

Auszug aus dem Protokoll des Stadtrats von Zürich

vom 19. Juni 2019

542.

Human Resources Management, Strategische HR-Schwerpunkte und HR-Vorhaben 2019–2022

IDG-Status: öffentlich

1. Ausgangslage

Mit der bis heute gültigen HR-Strategie aus dem Jahr 2013 (STRB Nr. 124/2013) wurden in den Jahren 2015–2018 in einem breit angelegten Umsetzungsprojekt eine Vielzahl an unterschiedlichen Entwicklungen in den sechs Handlungsfeldern «Führungskultur», «Personalentwicklung», «Vielfalt als Chance», «Wettbewerbsfähige Anstellungsbedingungen», «Klarer Auftritt als attraktive Arbeitgeberin» und «Rollen und Prozesse» eingeleitet und konkrete Massnahmen direkt umgesetzt. Mit der Einführung der neuen HR-Gremien wurden zudem die Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse, die Zusammenarbeit von HR und Linie wie auch von zentralen und dezentralen HR-Stellen weiterentwickelt und die gemeinsame Verantwortung für HR-Lösungen gestärkt. Die HR-Gremien sind lediglich beratend tätig. Die Entscheidungskompetenz liegt allein beim Stadtrat. Ausnahme bilden Entscheidungen des HR-Steuerungsausschusses und der HR-Delegation im Rahmen der definierten Kompetenzen zur Steuerung von HR-Projekten (STRB Nr. 1044/2018).

Die HR-Delegation beauftragte Human Resources Management (HRZ) nach Projektabschluss im Herbst 2018, die Gültigkeit der HR-Strategie aus dem Jahr 2013 hinsichtlich der Ergebnisse des Umsetzungsprojekts (2015–2018), der anstehenden gesamtstädtischen Entwicklungs- und Umsetzungsvorhaben und des zukünftigen gesamtstädtischen Bedarfs an HR-Lösungen zu verifizieren und gegebenenfalls anzupassen. Ebenso beauftragte sie HRZ, strategische HR-Schwerpunkte 2019–2022 zu definieren, die sowohl strategische als auch politische Anliegen integrativ abbilden. Damit wird auch dem Auftrag (STRB Nr. 124/2013, Kapitel 4 der Erwägungen) Rechnung getragen, die HR-Strategie jeweils nach der Festlegung der Legislatur-Schwerpunkte zu überprüfen.

Mit dem vorliegenden Beschluss sollen die im Rahmen der sechs Handlungsfelder definierten HR-Schwerpunkte sowie die verschiedenen HR-Vorhaben für die Periode 2019–2022 konkretisiert und festgelegt werden.

2. Vorgehen und Grundsätze

Die Überprüfung der HR-Strategie 2013 und die Definition der strategischen HR-Schwerpunkte wurden unter Einbezug der HR-Gremien (HR-Delegation, HR-Konferenz und HR-Steuerungsausschuss, siehe STRB Nr. 1044/2018) durchgeführt. Dabei wurden u. a. übergeordnete Strategien wie z. B. «Zürich 2035» und der aktuelle Strategie-Schwerpunkt (SSP) «Digitale Stadt» berücksichtigt. Ebenso wurde relevanten Trends und Entwicklungen der Arbeitswelt (innerhalb und ausserhalb der Stadt Zürich) und den kumulierten Chancen-/Risikoinschätzungen zum Thema Personal Rechnung getragen.

Die Überprüfung ergibt folgendes Fazit:

- Die Umsetzung der HR-Strategie (2015–2018) wurde mit Blick auf die Zielerreichung positiv beurteilt. Es wurden eine Vielzahl an Entwicklungen eingeleitet und konkrete Massnahmen umgesetzt. Es besteht der prioritäre Bedarf, die umfangreichen erarbeiteten Grundlagenentscheide in den kommenden Jahren zu realisieren.

- Die Stadt Zürich wird in den kommenden Jahren vor Herausforderungen wie etwa dem demografischen Wandel stehen. Rund 40 Prozent der städtischen Mitarbeitenden können sich innerhalb weniger Jahre frühzeitig pensionieren lassen. Ebenso wird die Stadt mit dem generellen gesellschaftlichen Wandel, insbesondere mit einem starken Trend zur Digitalisierung und Flexibilisierung bei einer gleichzeitig hierarchisch geführten öffentlichen Verwaltung, konfrontiert.
- In der HR-Arbeit müssen demzufolge die strategischen Stossrichtungen so festgelegt werden, dass die Chancen genutzt und die Risiken minimiert werden. Dazu sind Massnahmen notwendig, welche die Auswirkungen des demografischen Wandels abfedern sowie den Fachkräftemangel vermeiden helfen. Ebenso sind Massnahmen erforderlich, welche die schrittweise Digitalisierung von Führungs- und HR-Prozessen bei gleichzeitigem Angebot von hybriden Lösungen (digital und analog) für mehrere Übergangsjahre sowie die Gesunderhaltung und Weiterentwicklung der Mitarbeitenden ermöglichen. Der Führungsanspruch steigt mit zunehmender Individualisierung und gleichzeitigem Anspruch, die Mitarbeitenden in Alltags- und Veränderungsprozesse einzubinden. Change-Management, dialogorientierte Führungsprozesse, Führungsverantwortung und -qualifizierung nehmen ebenso an Bedeutung zu wie die Wahrnehmung einer gesellschaftlichen Verantwortung gegenüber Mitarbeitenden mit Leistungseinschränkungen.
- Die strategischen HR-Schwerpunkte 2019–2022 der Stadt Zürich konkretisieren die Umsetzung der HR-Strategie aus dem Jahr 2013. Aufgrund der beschriebenen Herausforderungen und bereits vorliegender Grundlagenentscheidungen erfolgt die Fokussierung der Umsetzungsaktivitäten bedarfsgesteuert in den Bereichen «Führung» (Handlungsfeld 1 Führungskultur), «Vielfalt» (Handlungsfeld 3 Vielfalt als Chance) und «Digitalisierung» (Handlungsfeld 6 Rollen und Prozesse). Die anderen Handlungsfelder «Personalentwicklung», «Wettbewerbsfähige Anstellungsbedingungen» und «Klarer Auftritt als attraktive Arbeitgeberin» bleiben als strategischer Rahmen bestehen und werden durch gezielte strategische Massnahmen weiterverfolgt.

Die strategischen HR-Schwerpunkte und weiteren HR-Vorhaben bauen auf den folgenden Grundsätzen auf:

1. Die Stadt Zürich ist eine attraktive Arbeitgeberin.
2. Die Arbeitgeberin Stadt Zürich tritt mit dem folgenden Arbeitgebersprechen auf: «Leistung erbringen, Wirkung erzielen», «Lebensqualität schaffen, Sinn stiften», «Zukunft gestalten, Perspektiven eröffnen», «Wertschätzung leben, Mitarbeitende fördern», «Offen sein für Neues, verlässlich bleiben», «Vielfalt leben, Vorbild sein».
3. Zentral und dezentral wird sichergestellt, dass politische und gesetzliche Rahmenbedingungen sowie städtische Vorgaben, insbesondere das städtische Personalrecht und verbindliche Führungsprozesse/-hilfsmittel, eingehalten werden.
4. Gesamtstädtische Empfehlungen zu HR-Praktiken werden dezentral mitgetragen und konkretisiert.
5. Die Konkretisierung der HR-Strategie der Stadt Zürich fokussiert auf tragfähige gesamtstädtische Lösungen, unabhängig davon, ob die Realisierung zentral oder dezentral verantwortet wird.
6. Die Verantwortlichkeiten und Aufgaben von HRZ und den dezentralen Personalabteilungen / HR-Fachpersonen werden aktiv wahrgenommen und ergänzen sich gegenseitig.

7. Die Zusammenarbeit und Abstimmung durch die HR-Gremien sichert den Einbezug aller Departemente und stellt sicher, dass gesamtstädtische Lösungen anstelle von Partikularinteressen zur Umsetzung kommen.
8. Eigenentwicklungen im HR sind nur möglich, wenn keine gesamtstädtisch verbindlichen Vorgehensweisen, Instrumente, Angebote usw. bestehen oder im Rahmen der gesamtstädtischen Entwicklungsarbeiten geplant sind.
9. Projekte im Rahmen der HR-Digitalisierung erfordern einheitliche gesamtstädtische Prozesse und Vorgehensweisen (Standardisierung) und fachliche Entwicklungen, die auf die rechtlichen Rahmenbedingungen, die städtischen Rahmenvorgaben gemäss der HR IT Roadmap sowie der städtischen IT-Strategie abgestimmt sind.
10. Bei der Erarbeitung von Grundlagen integriert HRZ die Bedürfnisse verschiedener relevanter Anspruchsgruppen und stellt fachliche Standards sicher.

3. Strategische HR-Schwerpunkte und HR-Vorhaben der Stadt Zürich 2019–2022

Nachfolgend werden die Themen, die im Rahmen der drei HR-Schwerpunkte bearbeitet werden sowie weitere Vorhaben beschrieben.

3.1 HR-Schwerpunkt «Führung»

Die städtischen Führungskräfte werden in den kommenden Jahren mit verschiedenen Herausforderungen konfrontiert. Die Führungsqualität ist für die Mitarbeitenden ein wesentliches Element der attraktiven Arbeitgeberin Stadt Zürich. Dieser Schwerpunkt forciert die Weiterentwicklung von Führungsprozessen, -instrumenten und -hilfsmitteln entsprechend den bestehenden Ansprüchen wie vermehrte Dialogorientierung, Mitarbeitenden-Entwicklung sowie Klarheit und Verbindlichkeit in den Erwartungen bezüglich Leistung und Verhalten. Eine wichtige Rolle spielen neben der Entwicklung von Prozessen und Instrumenten auch der Einführungs- und Veränderungsprozess, die digitale Unterstützung der Führungsprozesse sowie die Qualifizierung der Führungskräfte. Eine gute Führungsqualität und -kultur sind zentral. Drei Projekte werden innerhalb dieses Schwerpunkts prioritär bearbeitet:

3.1.1 Weiterentwicklung und Einführung Zielvereinbarungs- und Beurteilungsgespräch (ZBG)

Mit Abschluss des Umsetzungsprojekts HR-Strategie 2015–2018 wurden die Grundlagen für das weiterentwickelte Zielvereinbarungs- und Beurteilungsgespräch erarbeitet und in die Vernehmlassung gegeben (STRB Nr. 88/2019). Das vorgelegte Konzept setzt auf ein dialog- und vorwärtsorientiertes Führungs- und Entwicklungsinstrument. Es soll Klarheit über die Erwartungen bezüglich Leistung und Verhalten geschaffen und dem Dialog und der Mitarbeitenden-Entwicklung mehr Bedeutung beigemessen werden. Der ZBG-Prozess wird mittels der HR IT Suite SAP SuccessFactors digital unterstützt. Für Mitarbeitende ohne PC-Zugang wird weiterhin eine Papierlösung zur Verfügung stehen. Das Projekt ist insbesondere von strategischer Relevanz, da das weiterentwickelte Führungsinstrument in der Stadt Zürich nach Erlass des definitiven Stadtratsbeschlusses flächendeckend eingeführt wird und somit, bis auf wenige Ausnahmen, alle städtischen Mitarbeitenden tangiert sein werden. Den Themen Change-Management, Schulung und Kommunikation werden entsprechend besonders viel Bedeutung beigemessen. Führungskräfte, HR-Fachpersonen sowie Mitarbeitende werden vor, während und nach der Einführung zielgruppengerecht informiert und geschult. Die gesamtstädtische Einführung bedarf einer intensiven Einführungsbegleitung und Evaluation.

3.1.2 Weiterentwicklung städtisches Lohnsystem, Aufbau und Einführung neuer Führungsprozess Lohnentwicklung

Im Rahmen des Umsetzungsprojekts HR-Strategie 2015–2018 wurde eine Lösung zur Aufhebung der automatischen Kopplung des ZBG-Beurteilungswerts mit der Lohnsteuerung entwickelt und in die Vernehmlassung gegeben (STRB Nrn. 588/2018 und 589/2018). In der Lohnsteuerung soll auf Automatismen verzichtet und den Führungspersonen für die Feinabstimmung der jährlichen individuellen Lohnentwicklung die Führungsverantwortung übertragen werden. Hierfür werden verschiedene Hilfsmittel fachlich entwickelt und zur Verfügung gestellt und ein neuer Führungsprozess Lohnentwicklung aufgebaut. Ebenso wird der städtische Prozess der Budgetierung und finanziellen Mittelzuteilung angepasst. Das Projekt ist insbesondere von strategischer Relevanz, da die Verantwortung der städtischen Führungskräfte gestärkt und der neue Führungsprozess in der Stadt Zürich flächendeckend eingeführt werden. Mit wenigen Ausnahmen werden somit alle Führungskräfte und Mitarbeitenden davon tangiert sein. Die Verantwortung der städtischen Führungskräfte für die Personalführung wird mit dem neuen Führungsprozess gestärkt. Den Themen Change-Management, Schulung und Kommunikation wird dementsprechend besonders viel Bedeutung beigemessen. Führungskräfte, HR-Fachleute sowie Mitarbeitende werden vor, während und nach der Einführung zielgruppengerecht informiert und geschult. Die Grundlagen zur Digitalisierung des Prozesses und der Hilfsmittel werden erarbeitet, und die Schnittstelle der neuen HR-IT-Suite-Lösung mit SAP HCM zur Lohnauszahlung weiterentwickelt. Die Einführung der Lohnentwicklung als Führungsprozess bedarf einer intensiven Einführungsbegleitung und Evaluation. Die Projektarbeiten werden in enger Abstimmung mit dem Projekt ZBG vorgenommen.

3.1.3 Neuausrichtung und Durchführung stadtweite Mitarbeitendenbefragung

Die Mitarbeitendenbefragung der Stadt Zürich wurde 2008, 2013, 2017 in unveränderter Form und mit dem Schwerpunkt «Arbeit und Gesundheit» durchgeführt. Sie sollte relevante Informationen über Ursachen und Wirkung von städtischen Arbeitsbedingungen erheben und für den Dialog in der Führung nutzbar gemacht werden. Ergänzend werden ausgewählte gesamtstädtische Massnahmen durchgeführt. Das Vorgehen hat sich bewährt und unterstützt die Führung im Dialog zu relevanten Führungsthemen.

Das Befragungsinstrument bedarf einer grundlegenden Überarbeitung und Neuausrichtung. Neu soll die Befragung in kurzer und knapper Form erfolgen und alle strategisch relevanten HR-Themen abdecken (z. B. Führungsverständnis, Mitarbeitenden-Entwicklung, Arbeitgeberpositionierung, Generationenthematik). Die Konzeption und Umsetzung von daraus abgeleiteten Massnahmen wird wie bis anhin im Schwerpunkt dezentral durch die verantwortlichen Führungspersonen erfolgen.

3.2 HR-Schwerpunkt «Vielfalt»

Der HR-Schwerpunkt «Vielfalt» umfasst strategische Projekte und Vorhaben, die verschiedene Facetten der Vielfalt direkt oder indirekt aufgreifen. So werden in diesem Schwerpunkt Themen im Bereich des Generationenmanagements, des betrieblichen Gesundheitsmanagements sowie bezüglich der Integration von Mitarbeitenden mit Leistungseinschränkungen bearbeitet.

3.2.1 Betriebliches Gesundheitsmanagement

Gesundheit ist die Grundlage für den Erhalt der Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden und die Gesundheitsförderung eine strategisch bedeutsame Aufgabe. Die Thematik ist auch eine wesentliche Grundlage des Generationenmanagements und hat enge thematische Schnittstellen zum

Thema «Berufliche Integration». Im Umsetzungsprojekt HR-Strategie 2015–2018 wurde die Erarbeitung von Grundlagen für das städtische Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) auf die Zeit nach Abschluss der Umsetzungsmassnahmen der Mitarbeitendenbefragung 2017 zum Thema «Arbeit und Gesundheit» zurückgestellt. In der Periode 2019–2022 werden die strategischen und konzeptionellen Entscheidungsgrundlagen erarbeitet und die strategische Ausrichtung des BGM geklärt. Es geht im nächsten Schritt darum, Vorgehensweisen, Zuständigkeiten, Massnahmen usw. zu definieren und gezielt umzusetzen.

3.2.2 Integration Mitarbeitende mit Leistungseinschränkungen

Im Rahmen eines politischen Auftrags (Motion betreffend Pilotprojekt für eine Weiterbeschäftigung von Mitarbeitenden, die ihre volle Arbeitsleistung nicht erbringen können mit einer Belastung der Stellenpläne entsprechend der Leistung, GR Nr. 2016/398) und als Beitrag zur sozialen Verantwortung als Arbeitgeberin wird ein neues Projekt Mitarbeitenden mit Leistungseinschränkungen gewidmet sein. Es ist geplant, in den Jahren 2020–2022 ein stadtweites Pilotprojekt für die Weiterbeschäftigung von städtischen Mitarbeitenden, die aufgrund ihrer persönlichen Situation (Krankheit, Unfall, Alter usw.) ihre volle Arbeitsleistung nicht mehr erbringen können, durchzuführen.

3.2.3 Generationenmanagement

Die Analyse- und Aufbauarbeiten im Generationenmanagement während des Umsetzungsprojekts HR-Strategie 2015–2018 haben als prioritären Bedarf die Gewinnung und Haltung von Hochschul- und Fachhochschulabgängerinnen und -abgängern sowie die Erweiterung von Möglichkeiten bezüglich des flexiblen Altersrücktritts ergeben. Im Bereich des flexiblen Altersrücktritts wurden konzeptionelle Grundlagen erarbeitet. Vorgesehen sind die Ausarbeitung von Entscheidungsgrundlagen für eine künftige Regelung des vorzeitigen Altersrücktritts für besonders belastete Berufsgruppen sowie die Erarbeitung einer gesamtstädtischen Entscheidungsgrundlage für das Arbeiten über das ordentliche Pensionierungsalter hinaus. Dies basierend auf den positiven Erfahrungen mit den Pilotversuchen für die Anstellung und Weiterbeschäftigung von Angestellten nach Beendigung des 66. Altersjahres in den Pilotbetrieben bei den Verkehrsbetrieben, dem Gesundheits- und Umweltdepartement sowie dem Sozialdepartement. Für die Gewinnung und erfolgreiche Integration von Hochschul- und Fachhochschulabgängerinnen und -abgängern sollen – ergänzend zum städtischen Erfolgsmodell der Berufsbildung – stadtweite Perspektiven und Einstiegsmöglichkeiten für Absolventinnen und Absolventen der Mittel- und Hochschulen geprüft und umgesetzt werden. Weiterhin braucht es Massnahmen zur Bindung und Vernetzung dieser Altersgruppe, auch nach Abschluss von Ausbildungs- und Einstiegsprogrammen, unabhängig vom gewählten Bildungsweg, sowie die Sensibilisierung und Förderung des Wissenstransfers zwischen den Generationen.

3.3 HR-Schwerpunkt «Digitalisierung»

Mit diesem Schwerpunkt wird das Ziel verfolgt, die Digitalisierung verstärkt auch für die Prozessoptimierung in der Personalarbeit einzusetzen. In den nächsten Jahren werden gemäss der HR IT Roadmap jeweils zeitgleich maximal drei stadtweite HR-IT-Projekte durchgeführt. Die Grundlagen für die Digitalisierung von HR-Prozessen und die Nutzung der HR IT Suite wurden mit einem Stadtratsbeschluss festgelegt (STRB Nr.1082/2018). Die Priorisierung der Vorhaben erfolgt mindestens jährlich durch die HR-Delegation. Die aktuell gültige HR IT Roadmap wurde am 16. November 2018 von der HR-Delegation verabschiedet (Beilage). Die Umsetzungsprojekte basieren auf verabschiedeten HR-Fachkonzepten und werden durch die HR- und IT-Gremien gesteuert.

3.4 Weitere strategische HR-Vorhaben

Neben den strategischen HR-Schwerpunkten werden weitere Projekte im Rahmen der sechs Handlungsfelder bearbeitet.

3.4.1 Umsetzung des stadtweiten Arbeitgeberauftritts

Um die Arbeitgeberin Stadt Zürich stärker zu positionieren, wurde im Rahmen des Umsetzungsprojekts HR-Strategie 2015–2018 das Arbeitgeberversprechen sowie der gesamtstädtische Auftritt für verschiedene Kommunikationsformen (digital und ergänzend Print) erarbeitet und verabschiedet. In den nächsten Jahren wird es zu einem erhöhten Bedarf an Neuanstellungen kommen bei gleichzeitig teilweisem Fachkräftemangel. Eine starke Präsenz in der Öffentlichkeit als Arbeitgeberin, ein zentral und dezentral abgestimmter gesamtstädtischer Auftritt und eine Stärkung der Marke Arbeitgeberin Stadt Zürich sind daher zentral. Demzufolge wird in der Periode 2019–2022 die schrittweise Einführung des neuen Arbeitgeberauftritts in den Dienstabteilungen vorangetrieben. Ebenso werden in Verbindung mit der Einführung des E-Recruitings die Stellenpublikationen weiterentwickelt und der Auftritt in den sozialen Medien gestärkt.

3.4.2 Change-Management bei umfangreichen Veränderungsprojekten

In den kommenden Jahren werden die städtischen Mitarbeitenden und Führungskräfte mit unterschiedlichen Veränderungen konfrontiert werden. Diese reichen von der Einführung des mobil-flexiblen Arbeitens (STRB Nr. 118/2018) über die neuen Führungsprozesse beim Zielvereinbarungs- und Beurteilungsgespräch (ZBG) und bei der Lohnentwicklung bis zu den vielfältigen Auswirkungen der Nutzung der digitalen Anwendungen. Als strategisch bedeutsam werden ein gezieltes Kommunikations- und Change-Management sowie der Aufbau entsprechender Schulungen und Möglichkeiten zum Selbstlernen eingestuft. Die konzeptionellen Grundlagen und stadtweiten Planungen werden zentral erarbeitet, die Umsetzungsverantwortung ist eine strategisch bedeutsame dezentrale Aufgabe.

3.4.3 Stadtweites HR-Controlling

Im Hinblick auf die strategischen Weiterentwicklungen im Bereich der Personalarbeit sollen stadtweite HR-Controlling-Instrumente und -Kennzahlen gemäss städtischem Bedarf (Stadt, Departemente, Dienstabteilungen) aktualisiert und standardisiert zur Verfügung gestellt werden. Die Entscheidungsprozesse für die Anpassung von Kennzahlen werden vorab definiert und auf die jeweiligen Anforderungen der Anspruchsgruppen sowie der bestehenden Kompetenzen von Stadtrat, Finanzverwaltung, HRZ und HR-Gremien abgestimmt.

3.4.4 Versetzung und vorsorgliche Massnahmen

Zur Erfüllung der Motion betreffend Änderung des Personalrechts, zentrale Koordination und einheitliche Regelung der Lohnfortzahlungen und Abfindungen nach Entlassungen, GR Nr. 2014/176, wurden im Rahmen der Umsetzung der HR-Strategie die Bestimmungen betreffend Beendigung Arbeitsverhältnis überarbeitet (STRB Nrn. 586/2018 und 587/2018), wobei die Revision des Personalrechts zurzeit (Stand 15. Mai 2019) im Gemeinderat hängig ist. Die Überarbeitung der Bestimmungen zum Thema «Versetzung und vorsorgliche Massnahmen» wird in den Jahren 2019–2022 erfolgen.

3.4.5 Marktzulage und ad personam-Einreihung

Nach Einführung des weiterentwickelten städtischen Lohnsystems und der Durchführung des Marktlohnvergleichs wird geprüft, ob das Ausrichten von Marktzulagen und eine ad personam-Einreihung erforderlich sind, und es werden allfällige Vorschläge erarbeitet.

4. Umsetzung

Die Umsetzung der strategischen HR-Schwerpunkte und Vorhaben 2019–2022 erfolgt durch konkrete Projekte unter der Leitung und Koordination von HRZ. Die Projekte werden in den jeweiligen Projektaufträgen konkretisiert und dem HR-Steuerungsausschuss und/oder der HR-Delegation vorgelegt. Einzelne Massnahmen können im Rahmen der beschriebenen Schwerpunkte nach Bedarf ergänzt und den aktuellen Gegebenheiten angepasst werden. Ergänzend erfolgt weiterhin die Verankerung der Ergebnisse des Umsetzungsprojekts HR-Strategie 2015–2018 in den Normalbetrieb (vgl. Abschlussbericht, STRB Nr. 1045/2018).

Die fachliche Abstimmung und Steuerung der Projekte innerhalb der drei HR-Schwerpunkte sowie Vorhaben in allen sechs Handlungsfeldern erfolgt durch die offiziellen HR-Gremien (HR-Steuerungsausschuss, HR-Delegation und HR-Konferenz, STRB Nr. 1044/2018). Die Umsetzung aller Tätigkeiten erfolgt in einzelnen Projekten entsprechend den Projektplanungen. Die Komplexität der Projekte ist durch mehrfache Abhängigkeiten und eine Vielzahl an Schnittstellen gegeben. Aufgrund von politischen, technischen und anderen Abhängigkeiten wie etwa knapp kalkulierten Projektbearbeitungsphasen oder neuen politischen Vorstössen kann es zu vereinzelt Anpassungen in den Projektplanungen kommen. Die Umsetzungsplanung der Projekte wird jährlich durch die HR-Delegation abgenommen, und bei Bedarf wird die zeitliche Bearbeitung der Grossprojekte repriorisiert. Der Einbezug der Departemente und Dienstabteilungen wird beim jeweiligen Projektstart definiert und kann in verschiedenen Formen erfolgen.

Bei grösseren und neuen Vorhaben wird eine Evaluation der Einzelprojekte erfolgen und den Steuerungsgremien vorgelegt. Zwischenergebnisse werden über bestehende Kommunikationskanäle publiziert.

5. Kosten / Ressourcen

Die beschriebenen strategischen Projekte sind teilweise mit hohen finanziellen Investitionen verbunden. Insbesondere die Umsetzung der Vorhaben der HR IT Roadmap erfordert finanzielle Mittel im Bereich der IT. Für die stadtweite Einführung diverser Lösungen braucht es zudem Mittel für die Umsetzungsbegleitung (z. B. Change-Management und Schulung). Aufgrund der vermehrten Standardisierung wird davon ausgegangen, dass durch die Konkretisierung und Implementierungsphase bei HRZ der Bedarf an zusätzlichen Ressourcen aufkommen wird.

Mit der Zustimmung zu den vorliegenden strategischen HR-Schwerpunkten und strategischen HR-Vorhaben der Stadt Zürich 2019–2022 werden keine finanziellen Mittel oder personellen Ressourcen beschlossen. Jeder strategische HR-Schwerpunkt und jedes strategische HR-Vorhaben wird vielmehr in einem Projekt oder mehreren Projekten konkretisiert, und diese werden danach über die etablierten Prozesse freigegeben und finanziert. Die Finanzierung erfolgt je nach Verantwortung für das Projekt entweder in den Departementen und Dienstabteilungen oder zentral bei HRZ und OIZ.

Auf Antrag des Vorstehers des Finanzdepartements beschliesst der Stadtrat:

1. Die strategischen HR-Schwerpunkte und HR-Vorhaben 2019–2022 gemäss Kapitel 3 der Erwägungen werden genehmigt und für stadtweit verbindlich erklärt.
2. Human Resources Management wird mit der Umsetzung der strategischen HR-Schwerpunkte und HR-Vorhaben 2019–2022 beauftragt.

3. Mitteilung je unter Beilage an die Departementsvorstehenden und Dienstabteilungen, die Stadtschreiberin, den Rechtskonsulenten, die Mitglieder der Personalverbände und Human Resources Management.

Für getreuen Auszug
die Stadtschreiberin

Dr. Claudia Cuche-Curti