.700,00 € an Personalkosten an.

Maßnahme	Kosten in TEURO	
	monatlich	gesamt
A2 Personalkosten befristet eingestellte Aushilfen	1,2	7,2
B1 Verlängerung Zeitpersonal	17,6	123,2
D1 zusätzliche temporäre Personalverstärkung ab August	26,5	132,3
<b>Summe</b>	<b>45,3</b>	<b>262,7</b>

Die Gewährung von Wohngeld erfolgt geschlechtsneutral. In der täglichen Praxis ist es allerdings so, dass Frauen tendenziell eher auf Wohngeld angewiesen sind. Denn Frauen sind

- vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung,
- des überproportional großen weiblichen Bevölkerungsanteils in der älteren Generation,
- des hohen Anteils an Frauen unter den Alleinerziehenden,
- sowie in besonderer Weise durch ihre häufig unterbrochenen Erwerbsbiografien mehr als Männer dem Risiko von Altersarmut oder der Notwendigkeit von Transferleistungen ausgesetzt. Die Gewährung von Wohngeld ist daher besonders geeignet, den Gleichstellungszielen des Landes Bremen zur Umsetzung zu verhelfen.

#### **E. Beteiligung und Abstimmung**

Die Vorlage ist mit der Senatorin für Finanzen abgestimmt.

#### **F. Öffentlichkeitsarbeit und Veröffentlichung nach dem Informationsfreiheitsgesetz**

Geeignet nach Beschlussfassung im Senat. Einer Veröffentlichung über das zentrale elektronische Informationsregister steht nichts entgegen.

#### **G. Beschluss**

1. Der Senat nimmt die Maßnahmen zum Abbau der Rückstände im Wohngeldbereich zur Kenntnis.
2. Der Senat stimmt zu, für die Wahrnehmung der in der Vorlage beschriebenen Maßnahmen ab sofort zusätzliches Personal in Höhe von 5,7 VZÄ beim Senator für Umwelt, Bau und Verkehr unbefristet einzustellen.
3. Die Finanzierung des Personals erfolgt für 2019 aus dezentralen Mitteln des Senators für Umwelt, Bau und Verkehr. Für den Fall, dass eine Ressort-Finanzierung im Vollzug der Haushalte 2018/2019 nicht möglich ist, wird im Rahmen der Controlling-Berichterstattung durch die Senatorin für Finanzen ein Vorschlag für einen Ausgleich vorgelegt.
4. Der Senat bittet den Senator für Umwelt, Bau und Verkehr, den ab 2020 bestehenden Personalmehrbedarf für die Wohngeldnovelle bis zu den Haushaltsberatungen 2020 zu ermitteln.
5. Der Senat bittet den Senator für Umwelt, Bau und Verkehr in Absprache mit der Senatorin für Finanzen, sich am Online-Zugangs-Gesetz Umsetzungsprojekt Wohngeld 4.0 zu beteiligen. Die Senatorin für Finanzen wird gebeten, dies in die Arbeits- und Finanzplanung zum OZG im Land Bremen aufzunehmen.