Stadtrat



Protokollauszug vom

11.05.2022

Departement Kulturelles und Dienste / Personalamt:

Vorstudie zur Analyse möglicher Arbeitsmodelle in der Stadtverwaltung: Ergebnisse und weiteres

Vorgehen

IDG-Status: teilweise öffentlich

SR.21.885-2

Der Stadtrat hat beschlossen:

Von den Ergebnissen der Vorstudie zu möglichen Arbeitsmodellen in der Stadtverwaltung,

einschliesslich «Case for Change», wird gemäss Beilagen und Begründung Kenntnis genommen.

2. Die aus der Vorstudie resultierenden Grundsätze zur Weiterentwicklung der Arbeitsmodelle in

der Stadtverwaltung entlang der drei Dimensionen mobiles Arbeiten, Desksharing sowie aktivi-

tätsorientierte Bürokonzepte gelten mit Wirkung ab 1. September 2022 als richtungweisende Vor-

gaben für die ganze Stadtverwaltung.

Der Anspruch auf einen eigenen, ungeteilten Arbeitsplatz bei einer Anstellung über 50 Stellen-

prozent gemäss Raum-, Arbeitsplatz- und Mobiliarstandards vom 29. Juni 2006 (SR.2006-1152)

gilt damit als aufgehoben.

3. Die Departemente werden beauftragt, die Grundsätze gemäss vorstehender Ziff. 2 insbeson-

dere bei Organisationsentwicklungsprojekten und bei arbeitsplatzbezogenen Rochade-/Um-

zugsprojekten ihrer Verwaltungseinheiten zu berücksichtigen und eigenverantwortlich umzuset-

zen.

4. Allfällige mit der Weiterentwicklung der Arbeitsmodelle zusammenhängende Kosten werden

durch die einzelnen Verwaltungseinheiten getragen.

5. Das Departement Finanzen / Informatikdienste wird beauftragt, bei anstehenden Ausschrei-

bungen der IT-Infrastruktur auch die technischen Anforderungen für mobiles Arbeiten, Desksha-

ring und aktivitätsorientierte Bürokonzepte zu berücksichtigen.

6. Das Departement Schule und Sport / Einkauf und Logistik wird in Zusammenarbeit mit dem Departement Finanzen / Immobilien und allfälligen weiteren betroffenen Bereichen beauftragt, bei anstehenden Ausschreibungen des Standardmobiliars auch die Anforderungen für mobiles Arbeiten, Desksharing und aktivitätsorientierte Bürokonzepte zu berücksichtigen.

7. Dieser Beschluss wird nach erfolgter interner Kommunikation publiziert. Das Departement Kulturelles und Dienste / Personalamt informiert die Stadtkanzlei über den betreffenden Zeitpunkt.

8. Mitteilung (mit Beilagen) an: Alle Departemente und Stadtkanzlei; Personalamt (auch zur Information der Personalleitenden und Personalverbände); Informatikdienste, Immobilien, Einkauf und Logistik.

Vor dem Stadtrat

Der Stadtschreiber:

A. Simon

Begründung:

1. Ausgangslage

Mit Beschluss vom 2. Dezember 2020 (SR.20.812-1) hat der Stadtrat das Departement Kulturelles und Dienste beauftragt, extern eine Vorstudie in Auftrag zu geben, welche neue Arbeitsmodelle beschreibt, bewertet und konkrete Optionen für die Stadtverwaltung als Entscheidungsgrundlage aufzeigt. Mit Beschluss vom 24. März 2021 (SR.20.812-2) hat der Stadtrat die Durchführung dieser Vorstudie in Zusammenarbeit mit dem Beratungsunternehmen Concreda, der wissenschaftlichen Validierung durch die ZHAW sowie mit der internen Projektorganisation genehmigt. Die wesentlichen Treiber für eine Analyse von neuen Arbeitsmodellen bei der Stadtverwaltung bilden das Wachstum der Stadtverwaltung und der damit verbundene erhöhte Raumbedarf, die anhaltende Corona-Pandemie und die neue HR-Strategie 2021-2026.

2. Vorstudie

2.1. Ziele

Mit der vorliegenden Vorstudie wurden die gesetzten Ziele erreicht. Es wurde eine externe Analyse durchgeführt, eine Übersicht über neue Arbeitsmodelle erarbeitet und eine Einschätzung zur Realisierung innerhalb der Stadtverwaltung sowie mögliche Umsetzungsoptionen aufgezeigt. Dem Stadtrat wurde am 2. September 2021 im Rahmen einer Donnerstagssitzung die Entscheidungsgrundlage für die Förderung neuer Arbeitsmodelle präsentiert.

2.2. Vorgehen

Die Vorstudie wurde in drei Phasen aufgeteilt:

- 1. Übersicht und Auswirkungen möglicher Arbeitsmodelle
- 2. IST-Analyse zur aktuellen Situation und Handlungsbedarf
- 3. Optionen und mögliche Einführungsstrategie

Der Vorschlag für eine mögliche Einführungsstrategie wurde auf Basis einer externen und internen Analyse erarbeitet. Dazu wurde eine gesamtstädtische Perspektive eingenommen (mit den Schwerpunkten Superblock, Stadtwerk und POM). Die Projektorganisation umfasste alle Departemente, um die fortlaufende Involvierung der verschiedenen Anspruchsgruppen sicherzustellen.

2.3. Analyseergebnisse

2.3.1. Stand neue Arbeitsmodelle heute

Der Einfluss neuer Arbeitsmodelle auf die Arbeitsweise wurde anhand verschiedener Quellen bewertet, namentlich Studien der ZHAW, Praxisbeispielen aus der öffentlichen Verwaltung und

der Privatwirtschaft, einer Kurzumfrage bei Mitarbeitenden der Stadtverwaltung sowie Interviews mit Führungskräften der Stadtverwaltung.

Die wissenschaftliche Betrachtungsweise durch die ZHAW macht deutlich, dass neue Anforderungen an die räumliche Unterstützung unterschiedlichster Tätigkeiten kombiniert mit hohen Leerständen bei persönlich zugeordneten Arbeitsplätzen die «neuen Arbeitswelten» massgeblich prägen. Neue Arbeitsmodelle können strategische Zielsetzungen wie Produktivitätssteigerungen, Flächenoptimierungen, Mitarbeitendenzufriedenheit, Nachhaltigkeit und Kulturwandel unterstützen. Dimensionen, die mit neuen Arbeitsmodellen verknüpft werden, sind mobiles Arbeiten, Desksharing, aktivitätsorientierte Bürokonzepte sowie ergebnisorientierte Führung.

Verschiedene Praxisbeispiele aus der öffentlichen Verwaltung und Privatwirtschaft zeigen, dass neue Arbeitsmodelle bereits vielerorts teilweise flächendeckend umgesetzt werden. Auch in der Stadtverwaltung Winterthur sind neue Arbeitsmodelle bereits punktuell realisiert. Erkenntnisse zu bisherigen und geplanten Umsetzungen wurden mittels einer fragebogenbasierten Umfrage bei 50 Bereichsleitenden/Hauptabteilungsleitenden in der gesamten Stadtverwaltung erhoben. Diese Erkenntnisse sowie eine Erhebung künftiger Erfolgsfaktoren neuer Arbeitsmodelle wurden mit über 20 Führungskräften in Einzelinterviews vertieft. In den Interviews wurden die hohe Relevanz von neuen Arbeitsmodellen und die dafür notwendige Veränderungsbereitschaft bestätigt. Eine zusammen mit der ZHAW erarbeitete Online-Pulsmessung zu Homeoffice mit Rückmeldungen von 125 Mitarbeitenden von 235 Befragten (gesamtstädtische Stichprobe) zeigt eine starke Befürwortung von Homeoffice durch Mitarbeitende und Führungskräfte gleichermassen. Die internen Analyseergebnisse zeigen klar ein grosses Potenzial in Bezug auf mobiles Arbeiten und dessen Befürwortung durch die Mitarbeitenden und Führungskräfte der Stadtverwaltung. Zudem bestätigen die Führungskräfte generell eine hohe Relevanz neuer Arbeitsmodelle entlang der drei Dimensionen mobiles Arbeiten, Desksharing und aktivitätsorientierte Bürokonzepte sowie auch die dafür vorhandene, notwendige Veränderungsbereitschaft.

Das Wachstum der Stadtverwaltung, die Corona-Pandemie und die neue HR-Strategie stellen wie eingangs dargelegt die wesentlichen Treiber für eine Analyse von neuen Arbeitsmodellen bei der Stadtverwaltung dar.

Der so genannte «Case for Change»¹ ist für die systematische Weiterentwicklung neuer Arbeitsmodelle in der Stadtverwaltung gegeben, wie die nachstehende Darstellung deutlich macht, die

-

¹ Notwendigkeit für eine Veränderung / Erfordernis eines Wandels

dem Stadtrat bereits im Rahmen der erwähnten Donnerstagssitzung vom 2. September des vergangenen Jahres präsentiert worden ist:

Interne Treiber		Externe Treiber	
Strategische HR Ziele*	Führungs- & Unternehmenskultur Arbeitgeberattraktivität Personalentwicklung	Digitale Revolution • Digitalisierung des Lebens und Arbeitens • Weniger Reisetätigkeit	
Weitere strat. Ziele	fragten Dienstleistungen († Raumbedarf)	• Schonung Klima/Ressourcen • Gesundheit	
Unterneh- menswerte	Zum Gesamtwohl der Stadt EINE Stadtverwaltung Effektiv, effizient & kompetent Wir übernehmen Verantwortung	Individualisierung Flächenproduktivität Bedürfnis nach individualisierte Tagesabläufen	
Führungs- grundsätze	Wir führen mit Begeisterung und Überzeugung bei der Stadt Winterthur	Demographische Längere Lebensarbeitszeiten Knappheit Fachkräfte	
Quantitative Ziele (direkt messbar)	Optimierung Büroarbeitsfläche Steigerung Produktivität	Mitarbeitenden-ZufriedenheitEinsparungen	
Qualitative Ziele	Flexibilisierung der ArbeitsmöglichkeitenKulturwandel	Digitalisierung unterstützen/vorantreibenAttraktivität des Arbeitsplatzes steigern	
Kritische Erfolgsfaktoren	 Planung/Verhaltenssteuerung Change Management/Begleitung Kulturwar Motivation/Akzeptanz der Mitarbeitenden 	 Vorbildfunktion Kader/Führungskräfte Standardisierung Infrastruktur Politischer Wille 	
Was geschieht, wenn wir die Ziele nicht erreichen?	Verlust von zukünftigen Entwicklungschancen (z.B. Digitalisierung) Negative Kostenentwicklung aufgrund Platzbedarf Schwierigkeiten, gewisse Mitarbeiterprofile zu erhalten/zu halten		

^{*} Aktuell noch in Überarbeitung

Abb. 1: Case for Change, Präsentation SR-Donnerstagssitzung 2.9.2021

Der Stadtrat nimmt die externen und internen Analyseergebnisse inkl. Case for Change zur Kenntnis, welche die Grundlage für eine interne Weiterentwicklung der Arbeitsmodelle bilden. Für ihn sind diese Ergebnisse nachvollziehbar und überzeugend.

2.3.2. Umsetzungsszenarien und Auswirkungen

Basierend auf der Auswertung der rund 50 Fragebögen wurden Kennzahlen zu aktuellen und geplanten Arbeitsweisen und -modellen ermittelt. Homeoffice soll auch nach Corona eine wichtige Ergänzung zur Arbeit vor Ort darstellen. Eine positive Grundhaltung zum Desksharing ist vorhanden und der Ausbau von aktivitätsbasierten Bürokonzepten wird von den Führungskräften nachgefragt. Je nach Homeoffice-Regelung lassen sich unterschiedliche Szenarien bezüglich freiwerdender Arbeitsplätze rechnen. Das Minimum an freiwerdenden Arbeitsplätzen beträgt, basierend auf den Prognosen der Führungskräfte, 115 Arbeitsplätze, welche beispielsweise für neue Mitarbeitende genutzt werden könnten. Die Digitalisierungs- und Investitionskosten sind im Rahmen der Umsetzung zu ermitteln und stark von den Gegebenheiten im jeweiligen Bereich abhängig. Die Weiterentwicklung neuer Arbeitsmodelle unterstützt gleichzeitig die Umsetzung der Ziele der HR-Strategie 2021-2026 in den Bereichen Führungs-/Unternehmenskultur, Arbeitgeberattraktivität und Personalentwicklung.

20

2.3.3. Grundsätze für die Weiterentwicklung neuer Arbeitsmodelle

Abgestützt auf die externe und interne Analyse wurden mit dem Sounding Board, den Personalleitenden und dem Projektteam Grundsätze für die Weiterentwicklung neuer Arbeitsmodelle und deren systematische Umsetzung in der Stadtverwaltung erarbeitet:

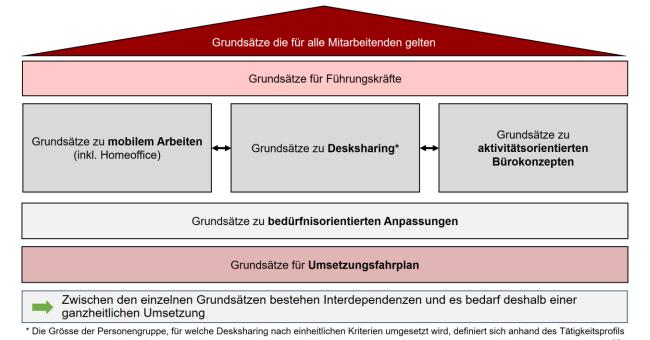
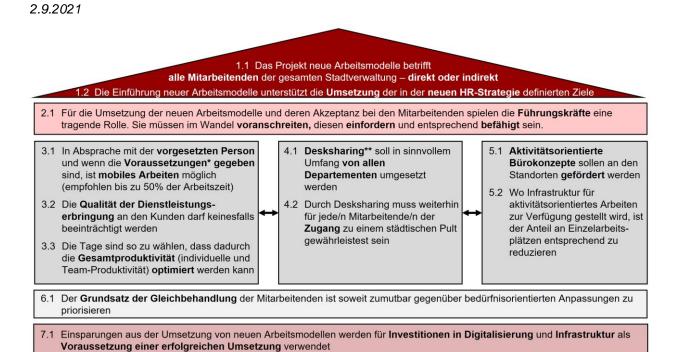


Abb. 2: Grundsätze für Weiterentwicklung neuer Arbeitsmodelle, Präsentation SR-Donnerstagssitzung



- * Gemäss Richtlinie mobiles Arbeiten
- ** Die Grösse der Personengruppe, für welche Desksharing nach einheitlichen Kriterien umgesetzt wird, definiert sich anhand des Tätigkeitsprofils

Abb. 3: Grundsätze für Weiterentwicklung neuer Arbeitsmodelle, Präsentation SR-Donnerstagssitzung 2.9.2021

Übergeordnet gilt, dass alle Mitarbeitenden – direkt oder indirekt – von der Einführung neuer Arbeitsmodelle betroffen sind. Die drei Dimensionen mobiles Arbeiten (siehe Grundsätze 3.1-3.3), Desksharing (4.1-4.2) und aktivitätsorientierte Bürokonzepte (5.1-5.2) müssen ganzheitlich betrachtet werden, da hohe Abhängigkeiten untereinander bestehen.

Beim <u>mobilen Arbeiten</u> müssen kumulativ folgende Voraussetzungen gegeben sein: Mobiles Arbeiten erfolgt in Absprache mit der vorgesetzten Person (3.1), die Qualität der Dienstleistungserbringung gegenüber Kundinnen und Kunden darf keinesfalls beeinträchtigt werden (3.2), es unterstützt die Optimierung der individuellen Produktivität und wird mit Sicht auf das Team so umgesetzt, dass die Teamproduktivität nicht darunter leidet (3.3).

<u>Desksharing</u> und mobiles Arbeiten sind eng verbunden und werden sinnvollerweise miteinander kombiniert. Beim Desksharing gilt der Grundsatz, dass dieses in sinnvollem Umfang von allen Departementen umgesetzt werden soll (4.1). Voraussetzung für Desksharing ist allerdings, dass für die Mitarbeitenden weiterhin der Zugang zu einem städtischen Pult gewährleistet werden kann (4.2).

Bei <u>aktivitätsorientierten Bürokonzepten</u> gilt das Prinzip, dass diese gefördert werden sollen (5.1). Konsequenterweise hat dies einen Einfluss auf die Anzahl benötigter Arbeitsplätze (5.2). Beispielsweise sinkt bei der Schaffung eines Projektraumes der Bedarf an Einzelarbeitsplätzen. Bedingt durch die gegenseitige Beeinflussung dieser drei Dimensionen – mobiles Arbeiten, Desksharing und aktivitätsorientierte Bürokonzepte – ergibt sich eine unterschiedlich ausgeprägte Kombination von verschiedenen Arbeitsmodellen.

Die detaillierten Analyseergebnisse und eine weiterführende Beschreibung der Grundsätze können dem Schlussbericht von Concreda vom 17. September 2021 entnommen werden.

3. Weiteres Vorgehen

3.1. Richtungsweisende Vorgaben

Der Stadtrat unterstützt die Empfehlungen aus der Vorstudie. Die daraus resultierenden Grundsätze für die Weiterentwicklung neuer Arbeitsmodelle entlang der drei Dimensionen mobiles Arbeiten, Desksharing sowie aktivitätsorientierte Bürokonzepte sollen ab Anfang September dieses Jahres als richtungweisende Vorgaben für die ganze Stadtverwaltung gelten.

Die drei Dimensionen müssen dabei im konkreten Anwendungsfall, wie bereits erwähnt, ganzheitlich betrachtet werden, da hohe Abhängigkeiten untereinander bestehen. Ihre Anwendung soll in diesem Sinn jeweils gesamthaft geprüft und deren Ausprägungsstärke flexibel gehandhabt werden. Die Ausprägung der drei Dimension ist je nach Kombination unterschiedlich, kann stufenweise erfolgen und führt zu einer Vielfalt verschiedener Arbeitsmodelle.

Nachfolgend werden die Grundsätze der drei Dimensionen mobiles Arbeiten, Desksharing sowie aktivitätsorientierte Bürokonzepte zusammengefasst erläutert. Detaillierte Ausführungen dazu enthält, ergänzend zum Schlussbericht von Concreda, der praxisbezogene Leitfaden «Arbeitsmodelle» des Personalamts, der beiliegend im Entwurf vorliegt.

3.1.1. Mobiles Arbeiten

Die seit bald zwei Jahren dauernde Corona-Pandemie und damit verbundene Homeoffice-Pflicht respektive Homeoffice-Empfehlung prägten das mobile Arbeiten in der Stadtverwaltung wesentlich. Mobiles Arbeiten soll weiterhin gefördert werden, ist aber generell freiwillig und ein Anspruch darauf besteht nicht. Allerdings soll den Mitarbeitenden das mobile Arbeiten gewährt werden, wenn die Voraussetzungen dafür erfüllt sind. Mobiles Arbeiten wird dabei bis zu maximal 50% der Arbeitszeit empfohlen (vgl. Richtlinie «Mobiles Arbeiten» des Personalamts). Der Stadtrat stärkt und fördert damit das mobile Arbeiten auf freiwilliger Basis entlang der definierten Grundsätze. Die Thematik mobiles Arbeiten soll in der Stadtverwaltung nachhaltig verankert werden.

3.1.2. Desksharing

Wird mobiles Arbeiten eingeführt und sind die Arbeitsplätze dementsprechend weniger ausgelastet, anerbietet sich Desksharing. Die Grösse der Personengruppe, für die Desksharing nach einheitlichen Kriterien umgesetzt wird, definiert sich anhand des Tätigkeitsprofils. Dieses umfasst beispielsweise die Eignung für mobiles Arbeiten, welche gleichzeitig Einfluss auf die Eignung von Desksharing hat, oder die Vertraulichkeitsstufe, welche Rückzugszonen im offenen Büroraum bedingt oder den (zukünftigen) Verzicht auf Papierunterlagen.

3.1.3. Aktivitätsorientiere Bürokonzepte

Bei aktivitätsorientierten Bürokonzepten gilt das Prinzip, dass diese mit niederschwelligen Angeboten ermöglicht werden. Beispiele dafür sind Fokus-/Projekträume, Infrastruktur für hybride Meetings oder Zonen für ruhiges, konzentriertes Arbeiten, Interaktion und informellen Austausch.

3.2. Umsetzung der Grundsätze

Für das Vorantreiben des Kulturwandels zur Umsetzung neuer Arbeitsmodelle sind die Führungskräfte ein wichtiger Erfolgsfaktor. Daher sind die Departemente und ihre Bereiche insbesondere bei Organisationsentwicklungsprojekten, welche Veränderungen der Organisationsstruktur, Aufgaben und Zusammenarbeit betreffen, und bei arbeitsplatzbezogenen Rochade-/Umzugsprojekten angehalten, die vorliegenden Analyseergebnisse zu Arbeitsmodellen einzubeziehen. Im Vordergrund stehen dabei die vorstehend erläuterten Grundsätze zur gesamtheitlichen Weiterentwicklung der Arbeitsmodelle entlang der drei Dimensionen mobiles Arbeiten, Desksharing sowie aktivitätsorientierte Bürokonzepte, die wie gesagt ab Anfang September 2022 als verbindliche Vorgaben gelten sollen. Durch das geförderte Desksharing entfällt der bisherige Anspruch der Mitarbeitenden mit einer Anstellung von über 50 Stellenprozent auf einen eigenen, ungeteilten Arbeitsplatz gemäss den Raum-, Arbeitsplatz- und Mobiliarstandards vom 29. Juni 2006 (SR.2006-1152 vom 05. Juli 2006).

Die Umsetzung der Grundsätze erfolgt eigenverantwortlich durch die einzelnen Verwaltungseinheiten, die auch die Kosten dafür tragen. In diesem Zusammenhang ist allerdings stets auch zu berücksichtigen, dass Anfangsinvestitionen in Infrastruktur und Digitalisierung durch künftige Einsparungen aufgewogen werden: Die mit neuen Arbeitsmodellen erreichte effizientere Nutzung der Bürofläche führt ingesamt zu einer besseren Flächenauslastung, so dass im Ergebnis Platz gewonnen und dadurch unter Umständen auf eine geplante, mit Mehrkosten verbundene Vergrösserung der Mietfläche verzichtet werden kann.

Der im Entwurf vorliegende, praxisorientierte Leitfaden «Arbeitsmodelle» des Personalamtes (Beilage) soll Führungskräften und Mitarbeitenden als Umsetzungsinstrument zur Weiterentwicklung der Arbeitsmodelle dienen, indem die relevanten Grundsätze näher erklärt und Anregungen für die Handhabung gegeben werden. Er ersetzt den bisherigen Leitfaden für flexible Arbeitszeitgestaltung des Personalamts.

3.3. Infrastruktur als wichtiger Baustein

Eine erste interne Einschätzung zur Büro- und IT-Infrastruktur zeigt, dass der Standard der Bereiche und Abteilungen heute teilweise sehr unterschiedlich ist und für die Weiterentwicklung der Arbeitsmodelle generell Investitionen in die vorhandene Infrastruktur erforderlich sind. Daher ist es wichtig, dass durch die zuständigen Bereiche Informatikdienste sowie Einkauf und Logistik sichergestellt wird, dass anstehende Ausschreibungen zur Standardisierung und Einführung gesamtstädtischer Infrastrukturlösungen genutzt werden.

In diesem Sinn sollen künftige IT-Ausschreibungen inklusive das interne Vertragsmodell (Miete/Kauf) der Informatikdienste für eine entsprechende Standardisierung für die gesamte Stadtverwaltung sorgen, um mobiles Arbeiten, Desksharing und aktivitätsorientiere Bürokonzepte noch besser zu ermöglichen. Insbesondere universale Docking-Stations, individuelle Maus/Tastatur und die Ausstattung vor Ort für eine hybride Zusammenarbeit weisen aktuell noch einen tiefen Umsetzungsstand auf.

Anstehende Ausschreibungen des Standardmobiliars durch den Bereich Einkauf und Logistik in Zusammenarbeit mit dem Bereich Immobilien sowie allfälligen weiteren betroffenen Bereichen sollen ebenfalls die Anforderungen für mobiles Arbeiten, Desksharing und aktivitätsorientierte Bürokonzepte berücksichtigen. Insbesondere persönlicher Stauraum, anpassbares Mobiliar und die Ausstattung für aktivitätsorientiertes Arbeiten, z.B. Projekt-/Fokusräume sowie hybride Sitzungszimmer, sind bisher nur teilweise vorhanden.

4. Externe und interne Kommunikation

4.1. Externe Kommunikation

Es erfolgt keine Medienmitteilung.

4.2. Interne Kommunikation

Wichtige Erfolgsfaktoren für einen Kulturwandel in Richtung neuer Arbeitsmodelle sind die Führungskräfte und die interne Kommunikation. Daher erfolgt die Information der Mitarbeitenden primär über die Linie. Zusätzlich erfolgt durch das DKD / Personalamt eine zentrale, departements- übergreifende Kommunikation via Intranet, um über die Resultate der Vorstudie und die daraus resultierten, richtungweisenden Vorgaben zur gesamtheitlichen Weiterentwicklung der Arbeitsmodelle zu informieren. Die Personalleitenden der Departemente werden zudem durch das Personalamt über den vorliegenden Beschluss in Kenntnis gesetzt. Zusätzlich wird der vorerwähnte neue Leitfaden für Führungskräfte und Mitarbeitende zum Thema Arbeitsmodelle etabliert. Erste Massnahmen zur Weiterentwicklung der Arbeitsmodelle innerhalb der Stadtverwaltung sol-

Erste Massnahmen zur Weiterentwicklung der Arbeitsmodelle innerhalb der Stadtverwaltung sollen mit Werkstattberichten durch KSW auf dem Intranet portraitiert werden, so dass diese in der Stadtverwaltung erlebbar werden und Erfahrungen ausgetauscht werden können.

5. Veröffentlichung

Dieser Beschluss wird im Nachgang zur internen Kommunikation veröffentlicht (Art. 5 Abs. 3 lit. c VVO InfV). Für die interne Kommunikation wird mit einem Zeitbedarf von zwei Wochen gerechnet. Das Personalamt informiert die Stadtkanzlei über den Publikationszeitpunkt.

Beilagen:

1. Richtlinie «Mobiles Arbeiten» (1.6.2021)

Beilagen (nicht öffentlich):

- 2. Präsentation SR-Donnerstagssitzung (2.9.2021)
- 3. Bericht Concreda (17.9.2021)
- 4. Entwurf Leitfaden «Arbeitsmodelle» (1.3.2022)





Mobiles Arbeiten

Richtlinie, gültig ab 01. Juni 2021

Inhaltsverzeichnis

1.	Grundlagen	
1.1	Gegenstand und Geltungsbereich	1
1.2	Definition und Grundsätze	1
1.3	Bewilligung, Zuständigkeit und Vereinbarung	2
1.3.1	Ausnahmefälle	2
1.3.2	Wohnsitz im Ausland	2
1.4	Arbeitszeiten und Erreichbarkeit	3
1.5	Meldung Krankheit und Unfall	3
1.6	Kosten	3
2.	Infrastruktur und Datensicherheit	3
2.1	Technische Infrastruktur und Tools	3
2.2	Support	4
2.3	Umgang mit technischen Störungen	4
2.4	Datenschutz, Amtsgeheimnis und Haftung	4
3.	Inkraftsetzung	5

1. Grundlagen

1.1 Gegenstand und Geltungsbereich

Die vorliegende Richtlinie regelt die Rahmenbedingungen für mobiles Arbeiten und gilt für die Mitarbeitenden der Stadtverwaltung, die in Bereichen tätig sind, in denen sich mobiles Arbeiten eignet.

Die rechtliche Grundlage für mobiles Arbeiten ist in Art. 69 PST und Art. 99 VVO PST angelegt. Das Personalamt erlässt die vorliegende Richtlinie gestützt auf Art. 128 Abs. 3 lit. c VVO PST.

1.2 Definition und Grundsätze

Mobiles Arbeiten ermöglicht den Mitarbeitenden ihre Arbeitsleistung ausserhalb des üblichen Arbeitsorts zu erbringen und über einen mobilen Zugriff auf die städtische Informatikinfrastruktur zuzugreifen. Die Arbeitsleistung kann beispielsweise in privaten Wohnräumen oder bei Coworking¹-Arbeitsplätzen erfolgen.

Mobiles Arbeiten ist so auszugestalten, dass unter Einhaltung des Datenschutzes die Erfüllung der Aufgaben und der betrieblichen Bedürfnisse sichergestellt sind.

¹ Coworking-Arbeitsplätze sind externe Arbeitsplätze, die zu Tages-, Wochen-, oder Monatspauschalen gebucht werden können.



Für Mitarbeitende sind mobile Arbeitsformen freiwillig. Die Gewährung und individuelle Ausgestaltung im Rahmen der vorliegenden Richtlinie liegt in der Führungsverantwortung der zuständigen vorgesetzten Stelle. Ein Anspruch auf mobiles Arbeiten besteht nicht. Allerdings soll den Mitarbeitenden das mobile Arbeiten nicht verwehrt werden, wenn die Voraussetzungen dafür erfüllt sind.

Der Umfang der mobilen Arbeitsformen richtet sich nach der Aufgabenerfüllung. Empfohlen wird durchschnittlich nicht mehr als die Hälfte des Pensums an einem anderen Ort zu arbeiten, da bis zu diesem Punkt die Arbeitszufriedenheit und die Produktivität steigt². Danach sinken diese wieder.

Sowohl in persönlicher und tätigkeitsbezogener Hinsicht als auch mit Blick auf die Infrastruktur muss eine Eignung zum mobilen Arbeiten vorliegen. Die Eignung kann unter Einbezug der Kriterien in der Checkliste (siehe Anhang) geprüft werden.

1.3 Bewilligung, Zuständigkeit und Vereinbarung

Wenn in einer Organisationseinheit die Möglichkeit zu mobilem Arbeiten besteht, können die Mitarbeitenden bei der vorgesetzten Stelle einen Antrag auf mobiles Arbeiten stellen. Die Gewährung und individuelle Ausgestaltung im Rahmen der vorliegenden Richtlinie liegt in der Führungsverantwortung der zuständigen vorgesetzten Stelle.

Sporadisches, unregelmässiges mobiles Arbeiten wird von der direkt vorgesetzten Person im Voraus in mündlicher Absprache mit den Mitarbeitenden bewilligt. Es bedarf keiner schriftlichen Vereinbarung.

Regelmässiges mobiles Arbeiten wird durch die zuständige vorgesetzte Stelle gemäss departementseigener Kompetenzordnung bewilligt. Die erforderlichen Bedingungen, z.B. Dauer der Vereinbarung, zeitlicher Umfang, Ort der Arbeitsausführung, werden in einer schriftlichen Vereinbarung festgelegt. Die Vereinbarung kann von beiden Parteien unter Wahrung einer Frist von einem Monat schriftlich aufgelöst werden, soweit die persönlichen, betrieblichen oder organisatorischen Voraussetzungen nicht mehr gegeben sind. Bei Missbrauch bleibt die sofortige Auflösung der Vereinbarung vorbehalten.

Der/Die Vorgesetzte prüft mit dem/der Mitarbeitenden die Vereinbarung im Rahmen der jährlichen Mitarbeitendenbeurteilung. Damit kann eine Anpassung der Vereinbarung an geänderte Umstände sichergestellt werden. Eine einvernehmliche Anpassung ist jederzeit möglich.

1.3.1 Ausnahmefälle

In Ausnahmefällen (z.B. Pandemien, Gebäude kann nicht betreten werden) kann die Stadt oder einzelne Departemente auf Grundlage ihres Weisungsrechts legitimiert sein, temporär die Leistung von mobilem Arbeiten anzuordnen. Die Anordnung hat in Absprache mit dem Personalamt zu erfolgen.

Trotz einer Vereinbarung kann die vorgesetzte Stelle aus wichtigen betrieblichen Gründen die Anwesenheit am üblichen Arbeitsplatz fordern. Es ist im Einzelfall die Notwendigkeit und Zumutbarkeit zu prüfen und auf eine rechtzeitige Information an den Mitarbeitenden zu achten.

In Absprache mit der vorgesetzten Stelle können die Mitarbeitenden trotz Vereinbarung im Ausnahmefall am üblichen Arbeitsort arbeiten.

1.3.2 Wohnsitz im Ausland

Es ist zu beachten, dass sich bei mobilem Arbeiten von Mitarbeitenden mit Wohnsitz im Ausland u.a. spezielle sozialversicherungs- und steuerrechtliche Fragen stellen können. Die Stadt trägt das Risiko

Richtlinie mobiles Arbeiten 2

² Gajendran Ravi S., Harrison David A., 2007, The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: MetaAnalysis of Psychological Mediators and Individual Consequences, unter: https://www.semanticscholar.org/paper/The-good%2C-the-bad%2C-and-the-unknown-about-of-and-Gajendran-Harrison/5fbb4f3c20907d21926252bce0a7c67ef34c12d4?p2df



im Ausland eine Betriebsstätte gründen zu müssen. Es wird daher empfohlen, grenzüberschreitendes mobiles Arbeiten nicht zu bewilligen. Ausnahmen bedürfen einer eingehenden Abklärung (insb. mit den Sozialversicherungs- und Steuerbehörden im Ausland) durch die Mitarbeitenden und die vorgesetzte Stelle. Der Personaldienst ist in diesen Fällen einzubeziehen.

1.4 Arbeitszeiten und Erreichbarkeit

Die Arbeitszeit wird über das betriebliche Zeitwirtschaftssystem erfasst. Die Mitarbeitenden erfassen die effektive Arbeitszeit mittels Stempelung im Zeiterfassungstool.

Es gelten die Regelungen bezüglich der Arbeits- und Ruhezeiten gemäss dem Personalrecht (Art. 99 ff. VVO PST) oder anderweitig übergeordnetem Recht. Abweichungen vom zeitlichen Rahmen zwischen 6.00 Uhr und 20.00 Uhr gemäss Art. 99 Abs. 2 VVO PST sind in Absprache mit den Vorgesetzten möglich. In der Nacht, an Samstagen, Sonntagen und Ruhetagen geleistete Arbeit wird ohne Zuschlag angerechnet, es sei denn, die mobile Arbeit wurde ausdrücklich zu diesen Zeiten angeordnet.

Die Erreichbarkeit via Telefon, E-Mail usw. muss entsprechend den betrieblichen Bedürfnissen (gemäss Vereinbarung) gewährleistet sein.

1.5 Meldung Krankheit und Unfall

Bei einer (Teil-)Arbeitsunfähigkeit infolge Krankheit oder Unfall ist die vorgesetzte Person möglichst rasch zu informieren. Bei einem Unfall muss zwingend der dezentrale Personaldienst (DPD) informiert werden.

Bei Absenzen aufgrund von Krankheit und Unfall werden vereinbarte Arbeitstage des mobilen Arbeitens wie Arbeitstage am betrieblichen Arbeitsort berücksichtigt.

1.6 Kosten

Die Stadt trägt die notwendigen Kosten für den Zugriff auf die städtische ICT-Struktur und für bereichsspezifische Applikationen oder digitale städtische Tools, welche für das mobile Arbeiten notwendig sind. Die Organisationseinheit entscheidet über die für das mobile Arbeiten zur Verfügung gestellte Infrastruktur.

Die Mitarbeitenden tragen die Kosten für sämtliche private IT-Struktur (insbesondere Bildschirm, Maus, externe Tastatur, Internetanschluss / WLAN Modem) und deren Unterhalt, alle weiteren Kosten eines stadtexternen Arbeitsplatzes wie Abonnement- und Kommunikationsgebühren für Internet und Telefon, sowie allfällige Kosten für den Arbeitsweg. Es liegen keine berufsnotwendigen Kosten vor, da den Mitarbeitenden ein Arbeitsplatz in den Büroräumlichkeiten zur Verfügung steht und freiwillig mobiles Arbeiten verrichtet wird.

Die Stadt leistet grundsätzlich keinerlei Entschädigung für Raumkosten (Miete, Mobiliar, Reinigung, Versicherungen, Heizung, Elektrizität etc.). Es besteht kein Anspruch auf die gleiche Ausrüstung wie am beruflichen Arbeitsplatz.

2. Infrastruktur und Datensicherheit

2.1 Technische Infrastruktur und Tools

Die Bereitstellung der privaten IT-Struktur, des Breitband-Internetzugangs und eines Telefonanschlusses (Mobil oder Festnetz) ist grundsätzlich Sache der Mitarbeitenden. Die Stadt stellt den zentralen technischen Zugang an das städtische Netzwerk sicher.

Empfohlene Anwendungen und Hardware für mobiles Arbeiten (IDW, Stand Februar 2021):

Richtlinie mobiles Arbeiten 3



- UC-Phone (United Communications, Telefonie via Computer), zu bestellen via Telefonmutationsverantwortliche/n (TMV)
- UC-Headsets, zu bestellen via TMV
- städtisches Notebook (generell nur ein PC pro Person), Zugriff auf die städtische IT-Infrastruktur via VPN (Virtual Private Network, gesicherter Zugang auf das Stadtnetz)

Empfehlungen für Anwendungen und Hardware zur Erleichterung der Zusammenarbeit mit Mitarbeitenden in mobilen Arbeitsformen (IDW, Stand Februar 2021):

- UC-Spinne am Arbeitsplatz (z.B. pro Abteilung / Büro / Sitzungszimmer)
- Video-Conferencing-Tool
- Instant Messaging das den Datenschutz-Richtlinien der Stadt entspricht

Zu beachten ist, dass nicht alle Fachapplikationen im mobilen Arbeiten bedient werden können. Für spezielle Applikationen der Bereiche ist eine frühzeitige Kontaktaufnahme zur Abklärung mit den IDW notwendig.

Des Weiteren wird auf die «Plattformen für die digitale Zusammenarbeit»³ des Kantons Zürichs verwiesen.

2.2 Support

Die Hotline der IDW steht zu den im Intranet publizierten Öffnungszeiten zur Verfügung.

Die IDW bieten den auch bisher üblichen Support bei Problemen mit der städtischen Infrastruktur und/oder Applikationen. Auf Privatgeräte und Hausanschlüsse kann kein Support geleistet werden.

2.3 Umgang mit technischen Störungen

Bei Arbeitsunterbrüchen infolge technischer Störung während der vereinbarten Zeiten wird Arbeitszeit, maximal die Regelarbeitszeit, angerechnet, sofern die Störung durch die Stadt zu verantworten ist, die Mitarbeitenden ihre Arbeit angeboten haben und die vorgesetzte Stelle ihnen keine andere Arbeit (zu Hause oder am üblichen Arbeitsort) zugewiesen hat.

2.4 Datenschutz, Amtsgeheimnis und Haftung

Betreffend Datensicherheit und Amtsgeheimnis haben die Mitarbeitenden insbesondere dafür zu sorgen:

- dass die Daten und Dokumente am Arbeitsplatz des mobilen Arbeitens vor unberechtigtem Zugriff und vor Diebstahl geschützt sind und nicht unbefugt gelesen, kopiert oder verändert werden können;
- dass keine geschäftlichen Daten auf privaten Informatikmitteln gespeichert werden;
- dass bei der Datenübertragung Unbefugte keinen Zugriff erlangen, soweit dies von den Mitarbeitenden selber beeinflussbar ist, und immer ein aktueller Virenscanner und die aktuellste Betriebssystemsoftware installiert sind;

Richtlinie mobiles Arbeiten 4

³ https://www.zh.ch/de/politik-staat/datenschutz/datenschutz-in-oeffentlichen-organen/digitale-zusammenarbeit.html#620338401



- dass das Ausdrucken von Dokumenten ausschliesslich am üblichen Arbeitsplatz erfolgt (das Drucken von extern auf einem Firmengerät ist zulässig);
- dass vertrauliche und geheime Daten und Dokumente regelmässig fachgerecht entsorgt bzw. gelöscht werden;
- dass das Gesetz über die Information und den Datenschutz des Kantons Zürich (IDG, LS 170.4) und die dazu gehörende Verordnung (IDV, LS 170.41) eingehalten werden. Die Sorgfaltspflicht und Risikoabwägung verbleiben bei dem/der Benutzer/in. Sicherheitsvorfälle wie Datenverlust, Passwortmissbrauch, Verlust von Hardware etc. sind unverzüglich zu melden (Vorgesetzte, IDW).

Je nach zu bearbeitenden Themen gelten erhöhte Anforderungen an die Einhaltung des Datenschutzes sowie des Amtsgeheimnisses.

3. Inkraftsetzung

Diese Richtlinie tritt per 01. Juni 2021 in Kraft und ersetzt das Merkblatt MB 4.01 Home-Office (Teleheimarbeit).

Weitere Informationen

Vereinbarung mobiles Arbeiten

Checkliste mobiles Arbeiten

Leitfaden flexibles Arbeiten

Leiter Personalamt:

Pascal Hirt Locher, 01. Juni 2021

Richtlinie mobiles Arbeiten 5