Auszug aus dem Protokoll des Stadtrats von Zürich

vom 28. Februar 2018

118.
Immobilien Stadt Zürich, Human Resources Management und Organisation und Informatik, Bürokonzept «worksmart@zürich», Genehmigung

IDG-Status: öffentlich

1. Zweck der Vorlage

Mit der Verabschiedung des «Bürokonzepts» einschliesslich der Detailkonzepte «Change Management mobil-flexible Arbeitswelten» und «Empfehlungen bezüglich ICT für das mobil-flexible Arbeiten» sowie mit der Umsetzung des «Betriebskonzepts und der Raumstandards für Büroarbeitsplätze» wird die Planungsphase des «Betriebskonzepts und die Raumstandards für Büroarbeitsplätze» abgeschlossen, die mit STRB Nr. 884/2015 begonnen hat. Zudem wird begrifflich das «Bürokonzept» durch «worksmart@zürich» ersetzt. worksmart@zürich wird in den neuen und teilweise auch in bestehenden Verwaltungsgebäuden – soweit sinnvoll und möglich – ab sofort umgesetzt.

2. Ausgangslage

Im Oktober 2015 wurde mit STRB Nr. 884/2015 das «Betriebskonzept und Raumstandards für Büroarbeitsplätze» genehmigt. Das Betriebskonzept und die Raumstandards gelten seither im Rahmen der Erneuerungszyklen und grossen Rochaden wie z. B. im Amtshaus Walche, Sozialzentrum Wipkingerplatz, Siemens-Areal, Amtshaus V und Haus der Industriellen Betriebe (HIB) und für das neue Verwaltungszentrum an der Thurgauerstrasse (Airgate).

Mit STRB Nr. 884/2015 wurden u. a. folgende Grundsätze zu den Bürostrukturen der Zukunft bei der Stadtverwaltung verankert:

– Verwaltungsbauten werden künftig nutzerunabhängig konzipiert.
– Angestrebt wird ein Flex-Desk-Konzept mit flexibel genutzten Arbeitsplätzen – dies mit einer Hauptnutzfläche von maximal 12,5 m^2 pro Arbeitsplatz und einer Arbeitsplatzquote von maximal 0,9 Arbeitsplätzen pro Vollzeitäquivalent.
– Die Arbeitsplatzquote von 0,9 Arbeitsplätzen pro Vollzeitäquivalent wird nach Möglichkeit auch bei Neubelegungen aufgrund räumlicher Veränderungen in bestehenden Gebäuden angestrebt.
– Der Attraktivität des Arbeitsplatzes und der Vermeidung von Störungen wird ein hoher Stellenwert beigemessen.
– Die Informationstechnik soll nutzerneutral konzipiert werden.
– Der Veränderungsprozess wird mittels Change Management begleitet.

3. Ziele

Wie im STRB Nr. 884/2015 festgehalten, beschränkte sich das Projekt «Bürokonzept» von Beginn weg nicht auf rein räumliche und bauliche Fragen. Stattdessen wurde das zunehmende Bedürfnis der Mitarbeitenden nach Teilzeitarbeit, mobilem Arbeiten und Home Office ebenso in die Evaluation aufgenommen wie die Begleitung der Mitarbeitenden bei den kommenden Veränderungen durch ein umfassendes Change Management. Die verschiedenen Anforderungen und Rahmenbedingungen wurden unter der Gesamtprojektleitung der Immobilien Stadt Zürich (IMMO) gemeinsam mit Human Resources Management (HRZ) und Organisation

und Informatik (OIZ) in einem Projekt konkretisiert und in einem Pilotprojekt evaluiert (siehe auch Abschnitt 4.4). Ziel war, ein ganzheitliches Konzept zu entwickeln für:

– eine optimale Nutzung und bessere Auslastung von Büroflächen bzw. Arbeitsplätzen,
– eine mobil-flexible Arbeitsumgebung, in der die Mitarbeitenden ihr Leistungspotenzial entfalten können und die Austausch, Begegnung und Vernetzung fördert, und
– eine technische Infrastruktur, die je nach Anforderung der Tätigkeit gewählt werden kann und die zeitgemässe Arbeitsformen unterstützt.

4. «worksmart@zürich»

Im Rahmen des Projekts entwickelten HRZ das Detailkonzept «Change Management mobil-flexible Arbeitswelten» und OIZ das Detailkonzept «Empfehlungen bezüglich ICT für das mobil-flexible Arbeiten», mit welchen die Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Umsetzung des «Betriebskonzepts und Raumstandards für Büroarbeitsplätze» definiert werden. Ausserdem läuft seit Sommer 2017 im Verwaltungszentrum (VZ) Werd ein Pilotprojekt, um erste Erfahrungen mit neuen Arbeitsformen und -welten zu sammeln. Die Erkenntnisse werden extern evaluiert.

Mit der unternehmensübergreifenden und schweizweiten «Work Smart Initiative» fand die Projektorganisation zudem eine Partnerin, die sich zum Ziel gesetzt hat, flexible Arbeitsformen aktiv zu fördern, die Transformation der Schweizer Wirtschaft voranzubringen und Unternehmen und Institutionen bei der Umsetzung von flexiblen Arbeitsformen besser zu unterstützen. Nach der Genehmigung des vorliegenden Antrags wird die «Work Smart Initiative» durch die Stadt Zürich unterzeichnet und das zuvor unter dem Namen «Bürokonzept» bekannte Projekt in «worksmart@zürich» umbenannt.

4.1 Detailkonzept Change Management

HRZ hat ein Detailkonzept für die Begleitung von Organisationseinheiten und Mitarbeitende im Veränderungsprozess worksmart@zürich erarbeitet. Die Zielsetzungen des Change Management sind:

- Begleiten der Mitarbeitenden und Führungskräfte bei der Implementierung von worksmart@zürich.
- Schaffen von Akzeptanz für worksmart@zürich und das Befähigen der Mitarbeitenden im Umgang mit neuen Arbeitsweisen in einer veränderten Büroumgebung.

Konzipiert sind zwei Interventionsebenen:

- Themenorientierter Change sensibilisiert laufend mit gezielten Veranstaltungen und Informationen auf unterschiedlichen Kommunikationskanälen für die mobil-flexiblen Arbeitswelten.
- Objektorientierter Change kommt bei grossen Rochaden und Instandsetzungen zur Anwendung. Die Umsetzung erfolgt jeweils auf Basis einer individuell erarbeiteten Change-Architektur.

Die Change-Begleitung von Organisationseinheiten ist zeitintensiv. Bei einer Zunahme von Veränderungsprojekten werden zusätzliche Change-Begleitende benötigt. Dazu sind bei HRZ die entsprechenden Stellenprozente zu schaffen.

4.2 Detailkonzept «Empfehlungen bezüglich ICT für das mobil-flexible Arbeiten»

OIZ ist verantwortlich für die Informations- und Kommunikationstechnologien (ICT) in der Stadtverwaltung. Das Detailkonzept «Empfehlungen bezüglich ICT für das mobil-flexible Arbeiten» zeigt auf, wie die Informatikressourcen für das mobil-flexible Arbeiten optimiert eingesetzt werden können, und leitet entsprechende Empfehlungen ab. Die Ausstattung des IT-Arbeitsplatzes mit der notwendigen Hard- und Software erfolgt dabei gestützt auf die Anforderungen der Geschäftsprozesse, der durch die Mitarbeitenden zu erfüllenden Aufgaben und der geforderten Funktionalitäten. Die genauen Ausprägungen sind dabei aufgrund des raschen technologischen Wandels laufend an neue Anforderungen anzupassen.

4.3 Umsetzung des «Betriebskonzepts und der Raumstandards für Büroarbeitsplätze»

Die IMMO hat die Umsetzbarkeit von worksmart@zürich in bestehenden und neuen Verwaltungsgebäuden geprüft. Die im «Betriebskonzept und Raumstandards für Büroarbeitsplätze» (STRB Nr. 884/2015) festgehaltenen Grundsätze zur optimalen und flexiblen Raumnutzung wurden in einem Pilotprojekt verifiziert und sind auch in laufende Projektierungen von Instandsetzungsvorhaben (Amtshaus Walche und Sozialzentrum Wipkingerplatz) eingeflossen. worksmart@zürich ist, wie die bisherigen Erfahrungen zeigen, in bestehenden und neuen Gebäuden anwendbar.

Das Angebot an unterschiedlichen Räumen und Arbeitsplätzen sowie dessen Rahmenbedingungen für die Mitarbeitenden werden mit worksmart@zürich deutlich verbessert, erweitert und ausgebaut. Die Auswahl an verschiedenen Arbeitsplätzen kommt den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeitenden, deren Funktionen, Aufgaben und Tätigkeiten entgegen. Zusatzangebote wie Team-, Rückzugs- oder Begegnungszonen tragen zu einem höheren Komfort am Arbeitsplatz und zu einer höheren Flexibilität bei. Physische Ablagen werden minimiert und wenn nötig zentral und für Teams als gemeinsame Ablage umgesetzt. Empfangs- und Eingangsbereiche der Verwaltungsgebäude orientieren sich an den Bedürfnissen der Einwohnerinnen und Einwohner und sind geprägt von einer offenen und kommunikativen Haltung gegenüber der Öffentlichkeit.

Bei worksmart@zürich handelt es sich um ein konzeptionelles Gesamtpaket, das aus wirtschaftlichen Gründen und aufgrund inhaltlicher Vorteile auch nur als Ganzes umgesetzt werden kann (d. h. mit den drei Komponenten Raumnutzung, Digitalisierung und neue Arbeitsformen und nicht einzelne dieser Komponenten). Weitere Rahmenbedingungen sind die Verfügbarkeit der Ressourcen für die Umstellung und die Verhältnismässigkeit der Massnahme.

Die Ausgestaltung von worksmart@zürich erfolgt situativ im Rahmen von Projekten in den jeweiligen Verwaltungsgebäuden. Pro Vollzeitäquivalent werden 0,9 Arbeitsplätze zur Verfügung gestellt, die Hauptnutzfläche pro Arbeitsplatz beträgt maximal 12,5 m^2.

4.4 Pilotprojekt im VZ Werd

Die konkrete Umsetzung von worksmart@zürich wird seit Sommer 2017 im VZ Werd im Rahmen eines Pilotprojekts («worksmarkt@werd») getestet. Die Mitarbeitenden von IMMO, HRZ und OIZ, das oberste Kader aller Departemente sowie alle städtischen Mitarbeitenden mit Arbeitsplatz im VZ Werd können im 10. Obergeschoss erste Erfahrungen mit Co-Working-Angeboten in der Stadt Zürich sammeln. Auf Anfrage wurden auch weitere Mitglieder von departementsübergreifenden Projekten zugelassen (z. B. Stadtrichteramt, Amt für Hochbauten, Soziale Einrichtungen und Betriebe). Hier stehen Gast- und Projektarbeitsplätze, Sitzungszimmer und Kommunikationszonen zur Verfügung. Das Pilotprojekt wird wissenschaftlich begleitet. Die Auswertung bestätigt, dass solche Räume und ihre technische Ausrüstung auf grosses

Interesse stossen und das Konzept auch in der praktischen Arbeitswelt funktioniert. Die Resultate der Auswertung fliessen in die weitere Umsetzung von worksmart@zürich ein.

5. Weiteres Vorgehen

Die Planungsphase wird abgeschlossen. Die departementsübergreifende Projektorganisation von IMMO, HRZ und OIZ wird aufgelöst und durch eine Begleitgruppe ersetzt. Deren Aufgaben sind u. a. die Begleitung der Umsetzung von worksmart@zürich, dessen Weiterentwicklung und die Evaluation neuer geeigneter Standards. Zusätzlich wird eine Austauschplattform geschaffen, um Bedürfnisse und Erfahrungen der Nutzenden bei der Umsetzung von worksmart@zürich aufzunehmen.

Sofern die Voraussetzungen erfüllt sind (u. a. in Bezug auf Teamgrösse, Gebäudestruktur, betriebliche Aspekte), wird worksmart@zürich ab sofort in den Projekten geprüft und umgesetzt. Ausnahmen (falls zwar die Voraussetzungen gegeben sind, die betroffenen Verwaltungseinheiten jedoch eine Umsetzung im jetzigen Moment nicht als möglich erachten) sind vom Stadtrat genehmigen zu lassen. Unterschieden wird zwischen strategisch getriebenen und nutzergetriebenen Projekten:

– Die strategisch getriebenen Projekte unterteilen sich in Grossprojekte und Co-Working-Angebote. Um Grossprojekte handelt es sich dann, wenn aufgrund von Erneuerungszyklen, grossen Rochaden oder neuen Verwaltungszentren (wie Amtshaus Walche, Sozialzentrum Wipkingerplatz oder Bürogebäude Airgate) Büroarbeitsplätze neu eingerichtet werden. Die gebäudestrukturellen Rahmenbedingungen werden bei der Einführung von worksmart@zürich sorgfältig geprüft und mit den Bedürfnissen der Dienstabteilungen, so weit möglich und sinnvoll, in Einklang gebracht. Zudem sollen nach dem erfolgreichen Betrieb von worksmart@werd in verschiedenen Verwaltungsgebäuden Co-Working-Angebote lanciert werden.

– Einzelne nutzergetriebene Projekte werden in der Regel durch eine Veränderung der Organisation der Nutzenden ausgelöst. Für die Umsetzung der einzelnen Fälle wird ein Kriterienkatalog erarbeitet. Dieser umfasst u. a. einen höheren Bedarf an Arbeitsplätzen ohne Beanspruchung von zusätzlichen Flächen. worksmart@zürich wird bei nutzergetriebenen Projekten nur dann eingeführt, wenn keine oder nur minimale bauliche Massnahmen notwendig und genügend räumliche, finanzielle und personelle Ressourcen vorhanden sind. Nutzergetriebene Bestellungen von neuem Mobiliar sind nicht Bestandteil von worksmart@zürich.

Auf den im Einvernehmen mit dem Vorsteher des Finanzdepartements gestellten Antrag des Vorstehers des Hochbaudepartements beschliesst der Stadtrat:

1. Der Abschluss der Planungsphase des Bürokonzepts «worksmart@zürich» einschliesslich der Detailkonzepte «Change Management mobil-flexible Arbeitswelten» und «Empfehlungen bezüglich ICT für das mobil-flexible Arbeiten» wird genehmigt.

2. Im Rahmen von strategisch getriebenen Projekten (Grossprojekte und Co-Working-Angebote) und nutzergetriebenen Projekten wird worksmart@zürich in den neuen und teilweise auch in bestehenden Verwaltungsgebäuden umgesetzt, sofern die Voraussetzungen dazu erfüllt sind. Falls die Voraussetzungen gegeben sind, die betroffenen Verwaltungseinheiten jedoch keine Umsetzung realisieren können, sind entsprechende Ausnahmen vom Stadtrat genehmigen zu lassen.

3. Der Vorsteher des Finanzdepartements wird eingeladen, bei Bedarf die für das Change Management notwendigen Stellenprozente rechtzeitig mit dem Stellenplan zu beantragen.
4. Mitteilung je unter Beilagen an die Stadtpräsidentin, die Vorsteher des Finanz- sowie des Hochbaudepartements, die übrigen Mitglieder des Stadtrats, die Stadtschreiberin, den Rechtskonsulenten, die Departemente und Dienstabteilungen, Human Resources Management, Organisation und Informatik und Immobilien Stadt Zürich.

Für getreuen Auszug
die Stadtschreiberin

Dr. Claudia Cuche-Curti