

Der Stadtrat Zofingen

an den Einwohnerrat

GK 198

Schaffung einer Projektleitungs- und Prozessmanagementstelle für die Stadtverwaltung

Sehr geehrte Frau Präsidentin
Sehr geehrte Damen und Herren

I Das Wichtigste in Kürze

Die Stadtverwaltung Zofingen hat bezüglich ihrer Ressourcendotierung einen klaren Fokus auf das Tagesgeschäft. Für Projekte, insbesondere ressort- oder bereichsübergreifende, sind in den Bereichen und Abteilungen der Verwaltung generell kaum Ressourcen vorhanden.

Grundsätzlich nimmt das Volumen und die Komplexität im Tagesgeschäft der zentralen Supportressorts (Finanzen, Personal, Kanzlei, Kommunikation und Informatik) aufgrund der steigenden Einwohnerzahl, aber auch der steigenden Erwartungshaltung der Bevölkerung, stetig zu. Verschärft wird die Situation noch durch die Tatsache, dass in den Fachressorts der Stadtverwaltung in den vergangenen Jahren vielerorts die Kapazitäten ausgebaut worden sind. Daraus ergibt sich eine zusätzliche Geschäftslast für die Supportressorts, ohne dass die dortigen Ressourcen ebenfalls angepasst worden wären. Entsprechend stehen in den Supportressorts, insbesondere in der Kanzlei, immer weniger Ressourcen für übergreifende Projekte zur Verfügung.

Auf Grund dieser Tatsachen resultierten in der Vergangenheit mehrmals Verzögerungen in Projekten oder Mehrkosten aufgrund von externen Auftragsvergaben. Oft waren Projekte auch verbunden mit auszahlenden Überstunden, befristeten Pensenerhöhungen oder verzögerter Erledigung der Aufgaben aus dem Tagesgeschäft.

Mit Blick auf die Zukunft stellt der Stadtrat fest, dass die anfallenden Projekte weiterhin immer komplexer, umfangreicher und übergreifender werden. Ohne entsprechende Ressourcen ist die Stadtverwaltung immer weniger in der Lage, auf diese deutlich gestiegenen Anforderungen reagieren oder bei sich bietenden Opportunitäten proaktiv handeln zu können.

Aus diesen Gründen soll in der Stadtkanzlei eine Vollzeitstelle als Projektleiter/in und Prozessmanager/in geschaffen werden, welche ressort- resp. bereichsübergreifende Projekte leitet und die jeweiligen Bereiche und Abteilungen um diese Aufgaben entlastet.

II Ausgangslage

1. Projektarbeit heute

Innerhalb der Stadtverwaltung Zofingen sind neben den Aktivitäten im Tagesgeschäft laufend auch Projektthemen zu bearbeiten. Dies erfolgt teilweise innerhalb einzelner Bereiche und Abteilungen, aufgrund der immer stärkeren Vernetzung der Themen und der fortschreitenden Digitalisierung aber sehr oft und in zunehmendem Masse ressortübergreifend.

Heute werden diese Projekte von den Mitarbeitenden in den Abteilungen und Bereichen neben dem Tagesgeschäft zusätzlich bewältigt, während die Projektleitung bei bereichsübergreifenden Themen häufig einfach in dem Bereich platziert wird, welcher den Themenlead hat. Die Ressourcen sind jedoch in allen Bereichen knapp bemessen und auf eine professionelle Abwicklung des Tagesgeschäftes fokussiert. Die Bereiche verfügen kaum über Ressourcen für zusätzliche Projekte. Für bereichsübergreifende Themen stehen gar keine dedizierten Ressourcen innerhalb der Stadtverwaltung zur Verfügung.

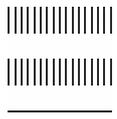
2. Proaktives Handeln erschwert – Auslagerung an Dritte

Öfters werden solche übergreifenden Projekte einfach im Bereich Kanzlei angesiedelt, welcher versucht, diese Themen zu organisieren und mittels eines "Poweruser-Ansatzes" durch Mitarbeitende in den Abteilungen und Bereichen umzusetzen. Informatikbezogen muss aber zum Beispiel fachspezifische Abteilungs- oder Bereichssoftware durch die jeweiligen Bereiche resp. Abteilungen selber eingeführt werden. Die IT kann nur die unmittelbaren technischen Themen bezüglich Kompatibilität mit den vorhandenen Systemen abdecken.

Die Folgen dieser fehlenden Projekt- und Steuerungsressourcen sind vielseitig. Ein proaktives Handeln zum Ergreifen von Opportunitäten ist kaum möglich. Häufig können dringend nötige Effizienzverbesserungen aus Ressourcengründen nicht oder nur teilweise angegangen oder Kosteneinsparungen nicht realisiert werden. Werden solche Projekte trotzdem angepackt, resultieren teilweise hohe Überstundenzahlen oder es werden befristete Pensenerhöhungen nötig. Das Tagesgeschäft wird manchmal depriorisiert, wodurch später wieder Restanzen abgearbeitet werden müssen. Sehr viele Arbeiten, insbesondere im Zusammenhang mit IT- und Digitalisierungsthemen, müssen auch an Drittfirmen ausgelagert werden. Dies verursacht hohe Kosten und verhindert einen nachhaltigen Know-How-Aufbau in der Verwaltung. Dazu besteht die Gefahr, dass Prozesse und Projekte mangels bereichsübergreifender Steuerung teilweise isoliert betrachtet und wenig abgestimmt implementiert werden.

3. Enge Ressourcen in den Supportressorts

In den letzten Jahren sind das Volumen und die Komplexität im Tagesgeschäft deutlich angestiegen. Dies betrifft alle zentralen Supportressorts (Finanzen, Personal, Kanzlei, Kommunikation und Informatik), im besonderen Masse aber die Kanzlei als Drehscheibe der Stadtverwaltung. Zudem werden seit Antritt des aktuellen Stadtschreibers die meisten, bezüglich Volumen und Komplexität zunehmenden, Beschwerdeverfahren intern abgewickelt und nur noch selten auswärts vergeben.



Damit können beträchtliche Kosten eingespart werden, die entsprechenden internen Ressourcen fehlen dafür aber für ressortübergreifende Projekte.

Zudem wurden die Personaletats in diversen Fachressorts der Stadtverwaltung wegen neuer Aufgaben, Volumensteigerungen, aus Qualitätssicherungsgründen oder aufgrund von Aufgaben, welche von anderen Gemeinden kostendeckend übernommen wurden, mit permanenten Stellen ausgebaut. So wurden in den Fachressorts über die letzten fünf Jahre folgende Personalaufstockungen vorgenommen: 400 % Soziales (2018, 2021), 390 % Kind Jugend Familie inkl. 20 % Schulsozialarbeit (2017, 2018, 2019, 2020), 140 % Hochbau und Liegenschaften (2018), 50 % Steueramt (2018). Dadurch steigt automatisch auch die Geschäftslast in den Supportressorts an – sowohl bezüglich Tagesgeschäft als auch bezüglich Projekte. Wenn die Supportressorts als "Zentralverwaltung" nicht mit der Ressourcenentwicklung in den Fachressorts Schritt halten können, werden sie zunehmend zum Flaschenhals.

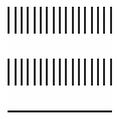
Mit Ausnahme der Abteilung Personal, wo 2019 eine Aufstockung von 60 % zur Bewältigung des Tagesgeschäfts unumgänglich wurde, erfolgte in den verwaltungsübergreifenden Supportressorts in den letzten Jahren keine Angleichung des Stellenetats an die punkto Komplexität und Volumen stetig zunehmenden Aufgaben. Die angespannte Ressourcensituation in den Supportressorts kam denn auch in der Personalumfrage im Jahr 2019 deutlich zum Ausdruck.

Auch aus den Zwischenergebnissen der IT-Strategie-Analyse gibt es klare Erkenntnisse, wonach mit einer verstärkten übergreifenden Steuerung und Planung im IT- und Digitalisierungsbereich Synergien genutzt resp. Redundanzen vermieden werden könnten. Dies über alle Fachbereiche der Verwaltung hinweg und auch übergreifend mit der Schule und dem Seniorenzentrum. So könnten auch nachhaltig Kosten eingespart werden.

4. Viele anstehende Projekte in der Stadtverwaltung

Für die beantragte Stellenplanerhöhung relevante vergangene und anstehende Themen in der Stadtverwaltung sind zum Beispiel:

- Einführung einer neuen Prozesssoftware mit der zugehörigen Erstellung der Prozesse: seit 2019 über CHF 30'000 an externen Dienstleistungskosten.
- Einführung der neuen Gemeindefachlösung 2020 inkl. Ausarbeitung der aus Datenschutzgründen nötigen Berechtigungskonzepte über die gesamte Verwaltung hinweg: Auszahlung angefallener Überstunden und befristete Pensenerhöhung von ca. CHF 20'000 bei den Einwohnerdiensten.
- Digitalisierungsthemen Abteilung Personal: befristete Pensenerhöhung 2018/2019 für Projektthemen von CHF 40'000, verzögerte Einführung HR-Software mangels Ressourcen, aufgeschobener Lohnvergleich, nicht möglicher Abschluss einer Kurzabsenzenversicherung mit jährlichem Einsparpotenzial von mehr als CHF 75'000 wegen fehlendem Absenzenmanagement inkl. zugehörigem Erfassungstool, verzögerte Umsetzung betriebliches Gesundheitsmanagement, veraltete Zeiterfassungssoftware, unkoordinierte Nachbearbeitung Personalumfrage.
- Projektarbeiten im Stadtarchiv: seit mehreren Jahren jährlich externe Projektarbeiten im Bereich von CHF 20'000 bis 30'000.
- Anstehende Einführung einer elektronischen Geschäftsverwaltung (GeVer): im Rahmen des Projektes hat sich gezeigt, dass die Anbieter eine verwaltungsinterne Projekt- und Schulungs-



organisation für die Implementierung voraussetzen, was ohne dedizierte Stelle massiv Ressourcen in verschiedenen Bereichen binden wird und als kritischer Pfad für das Projekt GeVer eingestuft werden muss. Können Schulungen nicht intern erbracht werden, müssen diese unter entsprechenden Mehrkosten bei den Anbietern zusätzlich eingekauft werden.

- Regelmässig schwierige und/oder schleppende Verläufe von Projekten, welche mehrere Ressorts resp. Bereiche der Stadtverwaltung betreffen und die durch eine versierte Projektleitung unterstützt und dadurch mutmasslich beschleunigt werden könnten.
- Im Bereich Kultur steht die Schaffung eines digitalen Langzeitarchivs für die gesamte Stadtverwaltung inkl. Aufarbeitung der bisher nicht bearbeiteten Bestände an, was mit grossen Projektaufwänden verbunden ist. Diese können weder vom Bereich Kultur selber, noch von der Stadtkanzlei geleistet werden. Folglich stünde – wenn nicht der vorliegende generelle Antrag gestellt würde – auch von Seiten Kultur die Schaffung einer entsprechenden Projektleitungsstelle für mehrere Jahre im Raum.

III Schaffung einer Projektleitungs- und Prozessmanagementstelle

1. Projektleitungsstelle 100 %

Aufgrund der Erkenntnisse der vergangenen Jahre und der anstehenden Themen soll eine Projektleitungs- und Prozessmanagementstelle für bereichsübergreifende Themen (insbesondere im Bereich Digitalisierung, bei IT-bezogenen Projekten und im Prozessbereich) geschaffen werden. Die nötigen Ressourcen und das damit verbundene Know-How sollen langfristig aufgebaut und innerhalb der Stadtverwaltung erhalten werden können.

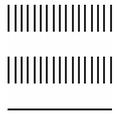
Vorgesehen ist die Schaffung einer 100 %-Stelle als Projektleiter/in und Prozessmanager/in für ressort- und bereichsübergreifende Themen. Das Anforderungsprofil umfasst nebst ausgewiesenen Ausbildungen/Erfahrungen in Projektleitung und Prozessmanagement auch Finanz- (Businesspläne) und insbesondere IT-Affinität, sowie generell die Fähigkeit und das Interesse, sich rasch in neue Aufgabenstellungen und Themenfelder einarbeiten zu können. Ergänzend dazu sind hervorragende Sozialkompetenzen (insbesondere Teamfähigkeit) eine Grundvoraussetzung, da eine effiziente Zusammenarbeit mit unterschiedlichsten Anspruchsgruppen für die Akzeptanz sowie auch den betrieblichen und finanziellen Nutzen der Stelle unabdingbar ist.

Aufgrund der geforderten Qualifikationen und der Stufenumschreibungen im Anhang 4 zum Personalreglement ist die Stelle voraussichtlich in der Besoldungsstufe 7 einzureihen. Es ist mit einer Lohnsumme von ca. CHF 100'000 bis 120'000 zu rechnen, welche im Budget 2022 eingestellt wurde.

2. Eingliederung ins Ressort Stadttammann

Organisatorisch wird die Stelle als Fachstelle im Bereich Kanzlei angesiedelt. Teil der Aufgabe ist die Führung und Bewirtschaftung eines Projektportfoliomanagements, bei dem die verschiedenen Bereiche der Stadtverwaltung ihre ressortübergreifenden Projektthemen anmelden können.

Die Abteilungen und Bereiche sind dabei der Verantwortung für die Realisation von Projekten nicht völlig entbunden. Abteilungs- oder bereichsspezifische Projekte müssen weiterhin in den Abteilungen resp. Bereichen geführt werden, sie profitieren aber auch da von Grundlagenarbeiten der künftigen Fachstelle (z. B. Prozesse oder Vorgehensweisen).



Die Verantwortung für die Priorisierung des Projektportfolios von übergreifenden Projekten, die Auftragsklärung und den Projektbescrieb soll im Ressort Stadttammann liegen, in Absprache mit den vom Projekt betroffenen Fachressorts. Die thematisch relevanten Fachressorts werden im Projekt weiterhin die jeweilige Fachverantwortung tragen, werden aber um die aufwändigen Projektleitungsaufgaben entlastet.

3. Projektpipeline

Die Projektpipeline für die beantragte Stelle ist bereits gut gefüllt. In den ersten Jahren stünden die Arbeiten im Bereich Langzeitarchiv, koordiniert mit der Einführung von GeVer, im Vordergrund. Auch im Bereich internes Kontrollsystem (IKS) können mit dem hoffentlich eintreffenden Ende der Corona-Beschränkungen weitere Schritte unternommen werden. Die bisher durch externe Dienstleister erbrachten Leistungen könnten mit Schaffung der beantragten Stelle zum grössten Teil intern erbracht werden. Und schliesslich könnten diverse Digitalisierungsthemen in der Abteilung Personal, insbesondere das Thema Kurzabsenzenversicherung, welche momentan sistiert sind, dank der beantragten Unterstützung schneller angegangen werden. Nur schon die Ermöglichung des Abschlusses einer Kurzabsenzenversicherung hat ein Kosteneinsparpotenzial von über CHF 75'000, setzt aber die nötigen organisatorischen, prozessualen und technischen Arbeiten voraus.

Der Stadtrat geht davon aus, dass die Anzahl und die Komplexität von ressort- resp. bereichsübergreifenden Projekten in den nächsten Jahren stetig hoch bleiben wird. Darum beantragt er die Schaffung einer unbefristeten Stelle.

IV Antrag

Der Stadtrat stellt Ihnen folgenden

Antrag

Die Schaffung einer Projektleitungs- und Prozessmanagementstelle für ressortübergreifende Themen mit einem Pensum von 100 % sei zu genehmigen.

Zofingen, 1. September 2021

Freundliche Grüsse

STADTRAT ZOFINGEN

Hans-Ruedi Hottiger
Stadttammann

Dr. Fabian Humbel
Stadtschreiber