

Auszug aus dem Protokoll des Stadtrats von Zürich

vom 3. Mai 2017

304.

Schriftliche Anfrage von Ursula Uttinger und Raphaël Tschanz betreffend Art und Umfang der externen Unterstützung im HR-Umfeld pro Departement sowie Gründe für die externe Vergabe der Dienstleistungen

Am 25. Januar 2017 reichten Gemeinderätin Ursula Uttinger (FDP) und Gemeinderat Raphaël Tschanz (FDP) folgende Schriftliche Anfrage, GR Nr. 2017/17, ein:

Die Stadt Zürich verfügt mit HR Stadt Zürich einerseits über eine zentrale HR-Abteilung mit eigenen Spezialisten. Andererseits hat jedes Departement seine eigenen internen und externen HR-Spezialisten des Vertrauens. Die HR-Abteilung hat Spezialisten für praktisch sämtliche Spezialthemen. Und dennoch gibt die Stadt Zürich jedes Jahr einen sechs- bis siebenstelligen Betrag an Externe für Unterstützung im HR-Umfeld aus.

In diesem Zusammenhang bitten wir den Stadtrat um die Beantwortung der folgenden Fragen:

1. Wie hoch sind die Beträge pro Departement gem. Rechnungen 2013 bis 2015, die an externe Dienstleister für HR-Leistungen (Beratung, Rekrutierung und Durchführung von Rekrutierungsprozessen, Rekrutierungsbegleitung, Assessment, Coaching von Führungspersonen, Aus-, Fort- und Weiterbildung, Konzepte, Moderation von Workshops, Führungsunterstützung, Nachwuchsförderung, etc.) ausbezahlt worden sind?
2. Wie hoch waren die Beiträge pro Departement für Strategie-Unterstützung in denselben Rechnungsjahren?
3. Wie hoch waren diese Beträge pro Dienstleister in den letzten 10 Jahren – aufgeschlüsselt pro Jahr und pro Departement?
4. Hat HR Stadt Zürich eine Übersicht darüber, welche HR-Dienstleistungen von der städtischen Verwaltung extern eingekauft werden? Falls nein, warum nicht?
5. Falls die Frage unter 4. mit Nein beantwortet wird, wie kann das FD bzw. HR Stadt Zürich eine einheitliche, stadtübergreifende HR-Strategie umsetzen bzw. sicherstellen?
6. Welches sind die Gründe, weshalb die Dienstleistungen extern vergeben worden sind?
7. Warum sind die HR-Spezialisten der Stadtverwaltung nicht in der Lage, diese Leistungen selbst zu erbringen?

Der Stadtrat beantwortet die Anfrage wie folgt:

Vorbemerkungen

Die Fragen können weder aus der Sicht von Human Resources Management (HRZ) als Querschnittsdienstabteilung noch aus der Sicht als zentraler Personaldienstleister detailliert beantwortet werden. Dies weil einerseits viele HR-Dienstleistungen nicht zentral durch HRZ angeboten werden, andererseits eben diese Dienstleistungen dezentral von den Dienstabteilungen von externen Firmen bezogen werden (Beratungen und Dienstleistungen).

Grundsätzlich stützen sich die Beratungen, Expertisen und Personaldienstleistungen von HRZ auf das Personalrecht (Art. 88 der Verordnung über das städtische Personal, PR, AS 177.100) sowie diverse Artikel in den entsprechenden Ausführungsbestimmungen (AB PR, AS 177.101) und weitere Stadtratsbeschlüsse. Eine Zusammenfassung der Aufgaben ist auch aus Art. 19 des Stadtratsbeschlusses über die Departementsgliederung und -aufgaben (STRB DGA, AS 172.110) ersichtlich. Zudem hat sich die Zusammenarbeit und Aufgabenteilung zwischen den Departementen oder Dienstabteilungen und HRZ auch in der Praxis entwickelt und bewährt. HRZ ist demzufolge per Definition kein «Generalanbieter» für sämtliche Personaldienstleistungen, sondern fokussiert sich auf Kernkompetenzen, die benötigt werden, um städtischen Besonderheiten oder Anforderungen gerecht zu werden (z. B. städtisches Personalrecht inklusive Lohnsystem, Führungs- und Organisationsberatung für ausgewählte städtische Anliegen) und standardisierte HR-Dienstleistungen mit Skaleneffekt (operative, stark standardisierte HR-Prozesse und Transaktionen). Weitere Themen sind solche, die besondere Kennt-

nisse der städtischen Rechtsgrundlagen und Besonderheiten voraussetzen (z. B. Case Management; HR-Beratung) oder bei denen durch ebendiese Kenntnisse eine deutlich bessere Effizienz erreicht wird. Dies wird weiter unten noch detaillierter ausgeführt.

Soweit gesamtstädtische Auswertungen möglich waren, wurden diese erstellt. Angaben zu einzelnen Departementen oder Dienstabteilungen könnten nur durch dezentrale manuelle Auswertungen erfolgen und wären mit einem unverhältnismässig grossen Aufwand verbunden. Aus diesem Grund wurde darauf verzichtet.

Nach diesen einleitenden Bemerkungen können die Fragen wie folgt beantwortet werden:

Zu Frage 1 («Wie hoch sind die Beträge pro Departement gem. Rechnungen 2013 bis 2015, die an externe Dienstleister für HR-Leistungen (Beratung, Rekrutierung und Durchführung von Rekrutierungsprozessen, Rekrutierungsbegleitung, Assessment, Coaching von Führungspersonen, Aus-, Fort- und Weiterbildung, Konzepte, Moderation von Workshops, Führungsunterstützung, Nachwuchsförderung, etc.) ausbezahlt worden sind?»):

HRZ kann als zentraler HR-Dienstleister keine Angaben zu Zahlen und Spezifika aus den einzelnen Dienstabteilungen machen, da der Zugriff auf die Details fehlt. Auf gesamtstädtischer Stufe wurde von der Finanzverwaltung ein Zusammenzug über die Jahre 2010–2015 (RE 2016 war zum Zeitpunkt der Erhebung des Zahlenmaterials noch nicht abgeschlossen) für die Kontenartengruppen 3091 (Aus- und Weiterbildung des Personals), 3092 (Aufwände für Personalwerbung) sowie 3186 (Entschädigung für Projektbegleitungen Dritter) aus dem SAP BI (Controlling-Tool) erstellt. Dabei ist zu beachten, dass das Konto 3186 auch Aufwände im Zusammenhang mit Strategie-, Leitbild- und Konzeptberatungen sowie Projektevaluationen umfasst, und nicht spezifisch HR-Dienstleistungen. Es ist daher davon auszugehen, dass die Ausgaben für HR-Dienstleistungen erheblich tiefer sind. Beim Konto 3091 sind auch die Aufwendungen von HRZ für Dienstleistungen für die Angebote der städtischen Aus- und Weiterbildung mit eingerechnet.

Diese Auswertung zeigt, dass über den genannten Zeitraum die Aus- und Weiterbildungskosten konstant geblieben sind, die Aufwände für Personalwerbung wie auch die Entschädigungen für Projektbegleitungen Dritter tendenziell rückgängig sind.

Zusammenzug Kontenartengruppen 3091; 3092; 3186 für die Jahre 2010-2015 - Rechnung						
	Gesamt: R 2010	Gesamt: R 2011	Gesamt: R 2012	Gesamt: R 2013	Gesamt: R 2014	Gesamt: R 2015
Zeile <input type="checkbox"/> Departement Name						
<input type="checkbox"/> 10 BEHÖRDEN UND GESAMTVERWALTUNG	898'348	1'350'680	395'229	244'475	198'093	226'394
<input type="checkbox"/> 15 PRÄSIDENTIALDEPARTEMENT	439'961	468'702	1'643'671	1'674'507	926'244	411'169
<input type="checkbox"/> 20 FINANZDEPARTEMENT	7'336'971	5'860'860	6'852'526	5'587'230	4'416'961	4'786'970
<input type="checkbox"/> 25 SICHERHEITSDEPARTEMENT	4'861'493	4'209'100	5'355'086	5'573'473	4'931'762	5'323'244
<input type="checkbox"/> 30 GESUNDHEITS- UND UMWELTDEPARTEMENT	7'169'203	6'157'385	7'323'192	7'804'402	8'161'892	8'567'110
<input type="checkbox"/> 35 TIEFBAU- UND ENTSORGUNGSDEPARTEMENT	5'143'929	4'369'800	4'176'360	3'898'822	3'828'520	3'326'442
<input type="checkbox"/> 40 HOCHBAUDEPARTEMENT	1'925'294	1'242'941	1'568'445	1'473'625	1'364'950	966'462
<input type="checkbox"/> 45 DEPARTEMENT DER INDUSTRIELLEN BETRIEBE	6'035'920	5'910'591	6'207'709	8'174'752	8'348'950	6'286'686
<input type="checkbox"/> 50 SCHUL- UND SPORTDEPARTEMENT	3'740'538	3'603'952	3'114'505	3'148'605	3'165'427	3'186'224
<input type="checkbox"/> 55 SOZIALDEPARTEMENT	2'665'205	1'642'109	1'994'444	2'426'825	2'169'320	1'547'180
Gesamtergebnis	40'216'861	34'816'119	38'631'167	40'006'716	37'512'120	34'627'880

Mehr Details sind aus der Beilage 1 «Übersicht Departement, Rechnungsjahre 2010–2015 und Kontenartengruppe» ersichtlich.

Zu Frage 2 («Wie hoch waren die Beiträge pro Departement für Strategie-Unterstützung in denselben Rechnungsjahren?»):

Diese Frage kann nicht beantwortet werden. Die Aufwände auf Konto 3186 (Entschädigung für Projektbegleitungen Dritter) umfassen auch, nicht nur, Dienstleistungen für die Strategie-Unterstützung.

Zu Frage 3 («Wie hoch waren diese Beträge pro Dienstleister in den letzten 10 Jahren – aufgeschlüsselt pro Jahr und pro Departement?»):

Diese Frage kann nicht beantwortet werden. Weitergehende Auswertungen sind systembedingt nur beschränkt möglich und müssten mit grossem Aufwand manuell und dezentral erfolgen, wie bereits in der Einleitung erwähnt wird.

Zu Frage 4 («Hat HR Stadt Zürich eine Übersicht darüber, welche HR-Dienstleistungen von der städtischen Verwaltung extern eingekauft werden? Falls nein, warum nicht?»):

Diese Dienstleistungen (wie z. B. Rekrutierungen und Suchaufträge, Assessments, Organisationsentwicklungen, Spezialausbildungen) werden von den Dienstabteilungen als Anstellungsinstanzen direkt an externe Firmen und Partnerinnen oder Partner in Auftrag gegeben, sie haben auch die jeweilige Budgetverantwortung. HRZ verfügt über keine Übersicht von Personaldienstleistungen, welche über dezentrale Einheiten der städtischen Verwaltung extern eingekauft werden. Diese Dienstleistungen / Aufwände werden dezentral durch das Rechnungswesen in den Dienstabteilungen budgetiert und verbucht.

Wie bereits ausgeführt, ist HRZ kein «Generalanbieter» für HR-Dienstleistungen und Services, sondern konzentriert sein Angebot an HR-Beratung und Personaldienstleistungen auf Fachgebiete, in welchen HRZ nachweislich über Fachkompetenz und Spezialwissen verfügt. Insbesondere Dienstleistungen, die ein flexibles und branchenspezifisches Vorgehen erfordern, werden dezentral benötigt und geplant (z. B. im Bereich von Rekrutierung, arbeitsplatzspezifischen Beratungen).

Im HR-Kompetenzbereich sind zentrale Dienstleistungsangebote seitens HRZ *Beratungen und Expertisen* zu den Themenbereichen Personalrecht, Gehalt und Anstellungsbedingungen, Führungsgrundlagen, Personal- und Führungsentwicklung, Nachfolgeplanung, Bildung, Betriebliche Gesundheitsförderung und Case Management, Organisationsentwicklung und Change Management sowie Berufsbildung.

Im HR-Servicebereich werden konkrete *Dienstleistungen* angeboten, über welche eine stadtweite Standardisierung mit oder ohne Skaleneffekt erzielt werden kann. Es sind dies z. B. Personal- und Lohnadministration nach drei Dienstleistungsvarianten (von Minimal- bis Vollservice), Lohnabrechnung inklusive Abrechnung der Sozialleistungen, Koordination und Schulung der Personalkostenplanung, Bildungsmanagement (Organisation und Durchführung von Schulungen), Koordination der städtischen online Stellenplattform Jobs.

Die Beratungen und Dienstleistungen von HRZ sind in der «Übersicht Dienstleistungen HR Stadt Zürich» (Beilage 2) ersichtlich.

Zu Frage 5 («Falls die Frage unter 4. mit Nein beantwortet wird, wie kann das FD bzw. HR Stadt Zürich eine einheitliche, stadtübergreifende HR-Strategie umsetzen bzw. sicherstellen?»):

Durch die HR-Gremien (z. B. HR-Delegation, HR-Konferenz und weitere Fachgremien) sind der Austausch sowie die fachliche und strategische Steuerung der Umsetzung der HR-Strategie sichergestellt. Die bestehenden und allenfalls im Rahmen der HR-Strategie neu erarbeiteten oder revidierten Rechtsgrundlagen gelten für die gesamte Stadtverwaltung und sind einheitlich anzuwenden.

Die Klärung des Umfangs und Beratungsbedarfs an externen Personaldienstleistungen ist jedoch nicht Gegenstand der Umsetzung der HR-Strategie. Mit dem Projekt «HR-Rollen und -Prozesse» (Handlungsfeld 6 der HR-Strategie) werden im Rahmen des Gesamtprojekts «Umsetzung HR-Strategie» insbesondere die zentralen und dezentralen Zuständigkeiten und Rollen für die HR-Prozesse geprüft, wo nötig angepasst und konkretisiert. Dabei ist aber nicht grundsätzlich vorgesehen, neue Beratungsdienstleistungen auf- oder auszubauen. Dies könnte sich lediglich fokussiert noch im Rahmen der Projektarbeiten für einzelne Themen ergeben. Auch ist nicht vorgesehen, Beratungsdienste, die bislang extern benötigt werden, zu ersetzen. Mit der Einführung der HR-Weiterentwicklungen im Rahmen der HR-Strategie (z. B. Weiterentwicklung Zielvereinbarungs- und Beurteilungsgespräch [ZBG], Einführung Nachfolgeplanung) kann es im Gegenteil eher kurzfristig und befristet dazu kommen, dass externe Beratungsdienstleistung benötigt wird, um diese neuen oder veränderten HR-Prozesse einzuführen. Diese Weiterentwicklungen werden aber benötigt, um nachhaltig mit qualifizierten Mitarbeitenden gute Leistungen zu erbringen und einen Beitrag zur Qualitätssicherung und -steigerung, Mitarbeitendenbindung und schlussendlich zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität durch zeitgemässe HR-Angebote sicherzustellen.

Zu Frage 6 («Welches sind die Gründe, weshalb die Dienstleistungen extern vergeben worden sind?»):

Wie in der Einleitung und bei Frage 4 dargelegt, ist HRZ kein «Generalanbieter» von HR-Dienstleistungen und Services. Würde HRZ sich zu einem solchen weiterentwickeln, würde das bedeuten, dass zu allen HR-Anwendungsfragen Expertenteams aufgebaut und stadtwweit eingesetzt werden müssten. Es gibt jedoch eine Vielzahl an Spezialfragen, die nur spezifisch oder zu bestimmten Zeitpunkten benötigt werden und die einen solchen Ausbau nicht rechtfertigen würden (z. B. Schichtplanung, spezifische Implementierung von HR-IT-Anwendungen). Zudem entspricht es dem Trend in der Unternehmensführung, zunehmend mit agilen Organisationsformen zu arbeiten und damit flexibel und bedarfsgerecht mit dem spezifisch benötigten Beratungswissen einsatzfähig zu sein. Auch Personalengpässe im HR können mit externen Beratungsdienstleistungen aufgefangen werden und erlauben es – zentral wie dezentral – mit einer Personalplanung auszukommen, die sich auf den strategischen und dauerhaften operativen Bedarf fokussiert.

Es gibt aber dennoch wesentliche HR-Dienstleistungen und Beratungen im zentralen Angebot von HRZ, welche auch von den Dienstabteilungen in Anspruch genommen werden.

Der Entscheid, HR-Dienstleistungen durch eine externe Anbieterin oder einen externen Anbieter erbringen zu lassen, kann unterschiedliche Gründe haben:

- Es können Kapazitätsengpässe bestehen, sowohl bei den Dienstabteilungen und/oder bei HRZ (voluminöse Bedarfsmengen grosser Dienstabteilungen beanspruchen grosse Personalressourcen).
- Spezifisches Know-how kann fehlen oder nicht im erforderlichen Mass vorhanden sein.
- In sensiblen Bereichen besteht eventuell ein potenzielles Risiko von Interessenskonflikten (z. B. Organisationsentwicklungen, Assessments).
- Die Aussenperspektive ist ausdrücklich erwünscht (z. B. im Rahmen einer Organisationsberatung, wenn Branchenspezifika eine Rolle spielen).
- HRZ verfügt nicht über eigene Fachkompetenz und/oder Expertise auf einem bestimmten Gebiet.

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass es zahlreiche Fälle gibt, in denen es sinnvoll und nötig erscheint, auf externe Dienstleister zuzugreifen.

Zu Frage 7 («Warum sind die HR-Spezialisten der Stadtverwaltung nicht in der Lage, diese Leistungen selbst zu erbringen?»):

Das Expertenwissen der Spezialistinnen und Spezialisten von HRZ konzentriert sich hauptsächlich auf die in der Regel zentralen HR-Organisationen zugewiesenen HR-Prozesse, wie beispielsweise «Recht», «Gesundheit», «Bildung», «Gehalt». HRZ erarbeitet in seiner Rolle als zentraler HR-Dienstleister spezifische Grundlagen, sorgt für deren stetige Weiterentwicklung und fördert mit Methoden-, Beratungs- und Schulungskompetenz die stadtweite Anwendungssicherheit und -kompetenz. Betreffend operativem HR wurden die Dienstleistungen von HRZ bereits weiter oben erwähnt.

Weitere Gründe für die Vergabe von HR-Dienstleistungen an Externe sind in der Antwort zu Frage 6 aufgeführt.

Vor dem Stadtrat

die Stadtschreiberin

Dr. Claudia Cucho-Curti

Zusammenstellung 3091 / 3092 / 3186 je Departement (R 2010 bis R 2015)

Konzernkonto	Konzernkonto Name	Dept.	Departement Name	Rechnung /2010	Rechnung /2011	Rechnung /2012	Rechnung /2013	Rechnung /2014	Rechnung /2015	Sparklines
3091	Aus- und Weiterbildung des Personals	10-55	VERWALTUNGSRECHNUNG	20'466'567.24	18'039'786.71	19'291'220.66	20'238'827.62	20'487'687.86	20'941'577.67	
3091	Aus- und Weiterbildung des Personals	10	BEHÖRDEN UND GESAMTVERWALTUNG	290'456.15	230'790.55	288'724.51	182'206.19	173'783.80	186'758.86	
3091	Aus- und Weiterbildung des Personals	15	PRÄSIDENTIALDEPARTEMENT	309'566.25	277'849.57	353'421.58	338'543.45	345'932.90	341'221.29	
3091	Aus- und Weiterbildung des Personals	20	FINANZDEPARTEMENT	2'715'825.40	2'359'472.67	2'522'496.53	2'333'704.28	2'097'090.87	2'282'700.40	
3091	Aus- und Weiterbildung des Personals	25	SICHERHEITSDPARTEMENT	3'587'592.18	3'051'309.21	3'759'726.19	4'324'647.33	4'066'777.87	4'347'403.10	
3091	Aus- und Weiterbildung des Personals	30	GESUNDHEITS- UND UMWELTDEPARTEMENT	3'255'391.06	3'106'548.81	2'938'963.85	3'400'319.18	3'626'806.46	4'200'332.30	
3091	Aus- und Weiterbildung des Personals	35	TIEFBAU- UND ENTSORGUNGSDEPARTEMENT	2'415'292.56	2'120'176.46	2'339'727.66	2'383'976.06	2'393'903.24	2'228'660.13	
3091	Aus- und Weiterbildung des Personals	40	HOCHBAUDEPARTEMENT	708'088.39	471'386.81	606'453.42	622'976.75	672'437.11	565'672.25	
3091	Aus- und Weiterbildung des Personals	45	DEPARTEMENT DER INDUSTRIELLEN BETRIEBE	2'604'984.03	2'324'330.32	2'479'967.18	2'373'816.57	2'728'559.79	2'581'280.20	
3091	Aus- und Weiterbildung des Personals	50	SCHUL- UND SPORTDEPARTEMENT	2'788'167.03	2'897'251.96	2'550'616.56	2'558'509.93	2'747'503.74	2'894'606.98	
3091	Aus- und Weiterbildung des Personals	55	SOZIALDEPARTEMENT	1'791'204.19	1'200'670.35	1'451'123.18	1'720'127.88	1'634'892.08	1'312'942.16	
3092	Personalwerbung	10-55	VERWALTUNGSRECHNUNG	6'686'843.63	6'567'177.86	7'403'000.55	7'069'350.86	5'920'521.59	5'922'590.73	
3092	Personalwerbung	10	BEHÖRDEN UND GESAMTVERWALTUNG	41'259.80	94'527.15	35'741.90	40'193.95	3'282.24	16'478.50	
3092	Personalwerbung	15	PRÄSIDENTIALDEPARTEMENT	102'553.05	169'424.70	44'168.80	17'700.30	38'357.65	29'102.00	
3092	Personalwerbung	20	FINANZDEPARTEMENT	932'118.00	675'259.26	680'855.85	675'561.25	414'000.40	443'998.10	
3092	Personalwerbung	25	SICHERHEITSDPARTEMENT	787'052.05	645'137.25	1'013'143.69	883'549.15	608'422.74	777'397.61	
3092	Personalwerbung	30	GESUNDHEITS- UND UMWELTDEPARTEMENT	1'123'376.64	1'005'847.36	1'598'289.18	1'520'806.70	1'740'478.31	1'675'732.17	
3092	Personalwerbung	35	TIEFBAU- UND ENTSORGUNGSDEPARTEMENT	649'310.97	850'683.26	598'715.59	523'186.46	716'995.30	672'171.13	
3092	Personalwerbung	40	HOCHBAUDEPARTEMENT	625'918.51	402'542.80	506'971.30	350'778.00	237'096.16	167'645.65	
3092	Personalwerbung	45	DEPARTEMENT DER INDUSTRIELLEN BETRIEBE	1'934'539.86	2'369'390.81	2'584'789.74	2'709'455.55	1'860'390.89	1'965'545.87	
3092	Personalwerbung	50	SCHUL- UND SPORTDEPARTEMENT	210'721.40	139'786.22	94'811.85	140'346.35	93'821.25	85'907.40	
3092	Personalwerbung	55	SOZIALDEPARTEMENT	279'993.35	214'579.05	245'512.65	207'773.15	207'676.65	88'612.30	
3186	Entschädigungen für Projektbegleitung Dritter	10-55	VERWALTUNGSRECHNUNG	13'063'450.25	10'209'154.70	11'936'945.29	12'698'537.95	11'103'910.88	7'763'711.75	
3186	Entschädigungen für Projektbegleitung Dritter	10	BEHÖRDEN UND GESAMTVERWALTUNG	566'631.69	1'025'362.53	70'762.55	22'074.60	21'027.30	23'156.50	
3186	Entschädigungen für Projektbegleitung Dritter	15	PRÄSIDENTIALDEPARTEMENT	27'841.50	21'428.00	1'246'080.55	1'318'263.25	541'953.41	40'845.35	
3186	Entschädigungen für Projektbegleitung Dritter	20	FINANZDEPARTEMENT	3'689'027.42	2'826'127.87	3'649'173.31	2'577'964.52	1'905'870.21	2'060'271.71	
3186	Entschädigungen für Projektbegleitung Dritter	25	SICHERHEITSDPARTEMENT	486'849.11	512'653.26	582'215.90	365'276.80	256'561.69	198'442.90	
3186	Entschädigungen für Projektbegleitung Dritter	30	GESUNDHEITS- UND UMWELTDEPARTEMENT	2'790'435.65	2'044'988.35	2'785'938.97	2'883'276.16	2'794'607.03	2'691'045.77	
3186	Entschädigungen für Projektbegleitung Dritter	35	TIEFBAU- UND ENTSORGUNGSDEPARTEMENT	2'079'325.08	1'398'940.39	1'237'917.06	991'659.94	717'621.92	425'610.41	
3186	Entschädigungen für Projektbegleitung Dritter	40	HOCHBAUDEPARTEMENT	591'287.00	369'011.01	455'020.55	499'870.02	455'417.20	233'144.45	
3186	Entschädigungen für Projektbegleitung Dritter	45	DEPARTEMENT DER INDUSTRIELLEN BETRIEBE	1'496'395.89	1'216'869.58	1'142'951.93	3'091'480.23	3'759'999.30	1'739'860.19	
3186	Entschädigungen für Projektbegleitung Dritter	50	SCHUL- UND SPORTDEPARTEMENT	741'649.74	566'914.30	469'076.32	449'748.55	324'101.90	205'709.35	
3186	Entschädigungen für Projektbegleitung Dritter	55	SOZIALDEPARTEMENT	594'007.17	226'859.41	297'808.15	498'923.88	326'750.92	145'625.12	

PIVOT Übersicht Departement, Rechnungsjahre 2010 bis 2015 und Kontenartengruppe

Zeilenb	Departement Name	R 2010			R 2011			R 2012			R 2013			R 2014			R 2015		
		3091	3092	3186	3091	3092	3186	3091	3092	3186	3091	3092	3186	3091	3092	3186	3091	3092	3186
10	BEHÖRDEN UND GESAMTVERWALTUNG	290'456	41'260	566'632	230'791	94'527	1'025'363	288'725	35'742	70'763	182'206	40'194	22'075	173'784	3'282	21'027	186'759	16'479	23'157
15	PRÄSIDENTIALDEPARTEMENT	309'566	102'553	27'842	277'850	169'425	21'428	353'422	44'169	1'246'081	338'543	17'700	1'318'263	345'933	38'358	541'953	341'221	29'102	40'845
20	FINANZDEPARTEMENT	2'715'825	932'118	3'689'027	2'359'473	675'259	2'826'128	2'522'497	680'856	3'649'173	2'333'704	675'561	2'577'965	2'097'091	414'000	1'905'870	2'282'700	443'998	2'060'272
25	SICHERHEITSDEPARTEMENT	3'587'592	787'052	486'849	3'051'309	645'137	512'653	3'759'726	1'013'144	582'216	4'324'647	883'549	365'277	4'066'778	608'423	256'562	4'347'403	777'398	198'443
30	GESUNDHEITS- UND UMWELTDEPARTEMENT	3'255'391	1'123'377	2'790'436	3'106'549	1'005'847	2'044'988	2'938'964	1'598'289	2'785'939	3'400'319	1'520'807	2'883'276	3'626'806	1'740'478	2'794'607	4'200'332	1'675'732	2'691'046
35	TIEFBAU- UND ENTSORGUNGSDEPARTEMENT	2'415'293	649'311	2'079'325	2'120'176	850'683	1'398'940	2'339'728	598'716	1'237'917	2'383'976	523'186	991'660	2'393'903	716'995	717'622	2'228'660	672'171	425'610
40	HOCHBAUDEPARTEMENT	708'088	625'919	591'287	471'387	402'543	369'011	606'453	506'971	455'021	622'977	350'778	499'870	672'437	237'096	455'417	565'672	167'646	233'144
45	DEPARTEMENT DER INDUSTRIELLEN BETRIEBE	2'604'984	1'934'540	1'496'396	2'324'330	2'369'391	1'216'870	2'479'967	2'584'790	1'142'952	2'373'817	2'709'456	3'091'480	2'728'560	1'860'391	3'759'999	2'581'280	1'965'546	1'739'860
50	SCHUL- UND SPORTDEPARTEMENT	2'788'167	210'721	741'650	2'897'252	139'786	566'914	2'550'617	94'812	469'076	2'558'510	140'346	449'749	2'747'504	93'821	324'102	2'894'607	85'907	205'709
55	SOZIALDEPARTEMENT	1'791'204	279'993	594'007	1'200'670	214'579	226'859	1'451'123	245'513	297'808	1'720'128	207'773	498'924	1'634'892	207'677	326'751	1'312'942	88'612	145'625
Gesamtergebnis		20'466'567	6'686'844	13'063'450	18'039'787	6'567'178	10'209'155	19'291'221	7'403'001	11'936'945	20'238'828	7'069'351	12'698'538	20'487'688	5'920'522	11'103'911	20'941'578	5'922'591	7'763'712

Zeilenb	Departement Name	Gesamt: R 2010	Gesamt: R 2011	Gesamt: R 2012	Gesamt: R 2013	Gesamt: R 2014	Gesamt: R 2015
10	BEHÖRDEN UND GESAMTVERWALTUNG	898'348	1'350'680	395'229	244'475	198'093	226'394
15	PRÄSIDENTIALDEPARTEMENT	439'961	468'702	1'643'671	1'674'507	926'244	411'169
20	FINANZDEPARTEMENT	7'336'971	5'860'860	6'852'526	5'587'230	4'416'961	4'786'970
25	SICHERHEITSDEPARTEMENT	4'861'493	4'209'100	5'355'086	5'573'473	4'931'762	5'323'244
30	GESUNDHEITS- UND UMWELTDEPARTEMENT	7'169'203	6'157'385	7'323'192	7'804'402	8'161'892	8'567'110
35	TIEFBAU- UND ENTSORGUNGSDEPARTEMENT	5'143'929	4'369'800	4'176'360	3'898'822	3'828'520	3'326'442
40	HOCHBAUDEPARTEMENT	1'925'294	1'242'941	1'568'445	1'473'625	1'364'950	966'462
45	DEPARTEMENT DER INDUSTRIELLEN BETRIEBE	6'035'920	5'910'591	6'207'709	8'174'752	8'348'950	6'286'686
50	SCHUL- UND SPORTDEPARTEMENT	3'740'538	3'603'952	3'114'505	3'148'605	3'165'427	3'186'224
55	SOZIALDEPARTEMENT	2'665'205	1'642'109	1'994'444	2'426'825	2'169'320	1'547'180
Gesamtergebnis		40'216'861	34'816'119	38'631'167	40'006'716	37'512'120	34'627'880

Dienstleistungskatalog HR Stadt Zürich

01.07.2016

Gewinnung		Honorierung					
Information Dokumentation	Stellenplattform «jobs stadt zürich», Templates Stelleninserate CD STZH	Gehalt Recht	Umsetzung und Weiterentwicklung des städtischen Lohnsystems (SLS) und der Lohnmassnahmen	Berufsbildung	Beratung beim Einsatz elektronischer Lernmedien		Schulung und Beratung der Dienstabteilungen zu personalrechtlichen Themen
	Gesamtvertrag und Rabatte für Stelleninserate bei den wichtigsten Print- und Onlinemedien		Durchführung stadtinterner und externer Lohnvergleiche für Einzelfunktionen und Gruppen		Unterstützung von Lehrbetrieben und Berufsbildenden in Ausbildungstätigkeit von Lernenden		Kommentierung Personalrecht im Online PR-Kommentar, Betrieb & Support
HR Beratung Recht	Partielle Unterstützung bei der Rekrutierung und der Selektion für Schlüssel-funktionen		Vertiefte Funktionsanalysen bei Bedarf vor Ort		Bildungsangebot Berufsbildende und Lernende		Entwicklung von HR-Verfahren, -Prozessen und -Instrumenten
Anstellung & -Einführung			Überprüfung von Planstellen-schaffungen		Lehrstellenmarketing (Berufsportraits, Berufsmesse, usw.)	Personalplanung	Koordination und Planung Stellenplan und Planstellenschaffung
Bildung Entwicklung	Einführungsveranstaltungen für Mitarbeitende für Führungskräfte		Schulung und Beratung von HR Fachpersonen		Ausbildungsverbund Kaufleute	HR Controlling Reporting	Unterstützung in der Personalkostenplanung und im Personalcontrolling (PKP)
HR Beratung Recht	Muster-Eintrittsprozess inkl. Checkliste		Führung des Sekretariats der Paritätischen Schlichtungsstelle		Unterstützung und Koordination von HMS- und PWA-Praktika		Unterstützung bei der Planung, Budgetierung im Stellenwertcontrolling mit Soll-Ist-Abweichungen
Betreuung			Personalentwicklung		Berufserfahrungsjahr		Erstellen von Prognosen/Instrumente für die Personalplanung (Kosten, Stellen)
Stellenbera-tung Darlehen	Stellenvermittlung, inkl. Bewerbungs-coaching	Bildung Entwicklung	Weiterbildungsangebot für alle Mit-arbeitenden und Führungskräfte	Beendigung Arbeitsverhältnis & Austritt	Vernetzung von Lernenden und Berufs-bildenden: Erfa-Gruppen, Begrüssungs-tag, Lehrabschlussfeier, Lernwoche «Kauflüüt», Sommerlager, Volleyball-nacht usw.	Personalcontrolling	
BGM	Gesundheitsmanagement Berufliche Integration		Management-Entwicklung und spezifische Führungsschulungen	Bildung Entwicklung	Veranstaltungen «Nachberufliche Zu-kunft gestalten» für Mitarbeitende und Führungskräfte	HR Controlling Reporting	HR-Reportings (Standardreports & Ad-hoc Auswertungen) & Kennzahlen (BI)
	Mitarbeitendenbefragungen stadtweit		Bildungsmanagement		Unterstützung bei Beendigungen und Sozialplänen		Erstellen von Spezialauswertungen und Kennzahlen
Koordinations-stelle	Koordinationsstelle «Menschen mit Behinderung»		Bildungszentrum Werd (Raumvermietung, Logistik)	HR Beratung Recht	Bewirtschaftung und Dokumentation der HR-Kernprozesse und Instrumente	ReWe HRZ	Schulung und Beratung der Dienst-abteilungen (Instrumente und BI)
CM	Case Management		Massgeschneiderte Seminare für individuelle Zielgruppen	HR Beratung Prozesse			Erstellung von ILV für Betriebe und Mandanten
	Stellenberatung		Beratung in Organisations- und Managemententwicklung (Talent- und Potentialmanagement, Coaching, Diagnostik)	Grundlagen & Recht			Koordination und Deklaration der Entschädigungen an Abgeordnete in Drittinstitutionen
Beurteilung			Vermittlung von externen Beratungs-personen (Beraterdatenbank)	HR Beratung Recht	Unterstützung der Dienstabteilungen bei der rechtskonformen und -gleichen Anwendung des Personalrechts und der weiteren massgeblichen Grundlagen		
Gehalt HR Beratung	Zielvereinbarungs- und Beurteilungsgespräche (ZBG)		Angebot von Einzel-, Team- und Organisationsberatung		Erarbeitung und Weiterentwicklung der rechtlichen Grundlagen für ein zeitge-mässes Personalmanagement		
	Leitfaden und Formulare						
	Schulung und Beratung der Dienstabteilungen						
	Städtische Auswertungen ZBG						

Dienstleistungskatalog HR Stadt Zürich

Zentrale Personal- und Lohnadministration PLA (SAP HCM)		Fachapplikationen SAP HCM - FACE		Personal-Marketing & Kommunikation	
PLA	Dienstleistungsvereinbarungen nach Varianten (Teilservice bis Vollservice)	SAP HCM Prozesse & Support	SAP HCM Second Level Support HCM Specialistinnen/Spezialisten, Spezialfälle	Internet Stadt Zürich	Anstellungsbedingungen Offene Stellen «jobs stadt zürich» Offene Lehrstellen
	Stammdaten (Erfassung und Pflege, je nach Servicevariante)		Prüfung Anträge Change Requests für Fachapplikationen (in Zusammenarbeit mit OIZ)	Social Media	Facebook Berufsbildung Stadt Zürich youtube Stadt Zürich Personal
	Bearbeitung von Personal- und Lohndaten (je nach Service/ DLV-Variante)		Masterdaten Management / OM Stammdaten; OM: Organisationseinheiten, Planstellenmutationen, Sollstellenpflege	Intranet	«Arbeiten für Zürich» für alle Mitarbeitenden HR-Fachintranet für HR-Verantwortliche > inklusive HR-Manual mit Prozessen, Tools & Checklisten HRNews und SAP HCM Updates
	Qualitätssicherung in Form von konsolidierten Listen/Reports pro Kundensegment		Berechtigungsmanagement für SAP HCM Applikationen		BBD-Fachintranet für Berufsbildung BBDNews
Lohnverarbeitung	Lohnadministration: Verarbeitung von Lohndaten (monatlich), Lohnabrechnung (monatlich, inklusive Versand an Mitarbeitende), Lohnausweis (jährlich, inklusive Ablage Records Management), Abrechnung mit Sozialversicherungen		Entsperren von Passwörtern CHM, BI, Budget	Print	Online PR-Kommentar Broschüre «Wir arbeiten für Zürich» Broschüre «Bildungsangebot» Lohnbeilage «interna» für alle städtischen Mitarbeitenden
	SAP HCM Informationen und Unterstützung Personaladministratorinnen/-administratoren	Schulung	Support Abwicklung Dokumentationen zu Fachapplikationen, Informationen	Veranstaltungen intern	«Wir arbeiten für Zürich» - Einführungsveranstaltungen für neue Mitarbeitende
			SAP HCM-Schulungen Fach- und Expertenschulung, Spezialistinnen/Spezialisten		«StadtFührung» – Einführungsveranstaltungen für neue Führungskräfte
		SAP HCM Einführungsschulungen HREIN 1/2/3		«DenkStadt – Feierabendveranstaltung für Führungskräfte	
			Gesundheitsforum für Führungskräfte		
			HRZ-Informationsveranstaltungen für neue HR-Fachpersonen		
			Veranstaltungen extern	Berufsmesse	