

Personalwirtschaftskonzept der Stadt Schwelm

Rahmenbedingungen für Personalkostenoptimierungen,
Personalentwicklungen und Personalmarketingstrategien

Fachbereich Zentraler Service
November 2019



Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	3
2. Ist-Analyse	4
3. Maßnahmen	6
a) Stellenbesetzungsprognose.....	6
b) Stellenbesetzungspraxis	6
c) Ausbildungskonzept.....	7
d) Personalentwicklung	8
e) Personalmarketingstrategien	8
f) Digitalisierung.....	9
g) Ergänzende Maßnahmen	9
4. Kooperationen	10
5. Fazit und Ausblick	10

Anlagen

Personalfluktuationen	Anlage 1
Übersicht Stellenplan- und Personalkostenentwicklung seit 2012	Anlage 2
Städtische Kooperationsprojekte	Anlage 3

1. Einleitung

Im Jahr 2010 erfolgte die erste Neufassung des PWK. Die Erkenntnisse, Erfahrungen und Entwicklungen aus sechs Jahren PWK führten im Jahr 2017 zu einer weiteren Überarbeitung der bisherigen Fassungen.

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. Schwerpunkt für Personalkostenoptimierungen bildet die Personalentwicklung.

Die Einbettung des Gleichstellungsplanes erfolgt ab dem Jahr 2020.

Das nun vorliegende PWK enthält folgende überarbeitete Anlagen:

Anlage 1 (Personalfluktuations) beinhaltet eine Auflistung sämtlicher Personalfluktuations (renten- bzw. pensionsbedingt und sonstige Gründe).

Anlage 2 „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 3 gibt einen Überblick über die städtischen Kooperationsprojekte.

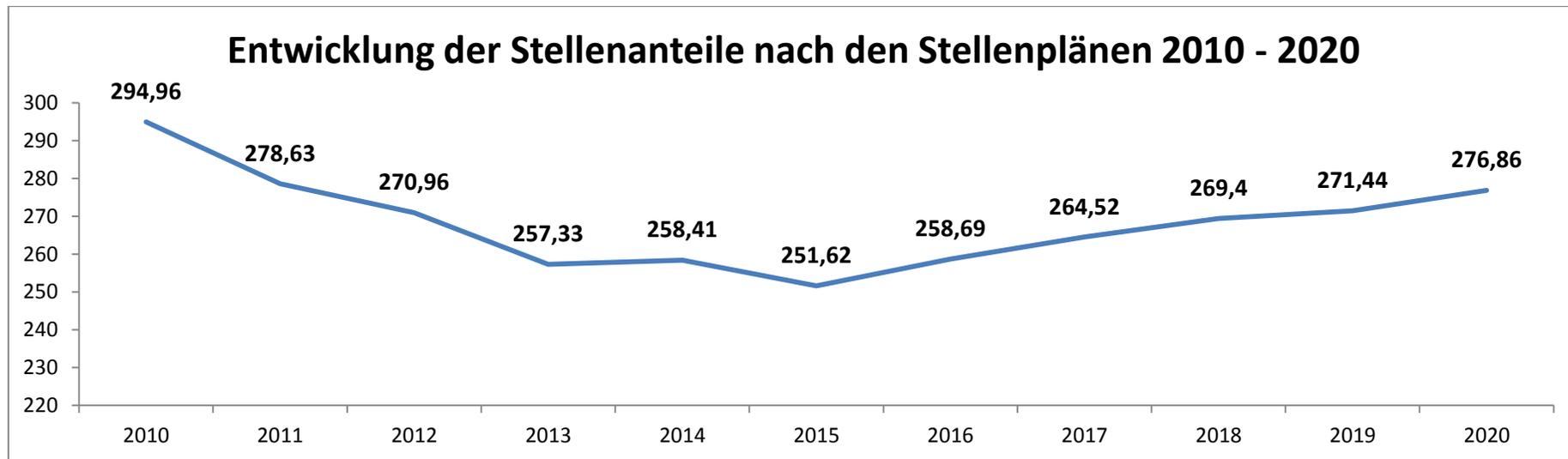
2. Ist-Analyse

Die Stadt Schwelm befindet sich seit den 1990-er Jahren in einer unter anderem 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 die 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 2015 trotz Aufgabenzuwächse reduziert.

Obwohl auch ab 2016 in einigen Bereichen weitere Stellenreduzierungen erfolgen konnten, ist die Gesamtzahl der Stellen ansteigend. Ursachen hierfür sind diverse notwendige Stellenschaffungen der letzten Jahre unter anderem im Bereich Asyl wegen drastisch gestiegener Fallzahlen, technische Betreuung der neuen Schwelm-Arena, Feuerwehr aufgrund der gesetzlichen Änderung zur „Opt-Out“ Regelung der Einsatzzeit der Feuerwehr, im ASD aufgrund gestiegener Fallzahlen nach GPA-Beratung, Schaffung einer weiteren OGS-Gruppe sowie die Stellen Energiemanagement, Wirtschaftsförderung und Archiv.

Abbildung 1: Entwicklung der Stellen seit 2010 (Neufassung des PWK)



Die Stadt Schwelm muss sich wie andere Kommunen auch dem demografischen Wandel stellen. Es wird spätestens ab dem Jahr 2023 eine „Verrentungswelle“ auf die Verwaltung zukommen.

Der Altersdurchschnitt der Beschäftigten liegt derzeit bei einem Lebensalter von 48 Jahren. Mehr als 50% der Beschäftigten der Stadtverwaltung sind älter als 50 Jahre und werden in den kommenden Jahren ausscheiden.

Die Altersabgänge müssen größtenteils ersetzt werden, so dass die Stellenzahl in der Summe kurz- bis mittelfristig mindestens stabil bleiben wird.

Diese Entwicklung setzt sich für die Personalkostenplanungen 2020 und die Folgejahre fort. Bedingt durch den Stärkungspakt- und den Eckdatenbeschluss (Rat vom 30.11.2017, Vorlage-Nr. 189/2017) konnten die Aufwendungen für Zusatzkosten außerhalb der Tarifsteigerungen (z.B. für Steigen in den Erfahrungsstufen, Beförderungen, Höhergruppierungen) bisher 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. Bei der Veranschlagung der Personalaufwendungen für das Jahr 2019 sind neben der Tarif-/Besoldungserhöhung auch Mittel für zusätzlich bewilligte Personalaufwendungen berücksichtigt worden, so dass sich im Vergleich zu 2018 eine Steigerung von 5,61 % ergab. Im ersten Controllingbericht des Jahres 2019 zeichnete sich darüber hinaus ab, dass der Ansatz für das Jahr 2019 auch im Hinblick auf gestiegene Versorgungsaufwendungen nicht eingehalten werden kann.

Für das Jahr 2020 wurden die Personalkosten personenscharf ermittelt. Bei der Kalkulation der Personalkosten wurden sowohl Erhöhungen durch Tarif-/Besoldungserhöhungen und Stellenzuwächse als auch Erfahrungswerte der vergangenen Jahre (Fluktuation; Wiederbesetzungsfristen, etc.) berücksichtigt.

Der Stellenplan enthält darüber hinaus einige Stellen um hier im Bedarfsfall flexibel agieren zu können.

Bezüglich der Pensions- und Beihilferückstellungen wurde die Vorschrift des § 37 Abs. 2 der Kommunalen Haushaltsverordnung in Anspruch genommen, nach der die durch Besoldungserhöhungen gestiegenen Kosten nicht im Jahr 2020, sondern gedrittelt in den Jahren 2021 – 2023 anzusetzen sind.

Für die Folgejahre wurden anhand der Orientierungsdaten Steigerungen von jeweils 1% zu Grunde gelegt und für die bereits im Jahre 2021 feststehende Besoldungserhöhung 1,4% eingerechnet.

Ansatz	Plan (inklusive Honorare)			
2019	2020	2021	2022	2023
17.556.425	19.820.408	20.377.097	20.637.079	20.886.546

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. Dies dient der Möglichkeit, die Ursache der einzelnen Fluktuationspositionen zu ermitteln und ggf. Handlungsoptionen in Betracht ziehen zu können bzw. entsprechende Reaktionen auf diese Fluktuationen zu erlauben.

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 soweit möglich primär 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 einer/eines geeigneten Beschäftigten oder eine externe Stellenbesetzung vorgenommen. Die Analyse der Personalfluktuationen zeigt, dass externe Stellenbesetzungen zugenommen haben, weil bereits jetzt vielfach keine internen Bewerberinnen und Bewerber mehr zu finden sind.

Für Stellennachbesetzungen sollen entsprechend dem Personalentwicklungskonzept frühzeitig geeignete Maßnahmen zur Stellennachbesetzung eingeleitet werden. Dies beinhaltet die frühzeitige Ausschreibung der betroffenen Stelle und die zeitnahe Besetzung zur Vermeidung von Stellenvakanzen.

c) Ausbildungsübersicht

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. Aufgrund der sonstigen Personalfluktuations ist beabsichtigt, in Teilbereichen (z. B. Feuerwehr, Jugend, Soziales) grundsätzlich über die durch Renteneintritte ermittelten Bedarfe auszubilden. Der Stellenplan sieht für 2020 folgende Ausbildungsplätze vor:

Ausbildungsplätze	Anzahl	Davon bereits laufend
Bachelor of Laws/Arts (m/w/d)	2	1
Ausbildung zur/m Verwaltungsfachangestellte/r (m/w/d)	3	1
Erzieher*in (m/w/d) im Berufsanererkennungsjahr	1	1
Fachinformatiker*in (m/w/d)	1	1
Brandmeisteranwärter*in (m/w/d)	9	6
Bachelor Soziale Arbeit (m/w/d)	2	1

d) Personalentwicklung

Die Personalentwicklung bildet einen Schwerpunkt der bestehenden und zukünftigen Personalwirtschaft. Ziel ist es, die Verwaltung auch im Hinblick auf den demografischen Wandel handlungsfähig zu erhalten und als Arbeitgeber attraktiv zu gestalten. Das Personal soll entsprechend seiner Stärken eingesetzt und optimal weiterentwickelt werden. Zufriedenheit und Bindung der Beschäftigten sollen erreicht werden.

Zur Erreichung dieses Ziels wurde im zuständigen Fachbereich Zentraler Service 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 Beschäftigte ihre Qualifizierung erfolgreich abgeschlossen. Aktuell befinden sich 6 Beschäftigte in Qualifizierungslehrgängen.

- **Führungskräfte-seminare**

Seit 2016 finden mit Unterstützung einer externen Beraterin jährlich wiederkehrend Inhouse-Seminare für Fachbereichsleitungen, deren Stellvertretungen und die Stabsstellen statt. In Bezug auf die bevorstehende Zentralisierung wird insbesondere das Thema „Change Management“ einen Schwerpunkt bilden. Erste interne Schulungen (z. B. Thema Arbeitsschutz) wurden bereits durchgeführt, weitere sind in Planung.

- **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 zur alternierenden Telearbeit (aktuell 3 Telearbeitsplätze) bereits ein hohes Maß der flexiblen Arbeitszeitgestaltung. Eine weitere Optimierung der bestehenden Dienstvereinbarungen ist in Bearbeitung.

e) Personalmarketingstrategien

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

Im Rahmen des fachbereichsinternen Projekts „Personalauswahl 4.0“ (Zentraler Service) wurden verschiedene Teilprojekte umgesetzt. Dies sind insbesondere

- die Einführung der Software „Interamt“

- die Umstellung auf Online-Bewerbungsverfahren, d. h. Bewerbungen werden auch in digitaler Form angefordert, Zugriff aller am Auswahlverfahren Beteiligter (Fachbereiche, Personalvertretung, Gleichstellungsbeauftragte) auf die Online-Bewerbungsunterlagen auf der „Interamt“-Plattform
Weitergehende Analyse- und Auswertungsmöglichkeiten, rechtssichere Bewertungsmatrix aus dem Programm heraus durch Verknüpfung mit dem Anforderungsprofil, Serienbrieffunktionen für Eingangs- und Zwischenmitteilungen, Einladungen und Absagen

Folgende Teilprojekte sind geplant oder befinden sich in der Umsetzung:

- 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/ Gleichstellungsbeauftragte und Schwerbehindertenvertretung (2020).
- Dauerausschreibungen in bestimmten Berufsgruppen (z. B. Erzieherinnen/Erzieher, ASD, Ingenieurinnen/Ingenieure)
- Stärkungspaktberatung durch die GPA

f) Digitalisierung

Ein wesentliches Projekt ab 2018 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 sind die Bereiche „Personal und Organisation“ und „Steuern“ als Pilotprojekte mit der Digitalisierung der Personal- und Steuerakten gestartet. Die Umstellung der Bereiche auf digitale Akten steht in Kürze an.

g) Ergänzende Maßnahmen

Neben den zuvor beschriebenen Maßnahmen und den Vorgaben der rechtlichen Vorschriften/ Handlungsempfehlungen werden unter Berücksichtigung der Handlungsfähigkeit der Verwaltung weitere Möglichkeiten für eine Senkung der Personalaufwendungen genutzt:

- Altersteilzeit: Anträge auf Altersteilzeit werden nach Möglichkeit bewilligt.
- Teilzeitarbeit: Anträge auf Reduzierung der Arbeitszeit werden i. d. R. positiv beschieden.
- Auflösungsverträge und Abfindungszahlungen: Auflösungsverträge und Abfindungszahlungen werden weiterhin als Instrument der Personalkostenkonsolidierung genutzt.

4. Kooperationen

In der **Anlage 3** sind die bestehenden und geplanten Kooperationen dargestellt.

5. Fazit und Ausblick

In den letzten Jahren konnte die Verwaltung trotz der engen finanziellen Rahmenbedingungen moderne Maßnahmen zur Personalgewinnung und Personalentwicklung schaffen bzw. ausbauen. Die verstärkte Ausbildung hat dazu geführt, dass motivierte, gut ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Personal erfolgreich unterstützen. Begleitet von diversen internen Organisationsberatungen wurde begonnen, die Verwaltung zu modernisieren. Projekte wie z. B. das Dokumentenmanagement, Einführung des Bürgerportals, Einführung der E-Rechnung und Einführung der E-Post tragen dazu bei, die Stadt Schwelm zukünftig moderner aufzustellen und Verwaltungsabläufe zu optimieren. Die sich schnell wandelnde Arbeitswelt wird für Führungskräfte und Beschäftigte eine große Herausforderung werden, welche zukünftig weitere Kosten mit sich bringen wird. Der Technikeinsatz wird standardisierte Abläufe vereinfachen und zur Prozessoptimierung beitragen. Die Qualifizierung der Beschäftigten in den nächsten Jahren wird einen Schwerpunkt der Personalentwicklung darstellen.