Stadt Zürich
Human Resources Management

Stadt Zürich
Human Resources Management
Direktion
Gotthardstrasse 61
Postfach
8022 Zürich

Tel. 044 412 37 00
Fax 044 281 21 28

Beilage 1 zu STRB Nr. 1013/2016

Mitarbeitendenbefragung 2017

Stadtverwaltung Zürich

Konzept Vorbereitung und Durchführung MAB 2017

Zürich, 21. Juli 2016

Dokumentenstatus: **V1.0 - von HR-D genehmigt am 22.8.2016**

Dokumentenname Konzept Vorbereitung und Durchführung MAB 2017

Impressum

Auftraggeber:	Stadtrat von Zürich, vertreten durch Vorsteher des Finanzdepartementes
Gesamtverantwortung:	Human Resources Management (HRZ)
Fachliche Verantwortung & Projektleitung:	Dorothee Gregori, Mitarbeiterin Gesundheitsmanagement I Berufliche Integration, HRZ
Mitwirkung der Fachgruppe MAB:	Erika Bachmann Esther Maria Caduff Simon Dinkel Heinz Hof Esther Hossli-Lussy Morten Keller Beatrice Potisk Bruno Hohl, Bereichsleiter a. i. Gesundheitsmanagement I Berufliche Integration, HRZ

Inhalt

1 Ausgangslage und Zweck des Konzepts ... 5

2 Durchführung der MAB 2017 ... 7

3 Zielgruppen der Befragung ... 8

4 Zielsetzungen der Befragung ... 9

5 Organisation der MAB 2017 ... 10

5.1 Organisatorische Zuständigkeiten und Verantwortlichkeit ... 10
5.1.1 Finanzdepartement ... 10
5.1.2 Human Resources Management (HRZ) ... 10
5.1.3 Projektleitung MAB ... 10
5.1.4 HR-Delegation ... 11
5.1.5 HR-Konferenz ... 11
5.1.6 Fachgruppe MAB ... 11
5.1.7 Departemente und Dienstabteilungen ... 12
5.1.8 Externe Beratungsfirma ... 12

5.2 Detaillierte Ablaufplanung nach Phasen und Zuständigkeiten ... 12
5.2.1 Projektleitung MAB ... 13
5.2.2 Fachgruppe MAB ... 14
5.2.3 Dienstabteilungen ... 14

6 Konzeption Befragung ... 16

6.1 Grundlagen und Instrumente ... 16

6.2 Zusatzfragen der Dienstabteilungen ... 16

7 Ablauf und Auswertung der Befragung ... 17

7.1 Grundsätzliche Bemerkungen ... 17

7.2 Versand der Fragebögen und Zugang zur Online-Befragung ... 17

7.3 Auswertung unter Gewährleistung der Anonymität ... 18

7.4 Datenvernichtung ... 20

7.5 Transfer der Erkenntnisse in den Führungs- und Betriebsalltag ... 20
7.5.1 Gesamtstädtische Ebene (zentral) ... 20
7.5.2 Dienstabteilungsebene (dezentral) ... 20

8 Kommunikation ... 21

8.1 Grundsätze der Kommunikation ... 21

8.2 Zielgruppen für die Kommunikation ... 22

8.3 Kommunikations-Inhalte ... 23
8.3.1 Phase 1: Vorbereitung und Durchführung der MAB ... 23
8.3.2 Phase 2: Auswertung und Umsetzung der Massnahmen ... 23

8.4 Zeitliche Prioritäten der Information über die Auswertungsergebnisse ... 23

9 Zeitplan, finanzielle Kosten und Auskunftsstellen ... 25

9.1 Zeitplan ... 25
9.2 Schema zum zeitlichen Ablauf ... 26
9.3 Kosten und Finanzierung ... 27
9.4 Auskunftsstellen ... 28

10 Anhang ... 29
10.1 Kommunikationsplan ... 29
10.2 Terminplan ... 34

1 Ausgangslage und Zweck des Konzepts

Der Stadtrat hat Anfang 2016 die Durchführung einer weiteren MAB mit Beginn im Februar 2017 beschlossen.[1] Bereits zum dritten Mal erfolgt somit in der Stadtverwaltung Zürich eine MAB im Sinne einer allgemeinen Erhebung der Mitarbeitendenzufriedenheit, mit einer spezifischen thematischen Ausrichtung auf den Schwerpunkt «Arbeit und Gesundheit».[2] Das Erhebungsinstrument wird identisch wie im Jahr 2013 eingesetzt und lediglich minimalen Qualitätsverbesserungen unterzogen.

Auch die Form der Berichterstattung bleibt sowohl auf gesamtstädtischer Ebene wie auch auf Ebene Dienstabteilungen analog der MAB 2013 bestehen. In Abstimmung mit einem Team aus Statistik-Fachpersonen werden jedoch Mängel und Redundanzen hinsichtlich der Datenaufbereitung und Darstellung behoben. Auf interne und externe Benchmarks wird verzichtet. Diese Vergleiche haben in der Vergangenheit Aufgabenbereiche zueinander in Verbindung gebracht, die oft wenig Gemeinsamkeit haben. Der Informationsgehalt war dadurch gering.

Aus Gründen der Vergleichbarkeit mit den vorangehenden Befragungen werden keine inhaltlichen Aktualisierungen der Items (Fragen) vorgenommen[3], auch nicht hinsichtlich der Umsetzung der HR-Strategie. Dies empfiehlt sich für die vierte Durchführung, wenn beispielsweise die neuen Führungs- und Bildungsgrundsätze vorliegen.

Neu wird die MAB für einen Grossteil der Mitarbeitenden als reine Online-Befragung durchgeführt. Die Mitarbeitenden erhalten den Zugang zur Befragung über ein Mail an ihre geschäftliche E-Mail-Adresse, das mit einem Zugangslink versehen ist. Der Link führt die Mitarbeitenden direkt auf den Fragebogen, der auf der Website der externen Beratungsfirma hinterlegt ist. Mitarbeitende ohne geschäftliche E-Mail-Adresse erhalten den Fragebogen auf postalischem Weg. Dies betrifft gemäss aktuellem Stand rund 4‘000 Mitarbeitende.

Der Befragungsablauf baut auf dem bisherigen Vorgehen auf. Einige Vorgänge haben sich in der Vergangenheit nicht bewährt, insbesondere waren die Informationsprozesse nach Vorliegen der Befragungsergebnisse bei der MAB 2013 wenig nachvollziehbar. Dies wird in der MAB 2017 erfahrungsbasiert verbessert. Ausserdem erfolgt eine Einbettung der Befragung in die neuen HR-Gremien mit ihren Zuständigkeiten. Dies betrifft auch die Tätigkeiten der Fachgruppe MAB, die mit den HR-Gremien vernetzt und abgestimmt werden.

Im Jahr 2014 ist bei den Dienstchefinnen und Dienstchefs der Stadtverwaltung eine Umfrage zur Bedeutung der Mitarbeitendenbefragung durchgeführt worden. Das repräsentative Ergebnis macht deutlich, dass die Mitarbeitendenbefragung und ihre Ergebnisse für die Dienstche-

---

[1] Vgl. STRB 43/2016

[2] Den bisherigen MAB liegen die STRB 1205/2008 sowie 96/2013 zugrunde. Ausgehend von der 2006 beschlossenen Strategie des Stadtrats zur Gesundheitsförderung und den städtischen Bemühungen um das betriebliche Gesundheitsmanagement sind auf der Basis von Beschlüssen des Stadtrats 2008 und 2013 gesamtstädtische Mitarbeitendenbefragungen (MAB) mit einem allgemeinen Teil zur Erhebung der Mitarbeiterzufriedenheit und einem Fokus-Thema «Arbeit und Gesundheit» durchgeführt worden. Sie orientierten sich an der Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit ihrer Arbeitssituation sowie an der subjektiven Einschätzung ihrer Gesundheit. Die Ergebnisse gaben sowohl auf gesamtstädtischer als auch auf Stufe Dienstabteilung wichtige Hinweise, die in die entsprechenden Berichte und Massnahmen Eingang fanden und namentlich die Entwicklung der HR-Strategie mit beeinflussten.

[3] Eine Ausnahme bildet eine zusätzliche Frage zum Thema «Präsentismus», welches sich in der Zwischenzeit im betrieblichen Gesundheitsmanagement als wichtige Dimension herausgestellt hat.

finnen und Dienstchefs ein wichtiges, wegleitendes Führungsinstrument darstellen, das aufgrund seiner Periodizität wichtige Anhaltspunkte für die Führung und Entwicklung der Dienstabteilung liefert.

Das vorliegende Umsetzungs-Konzept «Mitarbeitendenbefragung 2017 Stadtverwaltung Zürich» dient als organisatorischer Rahmen für die Vorbereitung und Durchführung der Mitarbeitendenbefragung 2017. Somit liegt sein Schwerpunkt auf der Beschreibung der unmittelbar mit der MAB verbundenen Prozesse und Zuständigkeiten. Die entscheidende Bedeutung, wonach die MAB als Führungsinstrument erst aufgrund der nachfolgenden Ergebnisanalyse und -diskussion verbunden mit der Massnahmenableitung und –umsetzung auf zentraler wie auf dezentraler Ebene ihre volle Wirkung erlangt, bleibt dabei stets im Blickfeld.

Vom Geltungsbereich dieses Konzepts sind die Führungskräfte und Personalverantwortlichen des Schulpersonals der Stadt Zürich sowie das Schulpersonal selbst ausgenommen:

Im Schul- und Sportdepartement (SSD), federführend durch das Schulamt, erfolgt zeitlich parallel und zum zweiten Mal auf der Basis einer separaten konzeptionellen Regelung eine Befragung des Schulpersonals, inklusive der vielfach kantonal angestellten Lehrpersonen. Dafür wird ein spezifischer Fragebogen eingesetzt, der leichte Anpassungen im Vergleich zum Grundfragebogen für das städtische Personal enthält.

Die Information bei Versand der Fragebögen sowie die Auswertung und Kommunikation der Ergebnisse werden vom SSD gesteuert und verantwortet. Die Projektleitung der Befragung des Schulpersonals ist in Zusammenarbeit mit der Projektleitung der gesamststädtischen MAB um eine optimale Abstimmung mit dem Informationsablauf und Terminplan besorgt, wie sie in den Kapiteln 10.1. und 10.2. beschrieben sind.

Grundlegende Informationen zur städtischen Mitarbeitendenbefragung und aktuelle Informationen sind im städtischen Intranet aufgeschaltet.

(http://intranet.stzh.ch/arbeiten-für-zürich/gesundheit-vorsorge/mitarbeitendenbefragung)

Zentrale Prämissen, die der städtischen Mitarbeitendenbefragung zugrunde liegen:

- Die Durchführung einer MAB ist eine wiederkehrende Aktivität und wird nicht als eine zeitlich und inhaltlich begrenzte Massnahme betrachtet.
- Die einzelnen MAB müssen in einem zeitlich sinnvollen Rhythmus periodisch durchgeführt werden, damit Auswertungsergebnisse entstehen, die einen Nutzen bringen für den Dialog mit den Mitarbeitenden und den kontinuierlichen Austausch sowie die fokussierte Gestaltung von Massnahmen zur Erhaltung oder Verbesserung der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden.
- Die Ergebnisse der Mitarbeitendenbefragungen sind gestützt auf das Öffentlichkeitsprinzip nach IDG grundsätzlich öffentlich.

2 Durchführung der MAB 2017

Die MAB 2017 erfolgt auf inhaltlicher und methodischer Ebene eng angelehnt an die beiden vorhergehenden Befragungen (MAB 2008 und MAB 2013). So bleibt neben einer allgemeinen Erhebung der Mitarbeiterzufriedenheit der thematische Schwerpunkt «Arbeit und Gesundheit» bestehen und auch das Befragungsinstrument (Fragebogen) wird nahezu unverändert verwendet. Dies erscheint insbesondere zur Gewährleistung einer Vergleichbarkeit der Ergebnisse über die Jahre hinweg und zur Analyse von Entwicklungen und Trends sinnvoll.

Neu werden die Gremien wie HR-Delegation und HR-Konferenz entsprechend ihrer Kompetenzen einbezogen.

Nach der dritten Durchführung 2017 empfiehlt sich – unter Berücksichtigung der Thematik «Arbeit und Gesundheit» – eine Überprüfung und Weiterentwicklung des Instrumentes, v. a. mit Fokus Aktualisierung Fragepool und Ausrichtung auf die Umsetzung personalpolitischer und –strategischer Schwerpunkte.

3 Zielgruppen der Befragung

Die Mitarbeitendenbefragung richtet sich an alle städtischen Mitarbeitenden, die einen Beschäftigungsgrad von mindestens 10 Prozent aufweisen.

Da manche Mitarbeitende mehrere Anstellungen bei der Stadt Zürich innehaben und jede Person nur einmal befragt wird, gilt bei Mehrfachanstellungen jene Anstellung mit dem höchsten Beschäftigungsgrad.

4 Zielsetzungen der Befragung

Die MAB 2017 wird aufgrund folgender Zielsetzungen und Überlegungen durchgeführt:

- Zur allgemeinen Arbeitszufriedenheit und zur Wahrnehmung des subjektiven Gesundheitszustandes der Mitarbeitenden liegen aktuelle und verlässliche Daten vor. Die Befragungsergebnisse werden für den Austausch von Erwartungen und die Entwicklung von Verbesserungs- und Umsetzungsmassnahmen genutzt. Dieser Prozess findet sowohl auf Stufe Stadtverwaltung («zentral») wie auch auf Stufe Dienstabteilungen («dezentral») statt.
- Es findet eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem Schwerpunktthema Arbeit und Gesundheit statt, und es werden gezielt Akzente in der Gesundheitsförderung gesetzt.
- Aufgrund der Durchführung der MAB mit dem identischen Fragepool der letzten beiden Durchführungen werden Veränderungen über die letzten Jahre beobachtet und entsprechende Entwicklungen erkannt.
- Die Fachstelle für Gleichstellung verfügt über gesamtstädtische Angaben zur geschlechtsspezifischen Analyse der Arbeitszufriedenheit von Männern und Frauen einschliesslich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf.
- Mindestens 54.6 % (Wert der MAB 2013) der zur Mitwirkung eingeladenen Mitarbeitenden beteiligen sich an der MAB 2017.

5 Organisation der MAB 2017

5.1 Organisatorische Zuständigkeiten und Verantwortlichkeit

Im Folgenden werden die organisatorische Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten der wichtigsten Akteure/Akteurinnen und Gremien beschrieben. Die Beschreibung erfolgt in der Reihenfolge zentral / dezentral.

5.1.1 Finanzdepartement

Gemäss Art. 68 lit. l) GO gehören die «Personalangelegenheiten» zum Finanzdepartement. Entsprechend nimmt der Vorsteher des Finanzdepartements angesichts ihres Potentials und der damit verbundenen strategischen Bedeutung die politische Verantwortung sowie die ideelle Schirmherrschaft über die Befragung der Mitarbeitenden wahr.

5.1.2 Human Resources Management (HRZ)

Gemäss Beschluss 43/2016 führt HRZ als Querschnitt-Dienstabteilung im Finanzdepartement im Auftrag des Stadtrats die MAB 2017 durch (gesamtstädtische Auswertung und Auswertungen für die Dienstabteilungen) und stellt hierfür die Projektleitung. HRZ ist zuständig für die gesamte Prozesssteuerung, für die Kommunikationsplanung sowie in Zusammenarbeit mit dem Schulamt (SSD) für die Abstimmung der gesamtstädtischen Befragung mit derjenigen des Schulpersonals.

Zur Sicherstellung der Anonymität der Angaben der Befragung beauftragt HRZ ein externes Fachinstitut.

Für einen optimalen Transfer der Erkenntnisse aus der MAB in den Führungs- und Betriebsalltag unterstützt HRZ die Dienstabteilungen im Rahmen seiner Möglichkeiten wirkungsvoll bei der Ableitung und Entwicklung von Massnahmen.

5.1.3 Projektleitung MAB

Die Verantwortung für die empirisch fundierte und fachlich korrekte Gestaltung des Erhebungsinstrumentariums, die sachdienliche Aufbereitung der Erhebungsergebnisse, korrekte Durchführung der Befragung und die Führung der Prozesse im Zusammenhang mit der Mitarbeitendenbefragung liegt bei der Projektleitung Mitarbeitendenbefragung.

Hierzu gehört auch die Information und Unterstützung der Verantwortlichen in der Linie. Die Projektleitung hat auch die Aufgabe, dafür besorgt zu sein, dass die jeweils zuständigen Gremien etc. zeitnah informiert und bei der Bearbeitung offener Fragen unterstützt werden.

Im Kontext der Reflexion der Ergebnisse und des Transfers der Erkenntnisse in die Linie entwickelt die Projektleitung zuhanden der Entscheidungsinstanzen die erforderlichen Vorlagen und wirkt mit den hierfür gesamtstädtisch zuständigen Personen und Organisationen (z. B. HR-Konferenz, HRZ, Projekte Umsetzung HR-Strategie) zusammen, damit z. B. Prozesse optimal lanciert und begleitet sowie konkrete Angebote zur Verfügung gestellt werden. Ferner vermittelt sie geeignete Kontakte, wenn Dienstabteilungen für ihren Zuständigkeitsbereich auf der Basis ihrer Daten Schritte unternehmen wollen.

5.1.4 HR-Delegation

Die HR-Delegation (HR-D) stellt die strategische Ausrichtung der Durchführung und Massnahmenentwicklung MAB 2017 sicher und berät Grundsatzfragen zuhanden des Stadtrats vor. Sie verabschiedet das Konzept MAB 2017 und gibt die Umsetzung von Zeit- und Kommunikationsplanung frei. Die HR-D priorisiert die von der Projektleitung und Fachgruppe erarbeiteten Grundlagen der stadtweiten Massnahmen.

5.1.5 HR-Konferenz

Die HR-Konferenz (HR-K) gibt Rückmeldung zu Fachfragen und zur Prozessgestaltung, insbesondere bezüglich der Ausgestaltung der HR-Rolle und des dezentralen Supports. Sie wird über das Vorgehen, die Prozessgestaltung und die Ergebnisbearbeitung in periodischen Abständen informiert und bei Bedarf aktiv integriert. Die Umsetzungsvorschläge der Fachgruppe MAB zum übergeordneten städtischen Schwerpunktthema «Arbeit und Gesundheit» werden in der HR-K reflektiert und offene Fach- bzw. Transferfragen geklärt.

Die Mitglieder der HR-K sind eingeladen, bei Bedarf und im Rahmen der zeitlichen Möglichkeiten bei der vertieften Bearbeitung der Aufbereitung der stadtweiten Ergebnisse MAB durch die Fachgruppe MAB mitzuwirken.

5.1.6 Fachgruppe MAB

Die Fachgruppe Mitarbeitendenbefragung analysiert die stadtweiten Daten aus der MAB 2017, erarbeitet auf dieser Grundlage zusammen mit der Projektleitung Massnahmen-Vorschläge für übergeordnete stadtweite Schwerpunkte, insbesondere zu «Arbeit und Gesundheit» und spricht – abgestimmt mit der HR-Konferenz – Empfehlungen z. Hd. der HR-Delegation aus.

Die Fachgruppe MAB bringt als Dialogpartnerin Fachwissen und interdepartementale Erfahrungen aus Praxis und Führung in die Konzipierung, Vorbereitung, Durchführung, Auswertung, Sicherung und Kommunikation der Ergebnisse der MAB 2017 ein. Die Fachgruppe begleitet den gesamten MAB-Prozess, auch nach der Durchführung der Befragung, um den Prozess der Massnahmenumsetzung auf gesamtstädtischer Ebene und in den Dienstabteilungen sowie die Konzipierung der nächsten MAB inhaltlich zu begleiten und zu unterstützen.

Die Fachgruppe MAB setzt sich interdepartemental, interdisziplinär und funktionenübergreifend aus Dienstchefinnen und Dienstchefs, HR-Fachpersonen (inkl. Vertretung HR-Konferenz)

sowie Fachspezialistinnen und –spezialisten primär aus dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement zusammen. Sie wird durch die Projektleitung der MAB (HRZ) geleitet. Das für den Bereich Gesundheitsmanagement I Berufliche Integration zuständige Geschäftsleitungsmitglied von HRZ nimmt in die Gruppe Einsitz.

Die Abstimmung von Fachgruppe MAB und HR-K ist durch diejenigen Mitglieder der Fachgruppe MAB zu gewährleisten, die beiden Gremien angehören, und wird durch die Projektleiterin MAB sichergestellt.

5.1.7 Departemente und Dienstabteilungen

Die Departemente und Dienstabteilungen schaffen für die Befragung ihrer Mitarbeitenden günstige Voraussetzungen und unterstützen die Begleitung und Nachbearbeitung der MAB bestmöglich. Insbesondere werden die Mitarbeitenden zur Teilnahme an der MAB motiviert, damit eine möglichst hohe Rücklaufquote erreicht wird.

Die Dienstabteilungen können gegen entsprechende Verrechnung zusätzliche spezifische Fragen in der MAB platzieren und/oder zusätzliche spezifische Auswertungen bestellen.

Die dienstabteilungsspezifischen Ergebnisse stehen den Dienstchefinnen und Dienstchefs als Grundlage für die Analyse der Arbeitszufriedenheit und Gesundheit der Mitarbeitenden und zur Ableitung von entsprechenden Halte- oder Optimierungsmassnahmen zur Verfügung.

5.1.8 Externe Beratungsfirma

Die Firma empiricon AG, Bern, führt als externe Beratungsfirma zum dritten Mal (nach 2009 und 2013) die MAB 2017 des städtischen Personals durch, wertet die Rückantworten aus und erstattet aus ihrer Sicht Bericht einerseits zuhanden des Stadtrats aus Sicht Stadtverwaltung Zürich, andererseits an die Direktorinnen/Direktoren für deren Dienstabteilungen. Die Aufgaben der Firma werden im schriftlich erteilten Auftrag im Einzelnen geregelt.

5.2 Detaillierte Ablaufplanung nach Phasen und Zuständigkeiten

Im Folgenden werden für die zentralen und dezentralen Hauptakteure innerhalb der Stadtverwaltung phasenweise die jeweiligen Aufgaben und Zuständigkeiten beschrieben.

Die einzelnen Aufgaben werden in zwei Phasen unterteilt:

Phase 1 Vorbereitung und Durchführung der MAB 2017. Diese Phase dauert von der Planung bis zum Abschluss der Befragung selbst.

Phase 2 Auswertung, Kommunikation, Erarbeitung und Umsetzung von Massnahmen. Diese Phase beginnt beim Vorliegen der Ergebnisse und dauert bis zur abgeschlossenen Umsetzung von Massnahmen.

5.2.1 Projektleitung MAB

Phase 1: Vorbereitung und Durchführung der MAB

- Planung, Organisation und Durchführung der MAB 2017,
- Sicherstellen der optimalen Koordination und Absprache unter den HRZ-Bereichen,
- Mittelbeschaffung / Budget für die Abwicklung der MAB 2017 (mit Ausnahme der von den Dienstabteilungen veranlassten Zusatzfragen/-auswertungen),
- Entscheidungsreife Bereinigung des Auftrags an die externe Beratungsfirma und Festlegen der Prozesse mit dieser,
- Information der HR-Gremien (HR-Delegation, HR-Konferenz),
- Koordinationsaufgaben,
- Ausarbeitung des vorliegenden Umsetzungs-Konzepts MAB 2017 und der finalen Weisung an den Stadtrat zur Konkretisierung der Durchführung der MAB 2017,
- Ausarbeitung des Konzepts zu Informationssicherheit und Datenschutz sowie des Kommunikationsplans betreffend der MAB 2017 im Einvernehmen mit den zuständigen Stellen,
- Vorbereitung der Kommunikation des Stadtrats betreffend der MAB 2017,
- Unterstützung der Dienstabteilungen bei der sachgerechten Vorbereitung der MAB 2017 (z. B. Vorlagen zur Information der Mitarbeitenden, Tipps zur konkreten Durchführung)
- Bearbeitung von Presseanfragen und –mitteilungen in Abstimmung mit der Medienstelle des Stadtrats / den departementalen Mediendiensten,
- Beantwortung von Fragen (Stadtrat, Gemeinderat / Kommissionen Gemeinderat) und Bearbeitung von parlamentarischen Vorstössen.

Phase 2: Auswertung, Kommunikation und Umsetzung der Massnahmen

- Analyse der Ergebnisse der MAB 2017 in Zusammenarbeit mit den gesamtstädtischen Gremien Fachgruppe MAB, HR-Delegation und HR-Konferenz, Beizug der externen Beratungsfirma,
- Berichterstattung und Auskunftserteilung betreffend der Ergebnisse gegenüber Stadtrat, Gemeinderat, Beauftragte in Beschwerdesachen, Datenschutzverantwortlichem, Personalverbänden, weiteren Behörden und den Medien,
- Unterstützung der Dienstabteilungen in der Ergebniskommunikation sowie in der Massnahmenplanung und –umsetzung
- Aktiver Einbezug der HR-Konferenz als Austauschforum zu Fragen der Ergebniskommunikation und Massnahmenplanung/-umsetzung
- Federführende Bearbeitung von parlamentarischen Vorstössen betreffend der MAB 2017,

- Einbezug der Fachgruppe MAB und der HR-Konferenz in die Erhebung der Massnahmenplanung und -umsetzung in den Departementen und Dienstabteilungen zur Sicherstellung und Weitergabe von Best Practice-Erfahrungen,
- Planung und Umsetzung gesamtstädtischer Massnahmen gestützt auf die Ergebnisse der MAB 2017 mit Unterstützung der Fachgruppe MAB und unter Einbezug der HR-Konferenz,
- Sicherstellung, dass für diese Massnahmen die fachlichen Standards, definierte Zuständigkeiten, das jeweilige Budget und der strategische Rahmen eingehalten wird,
- Regelmässige Orientierung der HR-Delegation über den Stand der Massnahmen-Umsetzung.

5.2.2 Fachgruppe MAB

Phase 1: Vorbereitung und Durchführung der MAB 2017

- Mitwirkung bei der Erarbeitung des Umsetzungs-Konzepts und der Ausarbeitung der Weisungen zur MAB 2017,
- Empfehlungen zum Konzept Informationssicherheit und Datenschutz im Einvernehmen mit den zuständigen Stellen an HRZ,
- Mitwirkung bei der Kommunikation zur Vorbereitung und Durchführung der MAB 2017,
- Unterstützung des Informationsflusses zur HR-Konferenz

Phase 2: Auswertung, Kommunikation und Umsetzung der Massnahmen

- Reflexion der gesamtstädtischen Ergebnisse (die dienstabteilungsspezifischen Ergebnisse liegen HRZ und der Fachgruppe MAB nicht vor, sondern stehen allein den Dienstabteillungen zur Verfügung),
- Entwicklung von Vorschlägen zu Umsetzungsmassnahmen auf gesamtstädtischer Ebene im Schwerpunktthema Arbeit und Gesundheit zuhanden HRZ, gestützt auf die Ergebnisse der MAB 2017 (vgl. auch Kap. 7.5.1),
- Würdigung der Massnahmenplanung und –umsetzung auf Wunsch von Dienstabteilungen zur Sicherstellung und Weitergabe von Best Practice-Erfahrungen

5.2.3 Dienstabteilungen

Phase 1: Vorbereitung und Durchführung der MAB 2017

- Einstellen finanzieller Mittel im Budget für zusätzliche Fragen und/oder Auswertungen,
- Formulierung von Zusatzfragen in Ergänzung zum Standard-Fragebogen in Absprache mit der externen Beratungsfirma,

- Schaffung günstiger Voraussetzungen für die Befragung der Mitarbeitenden und bestmögliche Begleitung und Nachbearbeitung der MAB. Insbesondere werden die Mitarbeitenden zur Teilnahme an der MAB motiviert, damit eine möglichst hohe Rücklaufquote erreicht wird und damit ein repräsentatives Ergebnis entsteht.
- Zeit- und sachgerechte Information der Mitarbeitenden über die MAB 2017,
- Beantwortung von Fragen betreffend der MAB 2017 (Datenschutz, Durchführung, usw.),
- Situatives Zurverfügungstellung von Arbeitsräumen und Zeit (Arbeitszeit) zum Ausfüllen der Fragebogen,
- Bezeichnung von Auskunftspersonen oder Festlegen von Auskunftsstellen für die Mitarbeitenden (Berücksichtigung der internen Kommunikationsmittel).

Phase 2: Auswertung, Kommunikation und Umsetzung der Massnahmen

- Analyse der Ergebnisse und Massnahmenplanung durch die Führungskräfte,
- Ggf. Bestellung von Zusatzauswertungen
- Kommunikation der Ergebnisse dienstabteilungsintern,
- Information der Mitarbeitenden über die Auswertung der MAB-Ergebnisse und über die geplanten Umsetzungsschritte,
- Beantwortung von konkreten Fragen von Mitarbeitenden,
- Entwicklung von Massnahmen, bezogen auf die Dienstabteilungen,
- Umsetzung dieser Massnahmen,
- Austausch von Erfahrungen und Teilen von Best Practice im Rahmen der HR-Konferenz, sowie gegenüber HRZ und der Fachgruppe MAB (z. B. via Umfrage).

6 Konzeption Befragung

6.1 Grundlagen und Instrumente

Für die Abwicklung der MAB 2017 liegt ein auslösender Stadtratsbeschluss (43/2016) vor sowie die Offerte der Firma empiricon. Dieses von der HR-Delegation zu genehmigende Umsetzungskonzept legt die weiteren Verfahrensschritte fest. Ergänzt wird es durch einen Kommunikations- sowie einen Terminplan.

Als weitere zentrale Grundlage wird nach Vorliegen aller IT-relevanten Abklärungen und unter Einbezug der OIZ sowie der Fachstelle Datenschutz ein Konzept zu Informationssicherheit und Datenschutz erstellt.[4] Dieses bildet einen integralen Bestandteil der Auftragserteilung an die Firma empiricon AG.

Die MAB 2017 in der Stadtverwaltung Zürich ist wiederum als standardisierte Erhebung angelegt. Der für die bisherigen MAB verwendete Fragebogen ist weiterhin gültig, insbesondere, um die Vergleichbarkeit der Ergebnisse im Zeitverlauf zu gewährleisten. Zu diesem Zweck bleibt der Grundfragenkatalog, also die Items in Teil 1 und 2 des Fragebogens (Arbeitssituation und Gesundheit der Mitarbeitenden) nahezu unverändert. In Zusammenarbeit mit einem Team aus statistischen Fachpersonen werden lediglich einige Qualitätsmängel behoben sowie nach Absprache mit der Fachgruppe MAB eine Frage aus dem Bereich des betrieblichen Gesundheitsmanagements ergänzt.

6.2 Zusatzfragen der Dienstabteilungen

Die Dienstabteilungen können bei Bedarf ergänzende Fragen stellen, die über den bestehenden Fragenkatalog hinausgehen. Diese werden separat ausgewiesen und ausgewertet. Die Formulierung der ergänzenden Fragen erfolgt zusammen mit der Firma empiricon AG, damit eine wissenschaftlich fundierte Auswertung gewährleistet ist.

Als Rahmen ist von fünf bis zehn Zusatzfragen auszugehen. Die Fragen müssen im Gesamtzusammenhang der MAB stehen. Die Ausarbeitung der Fragen muss bis 30. September 2016 erfolgen. Die Dienstabteilungen sind für eine termingerechte Bereitstellung der Fragen besorgt.

Empfehlenswert ist neben der Einstellung der finanziellen Mittel für Zusatzfragen (und –Auswertungen) auch die Budgetierung allfälliger Beratungskosten für eine externe Prozessbegleitung und Moderation von Teamevents für allfällige dezentrale Dialogveranstaltungen.

[4] Ausgangslage bildet das Detailkonzept Datenschutz vom 19. September 2008

7 Ablauf und Auswertung der Befragung

7.1 Grundsätzliche Bemerkungen

- Der Ablauf und die Auswertung der Befragung folgen in den Grundzügen den bisherigen Befragungen. Zur Datenauswertung und Berichterstattung sind jedoch im Vergleich zur MAB 2013 Anpassungen vorgesehen, die vor allem die Beseitigung methodischer Mängel sowie die Reduktion des Umfangs der Berichterstattung betreffen. Die geplanten Änderungen werden mit einem Team aus statistischen Fachpersonen erarbeitet und orientieren sich am aus professioneller Sicht Sinnvollen und Nötigen. Die Änderungen werden der HR-K an einer ihrer Sitzungen vorgestellt.
- Der Fragebogen kann während der Arbeitszeit ausgefüllt werden. Ist dies nicht möglich, wird die Zeit für das Ausfüllen des Fragebogens als Arbeitszeit angerechnet. Dafür ist maximal eine halbe Stunde einzusetzen. Die Dienstabteilungen regeln die Zeiterfassung.
- Die Dienstabteilungen können in Ergänzung zum Standard-Fragekatalog Zusatzfragen stellen. Sie tragen den dadurch entstehenden finanziellen Aufwand. Zudem können sie zusätzlich zum Standard-Auswertungspaket, das stadtweite und dienstabteilungsbezogene Ergebnisse enthält, aus eigener Zuständigkeit und zulasten ihrer Mittel vertiefte Auswertungen für ihre Dienstabteilungen bestellen. Diese können sich z. B. auf die organisatorische Auswertungstiefe (Bereiche, Abteilungen, Teams) und / oder auf die Auswertung einzelner Berufsgruppen beziehen.
- Die stadtweite Information und Kommunikation der MAB-Ergebnisse erfolgt nach dem Grundsatz der raschen und transparenten Kommunikation. Der Kommunikationsprozess erfolgt stufengerecht und abgestimmt auf die jeweiligen Sitzungstermine der Gremien. Dieser Zeitplan findet sich im Anhang des Konzeptes (vgl. auch Kapitel 8 über die Kommunikation).
- Für alle Auswertungen auf zentraler oder dezentraler Ebene gilt das Gesetz über die Information und den Datenschutz (IDG). Während die Resultate auf gesamtstädtischer Ebene vom Stadtrat publiziert werden, können jene der einzelnen Dienstabteilungen gemäss IDG bei den Verantwortlichen bestellt werden, sofern nicht schützenwerte Interessen dagegen sprechen.
- Für die Durchführung der MAB und die Auswertung der Ergebnisse ist aus Vertraulichkeitsgründen eine externe Beratungsfirma beauftragt (Firma empiricon AG, Bern).

7.2 Versand der Fragebögen und Zugang zur Online-Befragung

Alle Mitarbeitenden der Stadtverwaltung Zürich mit einem Beschäftigungsgrad von mindestens 10 Prozent werden, soweit sie über eine städtische Mailadresse verfügen, auf diesem Weg angeschrieben. Sie erhalten einen Zugangslink zur Onlinebefragung, der einen direkten Zugriff auf den Fragebogen erlaubt, der auf der Website der Firma empiricon AG aufgeschaltet ist (Stand heute rund 24‘000 Mitarbeitende). Rund 4‘000 Mitarbeitende werden postalisch ange-

schrieben und erhalten eine Papierversion des Fragebogens und eine Geschäftsantwortsendung. Ein auf dem Fragebogen aufgedruckter Code erlaubt es ihnen alternativ, ebenfalls online an der Befragung teilzunehmen.

Die Adressen aller städtischen Mitarbeitenden (Name, Vorname, Adresse und Organisationseinheit) werden durch HRZ aus dem SAP HCM exportiert und passwortgeschützt bzw. verschlüsselt an die ausführende Firma empiricon AG weitergeleitet.

Das SSD definiert bei den dem SSD zugehörigen Mitarbeitenden, wer den Standardfragebogen und wer den Fragebogen für das Schulpersonal erhält. Diese Liste wird in das Befragungssystem der Firma empiricon AG eingelesen und der Datenträger wird vernichtet. Die Adressdaten der kantonalrechtlich angestellten Lehrpersonen werden direkt durch das SSD geliefert.

Das Befragungssystem der Firma empiricon AG erstellt eine Zuordnung der Personendaten zum persönlichen Fragebogen der Mitarbeitenden über einen Code. Diese Zuordnung ist ausschliesslich der Firma empiricon AG bekannt und wird nach der Befragung gelöscht.

Die Daten der Onlinebefragung werden direkt über eine verschlüsselte SSL-Leitung auf den Server der Firma empiricon AG übermittelt und dort für die Auswertung in einer SQL-Datenbank gespeichert. Die schriftlichen Fragebogen gelangen direkt zur Firma empiricon AG. Diese werden elektronisch erfasst und in das Befragungssystem integriert.

Die Daten werden nach Ablauf der Befragung und der Validierungsphase (ca. 2 Wochen nach Abschluss der Befragung) anonymisiert, d.h. die Zuordnung der Personendaten zum persönlichen Fragebogen wird gelöscht.

7.3 Auswertung unter Gewährleistung der Anonymität

Die Methodik der Datenauswertung und die geeignete Ergebnisdarstellung wird fachlich durch die Projektleitung verantwortet und in Abstimmung mit statistischen Fachpersonen (stadtintern) sowie in der Umsetzung mit der Firma empiricon AG festgelegt. Die Auswertung wird so aufgebaut, dass sie den Dialog von Führungspersonen mit Mitarbeitenden bestmöglich unterstützt.

Um die Anonymität der an der Befragung Teilnehmenden vollständig zu gewährleisten, hat sich für die Auswertung das folgende Vorgehen bewährt (Mengengerüste analog 2008 und 2013).

⇨ **Auswertungen finden auf den folgenden Ebenen statt:**

- Gesamtstädtische Ebene[5]
- Ebene der Dienstabteilung, sofern mindestens 20 auswertbare Fragebögen der jeweiligen DA eingegangen sind.

[5] Auf gesamtstädtischer Ebene sind neben den bisherigen soziodemografischen Auswertungskategorien auch Auswertungen nach beruflichen Tätigkeiten in Abklärung. Es handelt sich hierbei um eine SAP-hinterlegte Gruppierung von rund 20 übergeordneten Tätigkeitsarten, zu der sich sämtliche Tätigkeiten in der Stadtverwaltung zuordnen lassen (z.B. Pädagogische Tätigkeiten / Sichern, bewachen / etc.)

- Ebene von Organisationseinheiten innerhalb einer DA mittels kostenpflichtigem Auftrag an die empiricon AG, sofern mindestens 20 auswertbare Fragebögen eingegangen und mindestens drei Personen in Vorgesetztenfunktion enthalten sind.

Kleinere Dienstabteilungen und Einheiten mit einem Rücklauf von weniger als 20 Fragebögen erhalten keine Auswertungen ihrer Daten oder müssen mit anderen Dienstabteilungen/Einheiten zusammengefasst werden, um die datenschutzrechtlich relevanten Bedingungen zu erfüllen. In Zusammenarbeit mit den Departementen wird im Voraus festgelegt, welche Gruppen gebildet werden, um die Voraussetzungen für die Auswertungen zu erfüllen.

⇨ Übersicht betreffend Auswertungen im Detail:

Zum Standard-Auswertungspaket gehören die Auswertungen für die gesamte Stadtverwaltung und Dienstabteilungen gemäss nachfolgender Tabelle (Budgetierung erfolgt gesamtstädtisch durch HRZ für die Ebenen I und II).

Auswertungsebene	**Voraussetzungen**	**Berichtsart / Details**
I. Gesamte Stadtverwaltung		Ausführlicher Ergebnisbericht zuhanden des Stadtrats
II. Dienstabteilungen	Über 50 auswertbare Fragebögen	Kurzbericht
	20-50 auswertbare Fragebögen	Fact-Sheet
	Weniger als 20 auswertbare Fragebögen	Zur Gewährleistung der Anonymität werden Resultate nur zusammengefasst mit weiteren DA dargestellt
III. Organisationseinheiten innerhalb von DA, Berufsgruppen /Funktionen (Bereiche, Abteilungen) nur auf Antrag der DA	Mindestens 20 auswertbare Fragebögen <u>und</u> mindestens drei Personen in Vorgesetztenfunktion	Finanzierung dieser Auswertungen und Berichte durch die Auftrag gebende DA
	Weniger als 20 auswertbare Fragebögen	Zur Gewährleistung der Anonymität werden Resultate nicht ausgewertet.

Anträge für vertiefte Auswertungen und solche der Organisationseinheiten innerhalb einer Dienstabteilung können bei der Firma empiricon AG direkt in Auftrag gegeben werden. Die Projektleitung der MAB 2017 ist aus Gründen der Transparenz innerhalb der MAB 2017 darüber – ohne Angabe von Inhalten – zu informieren.

7.4 Datenvernichtung

Nach der Datenerfassung werden die Papier-Fragebogen durch eine Drittfirma vernichtet.

Nach der Zusammenführung der Online- und Papierversion werden die Rohdaten in der SQL-Datenbank (Online-Datenbank mit den durch die Mitarbeitenden online eingegebenen Daten) sowie die bei der Erfassung der Papierfragebögen erzeugten Files gelöscht. Damit besteht ca. 1 Woche nach Abschluss der Befragung nur noch ein Rohdatenfile.

Nach einer mit der Firma empiricon AG noch zu vereinbarenden Frist werden die Daten im Rohdatenfile anonymisiert und durch die Firma empiricon AG zur Archivierung in einem Exemplar gespeichert.

7.5 Transfer der Erkenntnisse in den Führungs- und Betriebsalltag

7.5.1 Gesamtstädtische Ebene (zentral)

HRZ wird auf der Basis des Ergebnisberichtes der empiricon AG für die Stadtverwaltung in Zusammenarbeit mit der Fachgruppe MAB ein Begleitschreiben zur ersten Analyse und Interpretation der Ergebnisse sowie zu den folgenden Prozessschritten zuhanden des Stadtrats sowie einen Entwurf für sein Mediencommuniqué vorlegen.

Nach den zentralen weiteren Informationsprozessen über die Ergebnisse an die verschiedenen Adressatinnen und Adressaten innerhalb und ausserhalb der Stadtverwaltung (vgl. Kap. 10) erfolgt unter dem Lead von HRZ die weitere Analyse, das Sammeln der Erkenntnisse, das Entwickeln von daraus abzuleitenden gesamtstädtischen Massnahmen und deren Umsetzungsplanung. Diese Prozessschritte erfolgen unter Einbezug und im Austausch mit den relevanten stadtweiten Gremien (HR-D, HR-K, DCK, Gesundheitsforum, Fachgruppe MAB, vgl. hierzu auch Kap. 5.2.2).

Nach dem Beschluss des Stadtrats über die Kenntnisnahme der Analyse und der daraus abgeleiteten Erkenntnisse und Umsetzungsplanung beginnt in seinem Auftrag die Ausarbeitung und Umsetzung der gesamtstädtischen Massnahmen (ab Ende 2017). Dies geschieht ebenfalls unter Einbezug der relevanten stadtweiten Gremien. Der Zeithorizont für die Massnahmenumsetzung ist für Ende 2019 vorgesehen. Diese schliesst per Frühjahr 2020 mit einem zusammenfassenden Bericht über die gesamtstädtischen Massnahmen und deren Wirkungsweisen zuhanden der HR-D.

7.5.2 Dienstabteilungsebene (dezentral)

Die Dienstchefinnen und Dienstchefs steuern den Prozess der Ergebnisinformation in ihren Abteilungen. Sie sind um eine Analyse der Ergebnisse besorgt, vermitteln diese allenfalls an ihre Mitarbeitenden weiter, leiten Massnahmen ab und planen die Umsetzung derselben.

Über das geeignete Vorgehen bei diesen Prozessen entscheiden die Dienstabteilungen. HRZ/ Bereich Bildung | Entwicklung (BIE) bietet den Dienstabteilungen im Prozess der Erarbeitung und Umsetzung der Massnahmen nach Bedarf und Möglichkeit fachliche Unterstützung an (z.B. Beratung, Vermittlung von externen Moderatoren/Moderatorinnen, «Train-the-Trainer»-Konzept).

8 Kommunikation

Der gesamte Prozess (vom STRB zur Durchführung der MAB 2017 bis zum Umgang mit den Befragungsergebnissen) wird kommunikativ von HRZ begleitet. Es wird gewährleistet, dass Transparenz und Übereinstimmung über Ablauf und Zielsetzungen der MAB herrschen.

Die Führungskräfte der Stadt Zürich stehen hier besonders in der Pflicht: Sie sind dafür verantwortlich, dass ihre Mitarbeitenden über die Zielsetzungen der MAB 2017, die Abwicklung, die Auswertungs-Ergebnisse und die geplanten Massnahmen zeit- und stufengerecht informiert sind.

Grundlage für die Kommunikation der Ergebnisse bilden der gesamtstädtische Bericht sowie die dienstabteilungsspezifischen Berichte, die von der Firma empiricon AG erstellt werden.

Die Dienstabteilungen können – soweit datenschutzrechtlich möglich – zusätzliche Berichte im Hinblick auf spezifische Zusatzfragen oder im Hinblick auf andere vertiefte Ergebnisanalysen erstellen lassen (vgl. Kap. 7.1). Die Kommunikation dieser Berichte liegt in ihrem Zuständigkeitsbereich. Die Zusatzberichte unterliegen wie die übrigen Berichte im Rahmen der MAB dem Öffentlichkeitsgrundsatz und sind auf Gesuch hin zugänglich zu machen, sofern nicht begründete schützenswerte Interessen tangiert sind, die einer Veröffentlichung entgegenstehen.

Für die Kommunikation der Vorbereitung, Durchführung und Ergebnisaufbereitung der MAB 2017 liegt ein detaillierter Kommunikationsplan vor. Er repräsentiert den aktuellen Stand der Kenntnisse und wird bei Bedarf aktualisiert.

Im Folgenden werden die Grundsätze der Kommunikation, die Zielgruppen, relevante kommunikative Inhalte sowie die zeitlichen Prioritäten in Aufzählungsform dargestellt.

8.1 Grundsätze der Kommunikation

Die zentralen Grundsätze der Kommunikation lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Die Informationen zur Vorbereitung und Durchführung der MAB sowie zu den Ergebnissen erfolgen so zeitnah wie möglich. Es muss sichergestellt werden, dass Leitungspersonen und Mitarbeitende die Ergebnisse der Stadt – neben jenen der eigenen Dienstabteilung – stufengerecht kennen, bevor die Medien bedient werden.
- Die Termine und Zusammenhänge werden in einen Zeitplan aufgenommen, der Bestandteil dieses Konzepts bildet. Sie werden Ende Jahr vom Stadtrat im Beschluss zur Umsetzung der Mitarbeitendenbefragung für verbindlich erklärt. Die gesamtstädtischen Gremien und die Dienstabteilungen werden nach dem Entscheid der HR-Delegation zu diesem Konzept eingeladen, die Termine hinsichtlich Vorbereitung und Durchführung der Befragung, Kommunikation und Analyse der Ergebnisse sowie Umsetzung von daraus abgeleiteten Massnahmen in ihre Planungen und Führungsprozesse aufzunehmen.
- Die Erfahrung aus den Befragungen 2008 und 2013 lehrt, dass die Kommunikation um die Mitarbeitendenbefragung deutlich verbessert werden kann. Früher, proaktiv und umfassender informieren wird Aufgabe der Projektleitung sein. Einen wichtigen Beitrag

werden die Dienstabteilungen leisten können durch Qualität im Dialog der Führung in der Linie.

- Durch den Verzicht auf Vergleiche (Benchmarks), die wenig Informationsgehalt bedeuten und Aufgabenbereiche zueinander in Verbindung bringen, die oft wenig Gemeinsamkeit haben, kann der Fokus neu auf die Entwicklung der Daten der eigenen Einheit über nun drei Befragungen hinweg (Trend) gelegt werden.
- Dieses Konzept will den gesamten Prozess bis zur Umsetzung der auf Basis der Mitarbeitendenbefragung eingeleiteten Massnahmen transparent machen und damit der Linie einen umfassenden Orientierungsrahmen zur Verfügung stellen, der zeigt, welche Daten welchem Personenkreis zu welchem Zeitpunkt zur Verfügung stehen, und somit früh eine zielgerichtete Planung und Kommunikation erlaubt.

8.2 Zielgruppen für die Kommunikation

⇨ **Stadtverwaltungsextern**:

- Gemeinderat (Spezialkommission FD, RPK, GPK)
- Beauftragte in Beschwerdesachen (Ombudsfrau der Stadt Zürich)
- Datenschutzbeauftragter
- Medien
- Personalverbände
- Fachverbände / Berufsverbände

⇨ **Stadtverwaltungsintern:**

- Stadtrat (Gremium)
- Departementsvorstehende
- Oberstes Kader (DC, DS, Leitende von Fachstellen)
- Führungskräfte aller Dienstabteilungen
- Mitarbeitende inkl. Praktikantinnen/Praktikanten / Lernende
- Fachgruppe MAB
- HR-Gremien: HR-Delegation und HR-Konferenz
- HR-Verantwortliche

8.3 Kommunikations-Inhalte

8.3.1 Phase 1: Vorbereitung und Durchführung der MAB

- Zielsetzungen der MAB
- Organisation und Abwicklung (zeitlich, administrativ, mögliche Einsatzmittel (online / Papierform)
- Freiwilligkeit, Regelung der Arbeitszeit (je Dienstabteilung)
- Ort der Bearbeitung (Ausfüllen des Fragebogens)
- Informationssicherheit und Datenschutz, Gewährleistung der Anonymität
- Auskunftsstelle, Information, Unterstützung, Übersetzungsangebot
- Information über Ablauf der Kommunikation der Ergebnisse
- Hinweis auf Veranstaltungen innerhalb der Dienstabteilungen
- Information: Ergebnisse werden mit Blick auf Handlungsbedarf analysiert und es werden Umsetzungsmassnahmen geplant.

8.3.2 Phase 2: Auswertung und Umsetzung der Massnahmen

- Präsentation der Ergebnisse
- Fragemöglichkeiten der Mitarbeitenden
- Diskussionsforen / Workshops zur Analyse und Fragestellung mit Feedbackmöglichkeit
- Gesprächsrunden mit Führung und HR-Verantwortlichen mit Feedbackmöglichkeit
- Information über festgestellten Handlungsbedarf (z. B. im Rahmen von Workshops)
- Information über geplante Massnahmen gestützt auf Handlungsbedarf
- Information über Themen von grosser Bedeutung (Zufriedenheit, Arbeitsplatzsituation, Lohn, gesundheitliche Situation, usw.)

8.4 Zeitliche Prioritäten der Information über die Auswertungsergebnisse

- Der Stadtrat und die Konferenz der Schulpräsidien werden zuerst über die stadtweiten Auswertungsergebnisse informiert.
- Die Vorstehenden der Departemente werden über die Ergebnisse der Dienstabteilungen ihres Departements informiert.

- Die Dienstchefinnen und Dienstchefs werden über die Ergebnisse stadtweit und ihrer Dienstabteilung informiert.
- Darauf folgt der Informationsprozess innerhalb der Dienstabteilungen.
- Der Stadtrat informiert die Personalverbände und gleichzeitig die Öffentlichkeit mittels Medienorientierung.

Die Details inkl. Daten, Zuständigkeit und Medien sind im Termin- und Kommunikationsplan festgehalten (vgl. Kap. 10).

9 Zeitplan, finanzielle Kosten und Auskunftsstellen

9.1 Zeitplan

Jahr 2016

Termine	Vorgehen
Ab 1. Quartal 2016	Stadtweite Budgetprozesse (HRZ ist zuständig für Gesamtkreditantrag für die Durchführung MAB 2017 und die Dienstabteilungen sind zuständig für die Kreditanträge für zusätzliche Fragen (dienstabteilungsspezifisch)
Ab 1. Quartal 2016	Überprüfung und allenfalls Anpassung des Informationssicherheits- und Datenschutzkonzepts für die Durchführung der MAB 2017 in Zusammenarbeit mit dem Datenschutzbeauftragten und OIZ.
Ab 1. Quartal 2016	Erstellen eines detaillierten Kommunikationsplans für die MAB 2017
3. Quartal 2016	– Informationssicherheit und Datenschutz sowie Kommunikation in der Fachgruppe MAB; – Informationssicherheit und Datenschutz sowie Kommunikation in der HR-D – Definitive Bestimmung der Zusatzfragen auf dezentraler Ebene / Fertigstellung des Fragebogens für die MAB 2017
3. / 4. Quartal 2016	Ausarbeitung der Weisung zur Durchführung MAB 2017 mit Detailregelungen betreffend Abwicklung, Detailzeitplan, Kommunikation, Informationssicherheit und Datenschutz usw. (unter dem Vorbehalt Budgetgenehmigung durch Gemeinderat)
Anfang Dezember 2016	Weisung MAB 2017 (Detailregelungen) an den Stadtrat, STRB

Jahr 2017

Termine	Vorgehen
Mitte Januar 2017	Mitteilung an alle Dienstabteilungen und Mitarbeitenden der Stadt Zürich inkl. Personalverbände
Ab 6. Februar 2017	Information der Dienstabteilungen an ihre Mitarbeitenden über bevorstehende MAB

27. Februar 2017	Start Mitarbeitendenbefragung
12. März 2017	Schriftliche Reminder-Aktion
17. März 2017	Abschluss der Mitarbeitendenbefragung
Anfang Mai 2017	Vorliegen der Auswertungsergebnisse
Mitte Mai 2017	Präsentation der Ergebnisse im Stadtrat
Mitte Mai 2017	Information der Direktorinnen/Direktoren der Dienstabteilungen
Mitte bis Ende Mai 2017	Information der Mitarbeitenden durch Dienstabteilungen über Ergebnisse Stadtverwaltung und Dienstabteilungen
Ende Mai 2017	Medienorientierung über stadtweite Ergebnisse, erste Erkenntnisse und den weiteren Prozess / Information der Personalverbände
Anschliessend bis Ende 2017	Ergebnisanalyse und Diskussion, Definition und Festlegen von Massnahmen (gesamtstädtisch i. V. mit der HR-Konferenz und dem Gesundheitsforum, auf Stufe Dienstabteilung aufgrund der Entscheide der/des zuständigen Direktorin/Direktors
Bis Ende 2019	Umsetzen von Massnahmen auf gesamtstädtischer Ebene und in den Dienstabteilungen

Detaillierte Termine und Zielgruppen zur Ergebnisinformation finden sich in Kapitel 10.2 (Terminplan)

9.2 Schema zum zeitlichen Ablauf

Die Umsetzung der MAB 2017 erfolgt in folgenden Teilschritten:

Jan. 2016 ---------- Jan. 2017 ---------- Feb./März 2017 ---------- ab Mai 2017

9.3 Kosten und Finanzierung

Durch HRZ zu budgetierende Kosten (gemäss STRB 43/2016):

Konto	Bezeichnung	Benötigter Kredit (Budget 2017)
3101 0000	Druck-, Reproduktions- und Vervielfältigungskosten	100 000
3181 0000	Post- und Telekommunikationsgebühren	65 000
3186 0000	Entschädigung für Projektbegleitung Dritter	150 000
	TOTAL	**315 000**

Für die Durchführung der Mitarbeitendenbefragung wird ein Kredit von maximal Fr. 315 000.- benötigt. Dieser wurde zentral via HRZ 2017 budgetiert. Die Mittel werden nach Massgabe des Entscheides des Gemeinderats zum Voranschlag 2017 freigegeben. Die Budgetierung orientiert sich dabei an den effektiven Kosten der MAB 2013 unter Berücksichtigung eines erhöhten Mitarbeitendenbestands.

Da nur rund 4‘000 Mitarbeitenden der Fragebogen auf dem Postweg zugestellt werden muss, darf nach aktuellem Kenntnisnahme davon ausgegangen werden, dass die Belastungen der Konti 3101 und 3181 deutlich tiefer als angenommen ausfallen werden. Demgegenüber wird die Entschädigung der Projektbegleitung Dritter (Firma empiricon AG, Bern) mutmasslicherweise aufgrund zusätzlicher statistischer Analysen und erweiterter Anforderungen an die Sicherstellung des IT-Standards etwas höher als bisher ausfallen.

Die Kosten für Zusatzauswertungen sind von den Dienstabteilungen zu budgetieren und zu tragen. Die separate Abwicklung und Abrechnung wird von der Firma empiricon AG vorgenommen.

Die Mittel, die für die kantonalrechtlich angestellten Lehrpersonen für die Teilnahme an der MAB notwendig sind, werden vom Schulamt bereitgestellt.

9.4 Auskunftsstellen

- Auskunft zu fachlichen Fragen, zum Prozess, zum Gesamtprojekt etc.; Auskunft über Kommunikation, Informationsabläufe und -veranstaltungen, Auskunft zu Umsetzungsplanung, Konzept, Datenschutz, Massnahmen nach Abschluss der MAB: HR Stadt Zürich, Dorothee Gregori, Fachverantwortung und Projektleitung MAB
  (E-Mail: dorothee.gregori@zuerich.ch, Telefon 044 412 37 76)
- Auskunft zu Organisationsberatung und Beratung in Umsetzungsfragen im Bereich Organisation und Führung: HR Stadt Zürich, Edgar Bühler, Leitung Bereich Bildung und Entwicklung
  (E-Mail: edgar.buehler@zuerich.ch; Telefon 044 412 59 50)
- Auskunft zu administrativen und technischen Fragen, Datenschutz, Ablauf, Auswertung usw.: Firma empiricon AG, Bern, Edgar Matter
  (E-Mail: edgar.matter@empiricon.ch;Telefon: 031 318 86 06)

10 Anhang

Der Kommunikationsplan wie auch der Terminplan orientieren sich an konzeptionellen Aussagen im Umsetzungs-Konzept zur MAB 2017. Sie sind als separate Dokumente gehalten, damit die aus aktuellem Anlass erforderlichen Anpassungen problemlos vorgenommen werden können.

10.1 Kommunikationsplan

Zentrale Inhalte der Kommunikation

Phase 1 (nachfolgend in Tabelle: hellgelb / hellblau): Vorbereitung und Durchführung der MAB

- Aspekte der Durchführung der MAB gemäss STRB 43/2016 (z.B. erneute Schwerpunktsetzung auf das Thema Arbeit und Gesundheit)
- Organisation und Abwicklung (zeitlich, administrativ, mögliche Einsatzmittel (online / Papierform)
- Freiwilligkeit, arbeitszeitliche Regelung (je Dienstabteilung)
- Ort der Bearbeitung (Ausfüllen des Fragebogens)
- Informationssicherheit und Datenschutz, Gewährleistung der Anonymität
- Auskunftsstellen, Information, Unterstützung
- Information über Ablauf der Kommunikation der Ergebnisse
- Hinweis auf Veranstaltungen innerhalb der Dienstabteilungen und Unterstützung durch HRZ
- Information: Ergebnisse werden mit Blick auf Handlungsbedarf analysiert, darauf basierend werden Umsetzungsmassnahmen geplant.

Phase 2 (nachfolgend in Tabelle: hellgrün / hellgrau): Auswertung und Umsetzung der Massnahmen

- Präsentation der Ergebnisse auf Stufe Stadtverwaltung und Stufe Dienstabteilung
- Information über Themen (Zufriedenheit, Arbeitsplatzsituation, Lohn, gesundheitliche Situation, usw.), die gesamtstädtisch von Bedeutung sind
- Besprechung und Analyse der Befragungsergebnisse der Stadtverwaltung sowie im Dialog festgemachte Ableitung von Massnahmen aus den Erkenntnissen im Rahmen der gesamtstädtisch zur Verfügung stehenden Gefässe HR-Delegation,

HR-Konferenz, Gesundheitsforum und Fachgruppe Mitarbeitendenbefragung, allenfalls auch einer DC-Konferenz

- Besprechung und Analyse der Befragungsergebnisse der Dienstabteilungen sowie im Dialog festgemachte Ableitung von Massnahmen aus den Erkenntnissen im Rahmen der von den Dienstchefinnen/Dienstchefs festgelegten Verfahren und Gefässen
- Information über erkannten Handlungsbedarf: durch den Stadtrat auf Stufe Stadtverwaltung, auf Stufe Dienstabteilungen im Rahmen ihrer Verfahren und der von ihnen festgelegten Gefässe.
- Information über geplante Massnahmen, die sich aus dem Handlungsbedarf ableiten lassen: durch den Stadtrat auf Stufe Stadtverwaltung, auf Stufe Dienstabteilungen im Rahmen der von ihnen festgelegten Gefässe

Kommunikationsablauf Ergebnisinformation

Zeitliche Prioritäten (Phase 2, nachfolgend in Tabelle: hellgrün)

1. Der Stadtrat wird über die Befragungsergebnisse der Stufe Stadtverwaltung informiert/dokumentiert und der Stufe Dienstabteilungen informiert.
2. Die Vorstehenden der Departemente werden über die Befragungsergebnisse ihrer Dienstabteilungen informiert/dokumentiert.
3. Die Dienstchefinnen/Dienstchefs werden über das Vorliegen und die Zugangsmöglichkeit zu den Befragungsergebnissen ihrer Dienstabteilung informiert.
4. Die Dienstchefinnen/Dienstchefs stellen im Rahmen eines vom Stadtrat definierten Zeitkorridors sicher, dass die Mitarbeitenden die Befragungsergebnisse Stadtverwaltung und der jeweiligen Dienstabteilung erfahren sowie das von ihnen festgelegte weitere Vorgehen.
5. Der Stadtrat informiert die Öffentlichkeit inkl. Personalverbände über die Befragungsergebnisse der Stufe Stadtverwaltung (stehen ab Stichdatum online zur Verfügung) sowie über die weiteren Schritte (Analyse der Ergebnisse, Festmachen Handlungsbedarf und Festlegen der Massnahmenplanung).
6. Die Personalverbände erhalten die von ihnen bestellten Befragungsergebnisse von Dienstabteilungen nach abgeschlossenem stadtinternem Kommunikationsprozess bzw. nach Ablauf einer vom Stadtrat festgelegten Frist.

Informationsablauf im Detail

Vorbemerkung: Die Daten betreffend Information der verschiedenen Gremien (HR-Delegation, HR-Konferenz und Fachgruppe MAB) sind im Terminplan (vgl. Kap. 10.2) in Übereinstimmung mit den bereits bekannten Sitzungsterminen der Gremien aufgeführt. Zeitliche Verschiebungen sind aufgrund der Entscheide der jeweils Zuständigen bzw. der Gremien nicht auszuschliessen.

Wann	Was	Wer	Wem	Womit	Warum
März 2016	Ankündigung MAB 2017	HRZ, Direktion	DC/DS	Mail, Brief im Anhang	Orientierung, Budgetpla-nung
Juni 2016	Abschluss MAB 2013, Schlussdokument	HRZ, BL/PL	HR-D, Intranet z. H. DC/DS	Beilage zu Einladung HR-D	Orientierung
Anfang September 2016	Auftragserteilung	HRZ, Direktion	Firma Empiricon	Schriftlich	Offerte beantworten
Laufend, bedarfsorientiert, stufengerecht	Status Quo-Information Vorbereitungen	HRZ, PL/Direktion / Mitglie-der Fachgruppe MAB	HR-Delegation und HR-Konferenz	Präsentation oder Protokoll-notizen (dokumentiert)	Orientierung, Rückmeldung zu konzeptionellen und fachlichen Herausforderun-gen, Austausch, Qualitäts-sicherung
Nov. 2016	Weisung Durchführung MAB mit Detailkonzept	HRZ, BL/PL	HRZ-Direktorin -> FV -> STR	Schriftlich	Vgl. STRB 43/2016
Dezember 2016 (STRB)	Beschluss STR über Durch-führung MAB / Organisation und Abwicklung (Termine)	Stadtkanzlei	Protokollauszug an STR, DA, DS mit Communiqué zur Information der Öffent-lichkeit und Personalver-bände	Beitrag Communiqué STR, STRB öffentlich	Information
Januar 2017	Intranet-Informationen auf der Basis des STRB zur MAB	HRZ > Stadtkanzlei	Alle Mitarbeitende	Intranet	Information
Ab 6. Februar 2017	Bevorstehende MAB / Or-ganisation u. Abwicklung / Arbeitszeitregelung	DC / DS	Mitarbeitende	Mail (Vorlage wird von HRZ zur Verfügung gestellt)	Information über Start nach Schulferien
27. Februar 2017	Start Befragung / Motivati-onsbrief	HRZ, Direktion	Mitarbeitende	Begleitbrief, Begleitmail	Motivation zur Teilnahme, grundlegende Infos (Beilage zur Befragung)

Wann	Was	Wer	Wem	Womit	Warum
Ende Februar	Info über MAB / Reminder	HRZ, Kommunikationsabteilung	Mitarbeitende	«Interna» im Lohncouvert	Unterstützung Rücklauf
12. März 2017	Reminder	HRZ, Direktion	Mitarbeitende	Brief, Mail	Unterstützung Rücklauf
Anfang Mai 2017	MAB-Ergebnisse, stadtweit MAB-Ergebnisse, Schulpersonal	Empiricon	HRZ SSD	Bericht/Matrix (elektronisch und physisch)	Ende Auswertung
Mitte Mai 2017	MAB-Ergebnisse, stadtweit inkl. Schulpersonal und DA, Prozess weiteres Vorgehen inkl. Termine Massnahmenplanung und -umsetzung, Analyse und erste Erkenntnisse zu den Ergebnissen stadtweit	HRZ, Direktion / Empiricon	STR	Bericht / Präsentation	ErstempfängerInnen
Mitte Mai 2017	Ergebnisse Befragung Schulpersonal	SSD	Schulpräsidenten/Schulpräsidentinnen	Präsentation	ErstempfängerInnen (falls zeitlich vor STR → Geheimhaltungspflicht)
Mitte Mai 2017	MAB-Ergebnisse, stadtweit	HRZ, Direktion	DC/DS	Mail (Versand gesamtstädt. Bericht)	Orientierung
Mitte Mai 2017	MAB-Ergebnisse, Dienstabteilung	Empiricon	DC/DS.	Mail mit Zugriffscode für Abrufung bei Empiricon	Information
Mitte Mai 2017	Information über Standard-Berichterstattung und den Bezug weiterer Auswertungs-Ergebnisse, Hinweis auf IDG, Merkblätter stehen ab Ende 2016 zur Verfügung	HRZ, Direktion	DC/DS.	Internes Mail / Brief	Orientierung
Mitte bis Ende Mai 2017	Mitteilung über MAB-Ergebnisse stadtweit	HRZ, Direktion	HR-K	Mail	Orientierung
Mitte bis Ende Mai 2017	Mitteilung über MAB-Ergebnisse stadtweit und der jeweiligen Dienstabteilung	DC/DS	Mitarbeitende DA/DS im Rahmen eines vom STR vorgegebenen Zeitkorridors	Interne Information zu Ergebnissen und zum DA/DS-spezifischen Vorgehen / Intranet	Orientierung

Wann	Was	Wer	Wem	Womit	Warum
Ende Mai 2017	MAB-Ergebnisse, stadtweit, Aufzeigen der weiteren Bearbeitungsschritte	HRZ, Direktion	Öffentlichkeit via Medien, Personalverbände via postalische Zustellung	Medienmitteilung / Gesamtstädtischer Bericht online	Orientierung
Ab Mitte Mai 2017 bisEnde November 2017	Analyse der Ergebnisse Dienstabteilungen;Festlegen des weiteren Vorgehens; Umsetzungsplanung in Dienstabteilungen	DC/DS im Einvernehmen mit den Depart.-Vorstehenden	Führungskräften und Mitarbeitenden der Dienstabteilung gemäss Entscheid DC/DS im Einvernehmen mit den Departements-Vorstehenden	Gemäss Entscheid DC/DS im Einvernehmen mit den Depart.-Vorstehenden (Meeting, Mail, Brief etc.)	Gemäss Entscheid DC/DS im Einvernehmen mit den Depart.-Vorstehenden
Ab August 2017 bis Ende November 2017	Analyse, Erkenntnisse, Umsetzungsvorschlägestadtweit	Projektleitung MAB HRZ Direktion	1) HR-Delegation 2) HR-Konferenz 3) Gesundheitsforum 3) FG MAB	1) im Rahmen von Sitzungen 2) Mail und Einladung zu Austauschforen, Workshops	Bearbeitung im Rahmen von Sitzungen Orientierung, Einladung zur Bearbeitung der Ergebnisse, Angebote z. Wissens- und Knowhow-Transfer
November 2017	Beratung Umsetzungsvorschläge stadtweit	HR-Delegation	STR Departemente Dienstabteilungen	Konzept Umsetzung Massnahmen stadtweit Bei Bedarf Weisung an STR	Steuerung stadtweite Umsetzung durch HR-D. Beratung, ob STRB notwendig.
2018 und 2019	Umsetzung Massnahmen	Auftragnehmende	Stadtweit: Mitarbeitende Stadtverwaltung DA/DS: Mitarbeitende DA/DS	Von den Massnahmen abhängig	Verbesserung Arbeit und Gesundheit stadtweit und DA/DS-bezogen
Frühjahr 2020	Abschlussbericht	HRZ stadtweit DC/DS für DA/DS	HR-Delegation Stadtweit DA/DS-spezifisch	Von den Massnahmen abhängig	Verbesserung Arbeit und Gesundheit stadtweit und DA/DS-bezogen

10.2 Terminplan

MAB 2017 – Terminplan

Wann	**Zentral**	**Dezentral**
Januar 2016	STRB 43/2016 → MAB 2017 findet statt	
März 2016	Information an DA → MAB 2017 und ihre Planung	
15.7.2016	Bereinigung Umsetzungskonzept und Kommunikationsplan: Verbindliche Grundlage für alle Beteiligten als Antrag an die HR-D	
22. August 2016	Genehmigung Umsetzungskonzept und Kommunikationsplan durch HR-D	
Anfang September 2016	Auftragserteilung an empiricon AG	
30. September 2016	Bereinigung der bis dahin offenen Punkte: • Informationssicherheit und Datenschutz • Adressen der Mitarbeitenden geklärt (Mail/Brief) • Fragebogen (auf der Basis der AG Statistik und der Zusatzfragen der DA bzw. GPL HR-Strategie) • Absprache mit SSD (zu Schulpersonal)	
November 2016	Weisung zur Durchführung der MAB 2016 (Go–Entscheid)	
Dezember 2016	STRB (Go-Entscheid)	
November/ Dezember 2016	Kommunikationsunterstützung an DA: Vorbereitung auf die MAB 2017	
Januar 2017	Intranet-Information z. H. Mitarbeitende Stadtverwaltung und Führung: Durchführung MAB, Motivation zur Teilnahme, weitere Schritte, Klären offener Fragen	
Ab 6. Februar 2017		Information an die Mitarbeitenden und Kader der DA: Organisation und Abwicklung der MAB in der DA, Arbeitszeitregelung
27. Februar 2017	Start der MAB 2017: Mail- und Briefversand an die Mitarbeitenden	Information in den Kommunikationskanälen der DA

Wann	Zentral	Dezentral
12. März 2017	Reminder zur Teilnahme an der MAB 2017: Mail- und Briefversand an die Mitarbeitenden	Information in den Kommunikationskanälen der DA
17. März 2017	Intranet-Information: Abschluss der Befragung	Information in den Kommunikationskanälen der DA
2. Mai 2017	Ablieferung des Ergebnis-Berichts Stadt von empiricon an HRZ bzw. des Ergebnis-Berichts Schulpersonal an SSD	
Ab 2. Mai 2017	HRZ und FG MAB erstellen Begleitschreiben zur ersten Analyse und Interpretation der Ergebnisse sowie Vorlage für STR-Kommunikation	
17. Mai 2017	Präsentation im STR und Abgabe der Ergebnisse Stadt und des Begleitschreibens zur ersten Analyse und Interpretation der Ergebnisse sowie Vorlage zur STR-Kommunikation an den Stadtrat durch HRZ / empiricon	Abgabe der DA-Ergebnisse an die zuständigen Departementsvorstehenden
In etwa zeitgleich		Präsentation und Abgabe der Ergebnisse Schulpersonal sowie Vorlage für Kommunikation in der Konferenz der Schulpräsidien durch HRZ / empiricon
18. Mai 2017	HRZ informiert DC/DS via Mail über die Ergebnisse Stadt und das Begleitschreiben zur ersten Analyse und Interpretation dieser Ergebnisse sowie die Vorlage zur STR-Kommunikation	DC/DS erhalten von empiricon mit Zugriffscode die Ergebnisse für ihren Zuständigkeitsbereich zur Kommunikation in der Linie bis 24. Mai 2017 HRZ informiert DC/DS über den Bezug weiterer Auswertungs-Ergebnisse
23. Mai 2017	HRZ informiert HR-K über die Ergebnisse Stadt und das Begleitschreiben zur ersten Analyse und Interpretation dieser Ergebnisse sowie die Vorlage zur STR-Kommunikation	
24. oder 31. Mai 2017	Information der Öffentlichkeit über Ergebnisse Stadt, Begleitschreiben zur ersten Interpretation dieser Ergebnisse und zum weiteren Vorgehen durch den Stadtrat mittels Communiqué und Aufschalten auf Internet	
26. Juni	Besprechung der Ergebnisse in der HR-D und HR-K, Ableitung von Folgerungen und Transfervorschläge	

Wann	Zentral	Dezentral
Bis 14. Juli und ab 21. August bis Ende November 2017	Analyse der Stadt-Ergebnisse, Sammeln der Erkenntnisse, Entwickeln von daraus abgeleiteten Massnahmen und Umsetzungsplanung (HR-D, HR-K, allenfalls DC-K, Gesundheitsforum, FG MAB)	Auftrag für Detailauswertungen sowie Analyse der Ergebnisse der DA/DS und Festlegen des weiteren Vorgehens in der Linie gemäss Entscheid DC/DS, allenfalls im Einvernehmen mit den jeweiligen Departementsvorstehenden, Unterstützung bei Bedarf durch HRZ (angedacht sind z. B. ein Train the trainer-Konzept, Vermittlung von Moderatoren und Moderatorinnen,etc.)
Dezember 2017	Beschluss STR inkl. Kommunikation gegenüber der Öffentlichkeit über Kenntnisnahme der Analyse und der daraus abgeleiteten Erkenntnisse, Auftrag zur Bearbeitung gesamtstädtischer Massnahmen	DC/DS informieren ihre Mitarbeitenden allenfalls im Einvernehmen mit den jeweiligen Departementsvorstehenden über ihre Analyse und Erkenntnisse sowie die von ihnen festgelegten Massnahmen
2018 und 2019	Umsetzung Massnahmen	Umsetzung Massnahmen
31. März 2020	Abschlussbericht HRZ über Massnahmen und Wirkungsweise zuhanden HR-D	Allenfalls Abschlussbericht DC/DS über DA/DS-spezifische Massnahmen zuhanden Departementsvorstehende

Die genauen Daten benötigen zu ihrer Verbindlichkeit der Entscheidung der zuständigen Instanz. Mit dem Beschluss des Stadtrats zur Durchführung der MAB 2017 im Dezember 2016 wird diese Phase abgeschlossen.