

An das Stadtparlament

W i n t e r t h u r

Beantwortung der Schriftlichen Anfrage betreffend Zentralisierung des HR in der Stadt Winterthur (Projekt WIN HR: Zentrale HR-Organisation), eingereicht von Stadtparlamentarier R. Tobler (FDP)

Am 20. Januar 2025 reichte Stadtparlamentarier Raphael Tobler (FDP) folgende Schriftliche Anfrage ein:

«Die Stadt Winterthur ist aktuell an der Zentralisierung des HR. Human Resources und damit verbunden die Betreuung der Mitarbeitenden ist ein zentraler Punkt jeder Organisation. Aus diesem Grund stellen sich folgende Fragen:

- 1. Wie viele Mitarbeitende arbeiteten Anfang 2020 und Anfang 2023 in einer HR-Funktion bei der Stadt Winterthur (bitte aufgeteilt nach Departement und das Personalamt bitte zusätzlich separat ausgewiesen).*
- 2. Wo steht die Stadt Winterthur bei dieser Zentralisierung? Welche Meilensteine (inkl. Datum) konnten bereits erreicht werden?*
- 3. Welche Meilensteine stehen bis wann noch an und bis wann soll diese Zentralisierung gesamthaft abgeschlossen sein?*
- 4. Welche qualitativen Verbesserungen erhofft man sich dadurch? Mit welchen Kennzahlen werden diese Verbesserungen gemessen?*
- 5. Welche finanziellen Synergien werden durch die Zentralisierung erreicht?*
- 6. Wie sieht die Verteilung der Mitarbeitenden in einer HR-Funktion nach Abschluss der Zentralisierung aus? (Aufteilung bitte analog Frage 1).»*

Der Stadtrat erteilt folgende Antwort:

Der Stadtrat verfolgt seit längerer Zeit die Entwicklungen in der Arbeitswelt, die durch die fortschreitende Digitalisierung sowie den Arbeitskräftemangel infolge des demografischen Wandels, eines gesellschaftlichen Wertewandels und zunehmender Individualisierung geprägt sind. Ihm ist bewusst, dass diese Veränderungen auch die Stadtverwaltung Winterthur betreffen – insbesondere in Bezug auf die Erbringung und Weiterentwicklung moderner HR-Leistungen. Derzeit ist die HR-Organisation in der Winterthurer Stadtverwaltung dezentral strukturiert: Jedes Departement verfügt über mindestens einen eigenen Personaldienst (insgesamt handelt es sich um neun Personaldienste), die für die operativen HR-Aufgaben zuständig sind. Das zentrale Personalamt verantwortet die strategische Ausrichtung des städtischen HR, das Personalrecht, die Personalentwicklung sowie die technischen Grundlagen der städtischen Personalarbeit. Diese dezentrale Struktur weist inzwischen erhebliche Schwächen auf, darunter uneinheitliche Ansätze, Doppelspurigkeiten und teils isolierte Einzellösungen in der HR-Leistungserbringung. Vor diesem Hintergrund hat der Stadtrat das Projekt WIN HR initiiert. Dessen Ziel ist es, für die Stadtverwaltung eine zukunftsfähige, zentralisierte HR-Organisation zu schaffen, die den Anforderungen der modernen Arbeitswelt entspricht und die bestehenden strukturellen Schwächen gezielt adressiert.

Zu den einzelnen Fragen:

Zur Frage 1:

«Wie viele Mitarbeitende arbeiteten Anfang 2020 und Anfang 2023 in einer HR-Funktion bei der Stadt Winterthur (bitte aufgeteilt nach Departement und das Personalamt bitte zusätzlich separat ausgewiesen).»

Die Verteilung der HR-Stellen (VZÄ) in den erfragten Stellenplänen 2020 und 2023 gliedert sich nach Departementen wie folgt:

Departement	Stellenplan 2020	Stellenplan 2023
DPR Personalamt	15.55	16.45
DPR dezentraler Personaldienst	2.50	2.50
DFI	2.30	2.30
DBM	2.20	2.40
DSU	3.10	3.45
DSS inklusive Lehrpersonen	13.10	18.50
DSO	13.10	12.50
DTB	7.40	7.40
Total	59.25	65.50

Bei den HR-Stellen des Departements Schule und Sport (DSS) ist anzumerken, dass im August 2022 die Integration der Kreisschulpflege in die Stadt erfolgte. Hierdurch erhöhte sich der Betreuungsaufwand durch den Personaldienst in diesem Departement ab 2022.

Zur Frage 2:

«Wo steht die Stadt Winterthur bei dieser Zentralisierung? Welche Meilensteine (inkl. Datum) konnten bereits erreicht werden?»

Aktuell befindet sich das Projekt WIN HR in der Konzeptionsphase, nachdem die Analyse- und Planungsphase erfolgreich abgeschlossen werden konnte. Rückblickend konnten bereits mehrere wichtige Meilensteine erreicht werden:

Im September 2021 beauftragte der Stadtrat das Departement Präsidiales / Personalamt mit einer externen Analyse der HR-Organisation, um Optimierungspotenziale zu identifizieren. Dafür wurde eine umfassende IST- und Benchmark-Analyse im Zeitraum von Dezember 2021 bis April 2022 durchgeführt. Auf dieser Grundlage wurde anschliessend mit breiter interner Abstützung bis Ende Juni 2022 ein zukunftsorientiertes HR-Geschäftsmodell entwickelt.

Auf Basis der Analyseergebnisse entschied der Stadtrat im November 2022, das Projekt fortzusetzen und gab die Planungsphase frei. Diese umfasste bis Ende März 2023 die Erstellung der Grobplanung der Arbeitspakete sowie eine interne und externe Ressourcenschätzung für die Konzeption, Umsetzung und Einführung einer zentral geführten, gesamtstädtischen HR-Organisation. Zudem wurden bis Ende 2023 zentrale Fragestellungen weiter vertieft und potenzielle Lösungsmöglichkeiten systematisch erarbeitet.

Mit Beschluss vom 17. April 2024 (SR.23.494-3) verabschiedete der Stadtrat das künftige HR-Geschäftsmodell, das eine zentralisierte gesamtstädtische HR-Organisation vorsieht. Gleichzeitig beauftragte er das Departement Präsidiales / Personalamt mit dessen Konzeption, Umsetzung und Einführung bis Ende 2027. Angeregt durch die Budgetdebatte im 2024 im Stadtparlament, das eine entsprechende Vorgabe machte, wurde gleichzeitig mit der Projektfreigabe das Personalamt beauftragt, eine interne Projektbegleitung zu rekrutieren. Diese konnte im November 2024 erfolgreich angestellt werden und unterstützt seither aktiv die weitere Umsetzung des Projekts.

Zur Frage 3:

«Welche Meilensteine stehen bis wann noch an und bis wann soll diese Zentralisierung gesamthaft abgeschlossen sein?»

Auf dem Weg zur gesamtstädtischen HR-Organisation in der Stadtverwaltung sind verschiedene Meilensteine bis zur vollständigen Umsetzung und Einführung der neuen HR-Struktur vorgesehen. Gemäss dem erwähnten Beschluss vom 17. April 2024 plant der Stadtrat, die zentralen Konzeptionselemente voraussichtlich im 1. Quartal 2026 zu beschliessen. Parallel dazu sollen die erforderlichen personalrechtlichen Anpassungen im Personalstatut (PST) in die Vernehmlassung gegeben und etwa im 2. Quartal 2026 dem Parlament zur Verabschiedung unterbreitet werden. Im Rahmen der Umsetzungsphase ist sodann im 4. Quartal 2026 ein Stadtratsbeschluss zur Anpassung der personalrelevanten Regelungen auf der Ebene der Vollzugsverordnung zum PST und der Kompetenzordnungen der Departemente vorgesehen. Voraussichtlich ab dem 1. Quartal 2027 wird die HR-Aufbauorganisation, einschliesslich der Anpassungen im Arbeitsumfeld, eingeführt, so dass die vollständige Zentralisierung bis Ende 2027 abgeschlossen sein soll.

Darüber hinaus werden im Verlauf der aktuellen Konzeptionsphase des Projekts weitere inhaltliche Schwerpunkte erarbeitet, die als zentrale Etappen und Meilensteine dieser Phase zu sehen sind. Dazu gehören die Entwicklung eines Kommunikationskonzepts, die Festlegung von Messkriterien zur Überprüfung der Zielerreichung sowie die Definition der zukünftigen HR-Funktionen.

In diesem Zusammenhang ist grundsätzlich darauf hinzuweisen, dass die Zeitplanung des Projekts durch die parallele Umsetzung weiterer ressourcenintensiver HR-bezogener Projekte beeinflusst werden kann. Da auch diese Projekte erhebliche Kapazitäten beanspruchen, kann es zu zeitlichen Verschiebungen kommen. Der Projektverlauf wird daher eng begleitet und bei Bedarf flexibel angepasst.

Zur Frage 4:

«Welche qualitativen Verbesserungen erhofft man sich dadurch? Mit welchen Kennzahlen werden diese Verbesserungen gemessen?»

Die Zentralisierung der HR-Organisation schafft Verbesserungen durch Effektivitätssteigerung, Kompetenzbündelung und gemeinsame Lösungen, welche gesamtstädtische und departementale Bedürfnisse kombinieren. Die Zusammenführung fördert den Wissens- und Erfahrungsaustausch und treibt die Standardisierung von HR-Prozessen voran. Ein wesentlicher Meilenstein im weiteren Projektverlauf ist die Festlegung der Messkriterien für diese Verbesserungen, wie vorstehend zu Frage 3 ausgeführt. Da das Projekt jedoch innerhalb der Konzeptionsphase noch nicht den erforderlichen Detaillierungsgrad erreicht hat, können dazu derzeit noch keine näheren Angaben gemacht werden.

Zur Frage 5:

«Welche finanziellen Synergien werden durch die Zentralisierung erreicht?»

Hierzu ist vorab darauf hinzuweisen, dass die geplante Zentralisierung der HR-Leistungen in erster Linie darauf abzielt, die Personalorganisation der Stadt zu modernisieren und zukunftsfähig aufzustellen. Durch die Bündelung von Ressourcen und Kompetenzen sollen Synergiepotenziale freigesetzt und eine effizientere Erbringung von HR-Services ermöglicht werden. Dabei wird die neu geschaffene HR-Organisation mit den bisherigen Personalressourcen weitergeführt; es handelt sich dementsprechend nicht um ein Stellenabbauprojekt. Ziel des Stadtrats ist es vielmehr, die durch die Reorganisation entstehenden Potenziale gezielt für die Weiterent-

wicklung und Stärkung des HR-Bereichs zu nutzen. Im Zentrum stehen der Ausbau der fachlichen Expertise, die Optimierung interner Prozesse sowie die verstärkte Bearbeitung strategisch-personalpolitischer Fragestellungen. Damit soll das städtische HR seine Leistungsfähigkeit weiter erhöhen und noch gezielter auf aktuelle wie auch zukünftige Herausforderungen reagieren können.

Die derzeitige dezentrale Struktur bringt – wie eingangs erwähnt – einige Herausforderungen mit sich. Uneinheitliche Strukturen und Prozesse führen mitunter zu Doppelspurigkeiten und isolierten Einzellösungen, was die Gesamteffizienz und -wirksamkeit der Personalarbeit beeinträchtigen kann. Bestehende strukturelle Defizite wurden bislang teilweise durch externe Dienstleistungen aufgefangen. Es ist jedoch davon auszugehen, dass durch die Zentralisierung der Bedarf an solchen externen Leistungen langfristig reduziert werden kann. Insgesamt sollen die Synergieeffekte der Reorganisation gezielt genutzt werden, um das HR mit den bestehenden personellen Ressourcen so auszurichten, dass es den stetig wachsenden und sich wandelnden Anforderungen auch künftig erfolgreich begegnen kann.

Zur Frage 6:

«Wie sieht die Verteilung der Mitarbeitenden in einer HR-Funktion nach Abschluss der Zentralisierung aus? (Aufteilung bitte analog Frage 1).»

Die Aufteilung der HR-Funktionen innerhalb der zukünftigen zentralisierten HR-Organisation ist Bestandteil der aktuell anlaufenden Projektkonzeption und -umsetzung. Erst wenn die konkreten Anforderungen und Aufgabenbereiche der neuen HR-Organisation definiert sind, kann eine Aussage zur endgültigen Aufbauorganisation getroffen werden. Eine Zuordnung der Mitarbeitenden nach Departementen (wie in der Gliederung zur Frage 1 dargestellt) wird nach der Einführung der zentralen HR-Organisation nicht mehr möglich sein, da sämtliche Stellen im Zuge der Zentralisierung in einer einheitlichen HR-Struktur zusammengeführt werden.

Vor dem Stadtrat

Der Stadtpräsident:

M. Künzle

Der Stadtschreiber:

A. Simon