

**Vortrag des Gemeinderats an den Stadtrat**

**HR4you – Modernisierung des Personalmanagements der Stadt Bern; Investitions- und Verpflichtungskredit**

**1. Worum es geht**

Die Arbeitswelt wird vom digitalen Fortschritt, dem Wertewandel und dem demografischen Wandel geprägt. Neue Technologien gelangen zum Einsatz, gleichzeitig wandeln sich Arbeitsformen und Arbeitsinhalte sowie Führungs- und Organisationsstrukturen. Um den Herausforderungen begegnen zu können, welche der Wandel der Arbeitswelt mit sich bringt, will der Gemeinderat die Digitalisierung im Personalbereich stärker nutzen, die städtischen Mitarbeitenden für die Arbeit in der digitalen Welt zu befähigen und die Stadt Bern als attraktive Arbeitgeberin auf dem Arbeitsmarkt besser zu positionieren. Zu diesem Zweck und um die veränderten Bedürfnisse von Bevölkerung und Wirtschaft erfüllen zu können, soll das städtische Personalmanagement grundlegend modernisiert werden.

In den vergangenen Jahren hat sich die Stadt Bern im Rahmen der städtischen Digitalstrategie intensiv mit der vielschichtigen Transformation in der Arbeitswelt auseinandergesetzt. Unter dem Namen Programm HR4you wurde im Frühjahr 2020 das vorliegende Transformationsprojekt lanciert. Anhand der breit abgestützten Analyse von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken sowie der bereits bestehenden HR-Reformagenda mit einer Vielzahl von pendenten Projekten entwickelte die städtische Personalkonferenz die Handlungsfelder für das künftige städtische Personalwesen. Das Programm beinhaltet sechs Projekte mit rund 30 in Teilprojekten organisierten Arbeitspaketen. Basis bilden die beiden Projekte Mitarbeitendenzyklus und Führungszyklus, welche begleitet werden von ICT-Systembereitstellung, Change & Kommunikation, Personalrecht sowie HR-Governance.

Angesichts der Komplexität des Programms und der hohen Reichweite (alle Mitarbeitenden und Vorgesetzten sind betroffen) ist eine besonders sorgfältige Vorgehensweise und der systematische Einbezug von Linienvorgesetzten, Mitarbeitenden und Sozialpartnern erforderlich. HR4you soll auf Fachebene durch die Personalverantwortlichen der Stadt Bern (Direktionspersonaldienste und Personalamt) geführt werden. Damit die erheblichen Zusatzaufgaben neben dem «courant normal» wahrgenommen werden können, wird das Projektmanagement extern begleitet. Mit HR4you soll im Personalmanagement der Stadt Bern «best practice» Einzug halten: Bewährte Konzepte aus den städtischen Direktionen, vergleichbaren externen Unternehmungen und Lösungen am Markt sollen zum neuen städtischen Standard zusammengeführt werden. Neben der Bündelung der Ressourcen und der Modernisierung der Instrumente beinhaltet «best practice» die rechtsgleiche Anwendung der städtischen personalpolitischen Grundlagen über alle Aufgabenbereiche hinweg. Das Programm führt parallel zu den anderen Modernisierungsprogrammen der städtischen Digitalstrategie (Digitaler Arbeitsplatz, Portalstrategie) zu einem schrittweisen Wandel im Arbeitsalltag. Deshalb gilt der Begleitung des Wandels auf städtischer Ebene ein besonderes Augenmerk.

Basierend auf den 2020 vom Stadtrat gefällten Technologieentscheid soll die Modernisierung des städtischen Personalwesens auf Applikationsebene durch die Einführung des SAP Moduls «SuccessFactors» unterstützt werden. Das teilweise cloudbasierte Modul bietet bei maximaler Sicherheit eine umfassende moderne und übersichtliche Digitallösung für alle HR-Kernprozesse. Im Rahmen der von Firmenbesuchen begleiteten Marktanalyse zeigte sich, dass neben der hohen Integration in

die SAP-Systemlandschaft mit dem Modul «SucessFactors» selbst in grossen und heterogenen Organisationen die Ressourcenprozesse ideal gebündelt werden können.

Für die über vier Jahre anfallenden Programmkosten HR4you und die Einführung des SAP Moduls «SucessFactors» beantragt der Gemeinderat dem Stadtrat einen Investitionskredit von insgesamt Fr. 3 030 000.00. Für die Lizenzierung und den Betrieb des SAP Moduls «SucessFactors» (inkl. Ergänzungen Personaladministration) in den Jahre 2023 bis 2027 beantragt der Gemeinderat dem Stadtrat einen Verpflichtungskredit in der Höhe von Fr. 3 875 000.00.

Der Start von HR4you ist, vorbehältlich der Bewilligung dieser Kredite und dem fakultativen Referendum, für das dritte Quartal 2022 geplant. Bis Ende 2025 soll das Programm abgeschlossen sein.

## **2. Ausgangslage**

### *2.1 Digitale Transformation*

Die Digitalisierung beeinflusst alle Lebensbereiche der Menschen. Besonders stark betroffen ist die Arbeitswelt, wobei in weiten Teilen digitale Technologien zu prägenden Faktoren geworden sind. Den digitalen Wandel weiter verstärkt haben die weltweite Covid-19-Pandemie und die damit verbundenen Auswirkungen auf das Privatleben und die Arbeitswelt. Auch die Mitarbeitenden und Führungskräfte der Stadtverwaltung Bern mussten sich innert kürzester Zeit auf neue Arbeitsformen einstellen, wobei sich ihnen sowohl Chancen als auch Herausforderungen offenbarten. Die Erfahrungen haben gezeigt, dass der unter dem Begriff Arbeit 4.0 zusammengefasste Veränderungsprozess der Arbeitswelt im digitalen Zeitalter weit mehr beinhaltet als lediglich den Einsatz digitaler Arbeitsmittel und das Arbeiten im Homeoffice.

Die Auswirkungen der Digitalisierung gehen über den Einsatz neuer digitaler Technologien hinaus: Nebst den Veränderungen bezüglich Arbeitsformen und Arbeitsinhalten wandeln sich auch Führungs- und Organisationsstrukturen. Neben neuen Arbeitsprozessen sind neue Arbeitsmethoden erforderlich. Die Anforderungen an die Kompetenzen von Mitarbeitenden und Vorgesetzten verändern sich. Durch die vermehrte Verschmelzung von Arbeitswelt und Privatleben stellen sich im Arbeitsalltag – von der Ausgestaltung der Dienstpflicht bis zum betriebliche Gesundheitsmanagement – grundlegende neue Fragen.

Parallel zur Digitalisierung wird die Arbeitswelt von weiteren Entwicklungen beeinflusst, welchen sich die Stadt Bern nicht entziehen kann. So wirkt sich der demografische Wandel in Form von Fachkräftemangel immer stärker auf die öffentlichen Arbeitgebenden aus. Mit HR4you legt der Gemeinderat deshalb bei der Entwicklung der internen und externen Arbeitsmarktattraktivität einen weiteren Schwerpunkt. So sollen beispielsweise die Personalentwicklung, die betriebliche Bildung und die Laufbahnplanung ausgebaut sowie die Präsenz der Stadt Bern auf den führenden Arbeitsmarktplattformen verstärkt werden. Weiter führen die globalen Herausforderungen wie der Klimawandel, die globale Technologisierung und nicht zuletzt die Corona-Pandemie zu einem tiefgreifenden Wertewandel und zu einem neuen Verständnis von Arbeit. Sinnstiftende Inhalte, Eigenverantwortung, Selbstorganisation, Flexibilität bezüglich Arbeitszeit und Arbeitsort, ausgewogene Lebensbalance, hierarchieübergreifende Führung, agile Arbeitsmethoden (flexibilisierte Arbeitsprozesse, Diversität, Design Thinking usw.) und digitale Lösungen für die tägliche Zusammenarbeit sind die Stichworte.

Mit HR4you antizipiert der Gemeinderat diese Herausforderungen. Dabei will er auf den Stärken der Stadt Bern mit herausragenden Arbeitsinhalten, den personalpolitischen Errungenschaften wie beispielsweise die weitreichende Vereinbarkeit von Beruf und Familie und dem fortschrittlichen städtischen Personalrecht aufbauen und in den nächsten Jahren in allen Bereichen des Personalmanagements zeitgemässe Grundlagen und Instrumente erarbeiten.

## 2.2 Mitarbeitende gestalten den digitalen Wandel

Im Rahmen der städtischen Digitalstrategie haben sich im Auftrag des Gemeinderats die Personalverantwortlichen von Personalamt und Direktionen in den vergangenen Jahren intensiv mit der Transformation in der Arbeitswelt auseinandergesetzt, die vom digitalen Fortschritt, dem Wertewandel und dem demografischen Wandel bedingt wird. Um den Herausforderungen begegnen zu können, welche der Wandel der Arbeitswelt mit sich bringt, will der Gemeinderat die Digitalisierung stärker nutzen und die Mitarbeitenden für die Arbeit in einer digitalen Welt befähigen. Er will die Personalmanagementinstrumente der Stadt Bern grundlegend modernisieren und noch stärker auf die Bedürfnisse der Führungskräfte und Mitarbeitenden ausrichten.

## 2.3 Initialisierung Programm HR4you

Im Dezember 2019 eröffnete die Fachstelle Digitale Entwicklung eine Ausschreibung im freihändigen Verfahren mit Konkurrenzofferte, um die externe Beratung und Unterstützung durch ein spezialisiertes Unternehmen während der Initialisierungsphase des Projekts zur Transformation des Personalmanagements sicherzustellen. Unter sechs Angeboten erhielt die Avenir Group AG mit Sitz in Luzern den Zuschlag. Den Projektierungskredit von Fr. 150 000.00 für die Initialisierungsphase hat der Gemeinderat am 27. Mai 2020 mit GRB Nr. 2020-776 bewilligt. Die Mittel wurden für die erwähnte externe Projektberatung (Fr. 95 000.00), technologische Abklärungen (Fr. 15 000.00) sowie die Vorbereitung der Realisierungsphase (Fr. 40 000.00) benötigt.

Im Frühjahr 2020 fiel der Startschuss für das Transformationsprojekt, fortan unter dem Namen Programm HR4you. In einem ersten Schritt wurden anhand von rund 25 Interviews sowie einer Online-Befragung von rund einhundert Führungskräften auf oberster Führungsebene die internen Bedürfnisse und Verbesserungspotenziale erhoben. Mittels SWOT-Analyse konnten die zentralen Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken des städtischen Personalmanagements identifiziert werden. So zeigte sich, dass insbesondere die Nähe des HR zur Linie sehr geschätzt wird. Das HR kennt deren Bedürfnisse und Anliegen und legt Wert auf einen engen Austausch. Es agiert unterstützend, motivierend und professionell. Eine Schwäche ist hingegen, dass kaum digitale Lösungen genutzt werden, gleichzeitig aber komplexe und uneinheitliche Prozesse existieren. Ebenfalls bemängelt wurden die komplizierte Formularwirtschaft, das Changemanagement sowie das starre Lohnsystem. Chancen wurden unter anderem darin gesehen, dass die Eigenverantwortung und Beteiligung der Mitarbeitenden gestärkt (Befähigung), die Digitalisierung vorangetrieben und das Image der Stadt Bern als Arbeitgeberin verbessert werden kann. Ebenfalls wurden Effizienzsteigerung, Verschlanung der Prozesse, das Loslassen von starren Strukturen sowie der Aufbau einer neuen, direktionsübergreifenden HR-Kultur als Chancen genannt. Risiken bestehen insbesondere darin, dass Trends und sich daraus ergebende Chancen verpasst werden und die Digitalisierung zu wenig fokussiert auf das Wesentliche vorangetrieben wird. Ebenfalls wurden Risiken hinsichtlich der Überforderung seitens der Mitarbeitenden und der verfügbaren Ressourcen im Projektmanagement identifiziert.

Auf Basis der Analyseergebnisse, der HR-Reformagenda der Personalkonferenz mit einer Vielzahl von pendenten Projekten sowie einer Marktanalyse im Personalmanagement (Best Practices im westeuropäischen Umfeld, in der Schweiz und in Bern) wurden im Folgenden die strategischen Stossrichtungen und die Handlungsfelder definiert. Ebenfalls wurden durch die Personalverantwortlichen der Stadt Bern erste Vorschläge der künftigen Programmorganisation HR4you sowie des Terminplans erarbeitet. Dabei galt es zu beachten, dass HR4you die umfassendste Modernisierung im Personalbereich seit der Einführung von SAP im Jahr 2002 ist. Das Vorhaben ist komplex, was eine entsprechend umfangreiche Organisation sowie eine Etappierung erforderlich macht. Die Initialisierungsphase wurde per Ende 2020 abgeschlossen.

### 3. Programm HR4you

#### 3.1 Strategische Ziele, Stossrichtungen und Handlungsfelder

Eingebettet in die städtische Digitalstrategie, soll mit dem Programm HR4you die Personalstrategie anhand der Herausforderungen der Digitalisierung und der Bedürfnisse der Führungskräfte überarbeitet werden. Das Personalmanagement soll agiler und wo sinnvoll digitaler werden. Dazu soll die Stadt Bern für alle Bereiche der Personalarbeit moderne digitale Führungs- und Verwaltungsinstrumente erhalten, so insbesondere bei der Personalplanung, der Personalgewinnung, der Personaladministration, der Personalentwicklung und dem Lohnwesen. Das Programm HR4you hat zum Ziel, sämtliche Prozesse zu optimieren, zu standardisieren, zu beschleunigen und wo möglich aus einer Hand zentral anzubieten. Beispielsweise soll der Formularwirtschaft der vergangenen zwei Jahrzehnte ein Ende bereitet werden. Gleichzeitig können dadurch die Führungskräfte entlastet werden und sie erhalten mehr Zeit für qualitative Personal- und Führungsarbeit. Die Personalverantwortlichen ihrerseits sollen in Zukunft weniger administrative Tätigkeiten ausüben, sondern die Führungskräfte mehr gezielt beraten und coachen sowie den digitalen Wandel selbst aktiver begleiten. Sie sollen Veränderungsprozesse in der Stadtverwaltung zukunftsorientiert begleiten und Menschen befähigen, neue Chancen und Technologien zielführend zu nutzen.

Anhand der während der Initialisierungsphase durchgeführten SWOT-Analyse ergeben sich folgende Stossrichtungen und Handlungsfelder:

1. Wandel gestalten
  - a. Stärken der Stadt Bern deutlicher aufzeigen und gezielte Marketingmassnahmen einsetzen, um ihre Attraktivität als Arbeitgeberin zu stärken;
  - b. Flexibilität anhand von Arbeitsmarktfähigkeit messen;
  - c. Erkennen und antizipieren von Trendentwicklungen mit Relevanz für das Personalmanagement, welches die Verantwortung übernimmt und Trends in Strategien übersetzt.
2. Digitalisierung der operativen Personalprozesse
  - a. Standardisierung und Vereinheitlichung der Prozesse gewährleisten, um Klarheit und Transparenz für die Leistungserbringenden und -empfangenden zu schaffen;
  - b. Operatives HR-Controlling ausbauen mit Fokus auf Benchmarking.
3. Führen im digitalen Zeitalter
  - a. Instrumente bereitstellen, welche die Führungskräfte im digitalen Zeitalter benötigen;
  - b. Begleitung der Transformation;
  - c. Überarbeitung des Personalrechts, der Reglemente und der Führungsinstrumente.
4. Arbeitsmarktfähigkeit
  - a. Talent Management und Laufbahnplanung weiter ausbauen und professionalisieren.
5. Zielgruppenspezifische Weiterentwicklung des Rekrutierungsprozesses
  - a. Durchgängig hohe Qualität der Rekrutierungsentscheide sicherstellen;
  - b. Effizienz durch Einführung eines Rekrutierungsmanagement-Tools erhöhen;
  - c. Rekrutierungsprozess digitalisieren.
6. Ausrichtung der Rollen im Personalmanagement auf den Nutzen der Organisation sicherstellen
  - a. Stärkung der Rollen des Personalmanagements als strategischer Partner, Change Agent und Performance Coach.

7. Gemeinsame Ausrichtung des Personalmanagements der Stadt Bern
  - a. HR schafft Identifikation für alle HR-Mitarbeitenden der Stadt Bern;
  - b. Erarbeitung eines gesamtstädtischen HR-Leitbilds, um den Wandel zu moderieren;
  - c. Inspirierender Dialog für die Weiterentwicklung HR Stadt Bern (gemeinsame Verantwortung des Personalamts und der dezentralen HR-Organisationen).

### 3.2 Effizienzgewinn dank Digitalisierung

Das Programm HR4you wird mit der Einführung fortschrittlicher digitaler Standardinstrumente in der ganzen Stadtverwaltung (z.B. Mitarbeitenden-App für Spesenerfassung, Zeitwirtschaft, Mitarbeitendeninformation, Aufgebot aus Einsatzplanung) einen Digitalisierungsschub auslösen. In Verbindung mit der Prozessoptimierung und Automatisierung lassen sich so zentral und in der Linie administrative Ressourcen freispielen. Gleichzeitig ist das Programm HR4you ein komplexes Vorhaben, dessen Erfolg massgeblich von der verantwortungsvollen Gestaltung des Wandels – namentlich durch vertrauensvolle Mitwirkung von Vorgesetzten und Mitarbeitenden sowie der Förderung der betrieblichen Bildung – abhängig ist. Weiter führt die Digitalisierung zur zentralen Bündelung von operativen Services an der Nahtstelle zwischen HR und ICT, wofür gleichzeitig neue interdisziplinäre Kompetenzen erforderlich sind. Das Programm HR4you sorgt damit als Teil der städtischen Digitalstrategie für einen relevanten Effizienzgewinn, der spürbar zur Entlastung der Erfolgsrechnung beiträgt, gleichzeitig aber auch zur Stärkung der qualitativen Personalarbeit und des Changemanagements beiträgt. Damit wird den Planungserklärungen des Stadtrats (SRB Nr. 2020-398 vom 15. Oktober 2020 und SRB Nr. 2021-309 vom 23. September 2021) entsprochen, welche u.a. die Schaffung von zentralen HR-Dienstleistungen verlangen. Trotz der hohen Komplexität und den erweiterten Anforderungen an die qualitative Personalarbeit sollen mit dem Programm HR4you Personalkosten längerfristig in der Höhe von Fr. 500 000.00 wiederkehrend eingespart werden. Dies entspricht der gemeinderätlichen Vorgabe aus FIT II.

### 3.3 Programminhalte

Anhand der Stossrichtungen und Handlungsfelder wurden die folgenden Programminhalte definiert, welche die HR-Reformagenda integral abbilden. Das städtische HR soll in den Bereichen Mitarbeitende und Führung mit Blick auf die Herausforderungen des digitalen Zeitalters modernisiert werden. Parallel dazu werden das Personalrecht sowie die HR-Governance angepasst. Schliesslich bedarf es einer technischen Umsetzung, dort wo Bedürfnisse sinnvollerweise digital abgebildet werden, sowie einer prozessualen und kommunikativen Begleitung des Wandels. Das Programm HR4you ist entsprechend gegliedert in sechs Projekte mit jeweils mehreren Teilprojekten. Verschiedene Prinzipien der Erarbeitung, insbesondere Best Practices, Inklusion, Diversität, Datenschutz sowie der Dialog mit Personalverbänden finden in allen Projekten Anwendung.

#### 3.3.1 Projekt Mitarbeitendenzyklus

Das Projekt Mitarbeitendenzyklus umfasst alle Themen, die für die tägliche Arbeit wesentlich sind. Dazu gehören Administrations- und Support-Prozesse, Vergütung, Bewertungssystem, Lohnentwicklung, Zeitwirtschaft, Arbeitgeberinnenattraktivität und Rekrutierung, Employability und Betreuung. Konkret wird in Teilprojekten der gesamte Zyklus von der Personalgewinnung resp. dem Onboarding über die Personalbetreuung und -entwicklung bis hin zum Personalaustritt bearbeitet.

#### 3.3.2 Projekt Führungszyklus

Das Projekt Führungszyklus umfasst alle Themen des Führungsalltags: Dazu gehören Führungsverständnis, Führungsrollen, Führungsaufgaben, Führungsinstrumente (bspw. Performance Management) und strategisches HR-Controlling mit Benchmarking. Konkret werden in Teilprojekten auf Basis des neuen Führungsleitbilds die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen (Rollen), die Führungsinstrumente (insbesondere Personalplanung und Personalbeurteilung) sowie das strategische und operative HR-Monitoring inkl. Personalbefragung bearbeitet.

### 3.3.3 *Projekt ICT-Systembereitstellung*

Mit SRB Nr. 066 vom 15. März 2001 hat der Stadtrat beschlossen, in der Stadt Bern die Enterprise Resource Planning (ERP)-Software der Firma SAP einzuführen. Diese Software ist damit seit 2002 erfolgreich im Einsatz. Mit ERP werden Kernprozesse der Stadtverwaltung – Finanzen, Personalwesen, Logistik, etc. – in einem System dargestellt und gesteuert, womit alle geschäftsrelevanten Bereiche der Stadtverwaltung im Zusammenhang betrachtet werden können. Derzeit werden über 1 700 verschiedene Funktionen von SAP verwendet. Ergänzt wird die eingesetzte SAP ERP-Standardanwendung durch unterschiedliche stadtspezifische Fachanwendungen. Ferner sind für spezifische Anforderungen der Fachabteilungen verschiedene Eigenentwicklungen auf dieser Plattform realisiert worden. Die gesamte SAP-Landschaft ist weiter durch rund 30 Schnittstellen mit anderen Fachanwendungen in der Stadtverwaltung, der Kantonsverwaltung und der Bundesverwaltung verknüpft. Das ERP der Firma SAP wird seit 2002 erfolgreich in den Kernprozessen des Personalmanagements eingesetzt. Die Software wird in den nächsten Jahren einem umfangreichen Technologiewandel unterzogen. Mit SRB Nr. 2020-127 vom 12. März 2020 hat der Stadtrat unter dem Titel «SAP Technologiewechsel: Projekt Go to HANA» nahezu einstimmig dem Technologiewechsel zugestimmt.

Basierend auf den vom Stadtrat gefällten Technologieentscheid soll die Modernisierung des städtischen Personalmanagements durch die Einführung des SAP Moduls «SuccessFactors» auf Softwareebene unterstützt werden. Mit dem neuen Modul bietet die Firma SAP eine umfassende moderne und übersichtliche Digitallösung für alle HR-Kernprozesse. Im Rahmen der von Firmenbesuchen begleiteten Marktanalyse zeigte sich, dass neben der hohen Integration in die SAP-Systemlandschaft mit dem Modul «SuccessFactors» selbst in grossen und heterogenen Organisationen die Ressourcenprozesse ideal gebündelt werden können. Ausgehend vom Rekrutierungsverfahren, über den Eintritt, die Personalbeurteilung bis zur Personalentwicklung stehen zeitgemässe Instrumente zur Verfügung. Weiter lassen sich in Kombination mit dem bestehenden Zeiterwirtschaftssystem und bereits eingeführten Anwendungen (z.B. elektronisches Personaldossier) alle Funktionen auch mobil bearbeiten. Für die Personaleinsatzplanung und das Personalcontrolling stehen den Vorgesetzten neue Führungsinstrumente zur Verfügung. Alle städtischen Mitarbeitenden sollen zudem mit einer städtischen HR-App alltägliche HR-Prozesse rasch und einfach auslösen können. Auch wichtige Personalinformationen – von der Einsatzplanung bis zu Massnahmen Gesundheitschutz im Zusammenhang mit der Corona-Pandemie – stehen individualisiert zur Verfügung.

Das SAP Modul «SuccessFactors» ist als vollständige Cloud-Version erhältlich. Gestützt auf die städtische Strategie «Sourcing und Cloud Computing» (Cloudstrategie) hat sich der Gemeinderat im Interesse des maximalen Datenschutzes und der Datensicherheit dafür entschieden, alle sensiblen Daten (Kernanwendung, Lohnwesen, Betriebliches Gesundheitsmanagement) unverändert im Rechenzentrum der Informatikdienste zu führen. Sowohl die städtischen Datenschutzbeauftragte sowie die stadinternen ICT- Sicherheitsbeauftragten werden im Rahmen der Detailkonzeption miteinbezogen. Das Projekt ICT-Systembereitstellung stellt basierend auf den Anforderungen aus den Projekten Mitarbeitenden- und Führungszyklus die digitalen Lösungen auf Applikationsebene zur Verfügung. Dabei handelt es sich weitgehend um die Einführung des SAP Moduls «SuccessFactors» sowie die Ergänzung der bestehenden Instrumente im Bereich der Zeiterwirtschaft und der Personaladministration.

### 3.3.4 *Projekt Change & Kommunikation*

Im Projekt Change & Kommunikation werden die Massnahmen zum Einbezug und zur Befähigung von Mitarbeitenden und Vorgesetzten geplant und umgesetzt. Hierzu gehören namentlich eine weitreichende Offensive in der betrieblichen Bildung nach dem Bottom-Up-Ansatz (Aufbau niederschwellige Weiterbildungsplattform), die Mitarbeitendeninformation, Weiterbildungsangebote für Vorgesetzte und der systematische Einbezug der Linienvorgesetzten bei der Gestaltung des Wandels.

### 3.3.5 *Projekt Personalrecht*

Das Projekt Personalrecht widmet sich der Revidierung der personalrechtlichen Grundlagen (insbesondere Personalreglement und Personalverordnung), der Erarbeitung eines umfassenden Personalhandbuchs sowie von Richtlinien, Praxis- und Merkblättern.

### 3.3.6 *Projekt HR-Governance*

Im Projekt HR-Governance werden unter anderem die HR-Strategie und das Leitbild sowie die HR-Organisation definiert, das HR-Geschäftsmodell und die HR-Rollen erarbeitet sowie das Personalmarketing überarbeitet. Das Projekt gibt die Disposition und den organisatorischen Rahmen für das künftige HR der Stadt Bern vor.

## 3.4 *Programmorganisation und erweiterte Mitwirkungsformen*

Auftraggeber für das Programm HR4you ist der Gemeinderat. Der Stadtpräsident und der Direktor für Finanzen, Personal und Informatik bilden den Auftraggebendenausschuss, welcher das Programm strategisch verantwortet. Die Verantwortung auf der Fachebene liegt bei der Programmorganisation, welche weitgehend ein Abbild der Personalkonferenz (PEKO) ist und durch die Schlüsselpersonen der Direktionspersonaldienste und des Personalamts gebildet wird. Den Bedürfnissen der Direktionen und Aufgabenbereichen wird durch den konsequenten Einbezug der Personalfachleute auf allen Programmebenen nachgelebt.

Angesichts der mehrjährigen Programmdauer werden bei der Mitwirkung für die Stadt Bern neue Wege begangen. Anstelle von fixen Begleitgruppen laden thematische Mitwirkungsgefässe Linienvorgesetzte und Mitarbeitende zur Mitgestaltung ein. Trotz voller Agenden soll dank der offenen Formate auch ein gezieltes Mitwirken der Leitenden Angestellten möglich sein. Ebenfalls vorgesehen ist der Einbezug der Sozialpartner und einzelner Kommissionen des Stadtrats (Aufsichtskommission und Kommission für Finanzen, Sicherheit und Umwelt) auf Systemebene (bezüglich normativer Fragen der Data Governance, Dienstpflicht u.a.).

Das Programm besteht aus sechs Projekten mit einer jeweils eigenen Projektorganisation und verschiedenen Teilprojekten. Die Teilprojekte entsprechen dabei weitgehend den definierten Arbeitspaketen. Deren Lieferergebnisse werden der zuständigen Projektleitung zur Abnahme unterbreitet. Auf Stufe Projekt wird dabei sichergestellt, dass die Leitung von Personalfachleuten der Stadtverwaltung (Direktionspersonaldienste, Personalamt, dezentrale Personaldienste) wahrgenommen wird. Bei den beiden Projekten Mitarbeitendenzyklus und Führungszyklus ist auf Leitungs- und Assistenzebene zusätzlich eine externe Unterstützung vorgesehen. Für die weiteren Projekte ICT-Systembereitstellung, Change & Kommunikation, Personalrecht sowie HR-Governance ist eine externe Projektassistenz eingeplant. Dasselbe gilt für die Teilprojekte der Projekte Mitarbeitendenzyklus und Führungszyklus.

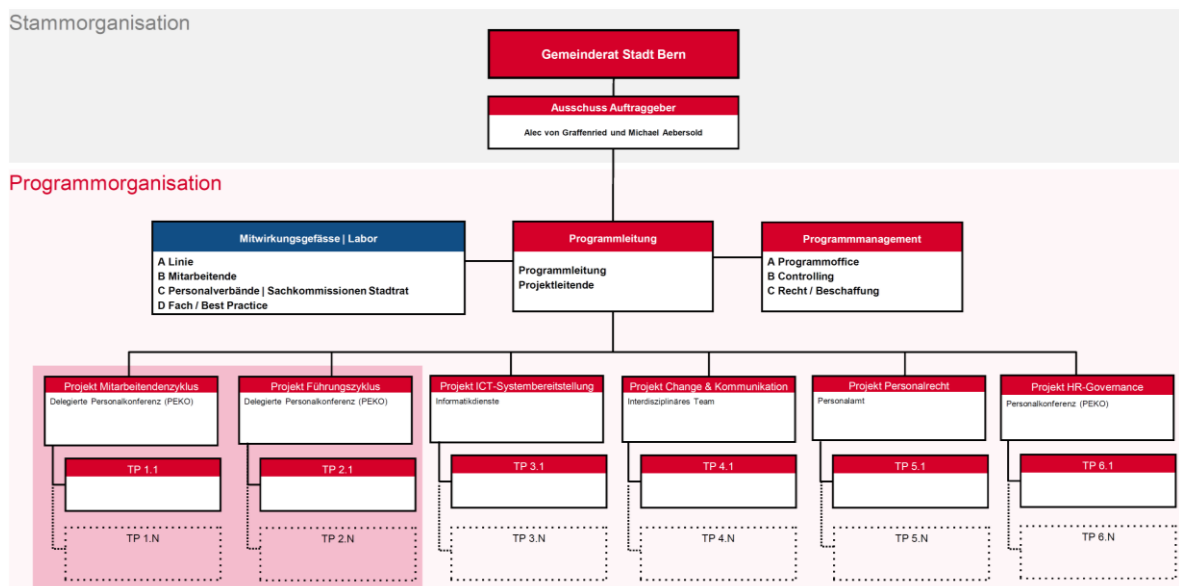
Das Programm HR4you wird zur Hauptsache durch die HR-Fachleute der Stadtverwaltung getragen. In Orientierung an Best Practice und im gelebten Dialog mit Vorgesetzten und Mitarbeitenden führt HR4you so gleichermassen zu einer ambitionierten und gleichzeitig breit abgestützten Modernisierung. In den nächsten vier Jahren werden rund 3 200 Stunden für die interne Projektleitung sowie 13 500 Stunden für Facharbeit durch HR-Personal der Stadt Bern zu leisten sein. Dies entspricht pro Personalfachperson einer Zusatzbelastung von rund 80 Stunden jährlich. Dieser ausserordentliche Effort ist möglich dank dem Commitment des Personals, setzt aber die Umsetzung des gewählten Programmansatzes mit externer Projektunterstützung voraus. Alle pendenten Projekte im Personalbereich wurden in HR4you integriert, weshalb paralleler Projektaufwand entfällt.

Die Programmgrundlage wurde in den vergangenen zwei Jahren durch ein interdisziplinäres Team gemeinsam mit der Personalkonferenz erarbeitet. Im Sommer 2021 legten die Mitarbeitenden der

Direktionspersonaldienste und des Personalamts in einem eintägigen «HR-Campus» gemeinsam den Grundstein für den Programmstart.

HR4you ist inhaltlich wie organisatorisch auf das Harmonisieren mit den parallellaufenden städtischen Digitalisierungsvorhaben angewiesen. Dies sind unter anderem die Umsetzung der Cloudstrategie (verschiedene Elemente des SAP Moduls «SuccessFactors» werden in einer Cloudlösung betrieben), die «Data Governance» (z.B. mit standardisierter Klassifizierung der Dokumente und Regeln für das Bereitstellen von Datensammlungen), die Einführung eines Datenmanagementsystems (steuert den Dokumentenfluss zwischen Fachanwendung, Ablagesystem und Langzeitarchiv), der Digitale Arbeitsplatz 4.0 (Optionen bezüglich Kollaboration und Erreichbarkeit, mobilem Zugang Personalinformation, Spesenbewirtschaftung, Zeitwirtschaft usw.) und SAP HANA (Harmonisierung mit den Prozessen im Bereichen Finanzen und Controlling).

Gemäss Verordnung über die Kommissionen des Gemeinderats ist die Konferenz Digital Stadt Bern (KDSB) für das Erarbeiten der Digitalstrategie zuhanden des Gemeinderats und deren Umsetzung besorgt. Sie ist verantwortlich für die Vorgaben zum gesamtstädtischen Informatikeinsatz, die Steuerung der Digital-Investitionsmittel, das strategische Monitoring, Aufbau und Pflege von strategischen Vernetzungsplattformen und die Beratung des Gemeinderats in Fragen zur digitalen Transformation. Weiter legt die KDSB Standards und Rahmenbedingungen für den Informatikeinsatz und die digitalen Kommunikationsplattformen der Stadt Bern fest. Damit will der Gemeinderat erreichen, dass die Digitalisierung in der Stadt Bern über die Direktions- und Fachgrenzen hinweg orchestriert wird. Diese Rolle übernimmt die KDSB auch beim Programm HR4you: Sie stellt auf städtischer Ebene die Einhaltung der Digital Governance, die Integrationsfähigkeit sowie Koordination und Abstimmung mit allen strategischen Digitalvorhaben sicher. Gleichfalls sorgt die KDSB – auch als Lernfeld aus den Erfahrungen base4kids2 – zuhanden des Gemeinderats für das strategische Risikomanagement und die Qualitätssicherung.



Grafik: Organisation HR4you





## 5. Kosten

### 5.1 Programmkosten

#### 5.1.1 Investitionskredit

##### 5.1.1.1 Dienstleistungen Projektmanagement

Das Programm HR4you wird auf Fachebene zur Hauptsache durch die HR-Fachleute der Stadtverwaltung getragen. In den nächsten vier Jahren werden rund 3 200 Stunden für die interne Projektleitung sowie 13 500 Stunden für Facharbeit durch die Personalfachleute der Stadt Bern zu leisten sein. Dies entspricht pro Personalfachperson einer Zusatzbelastung von bis zu 80 Stunden pro Jahr. Dieser ausserordentliche Effort ist möglich dank dem Commitment des betroffenen Personals, setzt aber die Unterstützung mit externem Projektmanagement voraus.

Auf Stufe Programm sowie für die beiden Projekte Mitarbeitendenzyklus und Führungszyklus sind externe Projektleitungen vorgesehen. Zudem ist für die Projekte ICT-Systembereitstellung, Change & Kommunikation, Personalrecht sowie HR-Governance eine externe Projektassistenz eingeplant. Dasselbe gilt für die Teilprojekte der Projekte Mitarbeitendenzyklus und Führungszyklus.

Gemäss Terminplan (siehe Kapitel 4) über die Gesamtlaufzeit des Programms von vier Jahren ergeben sich folgende Kosten für das externe Projektmanagement:

Externe Programmleitung über 4 Jahre	Fr.	488 000.00
Projekt Mitarbeitendenzyklus	Fr.	54 000.00
Teilprojekte Mitarbeitendenzyklus	Fr.	120 960.00
Projekt Führungszyklus	Fr.	54 000.00
Teilprojekte Führungszyklus	Fr.	47 520.00
Projekt ICT-Systembereitstellung	Fr.	36 450.00
Projekt Change & Kommunikation	Fr.	12 960.00
Projekt Personalrecht	Fr.	21 600.00
Projekt HR-Governance	Fr.	23 760.00
<b>Total</b>	<b>Fr.</b>	<b>859 250.00</b>

##### 5.1.1.2 Qualitätssicherung und Risikomanagement

Zur Sicherstellung des Risikomanagements und der Qualitätssicherung ist ein extern begleitetes Audit vorgesehen. Für auserwählte Fragestellungen rund um Datensicherheit und Datenschutz im Cloudumfeld ist der Einbezug von Sachverständigen vorgesehen. Insgesamt sind hierfür Dienstleistungen von Fr. 150 000.00 im beantragten Investitionskredit enthalten.

##### 5.1.1.3 Dienstleistungen ICT

Zur Abwicklung des geplanten Vorhabens sind zusätzlich zu den internen Dienstleistungen umfangreiche externe Beratungsleistungen notwendig. Dabei handelt es sich um Expertenwissen, welches einmalig erforderlich ist, um das SAP Modul «SucessFactors» (inkl. Ergänzungen im Bereich Personaladministration) im Rahmen der SAP ERP S4/HANA- Technologie einzuführen sowie die benötigten personellen Ressourcen für das anstehende Grossprojekt neben laufenden Betriebsaufgaben seitens ID sicherstellen zu können. Für das Vorhaben wurden bislang keine Ausschreibungen durchgeführt. Die vorliegenden kostenmässigen Angaben basieren auf Richtofferten. Nach Kreditabschluss durch den Stadtrat erfolgt die Beschaffung regulär über die Fachstelle Beschaffungswesen.

Externe Kosten (Beratung und Dienstleistungen)	Fr.	915 000.00
Kosten Informatikdienste (verrechenbar)	Fr.	170 000.00
<b>Total</b>	Fr.	<b>1 085 000.00</b>

#### 5.1.1.4 Übrige Dienstleistungen und Sachaufwand

Sachkosten werden in den Projekten Change & Kommunikation, Mitarbeitendenzyklus, Personalrecht sowie HR-Governance veranschlagt. Die Bezifferung beruht auf einer im Rahmen der Projektierungsarbeiten systematisch erhobenen Schätzung der benötigten Mittel. Das Programm führt parallel zu den anderen Modernisierungsschritten der Stadtverwaltung (Digitaler Arbeitsplatz, Portalstrategie) zu einem schrittweisen Wandel im Arbeitsalltag. Deshalb gilt der Begleitung des Wandels auf städtischer Ebene ein besonderes Augenmerk. Die Hauptkosten sind mit der Förderung der betrieblichen Weiterbildung (Aufbau niederschwellige Plattform für die betriebliche Bildung in allen Aufgabenbereichen) und der gezielten Begleitung der Vorgesetzten auf allen Leitungsebenen verbunden. Die Sachkosten beim Mitarbeitendenzyklus sind für die dringend notwendige Neuerstellung und Neubewertung der städtischen Richtfunktionen als Basis des Lohnsystems erforderlich.

Projekt Change & Kommunikation	Fr.	450 000.00
Projekt Mitarbeitendenzyklus	Fr.	95 000.00
Projekt Personalrecht	Fr.	50 000.00
Projekt HR-Governance	Fr.	50 000.00
<b>Total</b>	Fr.	<b>645 000.00</b>

#### 5.1.1.5 Zusammenfassung

Für das Programm HR4you ergeben sich folgende Investitionskosten:

Aufwandposition (inkl. MwSt.)	Kosten der einzelnen Aufwandpositionen	
	Externer Aufwand	Informatikdienste
Projektierungskredit (GRB Nr. 2020-776)	Fr. 150 000.00	
<b>Dienstleistungen Projektmanagement und ICT</b>		
Externes Projektmanagement über 4 Jahre	Fr. 859 250.00	
Qualitätssicherung und Risikomanagement, Datensicherheit und Datenschutz	Fr. 150 000.00	
Beratung / Implementierung SAP Modul "SuccessFactors" inkl. Ergänzungen Personaladministration	Fr. 915 000.00	Fr. 170 000.00
<b>Übrige Dienstleistungen und Sachaufwand</b>	Fr. 645 000.00	
	Fr. 2 719 250.00	Fr. 170 000.00
<b>Zwischensumme</b>	Fr. 2 889 250.00	
Unvorhergesehenes (5 % der Gesamtinvestition)	Fr. 140 750.00	
<b>Total Aufwände</b>	<b>Fr. 3 030 000.00</b>	

In der mittelfristigen Investitionsplanung sind für das Programm HR4you Fr. 3 300 000.00 eingestellt.

#### 5.1.2 Verpflichtungskredit

Für die Weiternutzung des bestehenden SAP Basismoduls (Stammdatenbewirtschaftung, Lohnwesen, Organisationsmanagement, Dokumentenablage) und die Einführung des SAP Moduls «SuccessFactors» inkl. Ergänzungen im Bereich der Personaladministration werden mit dem vorliegenden Geschäft für die Jahre 2023 bis 2027 (fünf Jahre) die untenstehenden Beträge in Form eines Verpflichtungskredits beantragt. Die Berechnung basiert auf Richtofferten.

Lizenzierung und Betrieb SAP Modul «SuccessFactors» pro Jahr (Richtofferte)	
inkl. Ergänzung Personaladministration	Fr. 775 000.00
Total Verpflichtung über fünf Jahre (inkl. MwSt.)	Fr. 3 875 000.00

## 5.2 Folgekosten

### 5.2.1 Kapitalfolgekosten

Aus den beantragten Investitionskosten von Fr. 3 030 000.00 ergeben sich die folgenden Kapitalfolgekosten:

Investition	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr	5. Jahr
Restbuchwert	Fr. 3 030 000.00	Fr. 2 424 000.00	Fr. 1 818 000.00	Fr. 606 000.00
Abschreibung über 5 Jahre	Fr. 606 000.00	Fr. 606 000.00	Fr. 606 000.00	Fr. 606 000.00
Zins 1.22 %	Fr. 36 966.00	Fr. 29 572.80	Fr. 22 179.60	Fr. 7 393.20
<b>Kapitalfolgekosten</b>	<b>Fr. 642 966.00</b>	<b>Fr. 635 572.80</b>	<b>Fr. 628 179.60</b>	<b>Fr. 613 393.20</b>

In Abstimmung mit der Finanzverwaltung sowie der Erfahrungen der letzten Einführungen und Erneuerungen zentraler ERP-Systeme kann davon ausgegangen werden, dass die mit dem vorliegenden Vorhaben zusammenhängende Investition mindestens für die Dauer von 12 bis 15 Jahren getätigt wird.

### 5.2.2 Betriebs-, Unterhalts- und Personalfolgekosten

Der Betrieb sowie die Weiterentwicklung des Moduls SAP SuccessFactors führt seitens der SAP-Betriebsorganisation in den Informatikdiensten der Stadt Bern zu zusätzlichen Kosten. Die Gesamtkosten für den Bereich SAP (Betrieb inkl. Anteil Rechenzentrum, Unterhalt, Lizenzen) steigen moderat von insgesamt rund 4,0 Mio. Franken auf 4,5 Mio. Franken pro Jahr. Den Mehrkosten stehen die Reduktion der Personalkosten im HR-Administrationsbereich und weitere Einsparungen im Sachaufwand (Erfassungsinfrastruktur, Drucksachen, Logistik, Kommunikation, Arbeitsplatzkosten) gegenüber. Weiter dürfen sich die Linienvorgesetzten und ihre Stäbe auf erhebliche Entlastungen im Administrationsbereich freuen: Das halbanaloge Ausfüllen der Formularwirtschaft entfällt weitgehend. Ebenso das Nacherfassen von Personalentscheidungen, Personalbeurteilungen und Personalentwicklungsmassnahmen. Vor diesem Hintergrund dürfte der Effizienzgewinn – bei deutlich erweitertem Leistungsumfang – wesentlich höher sein, als er zurzeit kalkulatorisch ausgewiesen werden kann. Damit wird den Planungserklärungen des Stadtrats (SRB Nr. 2020-398 vom 15. Oktober 2020 und SRB Nr. 2021-309 vom 23. September 2021) entsprochen, welche u.a. die Schaffung von zentralen HR-Dienstleistungen verlangen.

## 6. Finanzierung

Die Abschreibungs- und Zinskosten für die Programmentwicklung von HR4you – Modernisierung des Personalmanagements der Stadt Bern sind als Teil der städtischen Digitalstrategie im Produktgruppenbudget von Finanzen, Personal und Digitale Entwicklung enthalten.

Der Verpflichtungskredit für die Lizenzierung und den Betrieb des SAP Moduls «SuccessFactors» (inkl. Ergänzungen Personaladministration) für die Jahre 2023 bis 2027 (fünf Jahre) in der Höhe von Fr. 3 875 000.00 geht zu Lasten der Erfolgsrechnung der Informatikdienste. Die Kosten sind im Produktgruppenbudget enthalten.

## **7. Beschaffung**

Alle extern erbrachten Leistungen werden nach Massgabe des öffentlichen Beschaffungsrechts und den Grundlagen der Stadt Bern ausgeschrieben. Dies gilt sowohl für die Dienstleistungen im Projektmanagement wie auch für alle Informatikleistungen (Lizenzen und Beratung).

## **8. Nutzen**

Die Arbeitswelt wird vom digitalen Fortschritt, dem Wertewandel und dem demografischen Wandel geprägt. Mit HR4you will der Gemeinderat die städtischen Mitarbeitenden für die künftige Arbeit in der digitalen Welt befähigen und die Stadt als attraktive Arbeitgeberin stärker positionieren.

Zu diesem Zweck und um die veränderten Bedürfnisse und Erwartungen insbesondere der Bevölkerung und der Wirtschaft erfüllen zu können, wird das städtische Personalmanagement grundlegend modernisiert. Dabei baut der Gemeinderat auf die Stärken der Stadt Bern mit herausragenden Arbeitsinhalten, den personalpolitischen Errungenschaften wie beispielsweise die weitreichende Vereinbarkeit von Beruf und Familie und dem fortschrittlichen städtischen Personalrecht.

Die Stadt Bern erhält für alle Bereiche der Personalarbeit moderne digitale Führungs- und Verwaltungsinstrumente, so insbesondere bei der Personalplanung, der Personalgewinnung, der Personaladministration, der Personalentwicklung und dem Lohnwesen. Dabei werden Mitarbeitende gestärkt, Ressourcen gebündelt, Prozesse beschleunigt und wo möglich aus einer Hand angeboten. Gleichzeitig werden die Vorgesetzten zugunsten der qualitativen Führungsarbeit von Personaladministration entlastet.

Auf Applikationsebene wird die bestehende SAP-Lösung mit dem umfassenden SAP Modul «SuccessFactors» ergänzt. Gemeinsam mit dem bereits vom Stadtrat beschlossenen Technologiewechsel auf SAP HANA erhält die Stadt Bern mit HR4you eine performante, skalierbare, sichere und wirtschaftliche Zukunftslösung für alle HR-Kernprozesse.

## **9. Fakultatives Referendum**

Für die Bestimmung der Finanzzuständigkeit sind die beiden Kredite, d.h. der Investitionskredit von Fr. 3 030 000.00 sowie der Verpflichtungskredit von Fr. 3 875 000.00 zusammenzurechnen (Grundsatz der Einheit der Materie bzw. Trennungsverbot). Der beantragte Gesamtkredit in der Höhe von Fr. 6 905 000.00 unterliegt dem fakultativen Referendum gemäss Artikel 37 Buchstabe c der Gemeindeordnung der Stadt Bern vom 3. Dezember 1998 (GO; SSSB 101.1).

## **Antrag**

1. Der Stadtrat nimmt Kenntnis vom Vortrag des Gemeinderates betreffend HR4you – Modernisierung des Personalmanagements der Stadt Bern; Investitions- und Verpflichtungskredit.
2. Er genehmigt einen Investitionskredit von Fr. 3 030 000.00 zulasten der Investitionsrechnung, Konto I1000016, unter Anrechnung des Projektierungskredits von Fr. 150 000.00, für die Umsetzung des Programms HR4you.
3. Er genehmigt einen Verpflichtungskredit von Fr. 3 875 000.00 mit einer Laufzeit von 5 Jahren (2023 bis 2027) zulasten des Globalkredits der Informatikdienste (Dienststelle 650) für die Lizenzierung und den Betrieb des SAP Moduls «SuccessFactors» (inkl. Ergänzungen Personaladministration).
4. Der Gemeinderat wird mit dem Vollzug beauftragt.

Bern, 19. Januar 2022

Der Gemeinderat