



Protokollauszug vom

17.04.2024

Departement Präsidiales / Bereich Personalamt:

Verpflichtungskredit von 895 000 Franken für die Konzeption, Umsetzung und Einführung einer zentral geführten gesamtstädtischen HR-Organisation (Projekt WIN HR)

IDG-Status: teilweise öffentlich

SR.23.494-3

Der Stadtrat hat beschlossen:

1. Das Departement Präsidiales / Personalamt wird abgestützt auf das aus der Analyse resultierende HR-Geschäftsmodell mit der Konzeption, Umsetzung und Einführung einer zentral geführten gesamtstädtischen HR-Organisation bis Ende 2027 beauftragt.
2. Von den Ergebnissen der Planung einer zentral geführten gesamtstädtischen HR-Organisation wird gemäss Beilage Nr. 1 (Bericht Avenir in Kooperation mit Stadt Winterthur) Kenntnis genommen.
3. Die Eckwerte zur HR-Steuerung und HR-Beratung werden gemäss Ziff. 2.1.2. der Begründung als Grundlage für die HR-Governance festgelegt.
4. Für die Konzeption, Umsetzung und Einführung einer zentral geführten gesamtstädtischen HR-Organisation (Projekt WIN HR) wird ein Verpflichtungskredit von einmalig 895 000 Franken bewilligt und dem Globalkredit der Produktegruppe Personalamt belastet.
5. Das Departement Präsidiales / Personalamt wird mit der Rekrutierung einer internen Projektbegleitung zur Konzeption, Umsetzung und Einführung einer zentral geführten gesamtstädtischen HR-Organisation gemäss Ziff. 1 beauftragt. Für diese Rekrutierung wird eine Frist bis 30. Juni 2024 angesetzt. In diesem Zusammenhang wird ausserdem Folgendes festgelegt:

- Verläuft die interne Rekrutierung innert Frist erfolgreich, wird der Stellenplan des Personalamtes befristet für drei Jahre (Oktober 2024 bis September 2027) um 0.8 Vollzeitäquivalente (VZÄ) erhöht.
- Bleibt die interne Rekrutierung bis zum 30. Juni 2024 ohne Erfolg, führt das Departement Präsidiales / Personalamt für eine externe Projektbegleitung zur Konzeption, Umsetzung und Einführung einer zentral geführten gesamtstädtischen HR-Organisation gemäss Ziff. 1 eine Ausschreibung durch. Dies umfasst die Genehmigung des Submissionsgegenstandes, des Verfahrens und der Vergabekriterien durch den Vorsteher des Departements Präsidiales.

6. Die Einführung einer zentral geführten gesamtstädtischen HR-Organisation erfolgt unter Beibehaltung der aktuellen Summe von insgesamt 67.5 Vollzeitäquivalenten der departementalen Personaldienste sowie des Personalamtes zusammen gemäss Stellenplan 2024 (SR.24.75-1).

7. Das Departement Finanzen / Immobilien wird im Zusammenhang mit dem geplanten zukünftigen HR-Geschäftsmodell beauftragt, grössere freierwerdende Flächen in der Stadtverwaltung dem Personalamt zu melden.

8. Es wird zustimmend davon Kenntnis genommen, dass das Departement Präsidiales / Personalamt zusammen mit der Projektbegleitung dem Stadtrat die Ergebnisse der Konzeptionsphase gemäss aktuellem Planungsstand im Rahmen einer Donnerstagssitzung ab der zweiten Hälfte 2025 als Entscheidungsgrundlage für die anschliessenden Stadtratsbeschlüsse präsentieren wird.

9. Mitteilung (mit Beilagen) an: Alle Departemente und Stadtkanzlei; Personalamt (auch zur Information der Personalleitenden und Personalverbände); Fachstelle öffentliches Beschaffungswesen; Finanzamt; Immobilien; Finanzkontrolle.

Vor dem Stadtrat

Der Stadtschreiber:



A. Simon

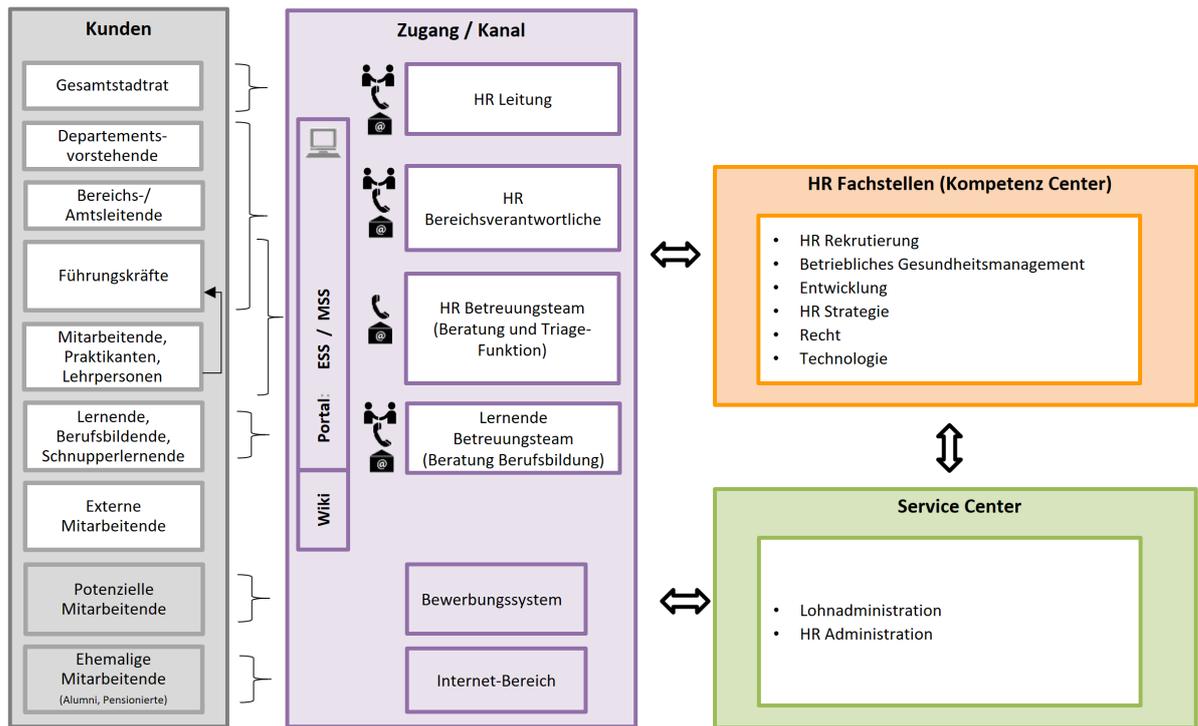
Begründung:

1. Ausgangslage

Die Arbeitswelt verändert sich in immer schnelleren Schritten und in unterschiedlichen Facetten, dies u.a. im Kontext des Arbeitskräftemangels (aufgrund des demografischen Wandels und der Individualisierung), des Wertewandels und der digitalen Transformation. Auch die Stadtverwaltung Winterthur wird durch diese Veränderungen beeinflusst und muss den daraus resultierenden Herausforderungen insbesondere auch für die Organisation des gesamtstädtischen Personalwesens in geeigneter Weise begegnen.

Vor diesem Hintergrund hat der Stadtrat dem Departement Präsidiales / Personalamt aufgegeben, für das gesamtstädtische HR extern eine ergebnisoffene Analyse in Auftrag zu geben. Avenir Consulting hat die städtische HR-Organisation auf dieser Grundlage breit abgestützt und fundiert analysiert (Analyse der IST-Situation und Benchmark-Analyse), Handlungsfelder abgeleitet und Vorschläge für eine Weiterentwicklung der Organisation erarbeitet. Der Stadtrat folgte diesen Empfehlungen und bestätigte die Projektweiterführung, indem er die Planungsphase freigab. Diese beinhaltete die Erstellung der Grobplanung inklusive Ressourcenbedarf für die nachfolgenden Projektphasen der Konzeption, Umsetzung und Einführung. Diese Phase wurde weiter vertieft, indem der Stadtrat dem Departement Präsidiales / Personalamt im Anschluss den Auftrag zur Aufnahme und Bearbeitung noch offener stadträtlicher Fragestellungen erteilte. Die betreffenden Themen wurden in der Folge mittels halbstrukturierter Interviews mit den einzelnen Stadtratsmitgliedern aufbereitet und greifbar gemacht. Zusammen mit den Personalleitenden der Departemente wurden auf dieser Grundlage Lösungsansätze erarbeitet, die schliesslich im Stadtratsseminar erörtert worden sind.

Das zukünftige HR-Geschäftsmodell wurde in der Analysephase erarbeitet und vom Stadtrat verabschiedet. Das gewählte Modell einer zentral geführten HR-Organisation stellt eine gesamtstädtische HR-Leistungserbringung sicher, die eine persönliche, kontinuierliche Beratung und gleichzeitig eine Nutzung des Synergiepotenzials durch Ressourcenbündelung im HR ermöglicht. Es präsentiert sich in den Grundzügen wie folgt:



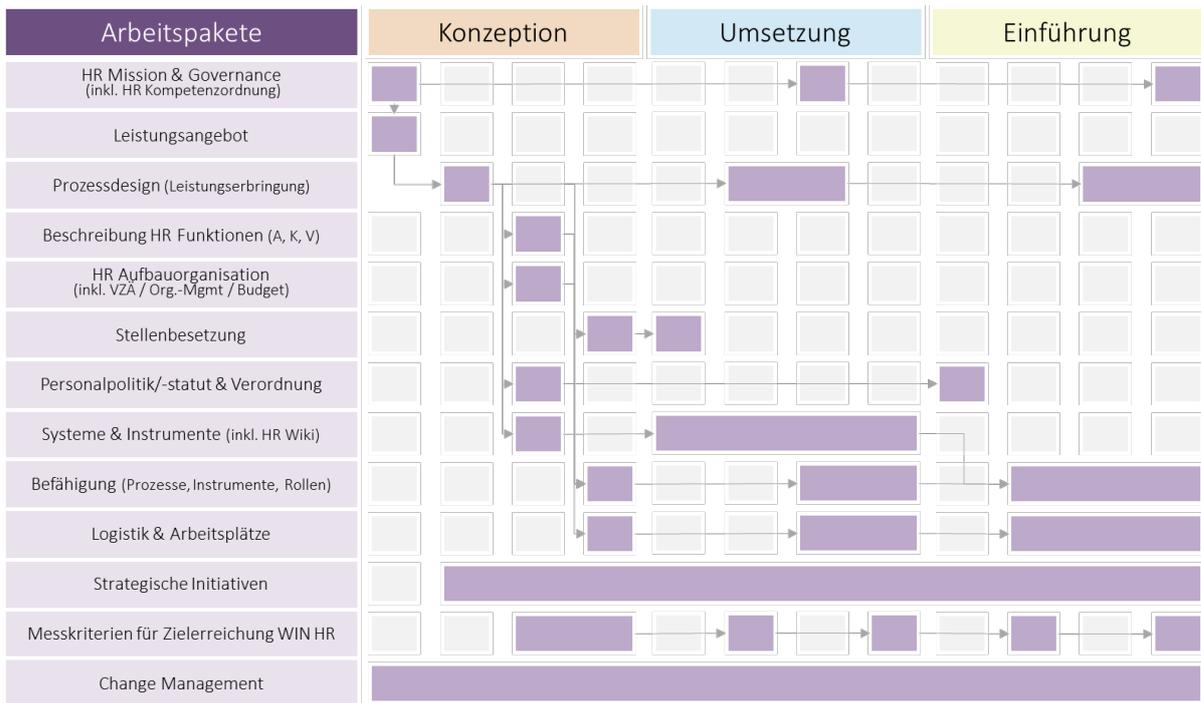
Zukünftiges HR-Geschäftsmodell der Stadt Winterthur

2. Neuorganisation HR Stadt Winterthur: Zusammengeführte HR-Organisation (Projekt WIN HR)

2.1. Ergebnisse Planungsphase

Abgestützt auf das aus der Analyse resultierende HR-Geschäftsmodell werden das Personalamt und die departementalen Personaldienste der Stadtverwaltung im Projekt WIN HR (interner Projektname) in einer neuen gesamtstädtischen HR-Organisation zusammengeführt und die HR-Dienstleistungserbringung zentralisiert. Die gesamtstädtische HR-Organisation bleibt unverändert dem Departement Präsidiales (DPR) angegliedert. Die vorgelagerte Planungsphase schaffte Transparenz für die nun folgenden Projektphasen Konzeption, Umsetzung sowie Einführung inklusive Change Management und zeichnete ein realistisches Bild in Bezug auf die verschiedenen Projektdimensionen. Die Hauptergebnisse der Planungsphase umfassen einen Projektstrukturplan inklusive Detailbeschreibung der Arbeitspakete, eine Projektplanung, eine Schätzung des Ressourcenbedarfs sowie die Projektorganisation. Zusätzlich wurden die zusätzlichen Fragen des Stadtrats bearbeitet, die sich mehrheitlich auf Teilaspekte der HR-Governance bezogen. Bei der Erarbeitung der Ergebnisse der Planungsphase wurde, wie schon in der vorangehenden Analysephase, auf die Mitarbeit aller departementalen Personalleitungen gesetzt. Diese Zusammenarbeit förderte eine breite Abstützung und Qualitätssicherung. Die Ergebnisse wurden im Bericht zur Planungsphase (Beilage) sowie nachfolgend festgehalten.

2.1.1. Projektstrukturplan



Übersicht Projektstrukturplan (grob)

Der Projektstrukturplan beschreibt die Arbeitspakete für die Konzeptions-, Umsetzungs- und Einführungsphase, zeigt deren Abhängigkeiten und stellt die Basis für die Zeit- und Ressourcenplanung dar.

2.1.2. Eckwerte HR-Steuerung und HR-Beratung

Die Teilaspekte der HR-Governance wurden aus der zukünftigen gesamtstädtischen HR-Sichtweise bearbeitet und dabei die Perspektiven des Personalamtes, der Personalleitenden und des Stadtrates aufgenommen. Die festgelegten Eckwerte lassen sich wie folgt zusammenfassen:

1. Die HR-Beratungsleistungen für die Departementsvorstehenden umfassen einen Anteil an departementsspezifischen Leistungen, städtischen Projekten und Leistungen im Zusammenhang mit dem HR-Dienstleistungskatalog. Diese Aufgaben können wie folgt drei Bereichen zugeteilt werden:

Departementsspezifische Leistungen

Schwerpunkte selbständig und flexibel zwischen Personalleitungsfunktion und Departementsleitung vereinbaren (wie bisher), Anteil für Unvorhergesehenes sowie über Priorisierungsvorgehen zusätzliche Möglichkeit für weitere Beratungsressourcen aus HR-Organisation

Städtische Projekte

Einsatz in überdepartementalen Projekten (wie bisher), Ressourcenzuteilung durch HR-Organisation für optimale Auslastung und stadtweite Synergienutzung

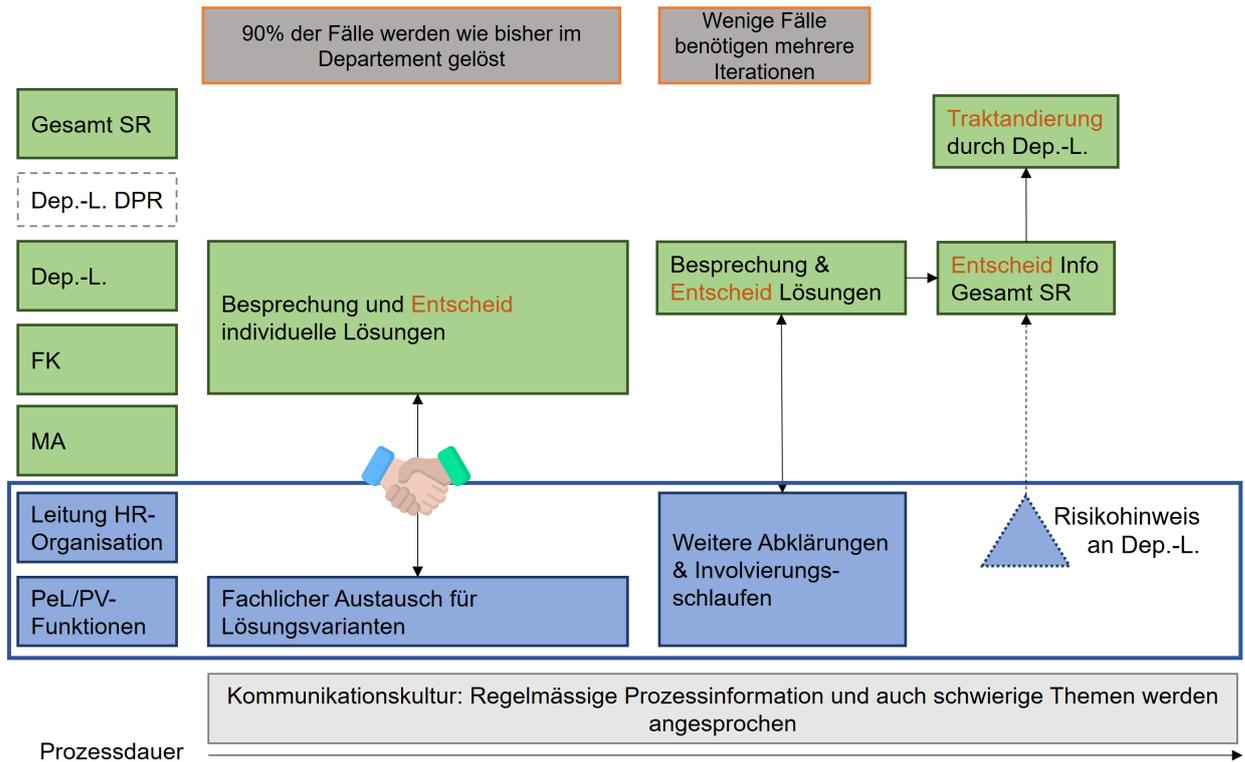
HR-Dienstleistungskatalog

Z.B.: Steuerung der departementalen HR-Prozesse (Lohn, MAB usw.), Beratung der Linie in schwierigen Führungssituationen, Rekrutierung Führungskräfte, Nachfolgeplanung, Beratung Geschäftsleitung

HR-Beratungsleistungen für die Departementsvorstehenden

Die Ausrichtung der Beratung auf individuelle Bedürfnisse und Prioritäten für die einzelnen Departemente sind bei den departementsspezifischen Leistungen möglich. Im Rahmen städtischer Projekte werden wie bisher überdepartementale, gesamtstädtische Bedürfnisse adressiert. Der HR-Dienstleistungskatalog umfasst die HR-Beratung unter Beibehaltung sowohl des Linien- als auch eines gesamtstädtischen Fokus. Die detailliertere Aufteilung der drei Bereiche (departementsspezifische Leistungen, städtische Projekte, HR-Dienstleistungskatalog) hängt insbesondere davon ab, wie viele HR-Beratungsleistungen der allgemeine HR-Dienstleistungskatalog abdeckt und wird in der Konzeptionsphase festgelegt.

2. Ein nachhaltiges Vertrauensverhältnis zwischen der verantwortlichen Person, die HR-Beratungsleistungen für die Departementsleitung erbringt, und der Departementsleitung wird mit einer persönlichen Beratung und einer expliziten Verpflichtung zur Vertraulichkeit sichergestellt (ausser Gesetzesverstöße oder anderslautende gegenseitige Abmachung). Der nachfolgend schematisch dargestellte Beratungsprozess verdeutlicht das partnerschaftliche, vertrauensvolle Verhältnis und zeigt, dass die Entscheidungskompetenz letztlich stets bei der Linie bleibt.



Schematische Darstellung Beratungsprozess

Die Darstellung zeigt, dass auch in Zukunft die grosse Mehrheit der Beratungsfälle wie bisher departementsintern gelöst werden wird. Wie vorerwähnt, bleibt die Verantwortung für inhaltliche Entscheide wie bis anhin bei den Linienfunktionen (Führungskräfte und Departementsleitung). Der fachliche Austausch für Lösungsvarianten und weitere Abklärungen innerhalb der HR-Organisation sind aus dem HR-Selbstverständnis heraus unverändert an die Vertraulichkeit gebunden. Unverändert bleibt auch, dass sich das HR wie bis anhin an der anspruchsvollen Schnittstelle zwischen den Interessen der Gesamtorganisation, den Departements- und den Mitarbeitendeninteressen bewegt. HR berücksichtigt dabei weiterhin die Bedürfnisse und das Verständnis der Linie, um eine hohe Dienstleistungsorientierung gewährleisten zu können, solange die Leitplanken der Gesamtorganisation eingehalten sind.

Bei komplexeren Personalgeschäften mit unter Umständen mehreren Iterationen entscheidet letztlich die jeweils zuständige Departementsleitung über deren Traktandierung bzw. Thematisierung im Gesamtstadtrat. HR hat die Möglichkeit, gegenüber der Departementsleitung einen Risikohinweis anzubringen, sofern aus HR-Optik eine Nicht-Involvierung des Gesamtstadtrates mit Risiken verbunden sein könnte. Der Departementsleitung Präsidiales als vorgesetzter Instanz der HR-Organisation kommt in diesem Prozess keine Rolle zu.

Um die Nähe zur Linie weiter zu fördern, wird es angelehnt an das HR-Geschäftsmodell pro Departement direkte HR-Ansprechpersonen für die Führungskräfte geben, die einen regelmässigen Austausch und Präsenz im Betreuungsbereich leben.

3. Die Nomination und Beurteilung der verantwortlichen Person, die HR-Beratungsleistungen gegenüber der Departementsleitung erbringt, erfolgt durch deren vorgesetzte Person unter Einbezug der jeweiligen Departementsleitung. Die Anstellung der Gesamtleitung der HR-Organisation liegt wie generell für Amts- oder Bereichsleitungen beim Gesamtstadtrat (vgl. Art. 13 Abs. 1 in Verbindung mit Abs. 2 lit. a PST).
4. Als Konsequenz aus der HR-Strategie ist die Nähe von HR zur Linie und damit der Einbezug von HR notwendig, um eine beratende Rolle wahrnehmen zu können. In diesem Sinne wird als Grundsatz festgelegt, dass die verantwortliche Person, die HR-Beratungsleistungen gegenüber der Departementsleitung erbringt, bei HR-spezifischen Themen frühzeitig einbezogen ist und der dafür notwendige Informationsfluss sichergestellt wird. Die Umsetzung dieses Grundsatzes wird in Abstimmung mit der jeweiligen Departementsleitung vereinbart (z.B. Ein-sitz in Departementsleitungssitzungen).
5. Für Veränderungen im HR-Leistungsangebot wird ein HR-interner Antragsprozess mit Auf-tragsklärung angestossen. Die Veränderungen werden aus einer HR-Gesamtoptik beurteilt und in einem übergeordneten HR-Projektportfolio priorisiert. Es besteht eine Eskalationsmög-lichkeit an den Gesamtstadtrat.
6. Eine Standardisierung der HR-Leistungen und HR-Prozesse ermöglicht Synergien zu nutzen und eine effiziente Abwicklung sicherzustellen. Bei der Standardisierung des HR-Leistungs-angebots wird dem in der Analysephase dargelegten Ansatz gefolgt, wonach trotz Standardi-sierung sichergestellt wird, dass spezifische Bedürfnisse berücksichtigt werden. Bei diesem Ansatz wird dazu die Frage gestellt, bei welchen HR-Leistungen und Prozessen gute Gründe für einen tiefen Standardisierungsgrad bestehen.

Die übergeordnete HR-Governance orientiert sich an diesen dargelegten Eckwerten und wird in der Konzeptionsphase vollumfänglich definiert. Im Bericht zur Planungsphase (Beilage) sind die Beschreibungen zur HR-Governance im Kapitel 3.1. überholt, da diese Thematik während der Vertiefung der Planungsphase weiterbearbeitet wurde.

2.2. Konzeptions-, Umsetzungs- und Einführungsphase

Die nachfolgende Beschreibung der Konzeptions-, Umsetzungs- und Einführungsphase gibt einen groben Überblick; die Phasen weisen einen fließenden Übergang auf. In der Konzeptionsphase wird ein Detailkonzept hinsichtlich der HR-Leistungen, HR-Aufbauorganisation, HR-Governance sowie HR-Systeme und -Instrumente ausgearbeitet. Anschliessend erfolgt die Umsetzung der im Konzept definierten Lösungen und Anforderungen. Zusätzlich wird der Entscheidungsprozess zur Allokation der HR-Ressourcen und zur HR-Aufbauorganisation durchgeführt. In dieser Phase wird auch die Finanzierungsregelung inklusive Definition der Kriterien aufgrund der Organisationsanpassung bearbeitet. Pro Departement reduzieren sich zukünftig die Kosten für die bisher im Departement angesiedelten HR-Leistungen und erhöht sich gleichzeitig die interne Verrechnung aufgrund der Neuorganisation. In der Einführungsphase stehen die Entwicklungs- und Befähigungsmassnahmen sowie der Übergang vom Projekt in den Betrieb im Vordergrund. Speziell wird darauf hingewiesen, dass das Befähigungskonzept bereits ab der zweiten Hälfte der Umsetzungsphase bis und mit Einführungsphase umgesetzt wird. Die aktive Steuerung des Veränderungsprozesses während aller Projektphasen ist für den Projekterfolg essentiell. Das Change Management umfasst eine laufende Planung und Umsetzung von Massnahmen zur Unterstützung des Veränderungsprozesses.

2.2.1. Projektziele

Die Projektziele von WIN HR umfassen die Zentralisierung der HR-Organisation, ein zielgruppenorientiertes Change Management, die Schaffung von Synergien, die Beibehaltung des persönlichen Kontaktes zur Linie sowie die Sicherung und Professionalisierung der Dienstleistungsqualität.

2.2.2. Kosten

Um einen realistischen externen und internen Ressourcenbedarf beziffern zu können, wurde ein mehrstufiges Vorgehen angewendet, welches wiederum im HR-Gremium breit abgestützt wurde. Die Basis zur Bestimmung des Ressourcenbedarfes respektive der Kosten bilden der Projektstrukturplan und die detaillierte Beschreibung der Arbeitspakete respektive Lieferergebnisse. Diese wurden in der Projektplanung zeitlich und aufwandmässig mit einer pro Lieferobjekt individuell festgelegten Berechnungsgrundlage kalkuliert.

Die nachfolgend aufgeführten Kosten basieren auf der Projektplanung (Beilage Anhang 2):

Bezeichnung	Fr.	Verpflichtungskredit
80% Anstellung Projektbegleitung	Fr.	490 000.00
25% Anstellung Projektadministration	Fr.	85 000.00
Externer Auftrag durch Projektbegleitung	Fr.	50 000.00
10% Reserve externer Auftrag	Fr.	5 000.00
Arbeitspaket Stellenbesetzungsprozess	Fr.	100 000.00
10% Reserve Stellenbesetzungsprozess	Fr.	10 000.00
MWST 8.1%		13 365.00
Total Verpflichtungskredit (exkl. MWST)	Fr.	740 000.00
Total Verpflichtungskredit (inkl. MWST)	Fr.	753 365.00

Angeregt durch die Budgetdebatte im Stadtparlament wird die Rekrutierung einer auf drei Jahre befristeten internen Projektbegleitung für die Konzeption, Umsetzung und Einführung einer zentral geführten gesamtstädtischen HR-Organisation angestrebt. Bei den vorstehend ausgewiesenen Kosten handelt es sich um Bruttobeträge (inklusive der Arbeitgeberbeiträge). Das Startdatum dieser Funktion, für die ein 80% Pensum vorgesehen ist, wird auf den 1. Oktober 2024 festgelegt, da eine dreimonatige Einarbeitungszeit essentiell ist. Bei einer erfolgreichen Rekrutierung bis zum 30. Juni 2024 wird der Stellenplan des Personalamtes dementsprechend befristet für drei Jahre (Oktober 2024 bis September 2027) um 0.8 Vollzeitäquivalente (VZÄ) erhöht. Ergänzend wird eine befristete Anstellung für Aufgaben in der Projektadministration im Umfang von ca. 25 % Stellenprozent intern geplant. Zusätzlich wird die Möglichkeit für die Erteilung eines externen Auftrages für spezifische Arbeitspaketelemente vorgesehen (z.B. Einkauf Best-Practice Lösungen). Ferner wird im Rahmen der Gesamtkosten mitberücksichtigt, dass der Stellenbesetzungsprozess je nach Ausgestaltung eventuell auch durch ein anderes Unternehmen begleitet werden kann, da dieser Prozess voraussichtlich besondere Kompetenzen erfordert.

Von den Gesamtkosten sind für die Einarbeitung der befristeten Projektbegleitung im Budget 2024 der Produktegruppe Personalamt 39 000 Franken eingestellt. Die restlichen Kosten werden im Budget 2025 und FAP 2026/2027 der Produktegruppe Personalamt eingestellt.

Bei einer nicht erfolgreichen internen Rekrutierung bis zum 30. Juni 2024 wird die Projektbegleitung extern vergeben. Gegebenenfalls führt das Departement Präsidiales / Personalamt diese Ausschreibung für eine externe Projektbegleitung zur Konzeption, Umsetzung und Einführung einer zentralen HR-Organisation durch. Dies beinhaltet die Genehmigung des Submissionsgegenstandes, des Verfahrens und der Vergabekriterien durch den Departementsvorsteher Präsidiales.

Die nachfolgend aufgeführten Kosten basieren wiederum auf der Projektplanung (Beilage Anhang 2):

Bezeichnung	Fr.	Submission	Verpflichtungskredit
Konzeption	Fr.	231 080.00	231 080.00
Umsetzung	Fr.	233 200.00	333 200.00
Einführung	Fr.	8 480.00	8 480.00
Projektmanagement	Fr.	163 240.00	163 240.00
Reserve 10%	Fr.	64 000.00	74 000.00
MWST 8.1%	Fr.	56 700.00	65 610.00
25% Anstellung Projektadministration	Fr.		85 000.00
Total Submission (exkl. MWST)	Fr.	700 000.00	
Total Submission (inkl. MWST)	Fr.	756 700.00	
Total Verpflichtungskredit (exkl. MWST)	Fr.		895 000.00
Total Verpflichtungskredit (inkl. MWST)	Fr.		960 610.00

Die Gesamtkosten werden im Budget 2025 und FAP 2026/2027 der Produktegruppe Personalamt eingestellt. Der Kostenumfang in der Umsetzungsphase reduziert sich in der Submission um ca. 110 000 Franken (Abweichung gegenüber Verpflichtungskredit), weil die Begleitung des Stellenbesetzungsprozesses nicht Gegenstand der Ausschreibung ist, sondern wie vorstehend erwähnt auch an ein anderes Unternehmen vergeben werden kann.

Der geschätzte interne Aufwand für die HR-Mitarbeitenden der Stadtverwaltung beläuft sich auf 1'758 Personentage über die Projektdauer von 2.5 Jahren (2025 bis Mitte 2027). Umgerechnet entspricht dies jährlich 320 Stellenprozenten. Für die stark involvierten HR-Mitarbeitenden (1/3 der VZÄ) bedeutet es einen halben Tag Projektaufwand pro Woche und für die restlichen HR-Mitarbeitenden eine Stunde bei einem Pensum von 100%, wobei die Mehrbelastung nicht linear verläuft. Diese Mehrbelastung kann beispielsweise mit dem Verzicht auf zusätzliche Projekte kompensiert werden.

2.2.3. Synergiepotenzial

Die Zusammenführung in eine zentral geführte gesamtstädtische HR-Organisation ermöglicht Synergien durch die Bündelung von Ressourcen, den Wissens- und Erfahrungsaustausch und gemeinsame HR-Prozesse. Darum wurden die Projektziele mit der Schaffung von Synergien ergänzt. Die grundlegend neu geschaffene HR-Organisation wird mit den bisherigen Vollzeitäquivalenten (VZÄ) der departementalen Personaldienste sowie des Personalamtes der Stadtverwaltung weitergeführt. Die Summe dieser bisherigen VZÄ wird gemäss Stellenplan 2024 (SR.24.75-1) auf 67.5 VZÄ festgelegt. In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, dass heute bedingt durch den erhöhten Bedarf in den Departementen der Stellenplan per 1. März 2024 bereits überschritten wird und darüber hinaus zusätzliche HR-Anstellungen von Drittfirmen bestehen. Die Zusammenführung in eine gesamtstädtische HR-Organisation ist somit auch aus ökonomischer Sicht attraktiv, indem bereits das Einhalten des Stellenplans 2024 einer teilweisen Reduktion der

effektiv im HR-beschäftigten Mitarbeitenden sowie Leistungen Dritter gleichkommt. Wesentliche Änderungen des Leistungsumfangs bis zur Einführung der zentral geführten gesamtstädtischen HR-Organisation können berücksichtigt werden.

Im Rahmen der Konzeption werden die Leistungen definiert, in welche die mit der Reorganisation erzielten Synergiegewinne investiert werden sollen. Dabei wird darauf geachtet, dass die Mittel stufengerecht eingesetzt werden. Es sollen sowohl departementsspezifische Leistungen wie auch HR-Mehrleistungen zur Unterstützung der Führungskräfte und Mitarbeitenden ermöglicht werden. Diese aus Synergieeffekten resultierenden Dienstleistungserweiterungen werden dem Stadtrat zur Genehmigung unterbreitet (Abschnitt 2.2.5.). Eng damit verknüpft ist das Projektziel zur Sicherung und Professionalisierung der Dienstleistungsqualität, da dieses eine vertiefte Auseinandersetzung mit den bestehenden, knappen HR-Ressourcen bedingt. Bis zur Einführung einer zentral geführten gesamtstädtischen HR-Organisation bleiben die Stellenbesetzungen von HR-Funktionen weiterhin in der Hoheit der Departemente. Das Personalamt leistet bei Bedarf fachliche Unterstützung.

2.2.4. Projektorganisation

Bei der Projektorganisation stehen die Themensteuerung und -bearbeitung im Vordergrund. Dadurch wird das Projekt WIN HR über alle Departemente hinweg breit abgestützt und die unterschiedlichen Perspektiven berücksichtigt. Diese breite Abstützung wird durch die Weiterführung des Sounding Boards (Personalleitende aller Departemente und Vertretende vom Personalamt), den Einsatz von HR-Fachgruppen (Mitarbeitende der departementalen HR-Teams und des Personalamts), Fokusgruppen (HR-Leistungsempfänger:innen aus den Departementen) und beratenden Funktionen (wie Kommunikation, Finanzamt) erreicht. Das Projekt wird durch eine Hauptprojektleitung gesteuert und durch verschiedene interne Projektfunktionen unterstützt.

2.2.5. Termine

Folgende Meilensteine im Rahmen von Beschlüssen sind geplant:

Projektphase	Meilenstein	Zeitpunkt
Konzeption	Stadtratsbeschluss/-beschlüsse Konzeptions-elemente mit Vernehmlassung Anpassungen PST/VVO	ca. Q1 2026
Konzeption	Einreichung Parlamentsantrag Anpassungen PST/VVO	ca. Q2 2026
Umsetzung	Stadtratsbeschluss Kompetenzordnung	ca. Q4 2026

Auf eine enge Abstimmung zum Projekt WinRP (Einführung Abacus) wird in der Konzeptionsphase grossen Wert gelegt. Das Go-Live von WinRP ist per 1. Januar 2025 geplant, so dass der

Projektstart ab Q1 2025 angesetzt wird. Ab der zweiten Hälfte im 2025 werden die erarbeiteten Ergebnisse der Konzeptionsphase dem Stadtrat im Rahmen einer Donnerstagssitzung präsentiert; sie dienen anschliessend als Entscheidungsgrundlage für Umsetzungsbeschlüsse, die vom Stadtrat zu treffen sind.

Zusätzlich wird darauf hingewiesen, dass ca. im Q1 2027 die HR-Aufbauorganisation inklusive Arbeitsumfeld eingeführt wird. Das HR-Geschäftsmodell ist richtungsweisend für die Ausgestaltung des Arbeitsumfeldes. Der genaue Flächenbedarf des künftigen HR wird im Wesentlichen von der Aufbauorganisation abhängig sein; es wird aber erwartet, dass sich der Flächenbedarf als Ganzes nicht verändert. Jedoch können durch eine gewisse Konsolidierung, wie bei einem Service Center, Verschiebungen von Flächen notwendig werden. Im Hinblick auf solche Bedürfnisse wird das Departement Finanzen / Immobilien beauftragt, das Personalamt darüber in Kenntnis zu setzen, falls künftig durch interne Verschiebungen grössere Flächen der Stadtverwaltung frei werden.

2.2.6. Chancen und Risiken

Die wesentlichen Chancen und Risiken des Projektes zur Zusammenführung in eine gesamtstädtische HR-Organisation lassen sich wie folgt identifizieren:

Chancen	Risiken
Nutzung von Synergien mittels Effizienzsteigerung, Kompetenzbündelung und gemeinsame, balancierte Lösungen (Kombination gesamtstädtische und departementale Bedürfnisse)	Wissensverlust durch Fluktuation von HR-Mitarbeitenden und angespannte interne Ressourcenverfügbarkeit führt zur Teil-/Nichterfüllung oder Verzögerung von HR-Leistungen
Vereinfachung und Standardisierung der Admin-Prozesse zur Entlastung der Führungskräfte und Mitarbeitenden	Spannungsfelder durch unterschiedliche interne Haltungen zu HR-Themen (z.B. Budget-Überführungen in zentrale HR-Organisation)
Hohe Veränderungsmotivation der HR-Mitarbeitenden sowie der Linie (seit Projektbeginn) nutzen	Personelle Einflussnahme der Departemente eingeschränkt
Stärkung der Beratungsprofessionalität durch fachlichen Austausch sowie Steuerung von personalpolitischen Themenfeldern (z.B. Führungsentwicklung, Arbeitgeberattraktivität)	Bemühungen um Nähe zur Linie mit regelmässigem Austausch und Präsenz gestaltet sich schwierig

Die erwähnten Projektrisiken werden mit zielgruppenspezifischen Massnahmen abgedeckt. Bei der Abwägung der Chancen und Risiken ist zu berücksichtigen, dass auch die Weiterführung des Status quo erhebliche Risiken birgt, die sich aus dem Nichterreichen des Synergiepotenzials von WIN HR ableiten lassen (z.B. Doppelspurigkeiten und aufwändige HR-Admin, unterschiedliche

Ansätze und hoher Abstimmungsaufwand, Silodenken, Digitalisierungsrückstand, HR-Fluktuation, ungenügende Stellvertretung insbesondere in kleineren Departementen).

2.3. Fazit

In Abwägung der ausgeführten Chancen und Risiken und in Kombination mit den Empfehlungen aus den Ergebnissen der Planungsphase wird entschieden, die Projektphasen Konzeption, Umsetzung und Einführung weiterzuführen und die HR-Organisation bei der Stadtverwaltung gesamtstädtisch auszurichten.

3. Rechtsgrundlagen Verpflichtungskredit

Im Budget enthaltene neue einmalige Ausgaben über 300 000 Franken bis eine Million Franken sowie der Verzicht auf Einnahmen in dieser Höhe sind gemäss Art. 34 Abs. 2 lit. c der Gemeindeordnung i.V.m. Art. 21 Abs. 1 lit. b der Vollzugsverordnung über den Finanzhaushalt vom Stadtrat zu bewilligen.

4. Externe und interne Kommunikation

Es ist keine Medienmitteilung zur externen Kommunikation vorgesehen. Ein wichtiger Erfolgsfaktor zur Unterstützung des Veränderungsprozesses im HR ist die interne Kommunikation, die durch das Departement Präsidiales / Personalamt koordiniert wird. Die HR-Mitarbeitenden werden vor allen anderen Anspruchsgruppen informiert; das Departement Präsidiales / Personalamt informiert alle HR-Mitarbeitenden im Namen der Projektleitung und des Sounding Boards (bestehend aus allen Personalleitenden und der Leitung Personalamt) mittels E-Mail direkt nach der Beschlussfassung. Die Personalleitenden der Departemente informieren in den jeweiligen departementalen Führungsgremien. Ferner erfolgt eine Information der Führungskräfte mit einem Kader-Beitrag auf dem Intranet. Eine breit angelegte Information aller Mitarbeitenden ist erst im weiteren Projektverlauf vorgesehen. Die Veröffentlichung des vorliegenden Stadtratsbeschlusses erfolgt erst nach abgeschlossener interner Kommunikation. Das Departement Präsidiales informiert die Stadtkanzlei über den Zeitpunkt.

Beilagen (nicht öffentlich):

1. Bericht Avenir Consulting AG in Kooperation mit Stadt Winterthur (6.4.2023)
2. Anhang 1 zum Bericht (6.4.2023)
3. Anhang 2 zum Bericht (20.2.2024)