

Beratung · Prüfung · Service



Überörtliche Prüfung  
der Stadt Kalkar  
Personal

*GPA NRW*

*Heinrichstraße 1 · 44623 Herne  
Postfach 101879 · 44608 Herne  
Telefon (0 23 23) 14 80-0  
Fax (0 23 23) 14 80-333*



---

# Inhaltsverzeichnis

Personal	1
Inhalte, Ziele und Methodik	1
Bereinigungssystematik im interkommunalen Vergleich	3
Gesamtpersonalwirtschaftliche Betrachtung	5
Stellenplan	5
Interkommunaler Vergleich	7
Ist-Stellen je 1.000 Einwohner -alternativ- (alternative Personalquote)	9
Aufgabenportfolio	13
Stellenvergleich in verschiedenen Aufgabenfeldern der Kernverwaltung	18
Personalmanagement	20
Schulverwaltung	24
Steuern	28
Sicherheit und Ordnung	29
Soziales	44
Gesamtbetrachtung Personal	50



# Personal

## Inhalte, Ziele und Methodik

In der ersten Prüfrunde (Vergleichsjahr 2005) haben wir bereits die gesamtpersonal-wirtschaftliche Situation der Stadt Kalkar mit Hilfe der hoch aggregierten Kennzahlen

- Ist-Stellen je 1.000 Einwohner (Personalquote)
- Ist-Stellen je 1.000 Einwohner -alternativ- (alternative Personalquote)

untersucht. Um die seitdem erfolgte personalwirtschaftliche Entwicklung beurteilen zu können, schreiben wir diese Kennzahlen in der zweiten Prüfrunde, weitgehend unter Beibehaltung unserer Erhebungs- und Bereinigungssystematik, fort. Ein Unterschied in der Prüfungssystematik ergibt sich dadurch, dass wir in der ersten Prüfrunde Stellenanteile von geringfügig Beschäftigten bei der Erhebung der Personalquoten nicht berücksichtigt haben – nunmehr beziehen wir diese Beschäftigungsgruppe mit ein.

Ziel dieser gesamtpersonalwirtschaftlichen Betrachtung ist es, die aktuelle Situation und bisherige Entwicklung in der Personalausstattung im intra- und interkommunalen Vergleich darzustellen und zu analysieren.

Ergänzend zur gesamtpersonalwirtschaftlichen Betrachtung untersuchen wir das vorgehaltene Stellenvolumen in verschiedenen typischen Aufgabenfeldern der Kernverwaltung und stellen es mit der Kennzahl

- Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner im jeweiligen Aufgabenfeld

dar. Zur weiteren Analyse des so ermittelten quantitativen Stellenvolumens bilden wir dabei für jedes Aufgabenfeld weitere Leistungs- bzw. Hilfskennzahlen.

Ziel dieses Stellenvergleichs ist die Identifizierung möglicher personalwirtschaftlicher Konsolidierungspotenziale auf Ebene der betrachteten Aufgabenfelder. Vor diesem Hintergrund bilden wir hier auch Benchmarks und ermitteln darauf basierend Potenziale.

### **Methodik für die Erhebung und Bereinigung der personalwirtschaftlichen Kennzahlen**

Für die Bildung der personalwirtschaftlichen Kennzahlen wenden wir im Grundsatz die im Folgenden skizzierte Systematik für die Erhebung und Bereinigung an:

- Die Kennzahlenentwicklung betrachten wir – soweit dies für die Analyse sachdienlich erscheint - im intrakommunalen Zeitreihenvergleich für die Jahre 2008 bis 2012; soweit Daten auch für das Jahr 2013 vorhanden sind, beziehen wir dieses Jahr in unsere Analyse mit ein. Der interkommunale Vergleich erfolgt für das Jahr 2011.
- Wir betrachten das Aufgabenportfolio der Gesamtverwaltung grundsätzlich unabhängig von der Organisationsform; d. h. Eigenbetriebe, eigenbetriebsähnliche Einrichtungen und Anstalten öffentlichen Rechts beziehen wir in die personalwirtschaftliche Analyse mit ein. Geringfügige und befristet Beschäftigte berücksichtigen wir, soweit deren Beschäftigungsdauer mehr als sechs Monate im Haushaltsjahr beträgt.

### **Bildung von Sondervermögen**

Die Stadt Kalkar führt aufgrund des Ratsbeschlusses der Stadt Kalkar in seiner Sitzung am 18.06.2003 nach den Vorschriften der Gemeindeordnung Nordrhein-Westfalen (GO NRW) den Eigenbetrieb „Sondervermögen Abwassersammlung Stadt Kalkar“. Aufgabe des Eigenbetriebes ist die Abwasserbeseitigung gemäß § 18 a Wasserhaushaltsgesetz in Verbindung mit den §§ 51 - 53 des Landeswassergesetzes. Die Aufgabenerledigung erfolgte durch Personalgestellungen der Stadtwerke Kalkar GmbH & Co. KG. Zum 01.04.2011 wurde ein Mitarbeiter der Stadtwerke übernommen.

## Bereinigungssystematik im interkommunalen Vergleich

### 1. Schritt der Bereinigung

Da die Art der Aufgabenerledigung, aber auch der Grad der Ausgliederung in verschiedenen Aufgabenbereichen in der kommunalen Landschaft zum Teil deutliche Unterschiede aufweist, nehmen wir auf Ebene des interkommunalen Vergleichs für das Segment der kleinen kreisangehörigen Kommunen grundsätzlich eine Bereinigung bestimmter Aufgaben vor. Die Systematik in der ersten wie der jetzigen Prüfrunde ist dabei gleich geblieben.

Konkret stellt sich die Bereinigung für den interkommunalen Vergleich bei der Stadt Kalkar wie folgt dar:

<b>Bereinigung der Vollzeit-Stellen für den interkommunalen Vergleich 2011</b>	
Aufgabe	Vollzeit-Stellen
Straßenreinigung/Winterdienst	1,69
Abwasserbeseitigung: Stellenanteile Bauhof sowie Mitarbeiter des Sondervermögens „Abwassersammlung Stadt Kalkar“	2,03
Abfallbeseitigung	1,39
Märkte	0,18
Bestattungswesen	2,18
Wirtschaftsförderung und Fremdenverkehr	1,86
Verwaltung wirtschaftlicher Unternehmen	0,14
<b>Insgesamt</b>	<b>9,47</b>

Bei der Bereinigung der Stellenanteile ist zu berücksichtigen, dass die Stadt Kalkar bisher keine Kosten- und Leistungsrechnung implementiert hat, so dass eine konkrete Produktzuordnung der Arbeitsleistung noch nicht möglich ist. Die oben aufgeführten Stellenanteile beruhen auf Umrechnungen der Arbeitsstunden der Bauhofmitarbeiter unter Berücksichtigung der Jahresarbeitsminuten einer Normalarbeitskraft nach dem Gutachten der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) aus 2010/2011<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> KGSt-Materialien Nr. 8/2010. Kosten eines Arbeitsplatzes Stand 2010/2011

In der ersten Prüfrunde haben wir eine Bereinigung um 8,01 Stellen vorgenommen. Der Unterschied von 1,46 Stellen beruht im Wesentlichen auf den gestiegenen Stellenanteilen in den Bereichen Abwasserbeseitigung (Sondervermögen), Straßenreinigung und Bestattungswesen sowie den in der ersten Prüfrunde noch nicht zu berücksichtigenden Stellenanteilen für die Verwaltung wirtschaftlicher Unternehmen.

Unter Berücksichtigung dieses Bereinigungs-schrittes ermitteln wir die Kennzahl „Ist-Stellen je 1.000 Einwohner (Personalquote)“.

## 2. Schritt der Bereinigung

Für die Vergleichskommunen nehmen wir darüber hinaus eine weitere Differenzierung vor, da erfahrungsgemäß die Angebotspalette der Kommunen, insbesondere in bestimmten personal- und kostenintensiven Aufgabenfeldern, sehr unterschiedlich sein kann. Hierzu gehören die Aufgabenbereiche Tageseinrichtungen für Kinder, Feuerwehr, Rettungsdienst, Gebäudereinigung und Arbeitslosengeld II. Auch in diesem Fall hat sich die Bereinigungssystematik gegenüber der letzten Prüfung nicht verändert. Die Summe der bereinigten Stellen hat sich im Umfang von 8,95 Vollzeit-Stellen im Vergleichsjahr 2005 um 0,43 Vollzeit-Stellen auf 9,38 Vollzeit-Stellen erhöht.

<b>Weitere Bereinigung der Vollzeit-Stellen für den interkommunalen Vergleich 2011</b>		
Aufgabe	Vollzeit-Stellen Stadt Kalkar	Mittelwert Vergleichskommunen
Kindertageseinrichtungen (Bearbeitung Elternbeiträge)	0,40	18,23
Rettungsdienst/Feuerwehr (Ordnungsamt und Gerätewart)	0,83	0,69
Eigenreinigungskräfte	1,95	2,85
Arbeitslosengeld (ALG) II	6,20	2,69
<b>Insgesamt</b>	<b>9,38</b>	<b>12,84<sup>2</sup></b>

Unter Berücksichtigung dieses weiteren Bereinigungs-schrittes ermitteln wir die Kennzahl „Ist-Stellen je 1.000 Einwohner alternativ“ (alternative Personalquote).

<sup>2</sup> Wert 12,84 entspricht dem Durchschnitt im interkommunalen Vergleich aus den vier Aufgabenbereichen insgesamt; es handelt sich nicht um die Summe der dargestellten Mittelwerte in den einzelnen Aufgabenbereichen.



Auch die Stadt Kalkar weist örtliche und strukturelle Besonderheiten im Hinblick auf die genannten Aufgabenbereiche auf. Die Stadt Kalkar unterhält keine Kindertageseinrichtungen in eigener Trägerschaft, so dass die Vorhaltung von städtischem Personal nur im vergleichsweise geringen Umfang erforderlich ist. Die Gebäudereinigung erfolgt überwiegend durch Fremdreinigung, so dass auch in diesem Aufgabenbereich der Umfang des eingesetzten Personals unter dem Durchschnitt der Vergleichskommunen liegt. Weitere Ausführungen zur Gebäudereinigung erfolgen im Berichtsteil der Gebäudewirtschaft.

Darüber hinaus hat der Kreis Kleve 2005 im Hinblick auf die Wahrnehmung der Aufgabe Hartz IV (SGB II) optiert. In den 16 kreisangehörigen Gemeinden und Städten des Kreises wurden entsprechende Dienststellen eingerichtet. Die Stadt Kalkar als kreisangehörige Kommune stellt für die Erfüllung der Aufgaben nach dem SGB II Personal zur Verfügung. Für die im Stellenplan der Stadt Kalkar geführten Mitarbeiter erfolgt eine kostendeckende Personalausgabenerstattung.

Im Rahmen unserer Bereinigungssystematik berücksichtigen wir somit bei der Bildung der Personalquoten insgesamt 18,85 Ist-Stellen nicht; dies entspricht 23,90 Prozent der bei der Stadt Kalkar insgesamt tatsächlich besetzten Ist-Stellen. Stellenpotenziale in diesen Aufgabenbereichen sind nicht auszuschließen, werden aber im Rahmen dieser Prüfung nicht betrachtet.

## **Gesamtpersonalwirtschaftliche Betrachtung**

### **Stellenplan**

Bereits in der ersten Prüfrunde haben wir die Stellenpläne der Stadt Kalkar unter den Gesichtspunkten

- Rechtskonformität mit der Gemeindehaushaltsverordnung (GemHVO) und
- Transparenz (insbesondere vollzeitäquivalente Abbildung der Stellen)

betrachtet.

Die Stellenpläne der Stadt Kalkar entsprechen im Referenzzeitraum von 2008 bis 2013 den formalen Anforderungen der GemHVO. Im Stellenplan erfolgt eine vollzeitäquivalente Darstellung der Plan- und Ist-Stellen. Mit Einführung des NKF im Jahr 2009 wurden im Rahmen des doppischen Haushaltsrechtes gemäß § 8 GemHVO n. F. und der Anlage 5 VV Muster GO/GemHVO die Stellen bzw. die jeweils zur Aufgabenerledigung benötigten Zeitanteile auf die Produktbereiche aufgeteilt.

## Ist-Stellen je 1.000 Einwohner (Personalquote)

### Intrakommunaler Zeitreihenvergleich

Zur Darstellung der intrakommunalen Entwicklung setzen wir die jeweils am 30.06. tatsächlich besetzten Stellen der Stadt Kalkar – basierend auf den Stellenplänen und Wirtschaftsplänen der Jahre 2009 bis 2013 – in das Verhältnis zur Einwohnerzahl:

Entwicklung der Ist-Stellen je 1.000 Einwohner – intrakommunale Entwicklung				
Jahr	Ist-Stellen Beamte und Tariflich Beschäftigte		Personalquote	
	Laut Stellenplan der Stadt Kalkar jeweils zum 30.06.	lt. Wirtschaftsplan Sondervermögen	Einwohner lt. IT.NRW zum 31.12.	Ist-Stellen gesamt je 1.000 Einwohner
2008	79,10	0	13.996	5,65
2009	78,10	0	13.950	5,60
2010	77,10	0	13.829	5,58
2011	76,10	1	13.791	5,59
2012	76,60	1	13.791	5,63

Die Personalquote der Stadt Kalkar ist in den Jahren 2008 bis 2012 - trotz des leichten Rückgangs der absoluten Ist-Stellen im gleichen Zeitraum - auf einem nahezu konstanten Niveau geblieben. Ursächlich hierfür ist eine annähernd gleiche prozentuale Entwicklung der Einwohnerzahl und der Ist-Stellen im Betrachtungszeitraum.

Mit dem Stellenplan 2013 wurden 1,5 neue Plan-Stellen im Produktbereich 05 „Soziale Leistungen“ ausgewiesen. Ausgangspunkt hierfür ist die Umstrukturierung des Fallmanagements. Die Stadt Kalkar nimmt seit Beginn des Jahres 2013 diese Aufgabe nunmehr mit eigenen städtischen Mitarbeitern wahr. Nach eigenen Angaben erwartet die Stadt Kalkar

durch die Übernahme des Fallmanagements im Saldo Einsparungen i. H. v. ca. 29.600 Euro jährlich.<sup>3</sup>

Darüber hinaus ist der Vergleich der Ist-Stellen auf Basis der in den Vergleichsjahren 2005 und 2011 jeweils zur Verfügung gestellten Personalliste ein weiteres Indiz für eine relativ konstante Stellenausstattung der Stadt Kalkar:

<b>Entwicklung der Ist-Stellen (Basis Personalliste) Stadt Kalkar ohne Eigenbetrieb und geringfügig Beschäftigte<sup>4</sup></b>	
Jahr	Ist-Stellen laut Personalliste
30.06.2005	74,83
30.06.2011	75,97
<b>Unterschied/Entwicklung</b>	<b>1,14</b>

Danach hat sich die Anzahl der Ist-Stellen der Stadt Kalkar in den Jahren 2005 bis 2011 um etwa eine Stelle bzw. 1,52 Prozent erhöht.

### Feststellung

Das Stellenvolumen der Stadt Kalkar ist im Referenzzeitraum 2005 bis 2011 weitgehend konstant geblieben; der absolute Stellenanstieg in den letzten sechs Jahren liegt unter zwei Prozent.

## Interkommunaler Vergleich

Unter Berücksichtigung der nunmehr im Sondervermögen eingerichteten und besetzten Stelle sowie der bei der Stadt Kalkar eingesetzten geringfügig Beschäftigten im Umfang von 1,91 Ist-Stellen haben wir in 2011 zum Stichtag vollzeitverrechnet 78,88 Ist-Stellen ermittelt.

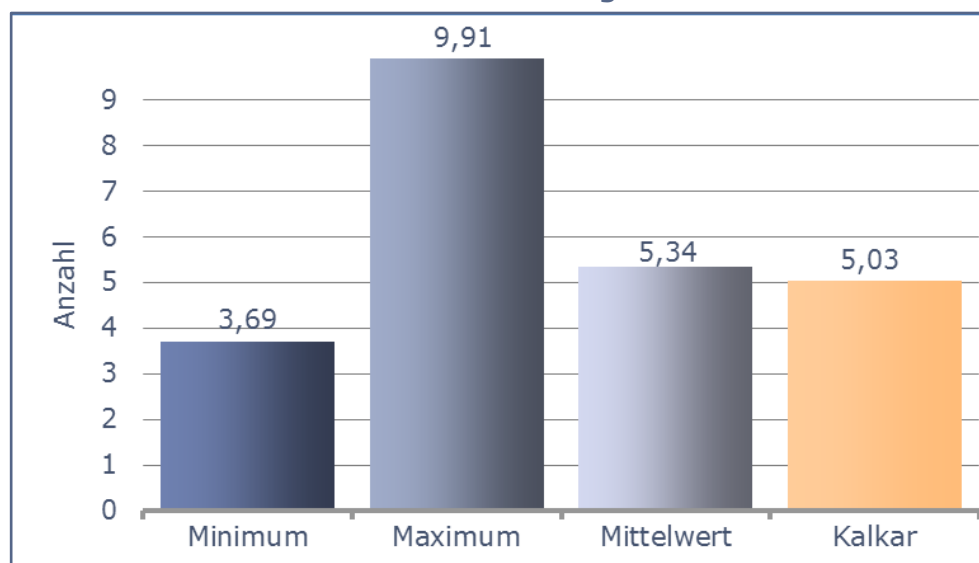
Im interkommunalen Vergleich der Kennzahl „Ist-Stellen je 1.000 Einwohner“ ergibt sich für die Stadt Kalkar folgende Positionierung:

<sup>3</sup> Lt. Beschlussvorlage für den Haupt- und Finanzausschuss sowie den Rat der Stadt zum Stellenplan für das Haushaltsjahr 2013 vom 12. November 2012.

<sup>4</sup> Zur Gewährleistung der Vergleichbarkeit haben wir für diese Betrachtung geringfügig Beschäftigte und den Eigenbetrieb außen vor gelassen.

Ist-Stellen je 1.000 Einwohner (Personalquote)					
Jahr	Ist-Stellen auf Basis Personalliste	Stellenumfang 1. Bereini-gung	Ist-Stellen nach 1. Bereini-gung	Einwohner lt. IT.NRW zum 31.12.	Personalquote Stadt Kalkar
2011	78,88	9,47	69,41	13.791	5,03

### Ist-Stellen je 1.000 Einwohner im interkommunalen Vergleich 2011



Ist-Stellen je 1.000 Einwohner im interkommunalen Vergleich 2011				
Ergebnisse in Klassen				
unter 4,00	4,00 bis unter 5,00	<b>5,00 bis unter 6,00</b>	6,00 bis unter 7,00	ab 7,00
7	25	19	7	11

Entwicklung der Personalquote (Ist-Stellen je 1.000 Einwohner (EW)) in den Vergleichsjahren 2005 und 2011			
	Vergleichsjahr 2005	Vergleichsjahr 2011	Entwicklung 2005 bis 2011
Minimum	3,11	3,69	+0,58
Maximum	8,70	9,91	+1,21
Mittelwert	5,30	5,34	+0,04
<b>Personalquote Stadt Kalkar</b>	<b>4,75</b>	<b>5,03</b>	<b>+0,28</b>
<b>Einwohnerzahl Stadt Kalkar</b>	<b>14.076</b>	<b>13.791</b>	<b>-285</b>
Differenz der Stadt Kalkar zum Mittelwert je 1.000 EW	-0,55	-0,31	
Differenz zum Mittelwert absolut in Ist-Stellen gerundet	-8,00	-4,00	

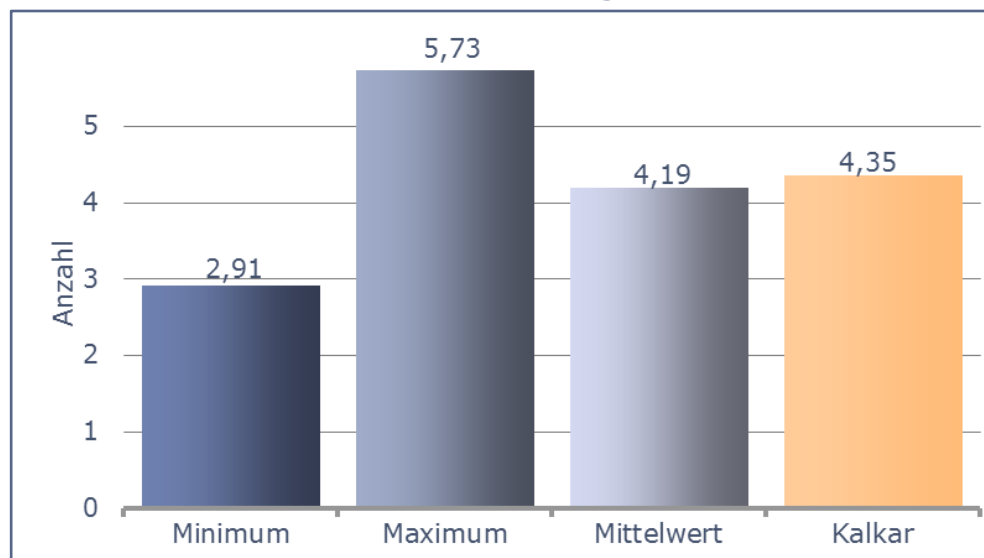
Die Gegenüberstellung mit den Vergleichszahlen der letzten Prüfung zeigt auf, dass sich die Personalquote der Stadt Kalkar deutlich erhöht hat, während der Mittelwert nahezu konstant geblieben ist.

### Ist-Stellen je 1.000 Einwohner -alternativ- (alternative Personalquote)

Die „alternative Personalquote“ lässt Rückschlüsse auf die klassischen Aufgabenbereiche der Verwaltung, die sogenannte „Kernverwaltung“, zu.

Ist-Stellen je 1.000 Einwohner -alternativ- (alternative Personalquote)					
Jahr	Ist-Stellen nach 1. Bereinigung	Stellenumfang 2. Bereinigung	Ist-Stellen nach 2. Bereinigung	Einwohner lt. IT.NRW zum 31.12.	Personalquote Stadt Kalkar
2011	69,41	9,38	60,03	13.791	4,35

### Ist-Stellen je 1.000 Einwohner -alternativ- im interkommunalen Vergleich 2011



Ist-Stellen je 1.000 Einwohner -alternativ- im interkommunalen Vergleich 2011				
Verteilung der Ergebnisse				
unter 3,50	3,50 bis unter 4,00	<b>4,00 bis unter 4,50</b>	4,50 bis unter 5,00	ab 5,00
5	18	30	10	6

Der Mittelwert ist im Vergleich zum Mittelwert der 1. Reinigungsstufe aufgrund der bei allen Vergleichskommunen vorgenommenen Stellenbereinigungen in den Aufgabenbereichen Feuerwehr, Rettungsdienst, Kindertageseinrichtungen und Eigenreinigung um 1,14 Ist-Stellen je 1.000 Einwohner im Vergleich gesunken. Dies entspricht einer Reduzierung um 21,7 Prozent.

Da die Stadt Kalkar in den vorgenannten Aufgabenbereichen weniger Personal als im Durchschnitt üblich vorhält und damit aber auch weniger Personal bereinigt werden kann, sinkt der Kennzahlenwert der Stadt Kalkar nur um 0,68 Ist-Stellen je 1.000 Einwohner bzw. 13,5 Prozent. Die überschreitende Differenz zum Mittelwert (0,16 Ist-Stellen je 1.000 Einwohner) entspricht absolut rund zwei Ist-Stellen.

Der Mittelwert bildet den Durchschnitt der Vergleichskommunen ab, er sollte von der Stadt Kalkar unseres Erachtens aber nicht als Zielwert angestrebt werden. Vielmehr halten wir eine Orientierung an dem Viertel der Vergleichskommunen für angebracht, das die günstigsten Kennzahlenwerte erreicht (entspricht 18 der insgesamt 69 Vergleichskommunen).

Die betreffenden Kommunen liegen mit ihrer alternativen Personalquote von maximal 3,79 Ist-Stellen je 1.000 Einwohner unter dem Mittelwert von 4,19 Ist-Stellen je 1.000 Einwohner. Diesen Richtwert überschreitet die Stadt Kalkar um 0,40 Ist-Stellen je 1.000 Einwohner, das entspricht rund 5,50 Stellen. Unsere später folgenden Stellenvergleiche zeigen auf, dass partiell eine Optimierung des Personaleinsatzes möglich ist.

### **Feststellung**

Der interkommunale Vergleich der alternativen Personalquote zeigt auf, dass die Stadt Kalkar in der Kernverwaltung für das verbliebene Aufgabenspektrum im Vergleich zu den bisher geprüften Kommunen ein leicht über dem Durchschnitt der Vergleichskommunen liegendes Stellenvolumen vorhält.

<b>Ist-Stellen je 1.000 Einwohner –alternativ- Entwicklung der Personalquote in den interkommunalen Vergleichsjahren 2005 und 2011</b>			
	Vergleichsjahr 2005	Vergleichsjahr 2011	Differenz 2005 bis 2011
Minimum	2,94	2,91	-0,03
Maximum	6,13	5,73	-0,40
Mittelwert	4,23	4,19	-0,04
<b>Stadt Kalkar</b>	<b>4,11</b>	<b>4,35</b>	<b>+0,24</b>
Einwohnerzahl	14.076	13.791	-285
<b>Differenz der Stadt Kalkar zum Mittel- wert je 1.000 Einwohner</b>	<b>-0,12</b>	<b>+0,16</b>	
<b>Absolut in Ist- Stellen, gerundet</b>	<b>-2,00</b>	<b>+2,00</b>	

Die tabellarische Übersicht zeigt auf, dass Minimum, Maximum und Mittelwert eine sinkende Tendenz aufweisen; diese Tendenz ist bei der Stadt Kalkar gleichwohl nicht festzustellen. Im Vergleich zu 2005 ist die alternative Personalquote der Stadt Kalkar um 0,24 Ist-Stellen je 1.000 Einwohner gestiegen.

Bei der Entwicklung der alternativen Personalquote der Stadt Kalkar ist zu berücksichtigen, dass die Einwohnerzahlen sinken; dies wirkt sich im Umfang von 0,10 Ist-Stellen je 1.000 Einwohner aus. Aber auch die meisten anderen Kommunen haben Einwohnerrückgänge zu verzeichnen.

Auch die Änderung unserer Erhebungssystematik –im Gegensatz zum Vergleichsjahr 2005 fließen nunmehr die Stellenanteile der geringfügig Beschäftigten in den Vergleich 2011 mit ein- wirkt sich bei der Stadt Kalkar im Umfang von 0,14 Ist-Stellen je 1.000 Einwohner aus; auch in diesem Fall unterliegen andere Vergleichskommunen ggfs. einer entsprechenden Handhabung.

Es ist davon auszugehen, dass die leicht sinkende Tendenz der Personalquote im Mittelwert durch den Sparzwang vieler Kommunen in NRW und den damit verbundenen Stellenreduzierungen in den letzten Jahren erreicht wurde.

Deutliche Stellenreduzierungen im Vergleichszeitraum sind bei der Stadt Kalkar im Zuge der Haushaltskonsolidierung dagegen nicht erfolgt. Wie bereits festgestellt, zeigt die Entwicklung der Stellenausstattung einen konstanten Verlauf mit einer leicht steigenden Tendenz.

Die demografische Entwicklung wird zukünftig im Hinblick auf die Steuerung des Personals und die Gestaltung der Aufgabenwahrnehmung deutlich an Bedeutung gewinnen.

Die Personalplanung der Stadt Kalkar erfolgte bislang anlassbezogen; d.h. bei Freiwerden einer Stelle im Rahmen der altersbedingten Fluktuation wurde unter Berücksichtigung der dann bestehenden Bedarfe für den jeweiligen Einzelfall aufgabenkritisch geprüft, wie das Anforderungsprofil der Stelle zukünftig aussehen soll und ggf. eine darauf basierende Änderung der Aufgabenzuschnitte herbeigeführt. Eine gesamtstädtische Personalbedarfsplanung über einen längeren Zeitraum bzw. eine Fluktuationsanalyse ist bisher noch nicht erfolgt, da die zu erwartende altersbedingte Fluktuation bis 2017 nur insgesamt vier Mitarbeiter aus unterschiedlichen Bereichen betrifft. Zusätzlich werden drei weitere Mitarbeiter im Rahmen von Altersteilzeitverhältnissen nach dem Vergleichsjahr 2011 in die Freizeitphase der Altersteilzeit treten.

Zur Gewährleistung eines qualifizierten Nachwuchses bildet die Stadt Kalkar regelmäßig selbst aus.

### Ausbildungsplatzquote

Auszubildende je Vollzeit-Stelle			
Minimum	Maximum	Mittelwert	Stadt Kalkar
0,79	8,49	4,36	6,34

Die Ausbildungsplatzquote der Stadt Kalkar liegt deutlich über dem Mittelwert der Vergleichskommunen. Die Stadt Kalkar bietet im Einvernehmen mit dem Rat der Stadt ein breitgefächertes Ausbildungsangebot, dazu zählen u.a. die Ausbildungsberufe zum Verwaltungsfachangestellten, Bachelor of Law, Tourismuskaufmann, Systemadministrator, Fachinformatiker und Straßenwärter. Nach ihrer Ausbildung erfolgt in der Regel die Übernahme in ein Beschäftigungs- oder in ein Beamtenverhältnis; so wird den Ausgebildeten - unter der Voraussetzung eines guten Abschlusses - im Anschluss ein Jahresvertrag angeboten. Eine Übernahmegarantie gibt es allerdings nicht. Damit bildet die Stadt Kalkar teilweise über Bedarf aus. Soweit eine dauerhafte Übernahme nicht erfolgen kann, ist die Stadt Kalkar bestrebt, den Ausgebildeten auf dem Arbeitsmarkt einen adäquaten Arbeitsplatz zu vermitteln; bislang war diese Strategie der Stadt Kalkar erfolgreich.



Mit Beschluss des Rates vom 13.12.2012 wurde im städtischen Bau- und Betriebshof ein weiterer Ausbildungsplatz (Ausbildung zum Gärtner der Fachrichtung Garten- und Landschaftsbau) im Stellenplan für das Jahr 2013 eingerichtet.

### **Aufbauorganisation**

In der letzten Prüfung haben wir der Stadt Kalkar empfohlen, den damals vierzügigen Verwaltungsaufbau durch Zusammenlegung der Fachbereiche „Zentrale Dienste“ und „Finanzen“ in nur noch drei Fachbereiche zu gliedern, um damit eine Stellenreduzierung bzw. eine Reduzierung von Stellenanteilen auf der Führungsebene herbeiführen zu können.

Dieser Empfehlung ist die Stadt Kalkar gefolgt. Durch die Reduzierung der Verwaltungsgliederung von vier auf drei Fachbereiche wurde eine Stelle der Besoldungsgruppe A 13 h. D. BBesG in eine Stelle der Besoldungsgruppe A 12 BBesG im Produktbereich 01 „Innere Verwaltung“ umgewandelt.

### **Feststellung**

Wir begrüßen, dass die Stadt Kalkar die Fachbereiche „Zentrale Dienste“ und „Finanzen“ zu einem Fachbereich „Zentrale Verwaltung und Finanzen“ zusammengefasst hat und der Verwaltungsaufbau nunmehr dreigliedrig ist.

## **Aufgabenportfolio**

### **Interkommunale Zusammenarbeit**

In der ersten Prüfrunde haben wir das ausgeprägte Interesse der Stadt Kalkar an einer gemeinsamen Aufgabenerfüllung mit Nachbarkommunen positiv bewertet. Noch immer bestehen zahlreiche Projekte interkommunaler Zusammenarbeit, die den Personalbedarf der Stadt Kalkar mindern:

- Auf der Grundlage einer öffentlich-rechtlichen Vereinbarung werden die Aufgaben im Bereich der Erwachsenenbildung über die VHS der Stadt Kleve vorgenommen. Auch Bedburg-Hau, Emmerich, Kranenburg und Rees sind daran beteiligt. Die Stadt Kalkar muss daher kein eigenes Personal für diesen Bereich vorhalten.
- Die Erledigung von automatisierbaren Verwaltungsaufgaben erfolgt ebenfalls auf der Grundlage einer öffentlich-rechtlichen Vereinbarung zwischen dem Kreis Kleve und den Städten Emmerich, Geldern, Goch, Kalkar, Kevelaer, Kleve, Rees, Straelen und den Gemeinden Bedburg-Hau, Issum, Kerken, Kranenburg, Rheurdt, Uedem, Wachtendonk, Weeze. Der Kreis ist Mitglied des Zweckverbandes „Kommunales Rechenzentrum Niederrhein (KRZN)“ und koordiniert im Rahmen der Vereinbarung die Zusammenarbeit zwischen dem Zweckverband und den Kommunen.
- Auch im Bereich der Feuerwehr besteht eine Kooperation mit der Gemeinde Bedburg-Hau. Die Gemeinden teilen sich ein Feuerwehrgerätehaus und verfügen über eine gemeinsame Löschgruppe.
- Die Stadt Kalkar ist neben den Gemeinden Bedburg-Hau, Kranenburg, Uedem und Weeze Mitglied des Zweckverbandes „Kommunalkassenverband in Bedburg-Hau“ und muss daher keine Stellen in diesem Aufgabenbereich vorhalten.
- Die Stadt Xanten übernimmt gegen Personalkostenerstattung den Bereitschaftsdienst des Ordnungsamtes nach Dienstschluss für die Stadt Kalkar.

### **Sonstiges Aufgabenportfolio**

Kalkar hält kein eigenes Schwimmbad vor, so dass im Gegensatz zur Hälfte der Vergleichskommunen der städtische Haushalt bzw. der Stellenplan nicht belastet wird. Die Bürger haben jedoch die Möglichkeit im Sommer die Einrichtungen des Freizeitparks "Wisseler See" – ausgestattet mit einem Naturfreibad, zu nutzen.

Dagegen sind folgende Faktoren in der Aufgabenwahrnehmung der Stadt Kalkar zu berücksichtigen, die im Vergleich zu anderen Kommunen einen erhöhten Personalbedarf zur Folge haben können:

- Die Stadt Kalkar stellt Personal für die katholische Bücherei in Kalkar zur Verfügung. Insgesamt ist im Stellenplan der Stadt Kalkar für diese Aufgabe eine Vollzeit-Stelle ausgewiesen. Ca. ein Drittel Vergleichskommunen hält Büchereipersonal vor. In anderen Kommunen wird diese Aufgabe häufig von ehrenamtlichen Kräften wahrgenommen.
- Mit dem städtischen Museum verfügt die Stadt Kalkar über ein eigenes Museum. Schwerpunkte des Museums sind die Stadtgeschichte sowie die Kunst des 20. Jahrhunderts. Außer montags hat das Museum täglich sechs Stunden geöffnet. Nur 15 Prozent der geprüften Kommunen betreiben ein Museum mit eigenem Personal.
- Mit sechs Schulen verfügt die Stadt Kalkar über rund zwei Schulen mehr als das Mittel der Vergleichskommunen. Zudem ist die Stadt Kalkar Verbandsmitglied des Zweckverbandes „Gesamtschule Mittelkreis“ und betreibt darüber hinaus im Rahmen einer öffentlich-rechtlichen Vereinbarung gemeinsam mit der Stadt Rees eine Förderschule. Daher ist in diesem Aufgabenbereich derzeit von einem höheren Personalbedarf auszugehen. Weitere Erläuterungen hierzu erfolgen im Rahmen des Stellenvergleiches zur Schulverwaltung.
- Die Stadt Kalkar unterhält ein Jugendhaus, das am Schulzentrum angesiedelt worden ist. Neben dem vollzeitbeschäftigten Jugendhausleiter werden Aushilfskräfte beschäftigt. Der Stellenanteil umfasst unter Berücksichtigung der vorgenannten Beschäftigten insgesamt 1,21 Vollzeit-Stellen. Zur Gewährleistung einer dauerhaften Jugendsozialarbeit beschäftigt die Verwaltung außerdem einen Streetworker in Vollzeit, der seit 2011 mit der Hälfte seiner Arbeitszeit Aufgaben der Schulsozialarbeit übernimmt. Rund 40 Prozent der Vergleichskommunen betreiben ein Jugendheim mit eigenen städtischen Kräften. Schulsozialarbeit bzw. vergleichbare Projekte werden lediglich bei einem Drittel der Kommunen im Vergleich durchgeführt. Für beide Beschäftigten sowie für die im Jugendhaus eingesetzten Aushilfen erhält die Stadt Kalkar jährlich Zuschüsse des Kreises Kleve im Umfang von ca. 38 Prozent der Personalaufwendungen. Ab 2014 ist mit deutlich geringeren Zuschüssen zu rechnen.
- Parallel hierzu hat die Stadt Kalkar gemeinsam mit der evangelischen Kirche ein Förderkonzept entwickelt, wonach im Rahmen

einer Personalgestellung Mitarbeiter der evangelischen Kirche im Jugendbereich (Stadtteil Altkalkar) gegen Kostenerstattung tätig sind. Die Personalkosten für das eingesetzte Personal (1,56 Vollzeit-Stellen) werden jeweils hälftig von Stadt und Kirche getragen. Auch in diesem Fall erhält die Stadt Kalkar einen Zuschuss von annähernd 50 Prozent der aufzuwendenden Personalkosten-erstattungen durch den Kreis Kleve.

Die Aufgabenbereiche Kultur, Bildung ebenso wie Schule, Sport und Jugend bzw. das in diesen Bereichen eingesetzte städtische Personal fließt in vollem Umfang in beide Personalquoten mit ein.

### **Controlling**

Im Rahmen der überörtlichen Prüfung haben wir im Hinblick auf die Verwaltungsstrukturen der Stadt Kalkar festgestellt, dass bisher noch kein Controlling in der Verwaltung eingerichtet worden ist. Zudem fehlt es an einem Berichtswesen.

Grundsätzliches Ziel des Controllings ist die Informationsbeschaffung und -auswertung zur Optimierung von Führungsaufgaben. Dabei unterstützt das strategische Controlling die oberste Führungsebene bei strategischen Entscheidungen und das operative Controlling (Finanzcontrolling, Leistungscontrolling, Erfolgscontrolling und Kostencontrolling) bezieht sich auf die Unterstützung nachgelagerter Führungsebenen.

Darüber hinaus wirkt auch das Personalcontrolling unterstützend bei der Lösung personalwirtschaftlicher Fragestellungen, da die Faktoren Personal und Arbeit in der Kommunalverwaltung von besonderer Bedeutung sind. Das Controlling nimmt damit eine wichtige Funktion für die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit einer Kommune ein. Das Personalcontrolling dient insbesondere zur Vorbereitung personalwirtschaftlicher Entscheidungen, indem z. B. konkrete Bearbeitungszeiten für die Wahrnehmung von Aufgaben in den jeweiligen Produktbereichen bzw. Produkten ermittelt werden und als Grundlage für die Fertigung und Aktualisierung von Arbeitsplatzbeschreibungen dienen können. Je detaillierter die Aufschlüsselung der einzelnen Tätigkeiten erfolgt, umso eher können Entwicklungen abgelesen und ggf. Steuerungsmaßnahmen ergriffen werden.

### **Empfehlung**

Wir empfehlen den Aufbau eines Personalcontrollings zur Unterstützung der Entscheidungen der Führungsebene bei operativen Entscheidungen und zur Verbesserung der Steuerungsqualität.

Die Stadt Kalkar sollte den hierzu erforderlichen Stellenumfang an dem gesamtstädtischen Bedarf ausrichten, d.h. die Schaffung eines Personalcontrollings erfordert nicht zwangsläufig die Einrichtung einer vollen Stelle. Es sollte zunächst kritisch geprüft werden, inwieweit im Rahmen von Änderungen der Aufgabenzuschritte bereits beschäftigte, ausreichend qualifizierte Mitarbeiter diese Aufgaben übernehmen können, bevor dauerhaft eine neue Stelle eingerichtet wird.

## Stellenvergleich in verschiedenen Aufgabenfeldern der Kernverwaltung

Der Stellenvergleich soll Anhaltspunkte für mögliche Verbesserungspotenziale liefern. Hierzu betrachten wir verschiedene Aufgaben in folgenden Bereichen:

Stellenvergleich in verschiedenen Aufgabenfeldern	
Aufgabenfelder	Aufgaben
Personalmanagement	Personalmanagement insgesamt
	Bezüge- und Entgeltabrechnung
Schulverwaltung	Zentrale schülerbezogene Leistungen
Steuern	Festsetzung und Erhebung kommunaler Steuern
Sicherheit und Ordnung	Aufgaben der allgemeinen Gefahrenabwehr
	Gewerbe- und Gaststättenangelegenheiten
	Einwohnermeldeangelegenheiten im engeren Sinne
	Personenstandswesen
Soziales	Wohngeld
	Leistungen nach dem 3. und 4. Kapitel SGB XII

Um die Vergleichbarkeit unserer Prüfung zu gewährleisten, haben wir für die prüfungsrelevanten Aufgaben im Hinblick auf die erforderliche gleichartige Zuordnung einen Aufgabenkatalog definiert, so dass die Vergleichskommunen das vorhandene Personal entsprechend zuordnen konnten.

Es ist Aufgabe der Vergleichskommunen, anhand dieser Aufgabenkataloge das für die Aufgabenerledigung zur Verfügung gestellte Personal – unabhängig von der Organisationsstruktur vor Ort – entsprechend zuzuordnen. Für jede Aufgabe fließt somit nur derjenige Zeitaufwand bzw. Stellenanteil in den Stellenvergleich ein, der von den jeweiligen Mitarbeitern für die Aufgabenerfüllung (laut Aufgabenkatalog) tatsächlich erbracht wird. Der interkommunale Vergleich des Stellenvolumens wird grundsätzlich auf Ebene der Aufgaben durchgeführt.

Der zur Aufgabenerledigung benötigte Zeitaufwand wurde bei der Stadt Kalkar in einigen Aufgabenbereichen geschätzt, um einen Vergleich mit den anderen Kommunen zu ermöglichen. Arbeitsplatzbeschreibungen waren teilweise nicht auf einem aktuellen Stand.

## Empfehlung

Wir empfehlen der Stadt Kalkar, die Stellendaten durch längerfristige Betrachtung in geeigneter Weise zu verifizieren. Arbeitsplatzbeschreibungen sollten möglichst für alle Arbeitsplätze der Verwaltung erstellt und regelmäßig aktualisiert werden.

Der Analyse Einstieg erfolgt über die Kennzahl „Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner“ des entsprechenden Aufgabenbereiches. Abweichend zur oben beschriebenen Personalquote legen wir für den Vergleich des Stellenvolumens hier die Bezugsgröße „je 10.000 Einwohner“ zugrunde, da die Kennzahlenwerte damit lesbarer werden und den Vergleich erleichtern. Anhand der Kennzahl wird die quantitative Stellenausstattung im interkommunalen Vergleich deutlich. Bei der Darstellung der Kennzahl werden entsprechende Leitungsanteile berücksichtigt.

Danach werden für einige Aufgabenbereiche Leistungskennzahlen (z. B. Personalfälle je Vollzeit-Stelle) dargestellt. Hier fließen nur die Stellen der Sachbearbeiter ein. Für einige Leistungskennzahlen hat die GPA NRW Benchmarks ausgewiesen. Werden im Vergleich zu den Benchmarks Stellenpotenziale festgestellt, so werden diese am Ende des Stellenvergleichs aufsummiert und monetär beziffert.

Es ist bei der Beurteilung der Ergebnisse der Stellenvergleiche zu berücksichtigen, dass diese rein arithmetisch auf Basis der genannten Stellen für die Aufgaben ermittelt worden sind. Dabei ist uns bewusst, dass der Personaleinsatz nicht ausschließlich und interkommunal einheitlich durch die bestehende (gesetzliche) Aufgabe bestimmt wird, sondern auch durch Besonderheiten der Kommune geprägt sein kann. Diese Besonderheiten können zwar aus einem überdurchschnittlich hohen Fallaufkommen bestehen, häufiger sind sie jedoch auch das Ergebnis höherer Standards bei der Aufgabenerfüllung (Beispiel: dezentrale Bürgerbüros, lange Öffnungszeiten), die auf der Grundlage politischer Willensbildung beruhen.

Wir meinen, dass bei Organisationsbetrachtungen oder Überprüfungen der Stellenbemessung grundsätzlich auch bestehende Standards kritisch analysiert und diskutiert werden sollten. Insofern bereinigen wir diese Besonderheiten beim Stellenvergleich nicht. Örtliche Besonderheiten können somit dazu führen, dass eine aktuell über dem Benchmark / Mittelwert liegende Personalausstattung durchaus notwendig sein kann, um das Arbeitsvolumen erledigen zu können.

Sofern die höhere Personalausstattung das Ergebnis höherer Standards ist, müssten daher zunächst diese Rahmenbedingungen geändert werden, um den Personaleinsatz reduzieren zu können.

Unsere vergleichende Betrachtung kann im Ergebnis kein konkretes Stellenbemessungsverfahren in den einzelnen Aufgabenfeldern ersetzen; es kann also kein exakter Stellenbedarf daraus abgeleitet werden. Der Stellenbedarfsvergleich soll vorrangig konkrete Hinweise für aufgabenkritische und stellenbedarfsorientierte Organisationsuntersuchungen in den einzelnen Aufgabenbereichen liefern.

Aufgabenbereiche, in denen wir keine Potenziale erkennen, werden im Bericht nicht näher dargestellt.

## Personalmanagement

In den Stellenvergleich Personalmanagement haben wir die Aufgaben Bezüge- und Entgeltabrechnung, Kindergeld-Sachbearbeitung, Personalbetreuung sowie den gesamten Aufgabenbereich Personalentwicklung einschließlich Ausbildung, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz einbezogen.

<b>Vollzeit-Stellen Personalmanagement 2011</b>			
	<b>Personalmanagement</b>		<b>Davon: Bezüge und Entgeltabrechnung</b>
	Sachbearbeitung	Führungs- und Leitungsaufgaben	Sachbearbeitung
Vorhandene Vollzeit- Stellen absolut nach Abzug refinanzierter Stellen (0,25 insgesamt bzw. 0,01 bei Entgeltabrechnung)	1,06	0,20	0,14
Gesamt	1,26		0,14
Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner (Berechnung: Stellenanteile/13.791 Einwohner (EW) * 10.000 EW)	<b>0,91</b>		<b>0,10</b>

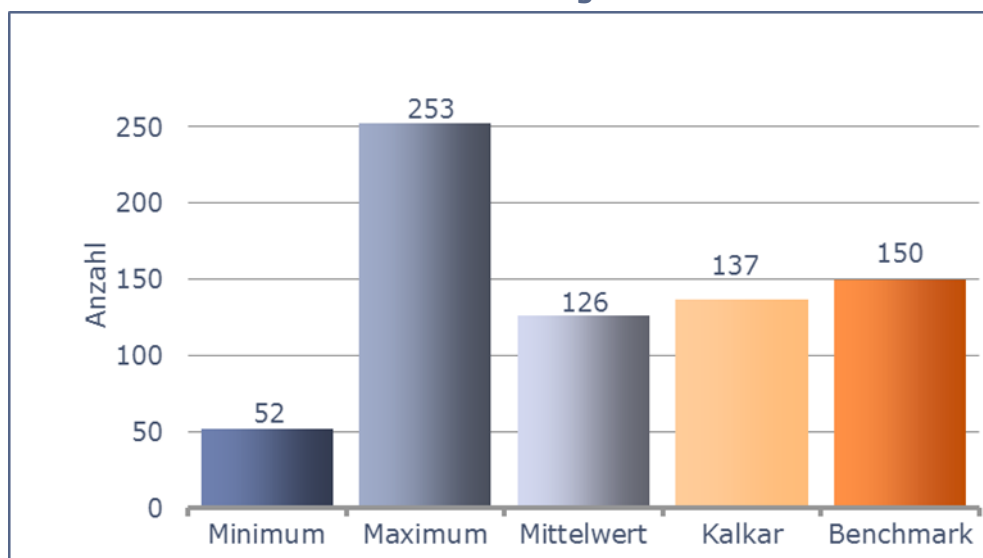
<b>Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner Personalmanagement im interkommunalen Vergleich 2011</b>			
Minimum	Maximum	Mittelwert	Kalkar
0,40	2,15	0,98	0,91

Die Anzahl der Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner liegt etwas unterhalb des Mittelwertes der Vergleichskommunen.



Maßgebliche Leistungskennzahl in diesem Aufgabenfeld ist die Quote „Personalfälle je Vollzeit-Stelle“. Zur Kennzahlenbildung zählen wir neben den 124 eigenen Personalfällen der Stadt Kalkar 56 weitere Personalfälle Dritter, für die die Stadt Kalkar gegen Kostenerstattung die Personalbetreuung sowie die Entgeltabrechnung übernimmt.

### Zahl der Personalfälle je Vollzeit-Stelle Personalmanagement im interkommunalen Vergleich 2011



Zahl der Personalfälle je Vollzeit-Stelle Personalmanagement				
Ergebnisse in Klassen				
unter 80	80 bis unter 110	<b>110 bis unter 140</b>	140 bis unter 170	ab 170
10	15	25	11	9

### Benchmark - Potenzialberechnung

Ermittlung des Stellenpotenzials auf Grundlage der Kennzahl Personalfälle je Vollzeit-Stelle im Vergleichsjahr 2011		
Personalfälle je Vollzeit-Stelle in der Stadt Kalkar	137	
Personalfälle je Vollzeit-Stelle Benchmark	150	F1
Zahl der Personalfälle absolut in der Stadt Kalkar	180	F2
Benötigte Anzahl an Vollzeit-Stellen bei Zugrundelegung des Benchmarks	1,20	F2/F1
Tatsächliche Anzahl Vollzeit-Stellen in der Stadt Kalkar - nur Sachbearbeitung -	1,31	S1
<b>Stellenpotenzial absolut</b>	0,11	S 1 - (F2/F1)

Es können örtliche Besonderheiten bestehen, die einen über dem Durchschnitt bzw. Benchmark liegenden Personaleinsatz derzeit erforderlich machen. Auch die nachfolgenden Faktoren verursachen ggf. einen zeitlichen Mehraufwand und beeinflussen das Ergebnis:

- Die Organisation von Fortbildungen erfolgt in der Stadt Kalkar zentral. In Folge dessen ist das Personalmanagement auch für die Verwaltung des Gesamtbudgets für alle Fachbereiche/Mitarbeiter zuständig.
- Die Organisation und Planung der verschiedenen Ausbildungen sowie das damit zusammenhängende Auswahlverfahren ist federführend ebenso im Personalmanagement angesiedelt.
- Ein erhöhter Arbeitsaufwand wird durch die Betreuung von Honorarkräften in den Bereichen Museum und Tourismus (Kulturhistorik) sowie mehrerer geringfügig Beschäftigter verursacht.
- Für die 17 Mitarbeiter des Bauhofs werden die monatlichen Stundenzettel manuell ausgewertet und verarbeitet (Zuschläge etc).
- Die Personalbetreuung und Abrechnung z.B. „Wisseler See GmbH“ u.a. erhöht die Anforderungen an die Aufgabenwahrnehmung.

Das rechnerisch ermittelte Potenzial von 0,11 Vollzeit-Stellen ist angesichts des geringen Umfangs primär durch organisatorische Maßnahmen realisierbar, wie z. B. durch die Veränderung von Aufgabenschnitten und Zuständigkeiten verschiedener Mischarbeitsplätze und/oder die Übernahme zusätzlicher städtischer Aufgaben oder Dienstleistungen für Dritte.

Im Falle einer Fremdvergabe der Bezüge- und Entgeltabrechnung sowie der Kindergeldsachbearbeitung (s. die folgenden Ausführungen) würden indes weitere personelle Kapazitäten frei, die entweder eine über 0,11 Vollzeit-Stellen hinausgehende Stellenreduzierung oder weitgehendere Veränderungen in der Aufgabenzuordnung ermöglichen sollten.

### **Empfehlung**

Die Stadt Kalkar sollte das ermittelte Potenzial möglichst zur Aktualisierung von veralteten bzw. nicht vorhandenen Arbeitsplatzbeschreibungen nutzen.

## Kindergeld- und Beihilfesachbearbeitung

Das Aufgabengebiet Personalmanagement umfasst auch die Kindergeld- und Beihilfesachbearbeitung. Die Stadt Kalkar hat die Beihilfesachbearbeitung an die Rheinische Versorgungskasse abgegeben. 77 Prozent der Vergleichskommunen haben die Beihilfesachbearbeitung an Dritte vergeben. Im interkommunalen Vergleich hat dies in der Regel einen positiven Effekt. Durch die externe Vergabe schulungsintensiver Aufgabenbereiche kann der Personalkörper im Normalfall deutlich entlastet werden.

Wie bei 76 Prozent der Vergleichskommunen erfolgte die Kindergeldsachbearbeitung in Kalkar zum Prüfungszeitpunkt noch mit eigenem Personal, so dass sich diesbezüglich im Vergleich kein Nachteil ergibt. Die Stadt Kalkar hat zum 1.1.2014 die Aufgabe „Kindergeld“ an die Rheinische Versorgungskasse übertragen.

### Feststellung

Wir begrüßen, dass die Stadt Kalkar die grundsätzliche Notwendigkeit der eigenen Aufgabenwahrnehmung der Kindergeldsachbearbeitung aufgabenkritisch hinterfragt hat und dabei mögliche Effizienzgewinne durch anteilige Stellenreduzierungen in den Blick nimmt.

Durch das Steuervereinfachungsgesetz und der damit verbundenen Änderung in § 32 Absatz 4 Einkommensteuergesetz - EStG – hat sich der zeitliche Umfang für die Kindergeldsachbearbeitung seit dem 01.01.2012 deutlich verringert. Diese Aufwandsveränderung sollte bei der Betrachtung der Wirtschaftlichkeit Berücksichtigung finden.

## Personalentwicklung

Personalentwicklung als Bestandteil des Personalmanagements ist eine wesentliche Säule der Gestaltung von Veränderungsprozessen. Effizienz und Effektivität des Verwaltungshandels sind unmittelbar abhängig von der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Beschäftigten.

Die Stadt Kalkar hat bisher noch kein strategisches Personalentwicklungskonzept erarbeitet, einzelne Module sind jedoch vorhanden.

Während Anträge auf Altersteilzeit noch auf der Basis von Einzelfallentscheidungen beschieden wurden, hat die Stadt Kalkar bereits Dienstver-

einbarungen zu den Themen Telearbeit, Gleitzeit, LOB (Führung von Mitarbeitergesprächen) abgeschlossen. Der im Jahr 2012 neu bestellte Sicherheitsbeauftragte der Stadt Kalkar beschäftigt sich aktuell mit dem Aufbau des Moduls „Gesundheitsschutz“.

### **Empfehlung**

Um einen optimalen Personaleinsatz und eine gleichbleibende qualitative Aufgabenwahrnehmung zu gewährleisten, sollte die Stadt Kalkar weitere Bausteine der Personalentwicklung erarbeiten und in das Personalmanagement integrieren.

## **Schulverwaltung**

Die Aufgaben der Schulverwaltung werden anteilig durch eine Sachbearbeiterin sowie die Fachbereichsleitung des Fachbereiches 3 wahrgenommen. Die mit insgesamt 36 Wochenstunden beschäftigte Sachbearbeiterin übernimmt im Rahmen ihrer Tätigkeit auch andere Aufgaben, wie z. B. Verwaltungstätigkeiten für das städtische Jugendheim (Mitorganisation der offenen Tür, Vorbereitungen für den Arbeitskreis Suchtvorbeugung und Jugendschutz u.a.). Für diese Tätigkeiten geht der zuständige Fachbereich 3 von einem benötigten Stellenanteil von 0,05 Ist-Stellen aus, den wir bereinigt haben.

Zudem übernimmt die Mitarbeiterin die IT-Koordination in den Schulen (Vertragsgestaltung KRZN, Mittelbewirtschaftung). Grundsätzlich erfassen wir diese Tätigkeit im Rahmen des Stellenvergleiches Schulverwaltung nicht, so dass wir für diese Tätigkeit einen Stellenanteil von 0,10 (geschätzte Angabe des Fachbereiches) bereinigt haben.

Die Fachbereichsleitung übernimmt neben ihren Führungs- und Leitungsaufgaben in der Schulverwaltung (0,05 Stellenanteile) mit 0,25 Stellenanteilen sachbearbeitende Tätigkeiten. Hierzu gehören insbesondere die Schulentwicklungsplanung, die Bearbeitung von Bürgeranliegen sowie Gespräche mit der Bezirksregierung gemeinsam mit dem Bürgermeister und die Teilnahme an Schulausschusssitzungen.

<b>Vollzeit-Stellen Schulverwaltung 2011- Stadt Kalkar</b>		
	Zentrale schülerbe- zogene Leistungen Sachbearbeitung	Führung- und Leitungsaufgaben
Vorhandene Vollzeit- Stellen absolut (Sachbearbeitung :eine Teilzeitkraft mit 0,92 Stellenanteilen abzgl. 0,15 für andere Tätigkeiten = 0,77 Stellenanteile zzgl. 0,25 Stellenanteile der Fachbereichsleitung)	1,02	0,05
Vollzeit-Stellen Gesamt	1,07	
Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner Stadt Kalkar	<b>0,78</b>	

<b>Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner Schulverwaltung im interkommunalen Vergleich 2011</b>			
Minimum	Maximum	Mittelwert	Stadt Kalkar
0,19	1,17	0,62	0,78

Die über dem Durchschnitt liegende Stellenausstattung könnte ein Indiz dafür sein, dass Stellenreduzierungen – im Rahmen von Geschäftsprozessoptimierungen – gefordert und durchführbar sein könnten.

### Ist-Situation und Analyse

Die Stadt Kalkar hat die drei weiterführenden Schulformen (Haupt- und Realschule sowie Gymnasium) im Stadtkern von Kalkar zu einem Bildungszentrum zusammengeschlossen; es findet eine enge Kooperation der Schulen - z. B. durch schulformübergreifende Projekte - statt. Im Primarbereich hält die Stadt Kalkar drei Grundschulen vor.

<b>Zahl der verwalteten Schulstandorte absolut</b>			
Minimum	Maximum	Mittelwert	Stadt Kalkar
1	10	4,24	6

<b>Zahl der verwalteten Schulstandorte je 10.000 Einwohner</b>			
Minimum	Maximum	Mittelwert	Stadt Kalkar
1,57	6,65	3,73	4,35

Die Stadt Kalkar unterhält demnach im Verhältnis zur Einwohnerzahl eine größere Anzahl von Schulstandorten als dies im Durchschnitt der kleinen kreisangehörigen Kommunen der Fall ist.

<b>Zahl der verwalteten Schulstandorte je Vollzeit-Stelle</b>			
Minimum	Maximum	Mittelwert	Stadt Kalkar
3	18	8	6

Setzen wir die Schulstandorte in das Verhältnis zu dem insgesamt eingesetzten Personal, liegt die Stadt Kalkar mit sechs verwalteten Schulstandorten je Vollzeit-Stelle gleichwohl unter dem Mittelwert. Unter Berücksichtigung von 1.878 Schüler/innen im Schuljahr 2011/2012 liegt die Stadt Kalkar auch im Hinblick auf die Kennzahl „Schüler/innen je Vollzeit-Stelle“ (Sachbearbeitung) leicht unter dem Durchschnitt der Vergleichskommunen:

<b>Zahl der Schüler/innen je Vollzeit-Stelle 2011</b>			
Minimum	Maximum	Mittelwert	Stadt Kalkar
444	4.397	1.950	1.841

Die Schülerzahlen weisen insgesamt eine sinkende Tendenz auf; im Schuljahr 2012/2013 lag die Zahl der Schüler bei 1.826 Schüler/innen.

Entscheidend für diese Kennzahlenergebnisse ist in diesem Fall das über dem Durchschnitt liegende Stellenvolumen. Es gibt aber durchaus Aspekte in der Aufgabenwahrnehmung, die den Umfang des derzeit eingesetzten Personals begründen, sich aber in den obigen Kennzahlenauswertungen nicht widerspiegeln:

Unser Vergleich berücksichtigt systematisch bedingt den Zweckverband „Gesamtschule Mittelkreis“, sowie die gemeinsam mit der Stadt Rees im Rahmen einer öffentlich-rechtliche Vereinbarung betriebene "Schule für Lernbehinderte der Stadt Rees" mit Sitz in Rees nicht als verwaltete Schulstandorte, auch die Schüler beider Schulen bleiben bei den vorgenannten Vergleichen außen vor.

Für die Koordinierung und gemeinsame Aufgabenwahrnehmung im Rahmen der interkommunalen Zusammenarbeit benötigt die Schulverwaltung der Stadt Kalkar jedoch Zeitressourcen, deren Umfang nicht ohne weitere Erhebungen konkret beziffert werden kann.

Zudem führen folgende Faktoren zu einem erhöhten personellen Bedarf:

- Die Stadt Kalkar beschäftigt einen Mitarbeiter im Jugendhaus, der durch die Schulverwaltung fachlich betreut wird. Dies trifft nur auf jede dritte Kommune im Vergleich zu, so dass ein Betreuungsaufwand zu leisten ist, der bei 2/3 aller Kommunen nicht anfällt.
- Kalkar weist eine überdurchschnittliche Gemeindefläche auf; dies führt dazu, dass ein vergleichsweise höherer Anteil an

Schüler/innen auf öffentliche Verkehrsmittel angewiesen ist. Zudem ist Kalkar Schulstandort für angrenzende Kommunen (z. B. Bedburg –Hau, Uedem). Diese beiden Faktoren führen zu einer erhöhten Fallzahl von Anträgen auf Übernahme der Schülerbeförderungskosten und damit zu einem erhöhten Aufwand bei der Prüfung der Voraussetzungen nach der Schülerbeförderungsverordnung. Zudem ist ein erhöhter Aufwand bei der erforderlichen Koordination und Organisation der Schülerbeförderung selbst anzunehmen.

- Die Stadt Kalkar hat den Schulentwicklungsplan selbst - ohne Beauftragung Dritter – aufgestellt; dies ist nicht bei allen Vergleichskommunen gängige Praxis.

Aufgrund der dargelegten örtlichen Besonderheiten und angesichts der nahe am landesweiten Durchschnitt liegenden Positionierung sehen wir derzeit keinen dringenden Handlungsbedarf für tiefer gehende Stellenbedarfsanalysen.

Mittelfristig, d.h. in den nächsten vier bis fünf Jahren, sind deutliche Veränderungen der Schullandschaft zu erwarten, da für das kommende Schuljahr 2013/2014 die Anzahl der Anmeldungen für die Hauptschule so gering ausgefallen ist, dass keine neue Klasse gebildet werden konnte. Die Schulform Hauptschule läuft somit aus.

Im Rahmen der Schulentwicklungsplanung sind konzeptionelle Überlegungen zur zukünftigen Ausgestaltung der Schullandschaft notwendig, die in den nächsten drei bis fünf Jahren im verstärkten Maße Personalressourcen binden werden. Stellenpotenziale können in die Zukunft gerichtet aber nicht in Gänze ausgeschlossen werden.

### **Feststellung**

Der Stellenvergleich Schulverwaltung ergab in der Gesamtbeurteilung ein leicht überdurchschnittliches Stellenvolumen. Deutliche Stellenpotenziale, die eine hohe Priorität aufweisen, sind aufgrund der örtlichen Einflussfaktoren derzeit aber nicht erkennbar.

### Empfehlung

Angesichts des fortschreitenden Rückgangs der Schülerzahlen und der sich verändernden Schullandschaft sollte die Stadt Kalkar unter dem Aspekt eines sparsamen Ressourceneinsatzes den Personaleinsatz in der Schulverwaltung mittelfristig, d.h. nach ca. drei bis maximal fünf Jahren im Hinblick auf mögliche Stellenpotenziale aufgabenkritisch untersuchen.

### Steuern

Vollzeit-Stellen Festsetzung und Erhebung kommunaler Steuern 2011		
	Sachbearbeitung	Führungs- und Leitungsaufgaben
Vorhandene Vollzeit-Stellen absolut nach Abzug refinanzierter Stellen	0,51	0,10
Gesamt	0,61	
Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner	<b>0,44</b>	
<b>Mittelwert je 10.000 Einwohner</b>	<b>0,65</b>	
Stellendifferenz je 10.000 EW	-0,21	

Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner Festsetzung und Erhebung kommunaler Steuern im interkommunalen Vergleich 2011			
Minimum	Maximum	Mittelwert	Stadt Kalkar
0,18	1,64	0,65	0,44

Für die Erledigung der Aufgaben „Veranlagung, Festsetzung und Erhebung kommunaler Steuern sowie der damit zusammenhängenden Tätigkeiten“ hält die Stadt Kalkar insgesamt 0,61 Vollzeit-Stellen vor. Die Stadt Kalkar positioniert sich damit deutlich besser als das Mittel der Vergleichskommunen und gehört zum Viertel der Kommunen, die die günstigsten Kennzahlenwerte erreichen.



## Sicherheit und Ordnung

In dem Aufgabenfeld „Sicherheit und Ordnung“ ermitteln wir zur vertiefenden Analyse für die drei folgenden Aufgaben im Rahmen des Stellenvergleiches neben verschiedenen Leistungskennzahlen auch Personalaufwandsdeckungsgrade:

- Gewerbe- und Gaststättenangelegenheiten,
- Einwohnermeldewesen und
- Personenstandswesen.

Der Deckungsgrad zeigt auf, in welchem prozentualen Umfang die für die Aufgabenwahrnehmung aufzubringenden Personalaufwendungen durch Gebühreneinnahmen gedeckt werden können. Zur Ermittlung der Personalaufwendungen haben wir für die im Aufgabenbereich tätigen Mitarbeiter die jeweils mitgeteilten Entgelt- und Besoldungsgruppen zu Grunde gelegt und hierfür die entsprechenden Werte der KGSt (Gutachten „Kosten eines Arbeitsplatzes“ 2010/2011) ermittelt. Der Personalaufwandsdeckungsgrad ist diesbezüglich lediglich als Analyseinstrument geeignet.

Eine Aussage zu der tatsächlichen Kostendeckung im jeweiligen Aufgabengebiet kann auf Basis dieser Auswertung nicht abschließend getroffen werden, da die Kommunen im Rahmen der Aufgabenerledigung nicht nur Personalaufwendungen sondern auch Sachaufwendungen aufbringen müssen (u. a. für die Raumnutzung, Arbeitsplatz- und IT-Ausstattung, Telekommunikation, Büromaterial, Fortbildungen usw.).

### Stellenvergleich Allgemeine Gefahrenabwehr

Die Aufgabenerledigung der „Allgemeinen Gefahrenabwehr“ sowie auch der „Gewerbe- und Gaststättenangelegenheiten“, die wir im Rahmen des Stellenvergleiches betrachten, erfolgt in Kalkar durch zwei Mitarbeiter in Vollzeitbeschäftigung.

Es handelt sich somit jeweils um Mischarbeitsplätze, auf denen in beiden Fällen weitere Aufgaben wahrgenommen werden, die wir nicht tiefer gehend analysieren oder überprüfen.

<b>Vollzeit-Stellen Allgemeine Gefahrenabwehr 2011 - Stadt Kalkar</b>		
	Sachbearbeitung	Führungs- und Leitungsaufgaben
Vorhandene Vollzeit-Stellen absolut (Sachbearbeitung: 2 Mitarbeiter aufgrund von Mischarbeitsplätzen anteilige Berücksichtigung von 0,30 bzw. 0,15 Stellenanteilen)	0,45	0,10
Vollzeit-Stellen Gesamt	0,55	
<b>Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner</b>	<b>0,40</b>	

<b>Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner Allgemeine Gefahrenabwehr im interkommunalen Vergleich 2011</b>			
Minimum	Maximum	Mittelwert	Stadt Kalkar
0,30	2,16	0,81	0,40

Bezüglich der Aufgaben, die nicht Bestandteil des Stellenvergleichs der Aufgabe „Allgemeine Gefahrenabwehr“ sind, hat der Fachbereich 3 jeweils Zeitanteile geschätzt, die wir im Umfang von insgesamt 0,70 bzw. 0,85 Stellenanteilen bereinigt bzw. anteilig der im folgenden betrachteten Aufgabe „Gewerbe- und Gaststättenangelegenheiten“ zugeordnet haben. Zu den bereinigten Aufgaben gehört u.a. die Betreuung der Fensterreinigung der städtischen Gebäude, die Überwachung des ruhenden Verkehrs, die Bearbeitung verkehrsrechtlicher Sondernutzungen, Sportangelegenheiten, Feuerwehrangelegenheiten und die Betreuung des Marktwesens.

Der Stellenanteil für die Aufgabenwahrnehmung der Allgemeinen Gefahrenabwehr konnte nur geschätzt werden. Die Stadt Kalkar sollte die für die Aufgabenwahrnehmung der Allgemeinen Gefahrenabwehr tatsächlich regelmäßig benötigten Stellenanteile durch Arbeitsaufzeichnungen über einen längeren Zeitraum beobachten bzw. ermitteln.

Örtliche Faktoren, die sich auf den Personaleinsatz auswirken sind:

- Die Psychiatrische Abteilung des in der Stadt Kalkar ansässigen St. Nikolaus-Hospitals. Die Zahl der Unterbringungen psychisch Kranker stellt hier mit 18 in 2011 den Maximalwert aller bisherigen Vergleichskommunen dar. Darüber hinaus fahren die Mitarbeiter bei Bedarf zur Polizeiwache nach Kleve. Dies bindet aufgrund der Fahrtzeiten personelle Ressourcen.

- Das Wunderland Kalkar zieht zudem zahlreiche Besucher in die Stadt Kalkar. Auf dem dortigen Messegelände finden zahlreiche Veranstaltungen statt (Motorcross, Traktorpulling etc.), die auch die Durchführung ordnungsbehördlicher Kontrollen erforderlich machen.

### Feststellung

Die für die Aufgabenerledigung der „Allgemeinen Gefahrenabwehr“ zur Verfügung gestellten Stellenanteile je 10.000 Einwohner liegen trotz besonderer Aufgaben und Rahmenbedingungen deutlich unter dem landesüblichen Durchschnitt und tendieren zum Minimum der Vergleichskommunen.

Zur Aufrechterhaltung der Öffentlichen Sicherheit und Ordnung wurde mit der Stadt Xanten vereinbart, dass der Bereitschaftsdienst außerhalb der Dienstzeiten durch Mitarbeiter der Stadt Xanten gegen Personalkostenerstattung erfolgt.

Ergänzend hierzu wird gegen Personalkostenerstattung (Deckelung mit 40.000 Euro laut Ratsbeschluss) ein Personaldienstleistungsunternehmen eingesetzt.<sup>5</sup> Der Gesamtbetrag entspricht annähernd den Personalaufwendungen für einen vollzeitbeschäftigten Mitarbeiter in Entgeltgruppe 5 auf Basis des KGSt- Gutachtens „Kosten eines Arbeitsplatzes 2011/2012“.

Der durch das Dienstleistungsunternehmen zur Verfügung gestellte Mitarbeiter übernimmt verschiedene Kontrolltätigkeiten für die gesamte Stadtverwaltung. Hierzu gehören auch ordnungsbehördliche Ermittlungen nach Weisung bzw. Auftrag durch die Ordnungsbehörde und die Kontrolle der Anleinplicht von Hunden, die wir dem Aufgabenbereich der Allgemeinen Gefahrenabwehr zurechnen.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Eine ganzheitliche Betrachtung der Gesamtaufwendungen (unter Berücksichtigung der Aufwendungen für Fremdvergaben) ist im Rahmen des Stellenvergleichs allerdings derzeit nicht möglich.

<sup>6</sup> Zusätzlich wurde das Dienstleistungsunternehmen mit folgenden Aufgaben beauftragt: örtliche Ermittlungen für das Einwohnermeldeamt, Überwachung des ruhenden Verkehrs, Übernahme von Aufträgen für die Polizeibehörde im Zuge von Geschwindigkeitsüberschreitungen (Halter/Täterfeststellung durch Lichtbildkontrolle), Überwachung der Einhaltung des Umweltschutzes im Landschaftsschutzgebiet, Kontrolle der Anmeldung zur Hundesteuer und Weitergabe von Informationen an Bürger und Besucher u.a..

Die mit dem Personaldienstleister getroffene Vereinbarung basiert ursprünglich auf einer SGB II – Maßnahme für 20 Teilnehmer im Bewachungsgewerbe, die mit einer Prüfung bei der Industrie - und Handelskammer abschloss. Das Anforderungsprofil der Stelle bzw. der Umfang der Tätigkeiten wurde spezifisch auf den sich entsprechend qualifizierten Mitarbeiter ausgerichtet. Mit dem Austritt des Mitarbeiters (durch Renteneintritt) ist durch die Stadt Kalkar zu entscheiden, ob die Aufgaben dann zukünftig durch städtische Mitarbeiter übernommen werden oder erneut eine Fremdvergabe der Dienstleistungen erfolgen soll.

### Empfehlung

Die Stadt Kalkar sollte rechtzeitig unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten prüfen, wie mittelfristig die Aufgaben der Allgemeinen Gefahrenabwehr im Falle einer Veränderung der bisherigen Rahmen- bzw. Vertragsbedingungen wahrgenommen werden sollen.

Stellenpotenziale aus Bereichen, für die die Mitarbeiter der Ordnungsbehörde ebenfalls zuständig sind – insbesondere wie im Folgenden für den Aufgabenbereich Gewerbe- und Gaststättenangelegenheiten dargestellt – sollten dabei Berücksichtigung finden.

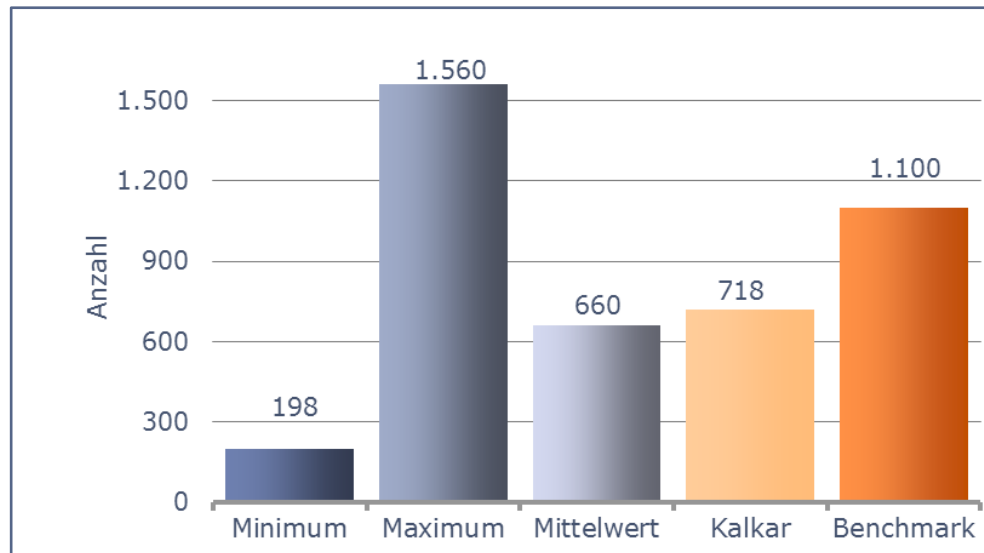
### Stellenvergleich Gewerbe- und Gaststättenangelegenheiten

Vollzeit-Stellen Gewerbe- und Gaststättenangelegenheiten 2011- Stadt Kalkar		
	Sachbearbeitung	Führungs- und Leitungsaufgaben
Vorhandene Vollzeit-Stellen absolut (Sachbearbeitung: zwei vollzeitbeschäftigte Mitarbeiter mit 0,30 bzw. 0,15 Stellenanteilen)	0,45	0,02
Vollzeit-Stellen Gesamt	0,47	
<b>Vollzeit-Stellen je 10.000 EW</b>	<b>0,34</b>	

Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner Gewerbe- und Gaststättenangelegenheiten im interkommunalen Vergleich 2011			
Minimum	Maximum	Mittelwert	Stadt Kalkar
0,09	0,56	0,32	0,34

## Benchmarkbetrachtung Gewerbe- und Gaststättenangelegenheiten

### Zahl der Gewerbe-, ab- und ummeldungen je Vollzeit-Stelle im interkommunalen Vergleich 2011



#### Anzahl der Gewerbe-, ab- und ummeldungen je Vollzeit-Stelle Gewerbe- und Gaststättenangelegenheiten in Klassen

Ergebnisse in Klassen				
unter 300	300 bis unter 600	<b>600 bis unter 900</b>	900 bis unter 1.200	ab 1.200
4	28	<b>22</b>	9	4

Die absolute Zahl der bearbeiteten Gewerbe-, ab- und ummeldungen ist mit insgesamt 323 in 2011 vergleichsweise hoch, der entsprechende Mittelwert liegt bei 194,52.

Auch die Zahl der im Stadtgebiet angemeldeten Gewerbebetriebe im Sinne der Gewerbeordnung von 1.007 zum 31.12.2011 liegt deutlich über dem Mittelwert von 831; mit 50 Gaststättenbetrieben zum Stichtag 31.12.2011 liegt die Stadt Kalkar ebenso über dem Durchschnitt der Vergleichskommunen (28 Gaststättenbetriebe). Zudem ist das Arbeitsaufkommen im Falle der festzusetzenden Märkte in 2011 mit 26 Fällen deutlich höher (im Mittel sechs festgesetzte Märkte).

#### Personalaufwandsdeckungsgrad in Prozent Gewerbe- und Gaststättenangelegenheiten im interkommunalen Vergleich 2011

Minimum	Maximum	Mittelwert	Stadt Kalkar
8	81	42	80

Ogleich der von uns gesetzte Benchmark noch nicht erreicht werden kann, erzielt die Stadt Kalkar mit Gebühreneinnahmen in Höhe von 20.739,26 Euro einen hohen Personalaufwandsdeckungsgrad im interkommunalen Vergleich 2011. Begünstigend wirkt sich dabei aus, dass auf Basis von 0,02 Stellenanteilen in vergleichsweise geringem Umfang Personalaufwendungen für Führungs- und Leitungstätigkeiten zu berücksichtigen waren.

Auf Basis des von uns festgesetzten Benchmarks haben wir rechnerisch ermittelt, in welchem Umfang ein Stellenpotenzial gegeben ist, das ggfs. weitere tiefer gehende Stellenbedarfsanalysen erforderlich macht:

### Potenzialberechnung auf Basis Benchmark

<b>Ermittlung des Stellenpotenzials auf Grundlage der Kennzahl „Gewerbemeldungen je Vollzeit-Stelle“ im Vergleichsjahr 2011</b>		
	Werte	Berechnung
Meldungen je Vollzeit-Stelle in der Stadt Kalkar	718	
Meldungen je Vollzeit-Stelle <b>Benchmark</b>	<b>1.100</b>	F1
Zahl der Meldungen absolut in der Stadt Kalkar (31.12.2011)	323	F2
Benötigte Anzahl an Vollzeit-Stellen bei Zugrundelegung des Benchmarks	0,29	F2/F1
Tatsächliche Anzahl Vollzeit-Stellen (Sachbearbeitung) in der Stadt Kalkar	0,45	S1
<b>Stellenpotenzial absolut 2011</b>	<b>0,16</b>	S 1 - (F2/F1)

Wie bereits im Aufgabenbereich „Allgemeinen Gefahrenabwehr“ erläutert, liegen dem Stellenvergleich und damit auch der Potenzialberechnung Schätzwerte bezüglich der Stellenausstattung zu Grunde. Die tatsächlich dauerhaft benötigten Stellenanteile bzw. der Umfang des Stellenpotenzials sollte durch Arbeitszeitaufzeichnungen über einen längeren Zeitraum verifiziert werden.

#### Empfehlung

Angesichts der zu Grunde liegenden Schätzwerte und dem auf Basis dieser Stellendaten rechnerisch ermittelten Stellenpotenzial sollte die Stadt Kalkar die Aufgabenwahrnehmung der „Gewerbe- und Gaststättenangelegenheiten“ tiefer gehend im Rahmen einer Stellenbedarfsanalyse untersuchen.

Aufgrund der eingerichteten Mischarbeitsplätze gilt dies auch für die Aufgabenwahrnehmung der Allgemeinen Gefahrenabwehr, insbesondere unter Berücksichtigung des nach aktuellem Datenstand vergleichsweise geringen Personaleinsatzes in diesem Aufgabenbereich und der ggfs. anstehenden Veränderungen bei der Fremdvergabe von Dienstleistungen.

### Stellenvergleich Einwohnermeldewesen im engeren Sinne

<b>Vollzeit-Stellen Einwohnermeldewesen Stadt Kalkar 2011</b>		
	Sachbearbeitung	Führungs- und Leitungsaufgaben
Vorhandene Vollzeit-Stellen absolut	2,22	0,02
Vollzeit-Stellen Gesamt	2,24	
<b>Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner</b>	<b>1,62</b>	

<b>Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner im interkommunalen Vergleich 2011</b>			
Minimum	Maximum	Mittelwert	Stadt Kalkar
0,77	2,18	1,22	1,62

In 2011 waren eine vollzeitbeschäftigte Sachbearbeiterin und zwei teilzeitbeschäftigte Sachbearbeiterinnen im Einwohnermeldeamt tätig. Stellenanteile für die Erledigung von Aufgaben, die wir im Rahmen des Stellenvergleiches nicht berücksichtigen, haben wir im Umfang von insgesamt 0,25 Stellenanteilen bereinigt.

Zum 01.03.2013 wurde ein Bürgerbüro eingerichtet; der Aufgabenumfang wird sukzessive um weitere Dienstleistungen erweitert, wie z. B. die Übernahme der Telefon- und Postzentrale, die An- und Abmeldung von Hunden, die Ausgabe von Müllsäcken sowie die Erteilung von Auskünften zu Abfallangelegenheiten und die Annahme von Anträgen. Zum Zeitpunkt der Prüfung befand sich die Aufgabenzuordnung in einem laufenden Abstimmungsprozess.

Durch den Aufgabenzuwachs kommt es letztendlich zu einer Aufgabenverdichtung. Dies gilt nicht im Hinblick auf die Übernahme der Telefon- bzw. Postzentrale, da hier ein zusätzlicher Stellenanteil von 0,50 durch andere Kräfte vorgesehen ist (s. folgende Ausführungen).

Im ersten Halbjahr 2013 sind deutliche personelle Veränderungen durch den Austritt von zwei Mitarbeiterinnen zu erwarten (1,38 Vollzeit-Stellen). Bereits in 2012 kam es zu spürbaren Belastungen durch krankheitsbedingte Ausfälle. Für eine ausscheidende Mitarbeiterin ist bereits die Übernahme einer Auszubildenden aus dem Bereich Touristik mit einer Vollzeit-Stelle vorgesehen.

### Interkommunaler Vergleich der Öffnungszeiten

Öffnungszeiten in Wochenstunden 2011			
Minimum	Maximum	Mittelwert	Stadt Kalkar
23,00	50,00	32,38	29,00

In 2011 lagen die Öffnungszeiten unter dem landesüblichen Durchschnitt. Eine Nebenstelle wurde nicht eingerichtet. Im Zuge der Einrichtung des Bürgerbüros wurden die Öffnungszeiten deutlich auf 42 Wochenstunden erweitert, da mit der Einrichtung des Bürgerbüros Montag bis Mittwoch eine durchgehende Öffnungszeit von 08:00 bis 17:00 Uhr, donnerstags von 8:00 Uhr bis 17:45 Uhr sowie freitags von 08:00 bis 12:15 Uhr und jeden ersten Samstag im Monat von 8:00 bis 12:15 Uhr vorgesehen ist.

Die Abdeckung dieser Öffnungszeiten erfordert ein darauf ausgerichtetes Personalkonzept, um eine ständige, ausreichende Präsenz vor Ort zu gewährleisten. Die Erweiterung der Öffnungszeiten bindet zudem Personalressourcen, die für andere Aufgaben nicht mehr zur Verfügung stehen.

#### Empfehlung

Der Erweiterung der Öffnungszeiten sollte eine Erfassung und Abwägung des Gesamtbedarfes im Hinblick auf die Aufgabewahrnehmung, auf Personalressourcen, aber auch im Hinblick auf die vorhandenen Räumlichkeiten und die technischen Hilfsmittel (Telefonanlage, Software) vorausgehen. Die Stadtverwaltung Kalkar sollte hierzu für alle im Bürgerbüro anfallenden Aufgaben die jeweils benötigten Zeitressourcen differenziert erheben, um den daraus resultierenden Stellenbedarf aufgabenspezifisch bestimmen zu können.

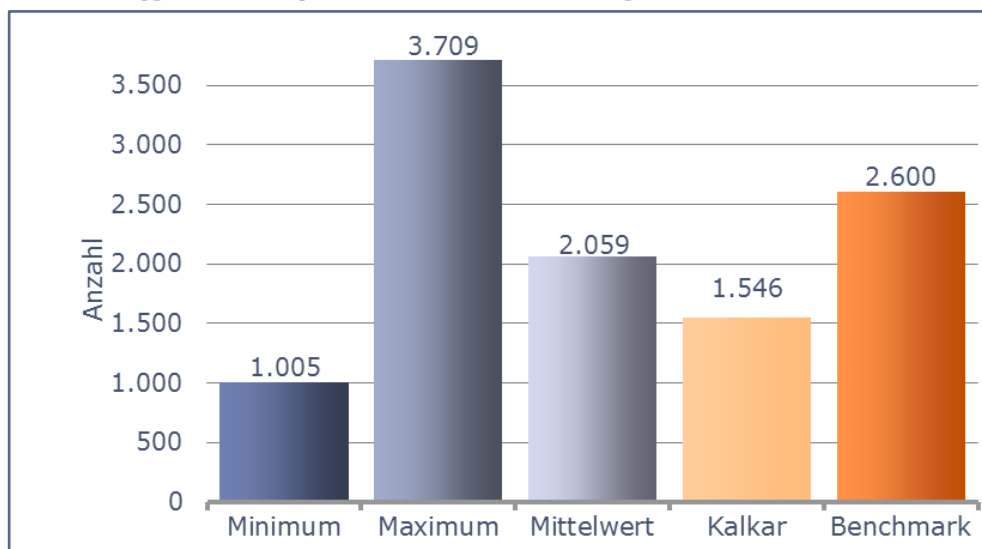


Die Zweckmäßigkeit des Umfangs und der zeitlichen Verteilung der festgelegten Öffnungszeiten sollte in regelmäßigen Abständen – neben der Berücksichtigung der Kundenorientierung insbesondere auch im Hinblick auf einen wirtschaftlichen Ressourceneinsatz - hinterfragt werden. Hierzu sind insbesondere Besucherstrommessungen über einen längeren Zeitraum geeignet, um die durchschnittliche Dienstleistungsnachfrage je Stunde im Bürgerservice zu ermitteln und in Abhängigkeit von den Ergebnissen die Öffnungszeiten entsprechend effizient zu gestalten.

Im Rahmen einer Betrachtung der Leistungsebene setzen wir die Zahl der An-, Um- und Abmeldungen<sup>7</sup> sowie die Zahl der angenommenen Anträge auf Ausweisdokumente in das Verhältnis zu den hierfür eingesetzten Vollzeit-Stellen in der Sachbearbeitung. Da die Bearbeitung eines Meldeverfahrens im Vergleich zur Bearbeitung eines Ausweisdokumentes im Durchschnitt weniger Bearbeitungszeit erfordert, „gewichten“ wir jede An-, Um und Abmeldung mit dem Faktor 0,5.

### Benchmarkbetrachtung Einwohnermeldeangelegenheiten i. e. Sinne

#### Zahl der An-, Um- und Abmeldungen und Zahl der angenommenen Anträge auf Ausstellung von Ausweisdokumenten je Vollzeit-Stelle (gewichtet) Einwohnermeldeaufgaben i. e. Sinne 2011



<sup>7</sup> Zur besseren Lesbarkeit im Folgenden als „Meldungen“ bezeichnet.

<b>Anzahl der angenommenen Anträge auf Ausstellung von Ausweisdokumenten sowie Zahl der Meldungen je Vollzeit-Stelle Einwohnermeldewesen in Klassen</b>				
Ergebnisse in Klassen				
unter 1.400	<b>1.400 bis unter 1.800</b>	1.800 bis unter 2.200	2.200 bis unter 2.6000	ab 2.600
10	<b>18</b>	15	22	10

Mit der zur Verfügung stehenden Stellenausstattung für Einwohnermeldeangelegenheiten in 2011 erreicht die Stadt Kalkar weder den von uns festgesetzten Benchmark noch den Mittelwert der Vergleichskommunen.

Die vergleichsweise hohe Stellenausstattung wird durch einen vergleichsweise geringen Personalaufwandsdeckungsgrad bestätigt:

<b>Personalaufwandsdeckungsgrad in Prozent Einwohnermeldewesen im interkommunalen Vergleich 2011</b>			
Minimum	Maximum	Mittelwert	Stadt Kalkar
56	245	121	83

In die obige Kennzahl sind dabei Erträge in Höhe von 76.344 Euro sowie Personalaufwendungen in Höhe von insgesamt 92.092 Euro auf Basis der KGSt-Durchschnittswerte eingeflossen.

### Potenzialberechnung auf Basis Benchmark

<b>Ermittlung des Stellenpotenzials auf Grundlage der Kennzahl „Zahl der angenommenen Anträge auf Ausstellung von Ausweisdokumenten sowie Zahl der Meldungen je Vollzeit -Stelle“ 2011</b>		
	Werte	Berechnung
Zahl der An-, Um- und Abmeldungen und Zahl der angenommenen Anträge auf Ausstellung von Ausweisdokumenten je Vollzeit-Stelle (gewichtet)	1.546	
Zahl der angenommenen Anträge auf Ausstellung von Ausweisdokumenten sowie Zahl der Meldungen je Vollzeit-Stelle <b>Benchmark</b>	<b>2.600</b>	F1
Zahl der angenommenen Anträge auf Ausstellung Ausweisdokumente (2.259) und Zahl der Meldungen (2.347 * Faktor 0,5 = 1.173,5) gesamt in der Stadt Kalkar	3.432,5	F2
Benötigte Anzahl an Vollzeit- Stellen bei Zugrundelegung des Benchmarks	1,32	F2/F1
Tatsächliche Anzahl Vollzeit-Stellen (Sachbearbeitung) in der Stadt Kalkar	2,22	S1
<b>Stellenpotenzial absolut 2011</b>	<b>0,90</b>	S 1 – (F2/F1)

### Feststellung

Auf Basis des von uns gesetzten Benchmarks wäre mit einer Stellenbesetzung von ca. 1,3 Vollzeit-Stellen eine ausreichende Stellenbesetzung zur Bearbeitung der Einwohnermeldeaufgaben gegeben.

Mit der Einrichtung des Bürgerbüros in 2013 sind deutliche Änderungen im Dienstleistungsangebot wie auch der Rahmenbedingungen verbunden; hinzu kommen personelle Wechsel. Hierdurch kommt es auch zu Veränderungen in Bezug auf das von uns betrachtete Stellenvolumen und das ausgewiesene Stellenpotenzial im Jahr 2011.

### Empfehlung

Die Stadt Kalkar sollte nach der Einrichtung des Bürgerbüros zeitnah überprüfen, inwieweit die damit verbundenen Veränderungen des Aufgabenumfangs und der Rahmenbedingungen zu Einsparungen geführt haben.

### Stellenvergleich Personenstandswesen

<b>Vollzeit-Stellen Personenstandswesen Stadt Kalkar 2011</b>		
	Sachbearbeitung	Führungs- und Leitungsaufgaben
Vorhandene Vollzeit-Stellen absolut	1,40	0,00
Gesamt	1,40	
<b>Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner</b>	<b>1,02</b>	
<b>Mittelwert</b>	<b>0,60</b>	
<b>Stellendifferenz je 10.000 Einwohner</b>	<b>0,42</b>	

<b>Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner im interkommunalen Vergleich 2011</b>			
Minimum	Maximum	Mittelwert	Stadt Kalkar
0,31	1,38	0,62	1,02

Die personelle Ausstattung des Standesamtes liegt mit einer Personalquote von 1,02 Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner deutlich über dem Mittelwert der Vergleichskommunen. Wir stellen wieder den Bezug zur Fallintensität her, um zu prüfen, ob die festgestellte Personalausstattung angemessen ist.

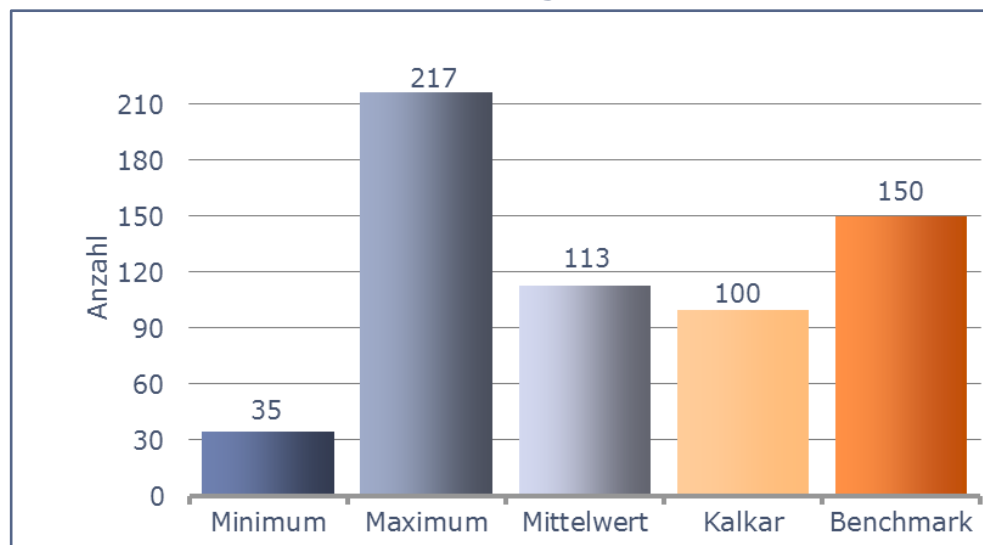
Auch in diesem Aufgabenbereich haben wir für das Jahr 2011 die Tätigkeiten des Aufgabenbereiches „Personenstandswesen“ entsprechend der Bearbeitungszeiten gewichtet:

- Für die Eheschließungen (Meldeverfahren plus Trauungen) bzw. ausschließlich Trauungen erfolgte eine Gewichtung mit 1,0.
- Für das Meldeverfahren ausschließlich nehmen wir eine Gewichtung von 0,3 vor.
- Die Beurkundung einer Geburt und eines Sterbefalls wird mit jeweils 0,2 gewichtet.

Folgende Fallzahlen sind im Jahr 2011 in der Stadt Kalkar angefallen:

<b>Fallzahlen Personenstandswesen im Jahr 2011</b>			
	Anzahl	Äquivalenzziffer	Gewichtete Anzahl
Anzahl der Eheschließungen, in denen Meldeverfahren und Trauung in Kalkar durchgeführt wurden	46	1	46,0
Anzahl der Eheschließungen, in denen nur die Trauung in Kalkar durchgeführt wurde (Meldeverfahren erfolgte in einer anderen Gemeinde)	62	1	62,0
Anzahl der Fälle, in denen nur das Meldeverfahren in Kalkar durchgeführt wurde und es im Vergleichsjahr nicht zu einer Trauung kam	6	0,3	1,8
Zahl der beurkundeten Geburten	1	0,2	0,2
Zahl der beurkundeten Sterbefälle	148	0,2	29,6
<b>Gesamt</b>			<b>139,6</b>
Stellen-Sachbearbeitung			1,40
<b>Zahl der bearbeiteten Eheschließungen, Geburten und Sterbefälle (gewichtet) je Vollzeit-Stelle Personenstandswesen</b>			<b>100</b>

### Zahl der bearbeiteten Eheschließungen, Geburten und Sterbefälle (gewichtet) je Vollzeit-Stelle Personenstandswesen im interkommunalen Vergleich 2011



Zahl der bearbeiteten Eheschließungen, Geburten und Sterbefälle -gewichtet- je Vollzeit-Stelle Personenstandswesen in Klassen				
Ergebnisse in Klassen				
unter 50	50 bis unter 100	<b>100 bis unter 150</b>	150 bis unter 200	ab 200
2	23	<b>34</b>	11	2

In der Stadt Kalkar gibt es ein breitgefächertes Angebot an Seniorenheimen. Dies hat zur Folge, dass die Fallintensität bei den Sterbefällen mit 107 Beurkundungen je 10.000 Einwohner höher liegt als der landesweite Durchschnitt (57). Allerdings ist die Beurkundung von Sterbefällen deutlich weniger zeitintensiv als die wahrzunehmenden Aufgaben im Zusammenhang mit Eheschließungen. Zeitlich prägend sind somit die Eheschließungen.

Die Stadt Kalkar bietet Trauungen mit besonderem Ambiente im Trausaal des historischen Rathauses, im Bruderschafts- und Gildenraum der Kalkarer Mühle am Hanselaertor sowie in den Räumlichkeiten der Burg Boetzelaer an und entwickelt sich immer mehr zur beliebten Heiratsstadt. Die Zahl der Eheschließungen, bei denen nur die Trauung in der Stadt Kalkar durchgeführt wurde, das Meldeverfahren aber in einer anderen Gemeinde erfolgte, hat sich seit 2009 um ein Drittel erhöht.

Mit 80 durchgeführten Eheschließungen je 10.000 Einwohner liegt die Stadt Kalkar über dem Mittelwert von 50 Eheschließungen je 10.000 Einwohner.

Bei der durchschnittlichen Bearbeitungszeit einer Trauung in Minuten bildet die Stadt Kalkar im interkommunalen Vergleich 2011 den neuen Maximalwert ab.

<b>Durchschnittliche Bearbeitungszeit einer Trauung in Minuten im interkommunalen Vergleich 2011</b>			
Minimum	Maximum	Mittelwert	Stadt Kalkar
30	330	100	330

Die durchschnittliche Bearbeitungszeit beinhaltet alle vor- und nachbereitenden Tätigkeiten.

Die Standesbeamten der Stadt Kalkar erhalten Freizeitausgleich für Trauungen, die sie außerhalb der Dienstzeiten, d.h. an Samstagen, vollziehen. So wird ihnen für die Durchführung einer Samstagstrauung, unabhängig von deren Dauer, eine Arbeitszeitbefreiung im Umfang eines halben Arbeitstages einer Vollzeitkraft gewährt. Soweit zwei Eheschließungen an Samstagen vollzogen werden, erhöht sich die Arbeitszeitbefreiung auf einen vollen Arbeitstag. In vielen Kommunen ist der Samstag mittlerweile ein regulärer Arbeitstag, an dem die Beschäftigten ihren Dienst leisten, ohne hierfür – wie oben dargestellt – erhöhte Stundenlohngutschriften oder ähnliche Vergünstigungen zu erhalten.

### **Empfehlung**

Wir empfehlen der Stadt Kalkar, die durchschnittliche Bearbeitungszeit einer Trauung durch die Senkung von Standards (z.B. bei der Erstellung der individuellen Traureden und der Trauungszeremonie) oder die externe Vergabe von Einzelaufgaben, wie der Dekoration und der Bestuhlung des Trausaales, zu reduzieren.

Ebenso sollte die Stadt Kalkar die Notwendigkeit der großzügigen pauschalen Arbeitszeitbefreiung für die Durchführung von Samstagstrauungen überdenken.

## Potenzialberechnung auf Basis Benchmark

Ermittlung des Stellenpotenzials auf Grundlage der Kennzahl „Zahl der bearbeiteten Eheschließungen, Geburten und Sterbefälle (gewichtet) je Vollzeit-Stelle Personenstandswesen im Vergleichsjahr 2011		
	Werte	Berechnung
Zahl der bearbeiteten Eheschließungen, Geburten und Sterbefälle (gewichtet) je Vollzeit- Stelle Personenstandswesen in der Stadt Kalkar	100	
Zahl der bearbeiteten Eheschließungen, Geburten und Sterbefälle – gewichtet – je Vollzeit- Stelle Personenstandswesen <b>Benchmark</b>	<b>150</b>	F1
Fallzahlen Stadt Kalkar gesamt (31.12.2011)	139,6	F2
Benötigte Anzahl an Vollzeit- Stellen bei Zugrundelegung des Benchmarks	0,93	F2/F1
Tatsächliche Anzahl Vollzeit-Stellen (Sachbearbeitung) in der Stadt Kalkar	1,40	S1
<b>Stellenpotenzial absolut 2011</b>	<b>0,47</b>	S 1 – (F2/F1)

### Feststellung

Auf Basis des von uns gesetzten Benchmarks wäre mit einer Stellenbesetzung von ca. 0,9 Vollzeit-Stellen eine angemessene Stellenbesetzung zur Bearbeitung der Aufgaben des Personenstandswesens gegeben.

## Personalaufwandsdeckungsgrad

Personalaufwandsdeckungsgrad Personenstandswesen in Prozent im interkommunalen Vergleich 2011			
Minimum	Maximum	Mittelwert	Stadt Kalkar
12	59	27	26

Für die Ermittlung des Personalaufwandsdeckungsgrades haben wir Erträge in Höhe von 17.691 Euro zu Grunde gelegt. Zur Berechnung der Personalaufwendungen haben wir 0,70 Vollzeit-Stellen in Entgeltgruppe 8 und 0,70 Vollzeitstellen in Entgeltgruppe 9 berücksichtigt.

Der leicht unterdurchschnittliche Personalaufwandsdeckungsgrad bestätigt das anhand der Leistungskennzahl festgestellte Potenzial.

## Soziales

Vollzeit-Stellen Wohngeld Stadt Kalkar 2011		
	Sachbearbeitung	Leistungs- und Führungsaufgaben
Vorhandene Stellen absolut	0,50	0,05
Vollzeit-Stellen Gesamt	0,55	
<b>Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner</b>	<b>0,40</b>	

Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner Wohngeld im interkommunalen Vergleich 2011			
Minimum	Maximum	Mittelwert	Stadt Kalkar
0,19	1,52	0,54	0,40

Zur Bearbeitung der Aufgabe Wohngeld setzt die Stadt Kalkar planmäßig zwei Beschäftigte anteilig ein. Im Prüfzeitraum wurde die Aufgabe von nur einer Mitarbeiterin wahrgenommen, die zusätzlich für die Abrechnung der Elternbeiträge für Kindertageseinrichtungen und für Aufgaben der Kinder- und Jugendarbeit zuständig ist. Ihre Zeitanteile für die Aufgabe Wohngeld wurden auf 0,50 Stellenanteile einer Vollzeit-Stelle geschätzt. Zudem setzte die Stadt Kalkar im Vergleichsjahr 2011 einen Auszubildenden im Sachgebiet Wohngeld ein, der seine Ausbildung inzwischen beendet hat und nun mit einem Stellenanteil von 0,5 Vollzeit-Stellen für die Aufgabe Wohngeld zuständig ist. Als Auszubildender im Vergleichsjahr 2011 blieben seine Stellenanteile bei der Kennzahlenbetrachtung aus systematischen Gründen unberücksichtigt. In Folge dessen erreicht die Stadt Kalkar bei der Kennzahl „Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner Wohngeld im interkommunalen Vergleich 2011“ einen unterdurchschnittlichen Kennzahlenwert. Da die Auswertung kein realistisches Bild des Normalzustandes abbildet, haben wir in Bezug auf das Vergleichsjahr 2011 auch auf die Bildung einer Leistungskennzahl sowie die Benchmarkbetrachtung verzichtet und stellen an dieser Stelle nur die Ergebnisse des interkommunalen Vergleichs 2011 dar.

Wohngeldberechnungsfälle je Vollzeit-Stelle im interkommunalen Vergleich 2011			
Minimum	Maximum	Mittelwert	Benchmark
183	1.155	545	770



Die Anzahl der Wohngeldberechnungen (Miet- und Lastenzuschüsse) absolut liegt in der Stadt Kalkar mit insgesamt 605 in 2011 deutlich über dem landesüblichen Durchschnitt (311) und tendiert zum Maximum (728).

Das hohe Antragsaufkommen ist auf die örtlichen Strukturen zurückzuführen, da in Kalkar sieben Seniorenheime bestehen und damit vergleichsweise viele Heimplätze vorhanden sind, bei denen Wohngeld in Einrichtungen zum Tragen kommt.

Die Anzahl der Wohngeldberechnungen ist dabei im Zeitraum 2009 bis 2012 um 36 Prozent deutlich zurückgegangen:

<b>Entwicklung der Wohngeldberechnungen Stadt Kalkar</b>			
2009	2010	2011	2012
783	636	605	500

Der Rückgang der Fallzahlen steht auch damit im Zusammenhang, dass sich die Befristungen für Wohngeldleistungen im Falle von Heimbewohnern aufgrund einer gesetzlichen Änderung in 2011 von einem auf 1,5 Jahre erhöht haben. In 2013 ist demzufolge mit einem erneuten Anstieg der Wohngeldberechnungen zu rechnen. Dies erklärt die Entwicklung nicht umfassend, daher ist aus unserer Sicht ein erneuter Anstieg der Fallzahlen auf den Stand von 2011 nicht zu erwarten.

Durch den Einsatz eines neuen Mitarbeiters im beschriebenen Umfang erreicht die Stadt Kalkar - unter Berücksichtigung der Fallzahlen von 2012 - eine Leistungskennzahl, die mit ca. 500 Wohngeldberechnungen je Vollzeit-Stelle unter dem Mittelwert der Vergleichskommunen des Jahres 2011 liegt. Den von uns gesetzten Benchmark erreicht die Stadt Kalkar unter Berücksichtigung einer fortlaufenden Zahl an Wohngeldberechnungsfällen von 500 (Stand 2012) mit einem Personaleinsatz von 0,65 Vollzeit-Stellen.

Die Stadt Kalkar hat nunmehr in 2013 eine Änderung der Aufgabenschnitte geplant, die dazu führt, dass die Sachbearbeiter im Wohngeldamt zukünftig zu Lasten der Wohngeldsachbearbeitung auch die Aufgaben nach dem Bildungs- und Teilhabepakt ohne weitere Personalaufstockung wahrnehmen werden. Derzeit wird hierzu ein Stellenbedarf im Umfang von 15 Wochenstunden (0,38 einer Vollzeit-Stelle) angenommen. Durch diese Aufgabenverdichtung hat die Stadt Kalkar somit bereits gegengesteuert und Stellenpotenziale realisiert.

### Hilfe zum Lebensunterhalt sowie Grundsicherung im Alter und bei Erwerbsminderung nach dem 3. und 4. Kapitel SGB XII

Die Aufgabenerledigung nach dem 3. und 4. Kapitel SGB XII erfolgt durch eine vollzeitbeschäftigte Mitarbeiterin, die zudem für die Aufgabenwahrnehmung der übrigen Kapitel des SGB XII (0,075), die Angelegenheiten nach dem Asylbewerberleistungsgesetz (0,20 Vollzeit-Stellen), die Übernahme von Sonderaufgaben<sup>8</sup> (0,05 Vollzeit-Stellen) und Vorzimmer Tätigkeiten für die Fachbereichsleitung (0,20 Vollzeit-Stellen) zuständig ist. Es handelt sich demnach um einen Mischarbeitsplatz.

Die Zuordnung der Stellenanteile auf die jeweiligen Aufgaben wurde aufgrund einer fehlenden aktuellen Arbeitsplatzbeschreibung geschätzt. Die Unterhaltssachbearbeitung erfolgt in einem anderen Sachgebiet; der hierfür benötigte Stellenanteil wurde geschätzt und für den Stellenvergleich berücksichtigt.

<b>Vollzeit-Stellen Leistungsgewährung nach dem 3. und 4. Kapitel SGB XII Stadt Kalkar 2011</b>		
	Sachbearbeitung	Führungs- und Leitungsaufgaben
Vorhandene Vollzeit-Stellen absolut Differenzierung Sachbearbeitung: 0,4 Stellenanteile: 4. Kapitel SGB XII 0,075 Stellenanteile: 3. Kapitel SGB XII 0,025 Stellenanteile: Unterhaltssachbearbeitung	0,50	0,05
Vollzeit-Stellen Gesamt	0,55	
<b>Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner</b>	<b>0,40</b>	

Die Mitarbeiterin befindet sich noch in der Einarbeitungsphase. Aufgrund von personellen Engpässen war im Frühjahr 2013 die Vertretung im Falle von Urlaub oder Krankheit nicht geregelt. Zudem wurden in 2013 die bisherigen Wochenöffnungszeiten zeitweise im Sinne einer Notfallsprechstunde von insgesamt 27 Wochenstunden auf fünf Wochenstunden (täglich von 11:00 - 12:00 Uhr) eingeschränkt. Termine wurden stattdessen über Terminvergaben gesteuert.

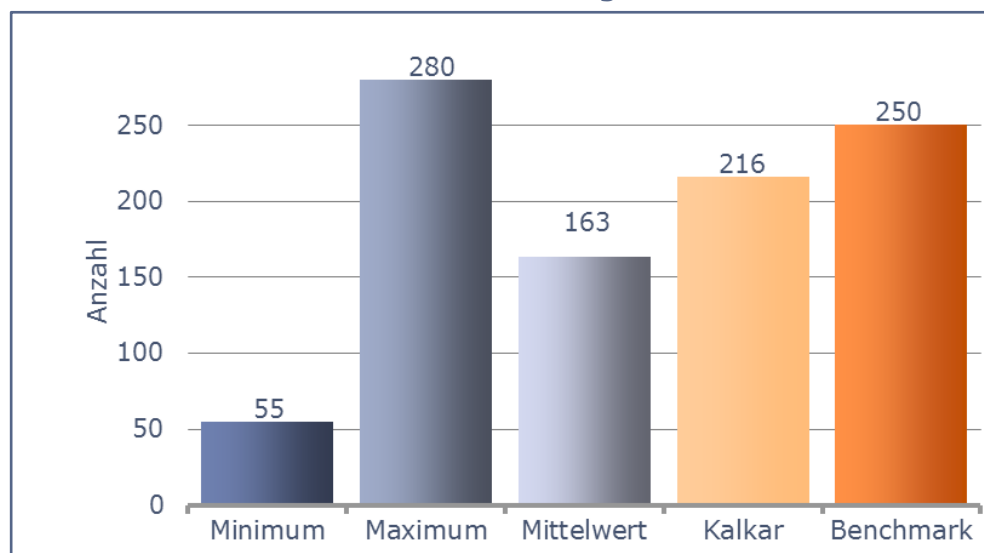
<sup>8</sup> u.a. Mithilfe bei der Betreuung und Verwaltung der städt. Obdachlosenunterkunft, Ausstellung von Sozialtickets, Abwicklung der Rechnungen für das City-Service-Team. Die Übernahme der Vorzimmer Tätigkeit erfolgte in 2011 noch nicht regelmäßig, zwischenzeitlich wurde diese Tätigkeit aber bei der o. a. Stelle angesiedelt.

Es bestanden zum Zeitpunkt der Prüfung räumliche Engpässe, da der Arbeitsplatz der vorgenannten Mitarbeiterin gleichzeitig als Vorzimmer dem Büro der Fachbereichsleitung 3 vorgelagert ist.

Vollzeit-Stellen Leistungsgewährung nach dem 3. u. 4. Kapitel SGB XII je 10.000 Einwohner im interkommunalen Vergleich 2011			
Minimum	Maximum	Mittelwert	Stadt Kalkar
0,16	1,04	0,44	0,40

### Benchmarkbetrachtung Leistungen nach dem 3. und 4. Kapitel SGB XII

Durchschnittliche Zahl der Leistungsbezieher nach dem 3. und 4. Kapitel SGB XII je Vollzeit-Stelle im interkommunalen Vergleich 2011



Durchschnittliche Zahl der Leistungsbezieher nach dem 3. und 4. Kapitel SGB XII je Vollzeit-Stelle in Klassen				
Ergebnisse in Klassen				
unter 80	80 bis unter 130	130 bis unter 180	<b>180 bis unter 230</b>	ab 230
3	17	22	<b>16</b>	12

Die Zahl der Leistungsbezieher nach dem 3. und 4. Kapitel SGB XII lag in 2010 bei 126 und ist in 2011 auf 108 gefallen.

Die Fallzahlen im Bereich des Asylbewerberleistungsgesetzes, für die die Mitarbeiterin ebenso zuständig ist, haben sich dagegen von 2010 bis 2013 (Stand April 2013) von 13 auf 24 deutlich erhöht. Dies gilt ebenso für den Bereich der Hilfe zur Pflege; hier haben sich die Fallzahlen zum 01.12.2011 um sechs Fälle erhöht, da zu diesem Zeitpunkt zwei Außenwohngruppen durch eine Änderung der Wohnform in die Zuständigkeit der Stadt Kalkar (ambulant betreutes Wohnen) fielen. Zuvor war die Zuständigkeit des Landschaftsverbandes Rheinland (stationäre Einrichtungen) gegeben.

Auf Basis der steigenden Fallzahlen in den Aufgabenbereichen Asylbewerberangelegenheiten und Hilfe zur Pflege ist zu erwarten, dass sich zukünftig die hierfür benötigten Stellenanteile zulasten des Aufgabenbereiches der SGB XII-Sachbearbeitung erhöhen werden.

### Potenzialberechnung auf Basis Benchmark

<b>Ermittlung des Stellenpotenzials auf Grundlage der Kennzahl „Zahl der Leistungsbezieher nach dem 3. und 4. Kapitel SGB XII je Vollzeit- Stelle im Vergleichsjahr 2011</b>		
	Werte	Berechnung
Zahl der Leistungsbezieher je Vollzeit-Stelle in der Stadt Kalkar	216	
Leistungsbezieher je Vollzeit-Stelle <b>Benchmark</b>	<b>250</b>	F1
Zahl der Leistungsbezieher absolut in der Stadt Kalkar im Jahr 2011	108	F2
Benötigte Anzahl an Vollzeit- Stellen bei Zugrundelegung des Benchmarks	0,43	F2/F1
Tatsächliche Anzahl Vollzeit-Stellen (Sachbearbeitung) in der Stadt Kalkar	0,50	S1
<b>Stellenpotenzial absolut 2011</b>	<b>0,07</b>	S 1 - (F2/F1)

Auf Basis des Benchmarks ergibt sich im Aufgabenbereich „Leistungen nach dem 3. und 4. Kapitel SGB XII“ ein geringfügiges Stellenpotenzial unter 0,10 Stellenanteilen, dass ggfs. zukünftig durch ein erhöhtes Arbeitsaufkommen in anderen Aufgabenbereichen kompensiert wird.

## Empfehlung

Wir empfehlen der Stadt Kalkar, die im Bereich SGB XII/Asylbewerberangelegenheiten gesetzten Rahmenbedingungen (Öffnungszeiten, Räumlichkeiten, Serviceangebot, Möglichkeiten der Aufgabenverteilung auf mehrere Köpfe) mittelfristig im Rahmen einer Stellenbedarfsanalyse tiefer gehend zu betrachten, um Effizienzgewinne bei den Arbeitsabläufen zu erzielen und parallel die Qualität des Bürgerservices zu verbessern.

## Gesamtpotenzial Stellenvergleich

Die oben dargestellten Stellenpotenziale auf Grundlage der Benchmarks werden nachfolgend monetär ausgewiesen. Diese monetäre Potenzialermittlung erfolgt auf Grundlage eines Durchschnittsaufwandes je Vollzeit-Stelle, den die GPA NRW auf Basis der bisherigen Prüfungsergebnisse festgelegt hat. Der Wert beträgt 50.000 Euro je Vollzeit-Stelle.

Gesamtpotenzial Stellenvergleich	
Aufgabengebiet	Vollzeit-Stellen
Personalmanagement	0,11
Sicherheit und Ordnung (Gewerbe- und Gaststättenangelegenheiten, Einwohnermeldewesen, Personenstandswesen)	1,53
Soziales (Leistungsgewährung nach dem 3. und 4. Kapitel SGB XII)	0,07
<b>Stellenpotenzial insgesamt</b>	<b>1,71</b>
Personalaufwand je Vollzeit-Stelle (GPA-NRW-Durchschnittswert)	50.000 Euro
<b>Monetäres Gesamtpotenzial</b>	<b>85.500 Euro</b>

Unterschiede in Umfang und Qualität der Aufgabenwahrnehmung beeinflussen das Kennzahlenergebnis. Im Rahmen der überörtlichen Personalprüfung nehmen wir keine vergleichende Betrachtung aller städtischen Aufgaben und Dienstleistungen vor. So umfasst die Betrachtung der kommunalen Aufgaben im Rahmen des Stellenvergleichs aus systematischen Gründen nicht alle Fachbereiche bzw. Aufgaben der Stadt Kalkar, sondern konzentriert sich auf einen Teilbereich derselben.

Im Rahmen der überörtlichen Prüfung haben wir zehn Aufgaben der Stadt Kalkar betrachtet. Mit 8,70 Vollzeit-Stellen sind nur rund elf Prozent des Gesamtpersonals der Stadt Kalkar in den Stellenvergleich eingeflossen. In den von uns nicht näher untersuchten Bereichen der Verwaltung könnten ebenfalls Stellenpotenziale vorhanden sind.

## Gesamtbetrachtung Personal

### Ist-Situation

- Im Vergleich zur ersten Prüfrunde (Vergleichsjahr 2005) hat sich die Zahl der tatsächlich besetzten Stellen im Vergleichsjahr 2011 um rund eine Stelle erhöht bei gleichzeitig rückläufigen Einwohnerzahlen.
- Der Mittelwert der Personalquote „Ist-Stellen je 1.000 Einwohner“ hat sich interkommunal in den letzten Jahren geringfügig erhöht und ist auch in der Stadt Kalkar um 0,28 Ist-Stellen je 1.000 Einwohner auf einen Wert von 5,03 gestiegen. Damit liegt die Personalquote der Stadt Kalkar nach einer ersten Bereinigung leicht unter dem Durchschnitt der Vergleichskommunen.
- Die durch eine zweite Bereinigung ermittelte Personalquote der „Ist-Stellen je 1.000 Einwohner – alternativ“ liegt im interkommunalen Vergleich dagegen leicht über dem Durchschnitt der Vergleichskommunen. Die Differenz zum Mittelwert beträgt absolut rund zwei Vollzeit-Stellen. Die Stellendifferenz zum besten Viertel der Vergleichskommunen, an dem sich die Stadt Kalkar orientieren sollte, beträgt 5,50 Stellen.
- Die Stadt Kalkar bildet kontinuierlich aus, um nach Möglichkeit den künftigen Personalbedarf durch eigene Nachwuchskräfte besetzen zu können.
- Die Stadt Kalkar hat ihre Aufbauorganisation zwischenzeitlich entsprechend unserer Empfehlung aus der letzten Prüfrunde optimiert und ist nur noch dreigliedrig aufgestellt.
- Die Verwaltung beschäftigt sich aktiv mit den Möglichkeiten der interkommunalen Zusammenarbeit, um auch zukünftig die Aufgabenwahrnehmung sicherzustellen.

- Im Rahmen des Stellenvergleichs haben wir sechs Aufgaben anhand von Benchmarks näher untersucht und dabei 6,47 Vollzeit-Stellen betrachtet. Auf Basis unserer Benchmarkbetrachtung ergeben sich hieraus rein rechnerisch Stellenpotenziale im Umfang von 1,71 Vollzeit-Stellen. Dies entspricht 26 Prozent der von uns untersuchten Stellen und einem finanziellen Volumen von etwa 85.500 Euro jährlich.
- Darüber hinaus haben wir die Stellenbesetzung für die Aufgaben Schulverwaltung, Steuern und Allgemeine Gefahrenabwehr im Umfang von insgesamt 2,23 Vollzeit-Stellen betrachtet und interkommunal verglichen. Bei der Aufgabe Schulverwaltung sind trotz einer leicht überdurchschnittlichen Stellenausstattung aufgrund der örtlichen Einflussfaktoren derzeit keine deutlichen Stellenpotenziale erkennbar. Im Aufgabenbereich Steuern gehört die Stadt Kalkar zum Viertel der Kommunen, die die günstigsten Kennzahlenwerte erreichen. Die derzeit vergleichsweise geringe Personalausstattung für die Aufgabenwahrnehmung der „Allgemeinen Gefahrenabwehr“ steht aufgrund der vorhandenen Mischarbeitsplätze im engen Zusammenhang mit dem Bereich der „Gewerbe- und Gaststättenangelegenheiten“, in dem Potenziale rechnerisch ermittelt worden sind.
- Die maßgeblichen Informationen und Daten für die Prüfung konnten durch die Stadt Kalkar zur Verfügung gestellt werden. Die Festlegung der Stellenanteile war teilweise jedoch schwierig, da insbesondere in Folge fehlender Arbeitsplatzbeschreibungen Schätzungen vorgenommen werden mussten.
- In der Stadt Kalkar werden keine an der Fallintensität orientierten Kennzahlen zur Personalausstattung geführt, die die flächendeckende und flexible Steuerung des Personaleinsatzes erleichtern könnten.
- Die Haushaltssituation der Stadt Kalkar zeigt einen Bedarf, gezielt Möglichkeiten der Haushaltskonsolidierung zu erschließen.

### Handlungsempfehlungen

- Zur Gewährleistung eines optimalen Personaleinsatzes sollten weitere Maßnahmen der Personalentwicklung erarbeitet und installiert werden (z.B. flexible Arbeitszeitmodelle, Fortbildung und Qualifizierung, Führungskräftenachwuchsförderung).

- Wir regen an, eine aufgabenkritische Überprüfung der gesetzten Standards – wie z. B. den Grad der Kundenorientierung und den Umfang der Serviceleistungen – durchzuführen. Zudem sollten tiefer gehende Stellenbedarfsanalysen durchgeführt werden. Einen Schwerpunkt sehen wir im Aufgabenbereich Sicherheit und Ordnung.
- Zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit und Leistungsfähigkeit der städtischen Aufgabenerfüllung sollte ein Personalcontrolling installiert werden.
- Die Erhöhung der Datentransparenz mit Bildung von flächendeckenden Personal- und Leistungskennzahlen kann zu einer besseren Steuerungsqualität führen und erleichtert den Vergleich mit anderen Kommunen. Weiterhin sollte sich die Stadt Kalkar vorrangig mit der Aktualisierung von veralteten Arbeitsplatzbeschreibungen bzw. der Erstellung von noch nicht vorhandenen Arbeitsplatzbeschreibungen befassen.

#### **KIWI Bewertung**

In der Gesamtbetrachtung der Ist-Situation sowie den hieraus ableitbaren Handlungsempfehlungen bewerten wir das Handlungsfeld „Personal“ mit dem Index 3.