

21/122

Der Stadtrat von Lenzburg  
an den Einwohnerrat

**Projekt "Lenzburg21"; Planungskredit; Kreditabrechnung**

Sehr geehrter Herr Präsident  
Sehr geehrte Damen und Herren

Der Stadtrat unterbreitet Ihnen Bericht und Antrag:

**I. Ausgangslage**

Der Stadtrat beantragte dem Einwohnerrat einen Planungskredit im Betrag von Fr. 1.26 Mio. für das Projekt "Lenzburg21". Gestützt auf einen Änderungsantrag der GPFK kürzte der Einwohnerrat an seiner Sitzung vom 6. Dezember 2019 den Planungskredit auf Fr. 1.1 Mio.

**II. Umsetzung des Projekts**

**1. Projektziele und Inhalt des Planungskredits**

"Lenzburg21" verfolgte das Ziel, eine funktionale, auf die Einwohnerinnen und Einwohner sowie die Kunden ausgerichtete, flexible und zentrale Stadtverwaltung unter einem Dach zu gewährleisten.

Die Planungsphase, finanziert mit den Mitteln aus dem Planungskredit, hatte zum Ziel, die Grundlagen für die anschliessende Detailplanung und Umsetzung (Projektkredit) zu erarbeiten.

Das Grobkonzept beinhaltete folgende drei Hauptelemente:

**a) Bauliche und organisatorische Massnahmen**

- I. Reduktion von mehreren Verwaltungsstandorten und Zusammenzug der Abteilungen im Hünerwadelhaus als zentrales Verwaltungszentrum
- II. Errichtung einer zentralen Anlaufstelle (Stadtbüro) für die Abdeckung der häufigsten Anliegen der Kundschaft
- III. Erhöhung der Sicherheit in den Verwaltungsgebäuden
- IV. Weiterverwendung von freierwerdenden Gebäuden

## b) Neuausrichtung Informatik

- I. Weiterentwicklung der IT-Architektur und -Infrastruktur (Rechenzentrum, Arbeitsplatz- und Sitzungszimmerausrüstung, Kundensleitsystem, Kommunikationssysteme, Sicherheit)
- II. Reduktion von operationellen Risiken
- III. Ausrichtung auf die zukünftigen Bedürfnisse wie beispielsweise Ausbau von digitalen Dienstleistungen (e-Government, Online-Services), Interoperabilität, Standardisierung

## c) Prozessoptimierungen und Betrieb

- I. Prozess- und Aufgabenüberprüfung, Erstellung von Leistungskatalogen je Abteilung, Automatisierung von wichtigen Abläufen in der Verwaltung (u.a. Soziale Dienste)
- II. Reduktion von Schnittstellen zwischen den Abteilungen durch die Schaffung eines Stadtbüros und Optimierung von administrativen Tätigkeiten, Prüfung von Effizienzsteigerungspotentialen
- III. Erstellung von Konzepten für einen wirkungsvollen und schlanken Betrieb des neuen Verwaltungsgebäudes

## 2. Wesentliche Ergebnisse

Die nachfolgende Tabelle zeigt einen Auszug der Lieferobjekte (Ergebnisse) aus der Planungsphase.

### a) Teil "Bauliche und organisatorische Massnahmen"

Teilbereich	Lieferobjekte
Raumprogramm	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Machbarkeitsanalyse und Layoutpläne für sämtliche Etagen</li> <li>- Baubeschrieb und Baukosten nach BKP</li> <li>- Vergleich mit anderen Städten (Dokumentation der Besichtigungen)</li> </ul>
Infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Detaillierte Anforderungen der Abteilungen an die Arbeitsplätze (Mobiliar, IT, Sachmittel)</li> <li>- Ausrüstung der Sitzungszimmer, inkl. Reservierungssystem</li> <li>- Elektroapparateplan für alle Etagen (Verkabelung, Steckdosen, Schalter, etc.)</li> <li>- Umfang des Archivierungsbedarfs innerhalb und ausserhalb des Verwaltungszentrums</li> <li>- Kundenführung und Signaletik</li> </ul>
Sicherheit (Bau)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sicherheitstechnische Anforderungen an das Gebäude</li> </ul>
Verwendung freiwerdende Gebäude	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schätzberichte mit Verkehrswertberechnungen und Mietertragspotential</li> <li>- Zustand der relevanten Liegenschaften und Sanierungsbedarf</li> </ul>

### b) Teil "Neuausrichtung Informatik"

Teilbereich	Lieferobjekte
IST-Aufnahme IT	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Detaillierte Dokumentation über die IT-Architektur und -Infrastruktur (Hard- und Software, Netzwerkdienste, Multifunktionsgeräte, Telefonie, Schnittstellen)</li> <li>- Analyse der IT-Kosten über die vergangenen Jahre</li> <li>- Stärken- und Schwächenanalyse (SWOT)</li> </ul>
Umfeldanalyse	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse der Massnahmen von Bund und Kanton (u.a. eGov-Initiativen)</li> <li>- Quervergleich mit anderen Städten und Gemeinden</li> </ul>

Konzeption zukünftige IT-Architektur und -Infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Umfassende Entscheidungsgrundlagen (IST-Zustand, Zukunftsbild, Ziellösung, Vorgehen)</li> <li>- Bedürfniskatalog (z.B. Arbeitsplatzkonzepte) inkl. Rahmenbedingungen und Stossrichtungen</li> <li>- Erschliessung der bisherigen und neuen Gebäude (Glasfasernetzwerk)</li> </ul>
Pflichtenheft und Offerten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pflichtenheft für Richtofferten</li> <li>- Angebote der IT-Dienstleister</li> <li>- Auswertung der Angebote</li> <li>- Kosten für die Migration</li> </ul>

### c) Teil "Prozessoptimierungen und Betrieb"

Teilbereich	Lieferobjekte
Stadtbüro	- Leistungskatalog, Aufbauorganisation, Ressourcenbedarf
Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dokumentation der Kernprozesse und teilw. der Detailprozesse je Abteilung</li> <li>- SWOT-Analysen für ausgewählte Bereiche</li> <li>- Effizienzsteigerungs- und Optimierungsmöglichkeiten (Innen- und Aussensicht)</li> <li>- Kommunikationsmatrix / Schnittstellenanalyse zwischen den Abteilungen</li> </ul>
Betrieb	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entwurf Betriebshandbuch (Versorgung, Entsorgung, Postwesen etc.)</li> <li>- Resultate der Workshops und Arbeitsgruppen (z.B. Infrastruktur für Verwaltungszentrum)</li> </ul>
Sicherheit (Betrieb)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sicherheitskonzept (Einrichtungen, Prozesse, Zutrittsberechtigungen)</li> <li>- Entwurf Aufgabenbeschriebe für die Sicherheitsorganisation</li> <li>- Entwurf Notfallhandbuch</li> </ul>
Reorganisation Soziale Dienste	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Überprüfung und Weiterentwicklung Arbeitsabläufe</li> <li>- Schnittstellenanalyse innerhalb und ausserhalb der Abteilung</li> <li>- Optimierungsmöglichkeiten für die Aufbau- und Ablauforganisation (u.a. Dokumentenbearbeitung, Datenbewirtschaftung)</li> <li>- Weiterentwicklung der Applikationslandschaft und Digitalisierung (z.B. Scan-Modul, Scan-Cockpit, elektr. Aktenführung, BFZ "Berechnen, Freigeben, Zahlen", Rechnungsworkflow)</li> </ul>

## 3. Erkenntnisse

### a) Projektmanagement

Die Stadtverwaltung Lenzburg betrat mit dem Projekt "Lenzburg21" weitgehend Neuland. Der Umfang und die Komplexität des Vorhabens war für viele Führungskräfte und Mitarbeitende äusserst anspruchsvoll. Die Mitarbeitenden verfügen über ausgewiesene Kompetenzen und Erfahrungen in den jeweiligen Tätigkeitsgebieten (Fachspezialisten), haben jedoch bislang wenig bis keine Projekterfahrung, insbesondere wenn es sich um die Konzeption und Leitung von abteilungsübergreifenden und anspruchsvollen betriebswirtschaftlichen Projekten handelt. Ohne externe Unterstützung oder ohne die Verfügbarkeit von internen Projektleitern und Teilprojektleitern (Allrounder) sind vergleichbare Vorhaben in der Stadtverwaltung Lenzburg kaum erfolgreich zu bewältigen.

### b) Weiterverwendung der Ergebnisse aus der Planungsphase

Zahlreiche Lieferobjekte können für die Fortführung der Konzeption und die spätere Umsetzung weiterverwendet werden. Die meisten Arbeiten liegen strukturiert und detailliert in elektronischer Form vor. Es gilt jedoch zu beachten, dass sich die Aufgaben sowie die Organisation der Stadtverwaltung über die Zeit verändern werden und somit der Zeitwert des Wissens laufend abnehmen wird.

Der Stadtrat erachtet es deshalb nach wie vor als sinnvoll und notwendig, die bisherigen umfangreichen Ergebnisse und gewonnenen Erkenntnisse aus der Planungsphase in einem oder mehreren Folgeprojekten fortzuführen.

### III. Kosten

#### 1. Abrechnung

Die vorliegende Abrechnung weist die Aufwendungen des genehmigten Planungskredits aus.

Teilprojekte	Planungskredit	Kreditabrechnung	Abweichung
Projektsteuerung TP IT TP Prozesse (Projektleitungsteam)	609'000.00	733'484.10	124'484.10
Externe Beratungen (ohne TP Bau)	66'000.00	70'504.50	4'504.50
TP Bau	415'000.00	407'839.30	-7'160.70
TP Kommunikation, Diverses	10'000.00	2'583.25	-7'416.75
<b>Total</b>	<b>1'100'000.00</b>	<b>1'214'411.15</b>	<b>114'411.15</b>

#### 2. Begründung der Kreditüberschreitung und Kompensationsmassnahmen

Die Kreditüberschreitung ist in erster Linie auf zwei Faktoren zurückzuführen:

- a) Verlängerung der Planungsphase zur Erhöhung der Genauigkeit der Kostenberechnungen
- b) Projektabschlusskosten nach Rückweisung des Projektkredits am 24. September 2020 durch den Einwohnerrat

Bei der Erarbeitung der Vorlage für den Einwohnerrat (Planungskredit) im September 2019 ging man davon aus, die Arbeiten für die Erstellung der Projekt-kreditvorlage bis Ende Juli 2020 abschliessen zu können. Die entsprechenden Planungskosten wurden somit bis Ende Juli 2020 berechnet und in die Pla-nungskreditvorlage eingesetzt.

Es zeigte sich jedoch, dass für eine Erhöhung der Genauigkeit der Kosten-berechnungen für die Phasen Detailplanung und Umsetzung, insbesondere für die Architektur- und Fachplanerleistungen, mehr Zeit eingesetzt werden soll.

Aus diesem Grund informierte der Stadtrat die GPFK am 2. Juli 2020 über den finanziellen Mehrbedarf von rund Fr. 130'000 für die Monate August und Sep-tember 2020.

Gleichzeitig zeigte der Stadtrat der GPFK auf, wie dieser Mehrbedarf finanziert werden soll:

- Im Budget der laufenden Rechnung waren Fr. 100'000 für "befristete Einsätze zur Entlastung von Mitarbeitenden, welche für die Projektarbeiten beschäftigt werden" eingesetzt (0220/3010.00; Löhne allg. Dienste). Der Stadtrat entschied, diesen Budgetposten nicht im vollen Umfang auszuschöpfen. Insgesamt wurden Fr. 25'000 für Entlastungsmassnahmen verwendet.  
Einsparung: **Fr. 75'000**
- In der Position Honorare ext. Berater (0220/3132.00) waren Fr. 40'000 für externe Projektunterstützungen (ausserhalb "Lenzburg21") budgetiert. Auch hier entschied der Stadtrat, diese Mittel nicht zu nutzen. In der Position waren insgesamt Fr. 60'000 budgetiert, wovon im Jahre 2020 nur Fr. 15'000 für die jährlich wiederkehrenden Archivierungsaufgaben verwendet wurden.  
Einsparung: **Fr. 40'000**

Nachdem der Einwohnerrat den Projektkredit (Vorlage 20/104) am 24. September 2020 zurückwies, war der Stadtrat gezwungen, die Arbeitsverhältnisse mit dem Projektleitungsteam auf Ende Oktober 2020 aufzulösen. Die Lohnaufwendungen für die Abschlussarbeiten (inkl. Dokumentation der Lieferergebnisse) bis Ende Oktober sowie die Auszahlung der restlichen Ferienguthaben mussten dem Planungskredit belastet werden.

Mit den **Einsparungen von Fr. 115'000** in der laufenden Rechnung konnten einerseits der Mehrbedarf für die Monate August und September 2020, wie auch für die Projektabschlusskosten im Oktober von insgesamt Fr. 114'411, gedeckt werden.

#### **Antrag:**

Der Einwohnerrat möge die Kreditabrechnung für das Projekt "Lenzburg21" mit Aufwendungen von Fr. 1'214'411.15 genehmigen.

Lenzburg, 13. Januar 2021

FÜR DEN STADTRAT  
Der Stadtammann:

Der Verwaltungsleiter:

**VERSANDDATUM**

12. Februar 2021