

## Berichtsvorlage öffentlich

Federführendes Amt <b>Haupt- und Personalamt</b>	Nr. <b>089/2018</b>
---	------------------------

### Betreff:

Umgang mit den Ergebnissen des gpa-Berichts  
Umfassende Organisationsuntersuchungen und Personalentwicklung

<b>Beratungsfolge</b>	<b>Termin</b>
-----------------------	---------------

<b>Kreisausschuss</b> Berichterstattung: Frau Personaldezernentin Petra Schreier	29.06.2018
---	------------

<b>Kreistag</b> Berichterstattung: Frau Personaldezernentin Petra Schreier	06.07.2018
---	------------

<b>Finanzielle Auswirkungen:</b>	<input type="checkbox"/> ja	<input checked="" type="checkbox"/> nein
<b>Falls ja:</b>		
<b>Im Haushaltsplan vorgesehen:</b>	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Produkt	Nr.	Bez.
Ergebnisplanposition oder Investition	Nr.	Bez.
<b>Betrag</b> a) für den Zweck veranschlagt und b) nunmehr erforderlich	a) EUR b) EUR	
<b>1) Investitionsauszahl./einmalige Aufwendungen:</b>	<b>2) Lfd. Aufwendungen (einschl. Abschreibungen) jährlich:</b>	
insgesamt: EUR	insgesamt: EUR	
Beteiligung Dritter: EUR	Beteiligung Dritter: EUR	
Belastung Kreis Warendorf: EUR	Belastung Kreis Warendorf: EUR	

### Beschlussvorschlag:

Die Vorlage wird zur Kenntnis genommen.

**Erläuterungen:**

Die Gemeindeprüfungsanstalt NRW (gpa) hat im Jahr 2016/2017 eine überörtliche Prüfung der Haushalts- und Wirtschaftsführung und der Informationstechnik des Kreises Warendorf durchgeführt. Einer der Prüfungsschwerpunkte war insbesondere die aufgabenbezogene Personalanalyse. In diesem Vergleich stellt die gpa alle Aufgaben einer Kreisverwaltung dar und ordnet das vorhandene Personal diesen Aufgaben zu. Grundlage sind 130 einheitlich definierte Aufgabenblöcke sowie die Personalliste mit Stand 30.06.2014. Zu jedem Aufgabenblock wurden weitere Daten (z.B. Fallzahlen, Flächendaten) und Informationen zur Aufgabenerledigung (z.B. Fremdvergabe, Delegation an kreisangehörige Kommune) aufgenommen. Zudem wurden diverse Kennzahlen gebildet. Die Altersstruktur der Beschäftigten der Kreisverwaltung wurde ausgewertet und dargestellt.

Die Verwaltung hat sich bereits Ende letzten Jahres intensiv mit der aufgabenbezogenen Personalanalyse der gpa beschäftigt. So wurden sämtliche Aufgabenblöcke vom Haupt- und Personalamt (Sachgebiet Organisation) ausgewertet und bei wesentlichen Abweichungen die Ursachen, in Zusammenarbeit mit den betroffenen Fachämtern, eruiert. Insbesondere vor dem Hintergrund der individuellen Ausgestaltung der Aufgaben (Zielsetzungen der Verwaltung) und der Aufgabenzuschnitte in den einzelnen Aufgabenblöcken müssen die einzelnen Vergleichsdaten eingehend analysiert werden. Zu beachten ist in diesem Zusammenhang auch die Aktualität des Datenmaterials (Stand: 2014). Naturgemäß haben sich in vielen Bereichen bereits personelle und / oder strukturelle Veränderungen ergeben. Dennoch sieht die Verwaltung in dem Bericht ein Hilfsmittel zur weiteren Optimierung ihrer Personalwirtschaft. Die Ergebnisse der aufgabenbezogenen Personalanalyse können die Verwaltungsarbeit insofern anlassbezogen unterstützen.

Der Bericht der gpa wurde in der Sitzung des Rechnungsprüfungsausschusses am 10.11.2017 durch einen Vertreter der gpa vorgestellt. Aufgetretene Fragen wurden im Rahmen dieser Sitzung beantwortet.

Aus der Mitte des Ausschusses wurde der Wunsch an die Verwaltung herangetragen, über die aus den Erkenntnissen gewonnenen Veränderungen in der Sitzung des Rechnungsprüfungsausschusses im Jahr 2018 zu berichten.

Aufgrund der besonderen Bedeutung für die Personalwirtschaft hat die Verwaltung bereits jetzt eine entsprechende Vorlage erarbeitet.

**1. Umfassende Organisationsuntersuchungen**

Es ist originäre Aufgabe des Sachgebiets Organisation des Haupt- und Personalamts, die Wirtschaftlichkeit der Verwaltung im Hinblick auf den personellen Einsatz und die Organisation der Arbeitsabläufe ständig zu überprüfen.

Ausgehend von den festgestellten Auffälligkeiten bei der Auswertung des Berichts der gpa sollen im Sachgebiet Organisation neben weiteren Arbeitsschwerpunkten insbesondere drei Bereiche intensiv begleitet werden:

- Überwachung fließender Verkehr
- Leitstelle
- Infektionsschutz und Umwelthygiene.

#### a) Aufgabenblock Überwachung fließender Verkehr

Die gpa weist in ihrem Bericht bei der Überwachung des fließenden Verkehrs eine Kennzahl hinsichtlich des eingesetzten Personals aus. Im Ergebnis liegt die Personalausstattung des Kreises Warendorf mit 1,71 Stellen je 10.000 Verwarn- und Bußgeldern unterhalb des Medians (2,44 Stellen). Unabhängig von den Ergebnissen der gpa-Prüfung sieht die Verwaltung in der Überwachung des fließenden Verkehrs einen unverzichtbaren Baustein zur Verbesserung der Verkehrssicherheit im Kreisgebiet. Insbesondere durch die Ausweitung in der Radarüberwachung ist regelmäßig auf einen optimalen Personaleinsatz hinzuwirken.

Zur Schaffung von Strukturen, die die Sicherheit des Straßenverkehrs gewährleisten und verbessern, ist darüber hinaus eine fortlaufende organisatorische Betreuung der jeweiligen Bereiche erforderlich.

#### b) Aufgabenblock Leitstelle

Für den Aufgabenbereich der Leitstelle ist eine Organisationsüberprüfung (mit externer Unterstützung) geplant. Diese Überprüfung soll Aussagen treffen zur Organisationsstruktur unter Berücksichtigung der unterschiedlich zu besetzenden Funktionen. Zudem soll der aktuell für Personalbedarfsberechnungen verwendete Personalausfallfaktor (Personalbedarf für eine rund um die Uhr zu besetzende Funktion) überprüft werden. Anhand der Überprüfungsergebnisse und aktueller Fallzahlen soll der Personalbedarf kontinuierlich ermittelt werden.

In enger Zusammenarbeit mit dem Fachamt wird die Prüfung durch das Sachgebiet Organisation begleitet. Erkenntnisse aus der Prüfung sollen sodann – nach der notwendigen Beteiligung der Krankenkassen und unter Wahrung der Einbeziehung der politischen Gremien (soweit erforderlich) – umgesetzt werden.

#### c) Aufgabenblock Infektionsschutz und Umwelthygiene

In dem o.a. Aufgabenblock stehen personelle Veränderungen an. Die Verwaltung möchte diesen Anlass sowie die von der gpa ermittelten Daten der aufgabenbezogenen Personalanalyse als Grundlage für weitere organisatorische Untersuchungen nehmen. Mit Blick auf die – im Vergleich zu anderen Kreisverwaltungen - hohe Anzahl an routinemäßig zu überwachenden Anlagen und Einrichtungen (vornehmlich Trinkwasserversorgungsanlagen; Kreis Warendorf 7.552, Median 2.135) sind insb. die Geschäftsprozesse in diesem Bereich von Interesse.

#### d) Weitere Arbeitsschwerpunkte des Sachgebietes Organisation

##### Amt 56, Jobcenter

Die Beratung des Amtes 56 zu den verschiedensten organisatorischen Fragestellungen ist eine kontinuierliche Aufgabe des Sachgebiets Organisation. Zur Optimierung der Arbeitsabläufe unter Berücksichtigung der dezentralen Struktur, der hohen Anzahl an Beschäftigten, der sich stetig verändernden Fallzahlen für Bedarfsgemeinschaften und erwerbsfähige Leistungsberechtigte sowie der häufigen gesetzgeberischen Veränderungen ist es erforderlich, regelmäßig die Personalbedarfe für die einzelnen Aufgabenbereiche zu überprüfen.

Daneben sind Ideen für Änderungen von Organisationsstrukturen und die Wünsche des Jobcenters zu einer Beteiligung an unterschiedlichen Projekten durch das Sachgebiet Organisation zu prüfen, die damit verbundenen organisatorischen Maßnahmen festzulegen und in Abstimmung mit allen Beteiligten umzusetzen. Im Jahr 2017 hat das Sachgebiet Organisation 21 organisatorische Maßnahmen für das Jobcenter betreut und durchgeführt. Für das Jahr 2018 ist bereits jetzt mit mindestens ebenso vielen neuen bzw. fortzusetzenden organisatorischen Maßnahmen zu rechnen.

Ein Arbeitsschwerpunkt im Jahr 2018 ist das Sachgebiet Verwaltung, in welchem die Aufgabenbereiche Abrechnung Integration (insbes. Steuerung und Verwaltung von Eingliederungsmaßnahmen, Bearbeitung von Anträgen zu Förderinstrumenten, Schnittstelle zu Maßnahmeträgern), Controlling, Ordnungswidrigkeiten, Widersprüche und Finanzen (insbes. Abrechnung mit Bund und Land, Haushaltssachbearbeitung, Auswertungen und Statistiken) bearbeitet werden.

Ein weiterer Arbeitsschwerpunkt wird das Sachgebiet „aktivierende Leistungen“ sein.

##### Digitalisierung

Als Grundlage einer modernen und effizienten Verwaltung gewinnt die fortschreitende Digitalisierung immer mehr an Bedeutung. Eine zentrale Rolle spielt hierbei die elektronische Akte (E-Akte).

Im Rahmen eines Pilotprojektes soll in diesem Jahr im Jobcenter der Kreisverwaltung die klassische papierbasierte Aktenführung durch die E-Akte abgelöst werden. Die Verwaltung ist davon überzeugt, dass durch die Umstellung für das Jobcenter mit seinen 13 Anlaufstellen große Effizienzgewinne zu erwarten sind. Zudem bietet das Projekt die Chance, dort gewonnene Erkenntnisse für die flächendeckende Einführung der E-Akte in der Kreisverwaltung einzubringen.

Die E-Akte führt mitunter auch zu weitreichenden Veränderungen in den kommunalen Arbeitsabläufen. Neben den technischen Herausforderungen für die IT stehen somit vor allem die Geschäftsprozesse im Fokus der Betrachtungen.

Das Sachgebiet Organisation des Haupt- und Personalamtes übernimmt in diesem Pilotprojekt die Federführung über zwei Arbeitsgruppen. Kernaufgabe der Organisatoren ist insbesondere die Aufnahme und Modellierung aller relevanten Geschäftsprozesse.

Diese wiederum sind Grundvoraussetzung für die technische Implementierung der E-Akte. Die Organisation agiert damit als wichtiges Bindeglied zwischen dem Jobcenter und der IT.

Weitere umfangreiche organisatorische Aufgaben erwachsen aktuell im Zuge der Digitalisierung des Bauamtes. In diesem Zusammenhang nimmt der Kreis Warendorf u.a. als eine von sechs Modellkommunen am landesweiten Projekt „Digitalisierung des Baugenehmigungsverfahrens“ teil. Im Ergebnis ist ein effizienterer und damit beschleunigter Verfahrensablauf zu erwarten.

## **2. Umfassende Personalentwicklung - Personalentwicklungskonzept**

Die gpa hat in ihrem Bericht auch über das überdurchschnittliche Durchschnittsalter der Beschäftigten berichtet. Im Jahr 2014 lag das Durchschnittsalter bei 44 Jahren, im Jahr 2016 ist es auf 44,5 Jahre angestiegen. Zum 31.12.2017 liegt es bei 44,2 Jahren.

Das Sachgebiet Personalentwicklung hat anhand der vorliegenden Daten die Anzahl der Beschäftigten ermittelt, die bis zum Jahr 2030 altersbedingt ausscheiden. Mit knapp 300 Beschäftigten verlässt ca. 1/4 der vorhandenen Beschäftigten die Kreisverwaltung. Hinzu kommen noch die nicht kalkulierbaren freiwilligen Austritte durch Kündigung, die im Durchschnitt jährlich bei 28 Beschäftigten liegt. Damit verlässt – prognostisch – bis zum Jahr 2030 nahezu die Hälfte der Beschäftigten die Kreisverwaltung. Dies sind alarmierende Zahlen.

Gleichzeitig ist festzustellen, dass zahlreiche Beschäftigte vermehrt längere Ausfallzeiten wegen physischer und/oder psychischer Erkrankungen aufweisen. Diese Entwicklung ist sehr bedauerlich, weil hinter jeder (schweren) Erkrankung persönliche Schicksale stehen.

Um die Erledigung der Aufgaben der Kreisverwaltung auch in der Zukunft bereits frühzeitig sicherzustellen, startet die Verwaltung eine Ausbildungsoffensive und bietet Präventions- und Gesundheitskurse an, um die Arbeitskraft gerade der lebensälteren und erfahrenen Mitarbeitenden möglichst lange zu erhalten.

### **a) Ausbildungsoffensive**

Die Kreisverwaltung bildet jährlich ca. 20 Auszubildende für zahlreiche Berufe aus. Schwerpunkt ist dabei der Verwaltungsbereich. Aber auch für die technischen Ämter, die Informationstechnik sowie den sozialen Bereich bietet der Kreis Warendorf für junge Menschen eine qualitativ gute Ausbildung und eine sichere Perspektive.

In Anbetracht der o. g. Zahlen und vor dem Hintergrund einer starken Konkurrenzsituation mit der Wirtschaft und den zahlreichen anderen Verwaltungen wird eine nachhaltige Wiederbesetzung der frei werdenden Stellen – trotz der Attraktivität des Kreises Warendorf als Arbeitgeber – nur gelingen, wenn die Verwaltung schon jetzt und damit frühzeitig mehr jungen Menschen als bisher die Chance gibt, ihre Ausbildung und

berufliche Zukunft bei der Kreisverwaltung zu sehen.

Hierbei soll neben den bisherigen Erfahrungen und Vorgehensweisen verstärkt versucht werden, Studienabbrecher und andere Quereinsteigende zu gewinnen. Die im Studium und/oder Ausbildung und Beruf erlernten Fähigkeiten können die Arbeitsweise der Verwaltung beflügeln. Außerdem besteht womöglich schon eine größere Bindung zur Region, auch zum Kreis Warendorf.

Daher beabsichtigt die Verwaltung, die Ausbildungszahlen stetig zu steigern. Für den im Sommer (1.8. bzw. 1.9.) 2018 beginnenden Ausbildungsjahrgang konnte die Zahl der Auszubildenden auf 24 bereits leicht erhöht werden. Für das kommende Jahr (2019) ist eine Erhöhung der Ausbildungszahlen auf 35 beabsichtigt.

Dies ist sowohl für das Sachgebiet Personalentwicklung als auch die Fachämter, in denen die Ausbildung praktisch durchgeführt wird, eine große Herausforderung, die aber der Zukunftssicherung dient.

Um diese „Mammutaufgabe“ bewältigen zu können, hat die Personalverwaltung die turnusmäßigen Gespräche mit allen Fachämtern bereits genutzt, weitere Ausbildungskapazitäten in den jeweiligen Ämtern zu schaffen. Alle Ämter haben erkannt, dass es nur gemeinsam gelingen kann, diese Aufgabe zu bewältigen.

Die Signale, die Ausbilderinnen und Ausbilder in den Ämtern zu motivieren, mehr Auszubildende zu betreuen, sowie neue Ausbilderinnen und Ausbilder zu gewinnen, sind dabei positiv.

Die Motivation, sich in der Ausbildung zu engagieren, soll auch seitens der Verwaltungsleitung honoriert werden. Spezielle Workshops für Auszubildende und eine bessere Vernetzung sollen die Mitarbeitenden positiv beeinflussen, sich weiter für junge Menschen einzusetzen und die qualitativ hochwertige Ausbildung beim Kreis Warendorf aufrechtzuerhalten und auszubauen.

#### b) Gesundheitsprävention

Der Kreis Warendorf hat im Jahr 2013 eine Vollzeitstelle im Bereich des Betrieblichen Gesundheitsmanagements eingerichtet. Angebote zur Gesundheitsprävention wurden in den letzten Jahren deutlich ausgebaut. Neben zahlreichen Einzelmaßnahmen wurden auch größere Projekte in Angriff genommen, so z. B.:

- Erstellen eines Bonushefts als Anreiz für gesundheitsbewusstes Verhalten der Beschäftigten
- Organisation von Fachvorträgen über die Entstehung und Vermeidung von Wohlstands- oder Zivilisationskrankheiten
- Organisation von Kursen und Veranstaltungen, die insbesondere auf die Erhaltung der körperlichen Gesundheit zielen

Die Änderungen der Arbeitsbedingungen in der Verwaltung, die einhergehen mit einer Verlängerung der Lebensarbeitszeit, erfordern ein intensiveres Kümmern um die Erhaltung der Gesundheit von Beschäftigten. Es muss Ziel sein, die Arbeitskraft der Beschäftigten länger zu aktivieren. Hierzu haben die bisherigen Maßnahmen teilweise beigetragen.

Die aktuellen Entwicklungen bei der Gesundquote bzw. der Krankenquote lässt indes besorgen, dass die Verwaltung vermehrt auch mit längerfristigen Ausfällen von Beschäftigten rechnen muss, wenn nicht aktiv gegen diesen Trend gearbeitet wird.

Die Rahmenbedingungen der „Verwaltung 4.0“ sowie die Steigerung der Arbeitsbelastung führen hierbei nicht nur zu Erkrankungen des Muskel-Skelett-Apparats, sondern fördern auch das Auftreten psychischer Erkrankungen.

Die Kreisverwaltung muss sich dieses Bereichs noch intensiver annehmen. Bereits jetzt wird die psychische Belastung bei der Erstellung der Gefährdungsbeurteilungen für die Arbeitsbereiche berücksichtigt. Optimierungspotential gibt es aber noch beim sog. Betrieblichen Eingliederungsmanagement. Ziel muss es sein, die aus Eingliederungsgesprächen gewonnenen Erkenntnisse systematischer auszuwerten und gezielter individuelle Unterstützungsleistungen zu konzeptionieren.

Hierzu gehört es beispielsweise, vermehrt Kooperationen mit Dritten im Bereich der psychologischen Unterstützungsleistungen einzugehen und dauerhaft möglichst viele Büroarbeitsplätze mit höhenverstellbaren Schreibtischen auszustatten.

Präventive Angebote zu stärken, ist ein wesentlicher Baustein, möglichen Ausfallzeiten entgegenzuwirken. Hier muss in den folgenden Jahren ein besonderer Fokus drauf gelegt werden, ohne die übrigen, bereits etablierten Instrumente der betrieblichen Gesundheitsförderung zu vernachlässigen.

Dass sich dieser Einsatz menschlich wie auch finanziell lohnt, zeigt die Prämierung des Kreises Warendorf durch die Unfallkasse Nordrhein-Westfalen (UK NRW) im Rahmen des sog. Prämiensystems. Durch den verstärkten Einsatz im Bereich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes ist es der Kreisverwaltung gelungen, direkt bei der ersten Teilnahme am Prämiensystem nahezu 100 Prozent des Bewertungskatalogs zu erreichen. Hiermit verbunden ist eine Prämie der UK NRW, die sich auf ca. 25.000 € beläuft und zielgerichtet in weitere Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes investiert werden soll.

### c) Weitere Personalentwicklungsmaßnahmen

Die vorgenannten Maßnahmen und Ideen sind nur zwei Aspekte einer umfassenden Personalentwicklung.

Nach einem ersten Personalentwicklungskonzept aus dem Jahr 2003/2004 hat das Sachgebiet Personalentwicklung des Haupt- und Personalamts ein neues **Personalentwicklungskonzept** erarbeitet, in dem aktuelle Tendenzen moderner Personalentwicklung abgebildet und neue „Hausaufgaben“ und Lösungsansätze dargelegt werden.

Dieses Personalentwicklungskonzept ist als **Anlage** beigefügt.

### **3. Zusammenfassung**

Sowohl eine stärkere Einbindung des Sachgebiets Organisation – zur Überprüfung der Wirtschaftlichkeit – als auch ein Ausbau der Personalentwicklung – unter Einbeziehung des erarbeiteten Personalentwicklungskonzepts – sind aus Sicht der Verwaltung zwei wesentliche Schritte, die Herausforderungen aus dem gpa-Bericht aktiv anzugehen und die Zukunftsfähigkeit der Kreisverwaltung sicherzustellen.

Damit dies gelingen kann, ist es jedoch unumgänglich, die Bereiche Organisation und Personalentwicklung jeweils mit einer zusätzlichen Planstelle der Entgeltgruppe 11 - spätestens durch Ansatz im Stellenplan 2019 - personell zu verstärken.



1. \_\_\_\_\_  
Amtsleitung
  
2. \_\_\_\_\_  
Dezernent
  
3. \_\_\_\_\_  
Kämmerer (nur bei Vorlagen mit finanziellen  
Auswirkungen)
  
4. \_\_\_\_\_  
Landrat