

ÖFFENTLICHE BESCHLUSSVORLAGE

Amt/Eigenbetrieb:

19 Zentrale Steuerung

Beteiligt:**Betreff:**

Personalkostenziele der Zukunftskommission / Neuausrichtung des Projektes MoVe

Beratungsfolge:

04.06.2009 Haupt- und Finanzausschuss
25.06.2009 Rat der Stadt Hagen

Beschlussfassung:

Rat der Stadt Hagen

Beschlussvorschlag:

1. Die Verwaltung wird beauftragt, ein Konzept mit geeigneten Maßnahmen zu entwickeln, das die Personalkosten und personalbedingten Sachkosten im Zeitraum von 2009 bis 2014 mit dem Ziel verringert, ab 2015 strukturell ca. 33 Mio. € einzusparen. Soweit nicht der Oberbürgermeister für die Entscheidung von Einzelmaßnahmen daraus zuständig ist, sind diese dem Rat bzw. den Bezirksvertretungen ohne Vorbereitung in den Fachausschüssen zur Entscheidung vorzulegen.
2. Erste Schwerpunkte der Arbeiten des Projektes MoVe werden dabei die Entwicklung von Anreizsystemen zur Förderung der Fluktuation, sowie die Themenfelder „Optimierung der Gebäudewirtschaft“ und „Reduzierung von Verwaltungseinheiten durch Bildung von Fachbereichen“ sein.
3. Die Verwaltung kann externe Beratungsleistungen beauftragen, um die identifizierten Ziele abzusichern und sich bei der Entwicklung und Umsetzung des von der Zukunftskommission ermittelten Einsparpotentials, vor allem im Bereich der Anreizsysteme, unterstützen zu lassen. Die Kosten dafür werden auf das Budget für Anreizsysteme angerechnet, insofern aus den Personalkosten finanziert, und müssen sich im Zeitraum 2009-2014 amortisieren.
4. Die Verwaltung wird beauftragt, einen konzernweiten Arbeitsmarkt aller städtischen Gesellschaften und Beteiligungen zu initiieren, um dadurch insbesondere die externen Einstellungen „von außen“ auf ein absolutes Mindestmaß zu reduzieren und die gegenseitige „Abnahme“ von MitarbeiterInnen sicherzustellen.

Kurzfassung

Die Vorlage stellt die Neuausrichtung des Projektes Moderne Verwaltung (MoVe) der Zentralen Steuerung, 19, dar. Durch den Bericht der Zukunftskommission besteht hier u. a. die Notwendigkeit, die Einsparziele des Themenfeldes Personal mit konkreten Maßnahmenplänen zu hinterlegen. Es wird deshalb erforderlich, neue Prioritäten zu setzen. Darüber hinaus soll skizziert werden, welche Aufgabenstellungen demnächst bei MoVe im Vordergrund stehen. Dies sind u. a.:

- Reduzierung des Personalkostenbudgets im Sinne der Auftragslage der Zukunftskommission, hier insbesondere der Bereich der zusätzlich durch Anreizsysteme zu schaffenden Fluktuation
- Bildung von Fachbereichen bei gleichzeitiger Reduzierung der Fachamtsstrukturen mit dem Ziel der Verschlinkung der Verwaltung und des Abbaus von Hierarchieebenen
- Definition aller Aufgaben nach ihrem Status (freiwillig, pflichtig), Erhebung und Bewertung aller Standards, Erfassung aller refinanzierten Bereiche und Erstellung einer Brutto-/Nettoliste
- Erfassung und Optimierung von Verwaltungsprozessen und Auswertung interkommunaler Vergleichszahlen begleitend zu den vorgenannten Maßnahmen

Letztlich wird begründet, warum die Ergebnisse durch externe Beratungsleistungen abgesichert werden müssen.

Begründung

1. Grundlagen

Durch den Bericht der Zukunftskommission wird ein Betrag von insgesamt 32.995.200 € (Personalkosten und personalbedingte Sachkosten) als Konsolidierungspotential identifiziert. Die Beträge setzen sich zusammen aus etwa $\frac{3}{4}$ einzusparender Personalkosten aus der planmäßigen Fluktuation und etwa $\frac{1}{4}$ aus außerordentlicher Fluktuation über Anreizsysteme.

Um dieses Potential zu heben, sind Konzepte zu entwickeln, um einerseits die Einstellung neuen Personals zu verhindern und andererseits Teilen des Personal ein vorzeitiges Ausscheiden aus dem Dienst der Stadt Hagen zu ermöglichen. Planmäßige Fluktuation entsteht sowohl über den Eintritt in den Ruhestand als auch durch das Auslaufen befristeter Arbeitsverträge. Dabei handelt es sich jedoch nicht ausschließlich um Vollzeitkräfte.

Es ist bereits heute bekannt, dass MitarbeiterInnen einiger Berufsgruppen ersetzt werden müssen und sich Nachfolgen auch nicht in jedem Fall aus dem vorhandenen Personalstamm qualifizieren lassen werden. Deshalb ist die dauerhafte Einsparung der vollen Zahl aller in Rede stehenden ausscheidenden Kräfte ein sehr hochgestecktes Ziel und eine Herausforderung. Einzelkonzepte müssen dafür sorgen, dass externe Besetzungen möglichst unterbleiben bzw. auf andere Weise kompensiert werden können.

Ähnliches gilt für den zusätzlichen Personalabbau über Anreizsysteme. Die Möglichkeiten von Anreizsystemen sind durch gesetzliche bzw. tarifliche Vorgaben stark eingeschränkt und werden überwiegend bei der Stadt Hagen bereits angewandt. Auch hier gilt es, über erhebliche Anstrengungen das Potential zu erhöhen, um das vorgegebene Ziel zu erreichen.

2. Handlungsfelder des Projektes Moderne Verwaltung (MoVe)

Nach derzeitigem Stand sind, ausgehend von den Arbeitsergebnissen der Zukunftskommission und vorbehaltlich des entsprechenden Ratsbeschlusses, ausschließlich vor dem Hintergrund der Konsolidierung des städtischen Haushaltes folgende Handlungsfelder durch das Projekt MoVe der Zentralen Steuerung, 19, abzuarbeiten:

- Reduzierung des Personalkostenbudgets im Sinne der Auftragslage der Zukunftskommission, hier insbesondere der Bereich der zusätzlich durch Anreizsysteme zu schaffenden Fluktuation
- Bildung von Fachbereichen bei gleichzeitiger Reduzierung der Fachamtsstrukturen mit dem Ziel der Verschlinkung der Verwaltung und des Abbaus von Hierarchieebenen
- Definition aller Aufgaben nach ihrem Status (freiwillig, pflichtig), Erhebung und Bewertung aller Standards, Erfassung aller refinanzierten Bereiche und Erstellung einer Brutto-/Nettoliste
- Erfassung und Optimierung von Verwaltungsprozessen und Auswertung interkommunaler Vergleichszahlen begleitend zu den vorgenannten Maßnahmen

Im Einzelnen bedeutet dies:

Das Projekt MoVe stellt eine umfassende Reformstrategie der Verwaltung mit dem Ziel sicher, eine weitgehend IT-unterstützte, leistungsstarke und wirtschaftlich optimierte Verwaltung aufzubauen.

Vornehmliche Aufgabenstellung des Projektes MoVe ist dabei unter Berücksichtigung des enormen Konsolidierungsdrucks die Identifizierung, Untersuchung und Optimierung der Geschäftsprozesse der Verwaltung unter Einbeziehung interkommunaler Vergleiche.

Zwingend besteht hier die Notwendigkeit, durch eine allumfassende Datenerhebung die Personalsituation festzustellen. Insbesondere muss auch lokalisiert werden, wie viele BeamtInnen und Beschäftigte in welchem Status über die unmittelbare Verwaltung hinaus in städtischen Gesellschaften und Beteiligungen beschäftigt sind. Hier sind auch alle beurlaubten BeamtInnen und Beschäftigte jeglicher Art (Arbeitszeitreduzierungen, Elternzeit, Sonderurlaub etc.) zu erfassen.

Des Weiteren sind alle Aufgaben der Stadtverwaltung zu ermitteln und zu klassifizieren. Hier ist eine Unterscheidung nach freiwilligen oder pflichtigen Aufgaben vorzunehmen. Ebenso sind in allen Verwaltungsbereichen Standards zu hinterfragen. Dazu gehört auch eine Untersuchung und Optimierung der Strukturen der Stadtverwaltung im Hinblick auf Vorstandsbereiche, Fachbereiche, Ämter, Eigenbetriebe sowie ggf. auch Ausgliederungen. Im Rahmen der konsequenten Fachbereichsbildungen ergibt sich so auch eine Verschlinkung der hierarchischen Leitungsebenen.

Alle diese Aktivitäten sind durch interkommunale Vergleiche unter gleichzeitiger Rückkopplung mit den Aussagen des Berichts der Gemeindeprüfungsanstalt zu begleiten.

Insgesamt betrachtet ist mit dieser skizzierten Aufgabenwahrnehmung eine vollkommene Abkehr vom ursprünglichen Aufgabenportfolio des Projektes MoVe verbunden. Insofern wird

der Umgang mit den bisher im Projekt MoVe angesiedelten Teil-/Fachprojekten und Kernprojekten neu zu strukturieren sein.

Die neuen, zentralen Aufgabenfelder des Projektes MoVe werden nachfolgend unter a) – e) wie folgt beschrieben:

a) Anreizsysteme

Bereits im Jahr 2003 wurde zuletzt im Rahmen der Konsolidierung eine Konzeption zum sozialverträglichen Personalabbau bei der Stadt Hagen vorgestellt und umgesetzt. Zu den Anreizsystemen gehörten und gehören:

- Abgänge durch Altersteilzeit
- Förderung von Teilzeitarbeit
- Abfindungsregelungen sowie
- Vorruhestandsregelungen bei BeamtInnen.

Schwerpunktmäßig bezog sich die damalige Einsparbemühung auf Altersteilzeit und Teilzeitarbeit. Abfindungsregelungen wurden im Rahmen der von Roland Berger und Partner ermittelten Zahlen entsprechend umgesetzt. Um das Anreizsystem zu beleben, muss es zu einer Verschiebung der Prioritäten kommen, da einige der Anreize entweder ausgeschöpft sind oder wenig erfolgversprechend erscheinen. So wird der Schwerpunkt künftig auf Abfindungsregelungen liegen müssen.

Eine Personalreduzierung über die Regelungen der **Altersteilzeitbestimmungen** wurde in Hagen massiv gefördert; deshalb konnten bislang mehr als 500 Verträge geschlossen werden. So wurde die Laufzeit der Vereinbarung verlängert und eine Erhöhung des Aufstockungsbetrages von 83 % auf bis zu 90 % angeboten. Dieses Modell hat sich weitgehend dadurch gerechnet, dass über Kompensationen (Förderung von Einstellungen durch die Arbeitsverwaltung, z. B. über die externe Einstellung von Azubis) Entlastungen erzielt werden konnten. Vergleichbare Fallzahlen können in Zukunft bei den sich verändernden Rahmenbedingungen (u. a. der restriktiven Handhabung externer Einstellungen) nicht weiter erzielt werden. Gleichwohl wird das Instrument dann weiter zu nutzen sein, wenn sich durch direkte Stellenfortfälle ein wirtschaftlicher Nutzen erzielen lässt.

Die Förderung von **Teilzeit** kann als Instrument zur Reduzierung der Personalkosten dienen. Hagen belegt hier bereits einen Spitzenplatz (ca. 1/3 des Personals leisten Teilzeitarbeit - in anderen Städten dagegen erst 1/4). Es kommt jetzt drauf an, Konzepte, ggf. unter finanziellen Anreizen, zu entwickeln, um bislang nur befristete Teilzeit dauerhaft vertraglich festzulegen.

In der **Abfindungsregelung** wird für die Zukunft die stärkste Anreizmöglichkeit von allen gesehen. Gleichzeitig ist bei der wirtschaftlichen Gesamtlage die Erstellung eines Konzeptes aber besonders schwierig, um über die die rentennäheren Jahrgänge hinaus jüngere MitarbeiterInnen zu vorzeitigem Ausscheiden aus städtischen Diensten zu bewegen. Die Herausforderung liegt in der richtigen Bemessung der Abfindungshöhe. Es ist der Frage nachzugehen, wo der Grenzbetrag liegt, der es ermöglicht, die notwendige Zahl von „AussteigerInnen“ zu erzielen, dabei gleichzeitig den Konsolidierungserfolg aber nicht zu gefährden. Hier benötigt die Verwaltung die Erfahrung externer Berater, die solche Projekte bereits erfolgreich abgeschlossen haben.

Großzügige **Vorruhestandsregelungen** im Beamtenbereich sind aufgrund der gesetzlichen Bestimmungen kaum anzudenken. Entsprechende Überlegungen aus der Zukunftskommission mussten einstweilen verworfen werden und könnten künftig zu einer Reduzierung der Gesamteinsparsumme führen. Ob Verhandlungen mit dem Gesetzgeber hier zu positiven Ergebnissen führen werden bleibt abzuwarten.

Für alle angesprochenen Anreizmodelle gilt, dass ein Einsparpotential nur dann erzielt werden kann, wenn eine Stellenwiederbesetzung dauerhaft vermieden wird und die Beschäftigten auch bereit sind, die entsprechenden Angebote anzunehmen. Weil alle Anreizsysteme direkt mit persönlichen Entscheidungen der MitarbeiterInnen verbunden sind, bietet es sich an, die Personalvertretung von Anfang an in den Prozess einzubinden.

Aus dem hier kurz skizzierten Anreizsystem wird deutlich, dass die vorgegebenen Ziele nur mit äußerster Anstrengung erreicht werden können. Eine Zusammenarbeit mit der Personalvertretung ist sinnvoll und im Sinne des Kooperationsvertrages auch erforderlich. Die schwierige Aufgabe lässt sich nur gemeinschaftlich lösen.

Ein vorläufiger Zeitplan zur Umsetzung der Anreizsysteme befindet sich in **Anlage 1.**

b) externe Beratungsleistungen

Ob die erarbeiteten Konzepte bei den Anreizsystemen auch tatsächlich umgesetzt werden können, hängt weitgehend von der Darstellung und Erfahrung mit solchen Systemen ab. Mit Hilfe externer Berater können die erarbeiteten Modelle unter Berücksichtigung privatwirtschaftlicher Aspekte verfeinert bzw. gänzlich neue Möglichkeiten gefunden werden. In der Privatwirtschaft werden die Anreize zum vorzeitigen Ausscheiden von MitarbeiterInnen durchaus intensiv genutzt. Auch um bei den notwendigen Verhandlungen mit der Mitarbeiterschaft und der Personalvertretung eine größere Resonanz bei den notwendigen Veränderungen zu erzielen, bietet sich die Möglichkeit von externer Unterstützung bei der Entwicklung und Umsetzung des von der Zukunftskommission ermittelten Einsparbetrages an.

Bereits im ersten Viertel des Konsolidierungszeitraumes sollte sich zeigen, ob die gefundenen Maßnahmen auch wirklich greifen. Daher sind innerhalb kurzer Zeit (siehe **Anlage 1**) die Konzepte zu erarbeiten, zu entscheiden und der Personenkreis zu identifizieren, mit dem verhandelt werden soll. Über sofortige Vertragsschlüsse muss dann der Konsolidierungserfolg gesichert werden.

Dabei möchte sich die Verwaltung von erfahrenen, externen Beratern unterstützen lassen, um die entwickelten Vorschläge besser abzusichern und auf ihre Umsetzbarkeit hin überprüft zu lassen bzw. direkt mit externer Hilfestellung das Konzept gemeinsam umsetzen.

c) Gebäudewirtschaft Hagen (GWH)

Im Rahmen der Untersuchungen zur GWH hat sich gezeigt, dass besonders viele Schnittstellen zu Strukturen geführt haben, die optimale Prozessabläufe behindern. Eine Vielzahl von Beteiligten mit unterschiedlichen (Entscheidungs-) Kompetenzen erschweren und verteuern die täglichen Abläufe in der Gebäudewirtschaft. Wegen des hohen Haushaltsvolumens ist es angezeigt, an dieser Stelle vorrangig und intensiv über neue und sinnvollere Strukturen zu diskutieren. Aus diesem Grund sollten die Analysearbeiten

unverzüglich aufgenommen werden, um bereits im Jahr 2010 ein tragfähiges Konzept zur Umsetzung vorlegen zu können.

Ein vorläufiger Zeit- und Maßnahmeplan findet sich in der **Anlage 2**.

d) Prozessuntersuchungen sowie interkommunale Vergleiche und Zusammenarbeit

Neben den als Priorität vorangestellten Anreizsystemen wird zu den Kernaufgaben des Projektes Moderne Verwaltung die Prozessanalyse gehören, die zu einer Verbesserung von Verfahrensabläufen innerhalb der Verwaltung führen soll. Die Zukunftskommission hat im Rahmen eines Vergleichs des Hagener Haushaltes 2008 mit den Haushaltsdaten von 7 anderen NRW-Kommunen –bezogen auf 12 ausgewählte Produktbereiche– die Plandaten auf einer groben Ebene ansatzweise analysiert und dargestellt.

Dieses Zahlenmaterial wird im Zusammenhang mit den Detailuntersuchungen jeweils anlassbedingt aufbereitet und in die Entwicklung oder Erschließung neuer Konsolidierungsmöglichkeiten eingebracht. Damit wird sichergestellt, dass alle von MoVe betriebenen Untersuchungen nach und nach die Gesamtverwaltung mit interkommunalen Vergleichszahlen messen und beste Lösungen anderer Städte mit einbringen. Gleichzeitig werden die Daten mit Hagener Verhältnissen abgeglichen und ein sinnvoller Umgang mit der Datenfülle sichergestellt. Dieselbe Vorgehensweise wird auch im Hinblick auf den Bericht der Gemeindeprüfungsanstalt von 2008 zugrunde gelegt. Auch dort sind interkommunale Vergleichszahlen vorhanden, die mit in das Verbesserungspotential eingearbeitet werden können.

Durch die konkrete jeweilige Aufgabenstellung im Rahmen der Prozessanalyse beim Umbau der Verwaltung gewinnen die Fragen und Antworten, die in persönlichen Kontakten / Informationsbeschaffungen vor Ort entstehen, an Tiefe und versprechen ein wesentlich besseres Ergebnis, als eine allgemeine Abstimmung ohne konkrete Kenntnis über lokale, differenzierte Prozesse.

e) Erneuerung der Verwaltungsstruktur

Unabhängig von sich ggf. durch den neuen Rat oder Oberbürgermeister nach der Kommunalwahl initiierten Veränderungen bei der Zusammensetzung der Vorstandsbereiche ist es erforderlich, die Verwaltungsstrukturen insgesamt zu verändern. Auch die Zukunftskommission hat diskutiert, dass die Zahl der Organisationseinheiten (Ämter und Fachbereiche) wesentlich reduziert werden muss. Aus einer solchen Veränderung soll gleichzeitig durch z. B. Abflachung von Hierarchieebenen und Verbesserung von Prozessabläufen weiteres Sparpotential erschlossen werden. Vor allem durch die Überprüfung der Aufbau- und Ablauforganisation und Straffung von Prozessabläufen soll die Möglichkeit geschaffen werden, mit dem in Zukunft drastisch reduzierten Personalkörper langfristig doch noch ein möglichst hohes Maß an Aufgabenerledigung erzielen zu können. Dass es dabei zu Aufgabenverdichtungen kommen wird liegt ebenso auf der Hand wie die Notwendigkeit, über Umfang und Tiefe die Aufgabenerledigung selbst regulieren zu müssen. Auch Aufgabenfortfälle werden im Rahmen von Aufgabenkritik zwingend zu diskutieren sein. Aufbereitete Informationen über die Beeinflussbarkeit von Aufgaben (freiwillig/pflichtig) werden die politische Entscheidung dabei unterstützen.

Die Vorgabe der zu erzielenden Einsparung wird darüber hinaus die Prüfung der Vergabe

von Aufgaben notwendig machen. Hier sind sowohl Veränderungen von Rechtsformen, als auch interkommunale Zusammenarbeitsfelder zu überprüfen. Eine Privatisierung von Aufgaben ist ebenfalls nicht ausgeschlossen. Grundlage für alle aufgezählten Möglichkeiten muss jeweils eine betriebswirtschaftliche Betrachtung sein, denn für die Stadt Hagen müssen alle Veränderungen zukünftig ausschließlich mit einer finanziellen Verbesserung verbunden sein.

Ein vorläufiger Zeitplan findet sich in **Anlage 3.**

3. Planmäßige Fluktuation

Wie bereits eingangs geschildert, lässt sich der Erfolg bei der planmäßigen Fluktuation nur über einen konsequenten Einstellungsstopp und die Umsetzung entsprechender Konzepte verwirklichen. Die Stadt wird wegen der vielen spezialberuflichen Tätigkeiten nicht gänzlich auf externe Einstellungen verzichten können. Die o. g. Erneuerung der Verwaltungsstruktur wird wesentlich dazu beitragen müssen, durch Prozessverbesserungen solche externe Einstellungen zu vermeiden; hierin ist ein wesentlicher Faktor zur Absicherung der Einsparung zu sehen.

Zusätzlich sind Konzepte erforderlich, die die Frage beantworten, wie längerfristig mit reduziertem Bestand an „Spezial- bzw. Fachpersonal“ gearbeitet werden kann. Beispielfhaft seien hier u. a. die Bereiche Sozialpädagogische Hilfen, Tagesbetreuung für Kinder, Brandschutz und Rettungsdienst sowie Ingenieur- und Architektentätigkeiten genannt. Hier müssen gemeinsam mit den Fachverwaltungen Konzepte entwickelt werden, weil sich dieses Personal nicht in jedem Fall über Personalentwicklungsmaßnahmen, z. B. durch Qualifizierung von MitarbeiterInnen aus der „Allgemeinen Verwaltung“, gewinnen werden lässt.

Die Verwaltung hat im Bereich der „Sozialarbeit“ bereits begonnen, unter Anwendung des für die Zukunftskommission ermittelten Datenmaterials an solchen fachlichen Lösungen zu arbeiten. Hier steht z. B. fest, dass zwar Personal zur Absicherung des Allgemeinen Sozialen Dienstes (ASD) als vorrangigste sozialarbeiterische Arbeit aus anderen Bereichen der Sozialarbeit abgezogen werden kann, dies perspektivisch jedoch dazu führt, dass Aufgabenstellungen aus den „verlassenen“ Aufgabengebieten nicht oder nur eingeschränkt wahrgenommen werden können.

Die konzeptionellen Überlegungen müssen auch die Frage beantworten, wie das ja zunächst „durch Zufall“ in den verschiedenen Ämtern und Fachbereichen entstehende planmäßige Fluktuationspotential (eben über das alterbedingte Ausscheiden von MitarbeiterInnen bzw. das Auslaufen befristeter Verträge) und die daraus entstehenden Vakanzen möglichst „gerecht“ allen Vorstandsbereichen zugeordnet werden kann. Gleichwohl soll dieser Faktor für den entsprechenden Einstieg in die Thematik genutzt werden. Die Zentrale Steuerung wird auf Basis der Beschlussfassung des Rates zum Bericht der Zukunftskommission mit den Leitungen aller Organisationseinheiten Gespräche führen und Festlegungen u. a. dahingehend treffen, wie und wo kw-Vermerke („künftig wegfallend“) anzubringen sind und welche Personalentwicklungsmaßnahmen bzw. aufgabenkritische Überlegungen damit ggf.

einhergehen müssen. Die Einbindung der Personalvertretung in diesen Prozess ist dabei selbstverständlich.

Als flankierende Maßnahme zur Vermeidung von externen Einstellungen von „außen“ sollte der konzernweite Arbeitsmarkt dringend aktiviert und genutzt werden. Sicher ist dabei zu beachten, dass ggf. dann auch aus dem Konzern hinzukommendes Personal sich negativ (weil personalkostenerhöhend) bei Töchtern wie der Konzernmutter auswirkt und ein „Vorteil“ immer nur dann gegeben ist, wenn Personal in den Konzern abgegeben werden kann.

Trotzdem sollte ein solcher „interner“ Arbeitsmarkt auch in den Fällen, in denen Einstellungen für die Stadt Hagen oder ihre Töchter künftig unumgänglich sind, Vorrang vor „echten“ externen Einstellungen von „außen“ haben. Denn: Spielt sich ein solches Verfahren ein, sind auch die Konzerntöchter bereit, bei jeder Neueinstellung zunächst bei der Konzernmutter anzufragen, ob entsprechendes Personal zur Verfügung gestellt werden kann, könnten letztlich alle Partner im Konzern Stadt davon profitieren.

Letztlich sind an dieser Stelle auch die Bestrebungen der Bezirksregierung Arnsberg, eine interkommunale Stellenvermittlung („Jobbörse“) initiieren zu wollen, in die Überlegungen mit einzubeziehen. Erste Kontakte wurden diesbezüglich bereits geknüpft.

4. Schlussbetrachtung

Nach alledem wird deutlich, dass die durch die Zukunftskommission vorgegebenen Zielmarken im Themenfeld „Personal“ nur mit äußerster Anstrengung zu erreichen sein werden. Intern ist das verantwortliche Zusammenspiel aller Vorstandsbereiche ebenso erforderlich wie die Einbindung der Personalvertretung in die Erarbeitung der Konzepte und deren Umsetzung. Aus Sicht der Verwaltung ist darüber hinaus eine (teilweise) Hilfestellung durch externe Berater erforderlich.

Finanzielle Auswirkungen

☒ Es entstehen keine finanziellen und personellen Auswirkungen

Verfügung / Unterschriften

Veröffentlichung

Ja

Nein, gesperrt bis einschließlich _____

Oberbürgermeister**Gesehen:**_____
Stadtkämmerer_____
Stadtsyndikus_____
Beigeordnete/r**Amt/Eigenbetrieb:**

19 Zentrale Steuerung

Gegenzeichen:

Beschlussausfertigungen sind zu übersenden an:**Amt/Eigenbetrieb:****Anzahl:**
