

Personalwirtschaftskonzept der Stadt Schwelm

Fortschreibung
für die Jahre 2016 – 2021

Aufgestellt:
Fachbereich Zentraler Service
Dezember 2015



Inhalt:

1. Vorwort und ein Blick zurück
2. Personalentwicklung
3. Stellenbesetzungspraxis
4. Fluktuationsanalyse und Stellenbesetzungsprognose
5. Konsolidierungsbeiträge und Auswirkungen auf den Stellenplan
6. Flankierende Maßnahmen

Anlage 1: Personelle Maßnahmen zur Haushaltskonsolidierung

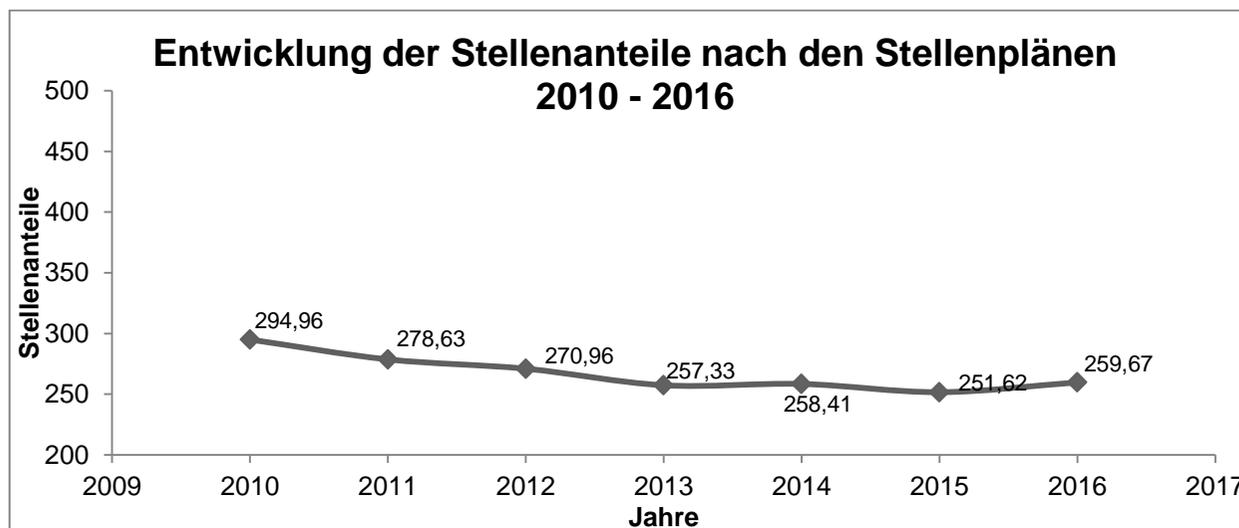
Anlage 2: Auswertung der Effekte auf Personalaufwendungen und Stellenplan

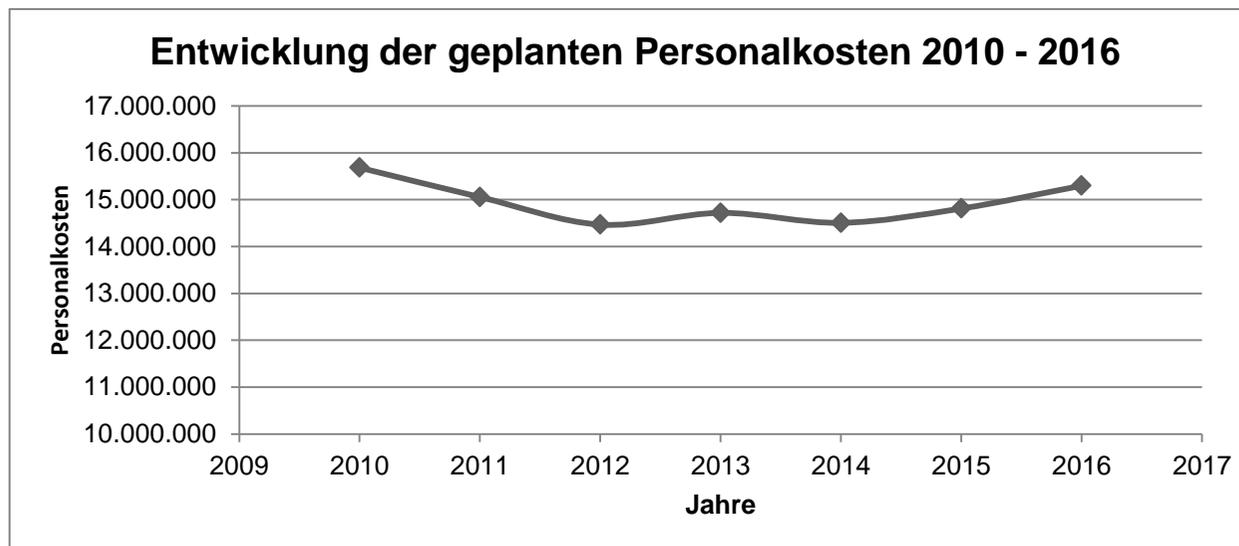
Anlage 3: Städtische Kooperationsprojekte

1. Vorwort und ein Blick zurück

Als Bestandteil des Haushaltssanierungsplans kommt dem Personalwirtschaftskonzept (PWK) eine maßgebliche Bedeutung auf dem Weg zur Haushaltskonsolidierung zu. Die Personalkosten stellen rund 20 % der gesamten Aufwendungen dar und sind eine der größten Ausgabepositionen im Haushalt, die bedingt durch jährliche Tarif-/Besoldungserhöhungen stetig anwachsen. Diesen unabänderlichen Steigerungen konnte in der Vergangenheit mit Personalabbau entgegengewirkt werden.

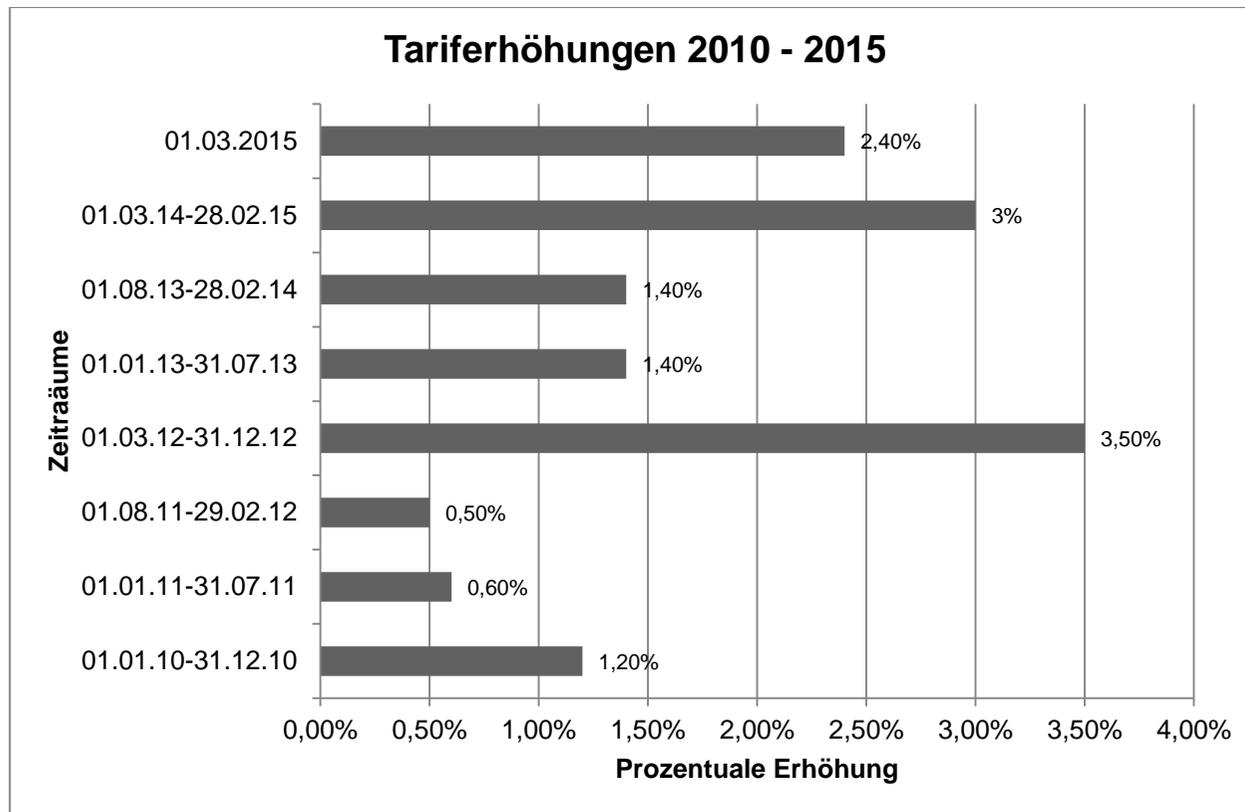
Die folgenden Diagramme zeigen sehr deutlich, dass die stetigen Bemühungen den Personalbestand und damit die Personalkosten zu senken / zu halten, erfolgreich waren und Steigerungen aufgrund notwendiger Stellenschaffungen beruhen, um pflichtige und notwendige Aufgaben zukünftig noch erfüllen zu können.





Wesentliche Steigerungen sind durch Stellenschaffungen in 2010 für die Einrichtung der Offenen Ganztagschulen und der Rückführung des Hochbaus in das Immobilienmanagement entstanden. Die Verringerung der Stellen in 2013 liegt an der ab diesem Zeitpunkt geänderten Darstellung, dass die Stellen für Beurlaubte/Abgeordnete Dienstkräfte gesondert ausgewiesen werden, was keinen Einfluss auf die Höhe der Personalkosten hatte.

Die genaue Entwicklung der Stellen, insbesondere der notwendigen Stellenschaffungen ist aus den jeweiligen Veränderungslisten zum Stellenplan ersichtlich. Im Wesentlichen mussten in den vergangenen Jahren neben den bereits genannten Stellen die Bereiche Feuerwehr, Finanzen, Jugend und Soziales sowie Bauordnung und Stadtentwicklung verstärkt werden.



Die nicht unerheblichen Tariferhöhungen in dem Betrachtungszeitraum konnten in der Regel durch Stelleneinsparungen aufgefangen werden.

Das Jahreseinkommen hat sich in dieser Zeit bei den Beschäftigten um mehr als 10% erhöht. Trotz dieser Steigerungen der Einkommen der Beschäftigten hat die Stadtverwaltung Schwelm es geschafft, die Personalkosten von 15,6 Mio. auf 15.2 Mio. (ohne Rückstellungskonten) im Betrachtungszeitraum sogar zu verringern.

2. Personalentwicklung

Ergänzend zum PWK wurde in 2013 ein Personalentwicklungskonzept aufgestellt, da die Prognosen des PWK zur Stellenentwicklung bei aus Altersgründen ausscheidenden Beschäftigten sich als nicht mehr ausreichend erwiesen haben und in der Praxis oft nicht umsetzbar waren. So konnten z.B. niedrigere Eingruppierungen aufgrund bestehender tarifrechtlicher Vorgaben nicht wie geplant vollzogen werden.

Es gab häufig Spannungsfelder zwischen dem faktischen Leistungspotenzial der Beschäftigten und den fixierten Organisationszielen der Verwaltung. Hier wird zukünftig das Personalentwicklungskonzept ansetzen. In der Anlage 1 a sind als erster Schritt einzelne Personalmaßnahmen beschrieben. Mit externer Unterstützung wird das Konzept in 2016 aktualisiert, mit Inhalten im operativen Bereich gefüllt und mit verbindlichen Führungskräfteleitlinien hinterlegt. Ziel ist es, die Verwaltung zu stärken und im Hinblick auf den demografischen Wandel zukünftig auch als Arbeitgeber deutlich attraktiver zu gestalten.

„Fördern und fordern, qualifizieren, kommunizieren, eine neue Kultur der Kommunikation und des wertschätzenden, respektvollen Umgangs miteinander – nicht nur in der Politik- sondern auch innerhalb der Verwaltung gilt es zu entwickeln und zu etablieren, so dass es zum „Tagesgeschäft“ gehört. **Das ist unser Ziel.** Dazu bedarf es externer Unterstützung. Bereits ab Januar 2016 werden daher erste Seminare für Führungskräfte und die Stellvertreter/innen durchgeführt.

Sie sind die tragenden Säulen der Verwaltung! Damit wird die Haushaltskonsolidierung und eine moderne Personalentwicklung auf eine intelligente Weise verbunden. Die Empfehlungen der GPA dazu werden beachtet. Der Schwelmer Weg – eine Verbindung von Personalwirtschaft, Personalentwicklung und Aufgabenkritik – wird zukünftig qualifiziert entsprochen.

3. Stellenbesetzungspraxis

Über die Notwendigkeit einer internen oder auch externen Stellennachbesetzung von im Stellenplan verankerten Stellen entscheidet der Verwaltungsvorstand im Einzelnen nach erfolgter Prüfung durch das Personalmanagement und der Organisationsentwicklung, in der analysiert wird, ob die Aufgabe überhaupt noch wahrzunehmen ist, inwieweit ggfls. durch personalwirtschaftliche Maßnahmen oder strukturelle Änderungen eine kostengünstigere Lösung zur Aufgabenerfüllung gefunden werden kann. Hierbei werden die im Rahmen der Organisationsuntersuchungen gewonnenen Erkenntnisse berücksichtigt. Neu zu schaffende Stellen außerhalb des laufenden Stellenplans werden dem Hauptausschuss zeitnah zur Kenntnis gegeben. Im Übrigen wird über umgesetzte Personalmaßnahmen im Rahmen der Personalmitteilungen berichtet werden.

Frei werdende Stellen, deren Wiederbesetzung unabdingbar ist, werden in der Regel durch hausinterne Umsetzungen nach den Vorgaben des Personalentwicklungskonzeptes besetzt. Nur bei intern nicht verfügbarem Fachpersonal wird eine externe Stellenbesetzung vorgenommen.

Bei Beförderungen werden grundsätzlich die beamten-/laufbahnrechtlichen Höchstgrenzen ausgeschöpft.

Die GPA hat empfohlen, die bisherige Praxis der Aufgabenkritik stärker mit der Ermittlung des Personalbedarfs zu verknüpfen. Hierfür soll einerseits eine Planungsmatrix als Instrument dienen, um nach Feststellung des Soll-Personalbestandes mit Berücksichtigung von Aufgabenänderungen und Rationalisierungen und einer Prognose zur Entwicklung des Personalbestandes durch Abgänge (altersbedingte und sonstige Abgänge) zu einer Nettobedarfsermittlung in Stellen und Personen zu kommen. So kann die Personalbedarfsplanung zukünftig stärker strukturiert und systematisiert werden. Ein weiterer Punkt ist die Aktualisierung und Operationalisierung des bestehenden Personalentwicklungskonzeptes aus 2013.

- vgl. hierzu die Ausführungen auf Seite 6-

4. Fluktuationsanalyse und Stellenbesetzungsprognose

Eine wichtige Grundlage für die Reduzierung des Personalbestandes ist der Umfang der kurz- bis mittelfristigen Fluktuation, die in der als **Anlage 1** beigefügten Tabelle analysiert wird. Verlässliche Planungsgrundlage für die Personalfuktuation ist zunächst lediglich das Erreichen der Altersgrenze und bei abgeschlossenen Altersteilzeitverträgen der Beginn der Freistellungsphase. Alle anderen Gründe wie Arbeitnehmerkündigung, Arbeitgeberkündigung, Wechsel des Dienstherrn, Ausscheiden wegen Krankheit, vorzeitiger Renteneintritt oder eine evtl. zukünftige Inanspruchnahme von Altersteilzeit oder Abfindungszahlungen sind durch den Arbeitgeber **nicht** planbar und wurden bisher nicht berücksichtigt. Ab 2016 wird entsprechend der Empfehlungen der GPA auch Fluktuationen aus anderen Gründen statistisch erfasst und ausgewertet werden, um die Verlässlichkeit der Prognosen zu erhöhen. Die Zahlen werden jährlich fortgeschrieben und finden ab 2017 Berücksichtigung.

In der tabellarischen Darstellung wird für alle altersbedingt ausscheidenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Prognose gestellt, d.h. es wird **nicht** davon ausgegangen, dass alle frei werdenden Stellen ersatzlos gestrichen werden können. Bestimmte pflichtige Bereiche werden in der Planung i.d.R. voll nachbesetzt. Bei allen übrigen Stellen wird versucht, eine realistische Reduzierung bzw. Streichung zu prognostizieren bzw. als Zielvorgabe zu definieren.

Für Stellennachbesetzungen soll entsprechend dem Personalentwicklungskonzept frühzeitig geeignete Maßnahmen eingeleitet werden. Im Hinblick auf die bestehende Altersstruktur der Beschäftigten (51,5% der Mitarbeiter/innen sind älter als 50 Jahre alt) werden daher für ausscheidende Beschäftigte in der Kernverwaltung Ausbildungsstellen eingeplant.

Für die Verwaltung ist es absolut notwendig und zielführend, dass Erfahrungswissen langjähriger Mitarbeiter/innen nicht mit deren Ausscheiden verloren geht, sondern auf die nächste Generation der Beschäftigten fließend übergeht. Eine verzögerte Wiederbesetzung dieser Stellen würde im Ergebnis nur kurzfristig Kosten sparen, den Verwaltungsablauf bzw. die Aufgabenerledigung jedoch längerfristig während der Einarbeitungsphase beeinträchtigen. Insbesondere bei Stellen mit komplexen Aufgabeninhalten wird es nach den Erfahrungen der vergangenen Jahre daher für wirtschaftlicher gehalten, von einer verzögerten Wiederbesetzung abzusehen.

5. Konsolidierungsbeiträge und Auswirkungen auf den Stellenplan

Für die nächsten Jahre ergibt sich nur noch ein ganz kleines altersbedingtes Potenzial für Personalkostenabbau und Stelleneinsparungen. Diese sind aus der Anlage 1 ersichtlich.

Die Abkoppelung der Regionalstelle des **Jobcenters** ist als Veränderung **nicht** berücksichtigt, da die städtischen Mitarbeiter/innen trotz Abordnung oder Personalgestellung weiterhin durch die Stadt besoldet bzw. vergütet werden und diese Kosten durch Erstattungen kompensiert werden.

Die in der Anlage 2 dargestellte Entwicklung der Stellen können nicht 1:1 im Stellenplan abgebildet werden, da Stellen dort erst wegfallen, wenn ganzjährig keine Besetzung mehr vorgesehen ist. Veränderungen im laufenden Haushaltsjahr können nicht dargestellt werden. Insofern können die Stellenanteile PWK / Stellenplan voneinander abweichen.

Zu berücksichtigen ist grundsätzlich, dass die Stadtverwaltung Schwelm wie auch alle anderen Kommunalverwaltungen eine Vielzahl von unterschiedlichen Aufgaben wahrnimmt. Diese Aufgaben werden von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in vielfältigen Berufen mit oft ausgeprägter Spezialisierung wahrgenommen. Bedingt durch die Größe der Verwaltung handelt es sich oft um „Einzelkämpfer“, deren Aufgaben aufgrund der erforderlichen fachlichen Kenntnisse nicht durch andere Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter übernommen werden können. Durch diese Struktur sind die Handlungsmöglichkeiten des Personalmanagements an einigen Stellen begrenzt, da intern oft keine fachlich qualifizierte Nachbesetzung möglich ist. Außerdem werden durch interne Umsetzungen oft Lücken in anderen Bereichen gerissen, die dann zu Qualitätsverlusten führen. Ziel ist durch entsprechende Qualifizierung eine Aufgabenwahrnehmung

von nur einer Person nach Möglichkeit zukünftig zu vermeiden, um die Wahrnehmung auch im Vertretungsfall zu gewährleisten.

6. Flankierende Maßnahmen

Neben den zuvor beschriebenen Maßnahmen und den Vorgaben der rechtlichen Vorschriften/Handlungsempfehlungen werden mögliche weitere operative Anreize für eine Senkung der Personalaufwendungen im Rahmen der Konsolidierung bzw. für eine Beschleunigung der Fluktuation praktiziert:

- Altersteilzeit: Anträge auf Altersteilzeit werden außer bei Bestehen eines tariflichen Anspruchs da genehmigt, wo nachhaltig noch Personalkosten gesenkt werden können.
- Teilzeitarbeit: Anträge auf Reduzierung der Arbeitszeit werden großzügig beschieden, hierbei wird eine Vielzahl von denkbaren Arbeitszeitmodellen (auch Telearbeit) genutzt.
- Beurlaubungen: Durch eine großzügige Bewilligungspraxis bei Beurlaubungen soll ergänzend eine Entlastung der Personalaufwendungen erreicht werden.
- Auflösungsverträge und Abfindungszahlungen: Auflösungsverträge und Abfindungszahlungen haben durch die Bereitstellung des Abfindungsbudgets an Bedeutung gewonnen. Abfindungszahlungen werden geleistet, wenn nachhaltig Personalkosten gesenkt werden können.

Es werden aktuell kreisweit in dem Projekt „Solidarpakt“ die Bemühungen verstärkt, im Rahmen von interkommunalen Projekten Kosten zu senken oder Einnahmen zu erzielen. Eine Übersicht der bestehenden und aktuell geplanten Kooperationen ist der **Anlage 3** zu entnehmen. Diese wird ergänzt um die Kooperation im Bereich „Flüchtlinge“ ab Januar 2016.