

Personalwirtschaftskonzept der Stadt Schwelm

Rahmenbedingungen für Personalkostenoptimierungen,
Personalentwicklungen und Personalmarketingstrategien

Fachbereich Zentraler Service
August 2018



Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	3
2. Ist-Analyse	5
3. Maßnahmen	8
a) Stellenbesetzungsprognose.....	8
b) Stellenbesetzungspraxis	8
c) Ausbildungskonzept.....	9
d) Personalentwicklung	9
e) Personalmarketingstrategien	10
f) Digitalisierung.....	10
g) Ergänzende Maßnahmen	11
4. Kooperationen.....	11
5. Fazit und Ausblick	11

Anlagen

Personalfluktuationen	Anlage 1
Übersicht Stellenplan- und Personalkostenentwicklung seit 2012	Anlage 1a
Übersicht demografische Entwicklung	Anlage 1b
Städtische Kooperationsprojekte	Anlage 2

1. Einleitung

Als Bestandteil des Haushaltssanierungsplans trägt das Personalwirtschaftskonzept (PWK) seit seiner Einführung nachweislich dazu bei, den städtischen Personalkostenhaushalt zu reduzieren bzw. stabil zu halten und leistet damit einen wesentlichen Beitrag zur Konsolidierung des gesamten städtischen Haushalts.

Im Jahr 2010 erfolgte die erste Neufassung des PWK. Die Erkenntnisse, Erfahrungen und Entwicklungen aus sechs Jahren PWK führten im Jahr 2016 zu einer weiteren Überarbeitung der bisherigen Fassung. Um den seit 2016 eingeschlagenen Reformweg der Schwelmer Verwaltung in eine sowohl moderne, leistungs- und konkurrenzfähige als auch kostenbewusste und liquide Verwaltung fortzuführen, die aber trotzdem attraktive Rahmenbedingungen für das Personal bietet, wurde das PWK im Jahr 2017 grundlegend neu konzipiert.

Die seitdem vorliegende Fassung des PWK erläutert die Rahmenbedingungen für Personalkostenoptimierungen verstärkt unter Beachtung der bevorstehenden Zentralisierung und Digitalisierung der Verwaltung und der demografischen Entwicklung. Schwerpunkte für Personalkostenoptimierungen bilden Personalentwicklung und Personalmarketingstrategien. Parallel dazu hat der Rat der Stadt Schwelm im Jahr 2017 mehrheitlich beschlossen, die Steigerung der Personalaufwendungen für den Haushaltssanierungsplan auf die Höhe der Tarifsteigerungen abzüglich des im Personalwirtschaftskonzept vorgesehenen Personalabbaus zu begrenzen (vgl. Eckdatenbeschluss -Budget- des Rats der Stadt Schwelm vom 30.11.2017, Vorlage-Nr. 189/2017). Die Kosten für notwendige aber zum Zeitpunkt der Etatplanung noch nicht vorhersehbare zusätzliche Personalbedarfe werden durch Hauptausschuss und/oder Rat jeweils in Einzelfallentscheidungen im jeweils laufenden Haushaltsjahr ggf. zusätzlich bewilligt.

Die Einhaltung der anhand des Eckdatenbeschlusses geplanten Personalaufwendungen werden im jeweils laufenden Haushaltsjahr im Rahmen des Personalkostencontrollings überprüft. Ggf. müssen zu den im PWK festgelegten Grundsätzen dann kurzfristig zusätzliche Einzelmaßnahmen ergriffen werden, falls sich abzeichnet, dass die Einhaltung der Vorgaben gefährdet ist.

Das nun vorliegende PWK enthält folgende überarbeitete Anlagen:

Anlage 1 (Personalfluktuationen) beinhaltet eine Auflistung sämtlicher Personalfluktuationen (renten- bzw. pensionsbedingt und sonstige Gründe, z.B. Kündigung, Auflösung).

Anlage 1a „Übersicht Stellenplan- und Personalkostenentwicklung seit 2012“ beinhaltet einen Plan-/Ist Vergleich der Personalkosten seit 2012. Die Anlage entspricht in Struktur und Systematik dem Personalkosten-Controlling, um eine gute Vergleichbarkeit herzustellen.

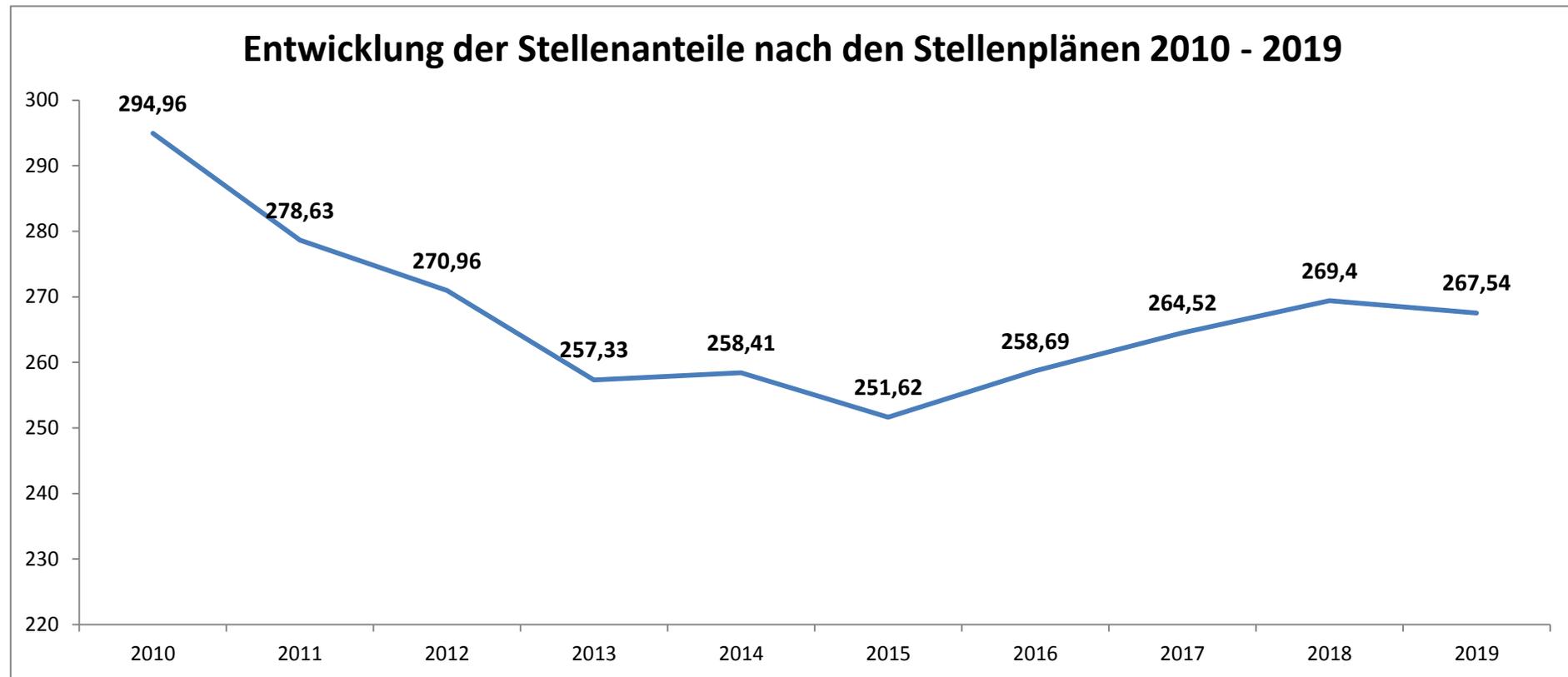
Anlage 1b „Demografische Entwicklung“ gibt einen grafischen Überblick über die demografische Entwicklung bei der Stadtverwaltung seit 2012. Darüber hinaus ist die zukünftige Entwicklung der Personalabgänge durch Regelaltersrente von 2017 bis 2032 dargestellt. Zusammen mit dem Überblick über die Personalfluktuations (Anlage 1) bilden die Auswertungen die wesentliche Grundlage für Personalbedarfsanalysen und die Planung erforderlicher Personal(entwicklungs)maßnahmen.

Anlage 2 gibt einen Überblick über die städtischen **Kooperationsprojekte**.

2. Ist-Analyse

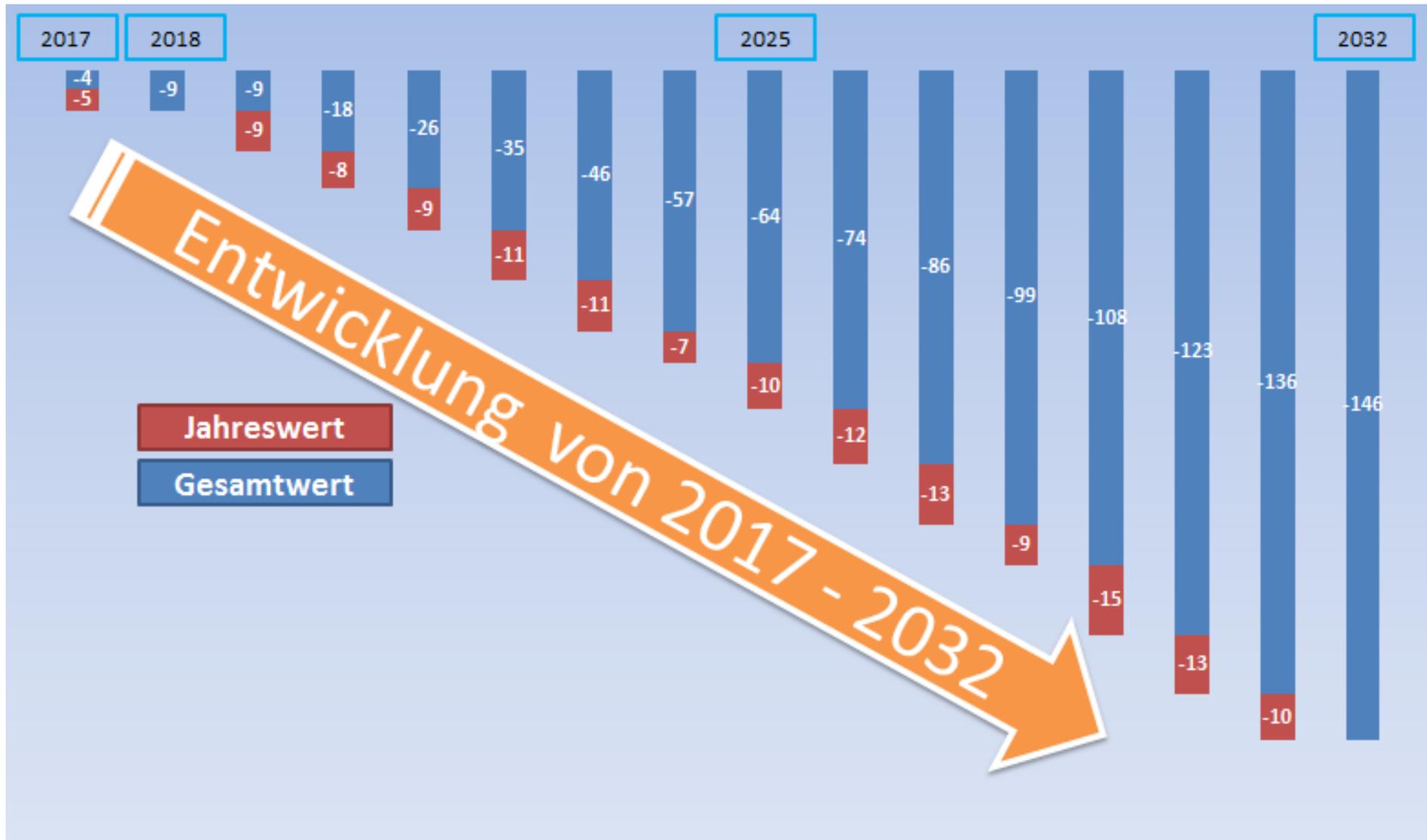
Die Stadt Schwelm befindet sich seit den 1990-er Jahren in einer u.a. durch Nothaushalte geprägten schwierigen Haushaltssituation und zählt seit 2011 zu den Stärkungspakt 1 Kommunen des Landes Nordrhein-Westfalen (§ 3 des Gesetzes zur Unterstützung der kommunalen Haushaltskonsolidierung -Stärkungspaktgesetz). Die Personalaufwendungen stellen rund 20 % der gesamten Aufwendungen und damit eine der größten Ausgabepositionen des städtischen Haushalts dar. In der Vergangenheit wurde im Bereich der Personalwirtschaft Haushaltskonsolidierung in erster Linie durch Stellenabbau und die damit verbundene Senkung der Personalkosten betrieben. Diesem Prinzip folgend hat die Stadt Schwelm die Stellen in den Jahren 2010 bis einschließlich 2019 (Planung) **trotz erheblicher Aufgabenzuwächse** reduziert.

Abbildung 1:



Die Kommunen sehen in den kommenden Jahren einer „Verrentungswelle“ entgegen. Schwelm ist davon in besonderem Maße betroffen. Der Altersdurchschnitt der Beschäftigten liegt derzeit bei einem Lebensalter von 48 Jahren. Mehr als 50% der Mitarbeiter/innen der Stadtverwaltung sind älter als 50 Jahre und werden in den kommenden Jahren ausscheiden (s. Abbildung 2).

Abbildung 2:



Es ist „davon auszugehen, dass die Altersabgänge größtenteils ersetzt werden müssen und die Stellenzahl in der Summe kurz- bis mittelfristig mindestens stabil bleibt“ (aus: Das berechenbare Problem? Die Altersstruktur in Kommunalverwaltungen, in Analysen und Konzepte Ausgabe 3/2016).

Diese Entwicklung setzt sich für die Personalkostenplanungen 2019 und die Folgejahre fort. Bedingt durch Stärkungspakt- und den Eckdatenbeschluss (Rat vom 30.11.2017, Vorlage-Nr. 189/2017) müssen die Aufwendungen für Zusatzkosten außerhalb der Tarifsteigerungen (z.B. für Steigen in den Erfahrungsstufen, Beförderungen, Höhergruppierungen) daher weitestgehend durch Einsparungen an anderer Stelle kompensiert werden. Der Eckdatenbeschluss ist in der Planung der Folgejahre auf Basis des Personalkostenansatzes 2018 in Höhe von 16.623.134 € konsequent umgesetzt worden (vgl. Abbildung 4). Im Jahr 2019 steigen die Personalaufwendungen durch Tarifierhöhung und zusätzlich bewilligte Personalaufwendungen um 4,88 %. Für die darauf folgenden Jahre ab 2020 wurden anhand der Orientierungsdaten Steigerungen von jeweils 1% zu Grunde gelegt.

Abbildung 3:

Ansatz	Plan			
2018	2019	2020	2021	2022
16.623.134	17.433.626	17.607.962	17.784.041	17.961.882
	4,88%	1,00%	1,00%	1,00%

Die Einhaltung des Eckdatenbeschlusses wird im jeweils laufenden Haushaltsjahr im Rahmen des Personalkostencontrollings überprüft. Ggf. muss bei Abweichungen durch zusätzliche Einzelfallmaßnahmen nachgesteuert werden.

Die Analyse der Personalfluktuationen und der demografischen Entwicklung bilden aber auch weiterhin eine wesentliche Grundlage der zukünftigen Personalwirtschaft. Daraus ergibt sich zwingend eine mittelfristige Personalbedarfsplanung, die das Handeln aller Beteiligten beeinflusst und Auswirkungen auf alle zukünftigen Personalmaßnahmen hat. Das Personalwirtschaftskonzept ist daher eng mit Personalentwicklungsmaßnahmen und Personalmarketingstrategien verzahnt.

3. Maßnahmen

a) Stellenbesetzungsprognose

Eine wichtige Grundlage für die Planung der Stellennachbesetzung und damit die Stabilität der Personalkostenplanung ist der Umfang der kurz- bis mittelfristigen Fluktuation (Anlage 1). Im Rahmen des Personalcontrollings werden seit 2018 zusätzlich zu Renten- und Pensionseintritten auch Personalfluktuationen aus anderen Gründen, wie z.B. Arbeitnehmerkündigung, Arbeitgeberkündigung, Wechsel des Dienstherrn, Ausscheiden wegen Krankheit oder eine Inanspruchnahme von Altersteilzeit oder Abfindungszahlungen analysiert.

b) Stellenbesetzungspraxis

Über die Notwendigkeit einer Stellennachbesetzung von im Stellenplan vorhandenen Stellen entscheidet im Einzelfall der Verwaltungsvorstand. In die Prüfung und Entscheidung fließt die Analyse der Organisationsentwicklung, ob die Aufgabe überhaupt noch wahrzunehmen ist, ebenso ein wie Überlegungen inwieweit durch personalwirtschaftliche Maßnahmen oder strukturelle Änderungen eine kostengünstigere Lösung zur Aufgabenerfüllung gefunden werden kann. Ob ein Bedarf für eine neue Stelle besteht, z.B. durch eine zusätzliche Aufgabe (Bsp. Unterhaltsvorschuss, s.o.), wird in Zusammenarbeit der Abteilung operative Organisation mit dem zuständigen Fachbereich ermittelt. Neu zu schaffende Stellen außerhalb des laufenden Stellenplans werden dem Hauptausschuss zeitnah zur Entscheidung vorgelegt.

Frei werdende Stellen, deren Wiederbesetzung unabdingbar ist, werden in der Regel durch hausinterne Umsetzungen nach den bestehenden Vorgaben unter Berücksichtigung des Personalentwicklungskonzeptes besetzt. Sollte dies nicht möglich sein, z.B. weil das entsprechende Fachpersonal nicht (mehr) vorhanden ist, wird nach Möglichkeit eine Qualifizierung eines geeigneten Beschäftigten oder eine externe Stellenbesetzung vorgenommen. Die Analyse der Personalfluktuationen zeigt, dass externe Stellenbesetzungen in kürzerer Vergangenheit zunehmen. Die Erfahrung zeigt, dass durch den Stellenabbau der letzten Jahre bereits jetzt vielfach keine internen Bewerber/innen mehr vorhanden sind.

Für Stellennachbesetzungen werden entsprechend dem Personalentwicklungskonzept frühzeitig geeignete Maßnahmen zur Stellennachbesetzung eingeleitet. So ist gewährleistet, dass das Erfahrungswissen der langjährigen Mitarbeiter/innen weitergegeben wird und erhalten bleibt.

c) Ausbildungskonzept

Die Personalbedarfsplanung fließt zwingend in die quantitative Planung der Ausbildungsstellen ein. Dies wird schon seit mehreren Jahren so praktiziert, mit dem Ergebnis, dass die Stadtverwaltung wieder verstärkt ausbildet. Auf Grund der sonstigen Personalfluktu-ation ist beabsichtigt, in Teilbereichen (z.B. Feuerwehr, Jugend, Soziales) über die durch Renteneintritte ermittelten Bedarfe auszubilden. Der Stellenplan sieht für 2019 folgende Ausbildungsplätze vor:

Ausbildungsplätze	Anzahl	Davon be-reits laufend
Bachelor of Laws/Arts (m/w/d)	3	2
Verwaltungsfachangestellte/r (m/w/d)	1	1
Verwaltungsfachwirt*in (m/w/d)	1	Noch nicht
Erzieher*in (m/w/d) im Berufsanererkennungsjahr	2	1
Fachinformatiker*in (m/w/d)	1	Noch nicht
Brandmeisteranwärter*in (m/w/d)	9	3
Bachelor Soziale Arbeit (m/w/d)	1	Noch nicht

d) Personalentwicklung

Die Personalentwicklung bildet einen Schwerpunkt der bestehenden und zukünftigen Personalwirtschaft. Ziel ist es, die Verwaltung zu stärken und im Hinblick auf den demografischen Wandel auch als Arbeitgeber attraktiv zu gestalten. Das Personal wird entsprechend seiner Stärken eingesetzt und optimal weiterentwickelt. Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterbindung werden erreicht.

Zur Erreichung dieses Ziels wurde im Jahr 2018 Phase 3 des bestehenden Personalentwicklungskonzeptes umgesetzt. Im zuständigen Fachbereich Zentraler Service wird im Anschluss an die Beratung der Gemeindeprüfungsanstalt ein fester Stellenanteil für Personalentwicklung installiert.

- **Qualifizierung von Beschäftigten/ Schaffung von Aufstiegsmöglichkeiten**

Seit 2016 schreibt die Stadt als Arbeitgeber wieder verstärkt Qualifizierungslehrgänge aus. Seitdem haben 4 Mitarbeiter*innen ihre Qualifizierung erfolgreich abgeschlossen. Aktuell befinden sich 6 Mitarbeiter*innen in Qualifizierungslehrgängen.

- **Führungskräfteseminare**

Seit 2016 finden mit Unterstützung einer externen Beraterin jährlich wiederkehrend Inhouse-Seminare für Fachbereichsleitungen und deren Stellvertretungen statt. In Bezug auf die bevorstehende Zentralisierung wird insbesondere das Thema Change Management einen Schwerpunkt bilden. Angedacht sind darüber hinaus Workshops zu den Themen Kommunikation und Zusammenarbeit in Kooperation mit der städtischen Gleichstellungsbeauftragten.

- **Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (Kinderbetreuung, Pflege von Angehörigen, etc.)**

Die Stadt Schwelm stellt mit ihren Dienstvereinbarungen über gleitende Arbeitszeit bei der Stadtverwaltung Schwelm und zu Telearbeit bereits die Möglichkeit sehr flexibler Arbeitszeitgestaltung zur Verfügung.

e) Personalmarketingstrategien

Wie sich ein Arbeitgeber am Markt präsentiert, wirkt sich wesentlich auf die Auswahlentscheidung der Bewerber aus. Studien belegen, dass es bei der Auswahlentscheidung neben Faktoren wie Gehalt und Sicherheit des Arbeitsplatzes insbesondere bei jungen Bewerber/innen Themen wie Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, Work-Life-Balance, einen großen Stellenwert einnehmen. Die Schwelmer Verwaltung muss am Markt noch mehr als bisher als moderner, attraktiver Arbeitgeber auftreten.

Ein Schwerpunkt wird neben dem Human Resource Management (Personal als bedeutende Ressource eines nachhaltigen „Unternehmens“) das Personalmarketing bilden. Im Rahmen des fachbereichsinternen (Zentraler Service) Projekts „Personalauswahl 4.0“ werden verschiedene Teilprojekte bis 2020 umgesetzt. Dies sind insbesondere

- Einführung der Software „Interamt“ (seit Dezember 2017)
- Umstellung auf Online-Bewerbungsverfahren, d.h.
Bewerbungen werden in digitaler Form angefordert,
Zugriff aller am Auswahlverfahren Beteiligten (Fachbereiche, Personalvertretung, Gleichstellungsbeauftragte) auf die Online-Bewerbungsunterlagen auf der Interamt-Plattform (abgeschlossen bis Ende 2018)
Weitergehende Analyse- und Auswertungsmöglichkeiten, rechtssichere Bewertungsmatrix aus dem Programm heraus durch Verknüpfung mit dem Anforderungsprofil Serienbrieffunktionen für Eingangs- und Zwischenmitteilungen, Einladungen und Absagen
- Erarbeitung und Erstellung von passgenauen Anforderungsprofilen (seit 2016 bis 2020)
- Schulung der am Auswahlverfahren Beteiligten (abgeschlossen bis 2020)
- Reform der Dienstvereinbarung zur Stellenbesetzung bei der Stadtverwaltung Schwelm in Kooperation Personalabteilung/Personalrat (2018)

f) Digitalisierung

Ein wesentliches Projekt der nächsten Jahre ist die „Digitale Verwaltung – E-Government“. Die politische Entscheidung zur Einführung der elektronischen Akte liegt vor. Daraufhin wurde eine öffentlich-rechtliche Vereinbarung mit der Stadt Witten geschlossen. Im Oktober 2018 starten die Bereiche „Personal und Organisation“ und „Steuern“ als Pilotprojekte mit der Digitalisierung der Personal- und Steuerakten.

g) Ergänzende Maßnahmen

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

- Altersteilzeit: Anträge auf Altersteilzeit werden nach Möglichkeit bewilligt.
- Teilzeitarbeit: Anträge auf Reduzierung der Arbeitszeit werden i.d.R. positiv beschieden. Dabei wird eine Vielzahl von denkbaren Arbeitszeitmodellen genutzt.
- Auflösungsverträge und Abfindungszahlungen: Auflösungsverträge und Abfindungszahlungen werden weiterhin als Instrument der Personalkostenkonsolidierung genutzt.

4. Kooperationen

In der **Anlage 2** sind die bestehenden und geplanten Kooperationen dargestellt.

5. Fazit und Ausblick

Durch den im Jahr 2016 eingeschlagenen und in Zusammenarbeit mit Politik und Verwaltung laufend angepassten Reformweg der Schwelmer Verwaltung sind die Weichen für eine erfolgreiche Zukunft gestellt. Trotz der engen finanziellen Rahmenbedingungen und des bestehenden Fachkräftemangels stellt die Verwaltung die Aufgabenwahrnehmung als moderner Dienstleister mit einer hohen Qualität sicher. Dabei bildet der bürger- und mitarbeiterfreundliche Service einen wesentlichen Schwerpunkt.