

**TOP 1**

<b>Gremium</b>	<b>Termin</b>	<b>Status</b>
Hauptausschuss	04.12.2017	öffentlich
Personalausschuss	04.12.2017	öffentlich

**Vorlage der Verwaltung**

**NRS-Gesamtbericht**

Vorlage Nr.: 20174496

**ANTRAG**

Der Hauptausschuss und der Personalausschuss nehmen den Gesamtbericht des Projektes Neue Ressourcensteuerung zur Kenntnis.

Ausgangslage für das Projekt Neue Ressourcensteuerung (NRS) ist der demographische Wandel. Aufgrund von größeren altersbedingten Ausscheiden aus der Stadtverwaltung und der Konkurrenzsituation im Hinblick auf die Personalbeschaffung am Wirtschaftsstandort Metropolregion Rhein-Neckar muss die Stadt Ludwigshafen am Rhein überlegen, wie sie zukünftig den demographischen Wandel gestalten und ihre Aufgaben wahrnehmen will, welche ihrer Aufgaben sie anders machen kann oder welche sie anders machen lassen könnte.

Zahlen belegen, dass bis zum Jahr 2030 rund 40 Prozent der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadtverwaltung altersbedingt ausscheiden werden. Aufgrund des Fachkräftemangels ist nicht zu erwarten, dass alle frei werdenden Stellen wieder besetzt werden können. Betroffen hiervon sind alle Berufsfelder der Stadtverwaltung.

Vor diesem Hintergrund wurde die Neue Ressourcensteuerung gestartet, um nachhaltige Lösungsansätze auf die Herausforderungen des demografischen Wandels zu erarbeiten. Die NRS verbindet ein organisatorisches mit einem partizipativen Verfahren.

In einer Start- und einer Dienstvereinbarung haben sich Stadtvorstand und Personalrat vorab auf für alle verbindliche Verfahrens- und Kommunikationsgrundsätze geeinigt. Die NRS war ausdrücklich kein Verfahren zur Haushaltskonsolidierung. Grundlage für alle weiteren Maßnahmen war eine Aufgabenkritik durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Diese Aufgabenkritik anhand eines gemeinsam erarbeiteten Kriterienkataloges fand in einem Bottom up-Verfahren in Abteilungsrunden statt. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hatten die Gelegenheit, sich zu beteiligen. Abteilungs- und Bereichsleitungen sowie die Dezernentinnen und Dezernenten haben ihre Sicht ebenfalls im Kriterienkatalog hinterlegt. So waren alle Ebenen der Stadtverwaltung beteiligt. Gespräche in den Abteilungen wurden vom Personalrat und PricewaterhouseCoopers (PwC) begleitet, bei Bedarf konnten externe Moderatorinnen und Moderatoren hinzugezogen werden. Auf einer Dialog-Plattform konnten alle Beschäftigten auf Informationen zur NRS zugreifen, Fragen stellen und online sowie über so genannte Vorschlagskarten Ideen für eine moderne Verwaltung hinterlegen. Anregungen und Hinweise aus der Plattform, den Karten, aus Multiplikatoren Workshops und den Workshops der Bereichsleitungen wurden dokumentiert und ins weitere Verfahren aufgenommen.

Mit der methodischen Auswertung der Kriterienkataloge wurde PwC beauftragt. Die Auswertung und eine erste Identifizierung von Handlungsfeldern liegen nun in den Dezernatsberichten und dem Gesamtbericht vor.

Die Systematik der Auswertung wurde im gemeinsamen Personal- und Hauptausschuss am 13. März 2017 vorgestellt.

Die Dezernatsberichte tätigen Aussagen zu dringlichen Personalmaßnahmen, bezogen auf

den jeweiligen Stichtag der ausgefüllten Kriterienkataloge. Zu zentralen Fragen der Personalplanung und der Gewinnung von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hat der Bereich Personal bereits Gespräche mit den Bereichen geführt. Dabei stand insbesondere die demografische Entwicklung, aber auch die allgemeine Personalsituation im Mittelpunkt. Mittlerweile gibt es eine Reihe von Maßnahmen aus der Dienstvereinbarung zur NRS zur Sicherung und Erhaltung des Personalbestandes. Dazu gehören Qualifikationsmaßnahmen, die Gesundheitsprävention und Maßnahmen für Mitarbeitende zur Beschleunigung und Transparenz bei Stellenbeschreibungen, Stellenbewertungen und Stellenausschreiben. Der Bereich Personal erarbeitet in Abstimmung mit den Bereichen und dem Personalrat darüber hinaus an weiteren Ansätzen, um Personal an die Verwaltung zu binden bzw. neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen. Da die finanziellen Effekte für den Kommunalen Entschuldigungs fonds durch die Anzahl der unbesetzten Stellen in der Stadtverwaltung auch ohne Stellenbesetzungssperre erzielt werden können, hat der Stadtvorstand im Oktober beschlossen, künftig auf dieses Instrument zu verzichten. Dadurch können insbesondere im Hinblick auf aus Altersgründen ausscheidende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schnellere Nachbesetzungen und damit ein verbesserter Wissenstransfer erreicht werden.

Darüber hinaus geben die Dezernatsberichte aus Sicht der Mitarbeitenden und Führungskräfte Hinweise zur Frage, wie Aufgaben zukünftig wahrgenommen werden sollen und welche Veränderungen in der Organisation der Stadtverwaltung denkbar sind. Eine tiefergehende Beschäftigung mit diesen Ergebnissen wurde in den entsprechenden Bereichen, wie auch beim Bereich Organisation wegen der Veränderung im Stadtvorstand noch nicht vorgenommen und könnte in der Zukunft unter Einbeziehung von Mitarbeitenden aus den jeweiligen Dezernaten näher betrachtet werden und in Folge-/Umsetzungsprojekte münden.

Der nun vorliegende Gesamtauswertungsbericht enthält zum einen dezernatsübergreifende strategische Handlungsempfehlungen und weist zum anderen auf strategische Handlungsfelder für die einzelnen Dezernate hin. Außerdem enthält der Gesamtbericht als Anlage den Aufgabenkatalog, der eine wertvolle und qualitätsvolle Übersicht der Aufgaben in der Verwaltung zeigt und Hinweise zu möglichen Veränderungspotenzialen gibt. Der Gesamtbericht analysiert darüber hinaus die Angaben aus den Kriterienkatalogen zu den Querschnittsaufgaben und den Schnittstellen innerhalb der Verwaltung.

Die Vertreter von PwC stellen den Gesamtbericht in der heutigen gemeinsamen Personal- und Hauptausschusssitzung vor.

Für das weitere Verfahren schlägt PwC die Entwicklung eines akzeptierten und verbindlichen Projektfahrplans vor unter Berücksichtigung

- der Schaffung eines geteilten Projektverständnisses von Verwaltung, Politik und Bürgerschaft,
- der Identifizierung geeigneter Projekte
- der Implementierung einer zentralen Koordination und Steuerung,
- der Evaluierung im Sinne der lernenden Verwaltung sowie der
- Qualitätssicherung, Dokumentation und Schaffung eines Verfahrensgedächtnisses.

Unter Berücksichtigung dieser Empfehlungen hat der Lenkungsausschuss folgende Festlegungen zum weiteren Verfahren getroffen:

Zur Sicherung der Nachhaltigkeit des Verfahrens, aber auch aus Respekt vor den anstehenden Veränderungen an der Stadtspitze hat der Lenkungsausschuss beschlossen, dass das Projektmanagement der NRS zunächst auf der bisherigen Basis weiterarbeiten soll. Die Startvereinbarung und die Dienstvereinbarung zur NRS bleiben gültig.

Die aus dem Gesamtbericht abzuleitenden zentralen Herausforderungen liegen aus Sicht des Gesamtberichts unter anderem in

- der Entwicklung einer strategischen dezernatsübergreifenden Personalplanung, sowie
- einem integriertem Demografiemanagement,
- der Entwicklung einer nachhaltigen IT- Strategie, inklusive Digitalisierung,
- der Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation, unter einer vertieften Betrachtung des Aufgabenkatalogs (inklusive der Querschnittsaufgaben, Schnittstellen etc.).

Das Projektmanagement wurde gebeten, aus dem Gesamtbericht zu den einzelnen Empfehlungen mögliche Vorschläge zu erarbeiten, in welcher Reihenfolge die Handlungsempfehlungen für die gesamte Stadtverwaltung und die Dezernate diskutiert und umgesetzt werden sollen. Diese Vorschläge, die das Projektmanagement ausarbeiten wird, sollen im Frühjahr dem neuen Stadtvorstand eine Grundlage für Entscheidungen über Folgeprojekte bieten.

Der Lenkungsausschuss zur NRS besteht aus dem Stadtvorstand, der Gleichstellungsbeauftragten, den Vertreterinnen und Vertretern des Personalrates sowie den Mitgliedern des Projektmanagements. Die Mitarbeitenden im Projektmanagement kommen aus den Bereichen Büro OB, Organisation, Personal, Öffentlichkeitsarbeit und Controlling.