

Anhang zur Digitalisierungsstrategie

Der Anhang zur Digitalisierungsstrategie der Stadt Winterthur beinhaltet die Massnahmen inklusive deren Einbettung auf einer Roadmap, den Finanzbedarf, die Erläuterung zur Supportorganisation Digitalisierung inklusive Fachstellen, sowie die Kriterien zur Aufnahme ins Digitalisierungsportfolio.

Massnahmen

Die identifizierten Massnahmen werden nach Freigabe der Strategie durch das SDB angestossen und nach Priorität initiiert. Dies bedeutet insbesondere eine Ausarbeitung der relevanten Punkte durch den jeweilig federführenden Fachbereich, die es im Rahmen einer Projektinitialisierung benötigt (u.a. Auftraggeber/in, Ziele, Scope, Planung, Mittel) sowie die anschliessende Anmeldung im strategischen Digitalisierungsboard zur Aufnahme ins Digitalisierungsportfolio.

Nr.	Massnahme	Prio	HF
1	E-Services (externe) optimieren und ausbauen (von heute PDF zu Formularen und durchgängiger Datennutzung, Self-Service / One-Stop Shop, inkl. Abgleich laufender Projekte mit hoher Aussenwirkung bzw. Services gegenüber unseren externen Anspruchsgruppen, z.B. Bewilligungsverfahren, Baugesuche, virtuelle Bürgerbüros, Chatbots, digitaler Postausgang, Online Schalter, ChatGPT)	1	Digitales Leistungsangebot
2	Relaunch Internetportal («anspruchgruppenzentriert» definieren und ausrichten auf digitale Leistungsangebote)	1	Digitales Leistungsangebot
3	Verwaltungskernprozesse verbessern (im Rahmen laufender Projekte sowie Zusammenhang mit der Einführung von Abacus und Fabasoft-Egov-Suite; Daten, Medienbrüche und Doppelspurigkeit beseitigen, Umsetzung als Teilprojekte von ECM und WinRP, evtl. weiteren laufenden Projekten mit Potenzial), <i>Bemerkung: Im Rahmen des SRA durch SK</i>	1	Effiziente Prozesse
4	Digitale Signaturen einführen , <i>Bemerkung: Umsetzung als Teilprojekt von ECM, im Rahmen des SRA durch SK</i>	1	Effiziente Prozesse
5	Prozesslandschaft standardisieren (Prozessstandards einführen, Prozesslandkarte (in sinnvollem Rahmen) erarbeiten, Prozessautomatisierung vorbereiten, Tool für einheitliches Prozessmanagement definieren, Ermittlung Digitalisierungs-Reifegrad ausgewählter Prozesse)	1	Effiziente Prozesse
6	Einsatz RPA (Robotic Process Automation) / RPA@DigiWin ausbauen (Pilote abschliessen, Skalierungspotenziale identifizieren, RPA Anwendungsfälle weiter ausrollen)	1	Effiziente Prozesse
7	Digitale Workflows ausbauen (rund um ECM, weitere Anwendungsfälle zu identifizieren, z.B. via TIM das als Tool bereits im Einsatz ist, Umsetzung als Teilprojekte von ECM, evtl. weiteren laufenden Projekten mit Potenzial)	2	Effiziente Prozesse
8	Supportorganisation Digitalisierung und priorisierte Fachstellen Digitalisierung aufbauen (Finale Fachstellen definieren und priorisieren, dann aufbauen, Zusammensetzung, Ressourcen und Leistungsauftrag erarbeiten sowie der Stadtverwaltung verfügbar machen), <i>Bemerkung: Koordination Aufbau durch Fachstelle «Digitale Transformation»</i>	1	Organisation, Kultur und Kompetenzen
9	Ausbildungsangebot «Digitale Kompetenzen und Kultur» und Weiterbildungsprogramm für Führungspersonen schaffen (Minimale Kompetenzen evaluieren, neu entwickeln, Verbesserung fachlicher Kompetenzen), inkl. Intrapreneurship Programm aufbauen (Mindset, digitale Zusammenarbeit, Organisationsweite Vernetzung verstärkt)	1	Organisation, Kultur und Kompetenzen

10	Cloud Strategie überarbeiten (inkl. Hilfsmittel, fachlichen Orientierungshilfen)	2	Modernes Arbeitsumfeld
11	Mobiles Arbeiten in den Kernprozessen ausbauen (im Rahmen ECM, sowie Identifikation weiterer wichtige Anwendungsfälle)	2	Modernes Arbeitsumfeld
12	Applikationslandschaft für digitale Kollaboration optimieren (Analyse des Bedarfs an digitale Kollaborationstools, Prüfung Konsolidierung bestehender Lösungen an Kollaborationstools oder Elementen daraus)	2	Modernes Arbeitsumfeld
13	Daten Governance (inkl. Datennutzungskonzept, Datenarchitektur, Datenstandards, Datenhoheiten, Rollen), Konzept Open Government Data erarbeiten (in Anlehnung an Statistik-Studie)	1	Datenmanagement
14	Datenkompetenzen erhöhen (spezifisch bei spezifischen Funktionen, Data Literacy ganz generell breiter verankern)	2	Datenmanagement
15	ePartizipationsportal aufbauen (inkl. Informations- und Feedback-Plattform, Leitfaden zur Mitwirkung)	2	Partizipation und Mitwirkung
16	Konzeptionelle Grundlagen zum Thema «Ideation» (Grundlage für Bedürfnis-/Nutzerorientierung und Partizipation / Mitwirkung schaffen)	2	Partizipation und Mitwirkung

Tabelle 1: Massnahmenliste

Bemerkungen: Die Priorisierung widerspiegelt die Dringlichkeit der Umsetzung der jeweiligen Massnahme (Prio 1 = Dringlichkeit hoch, die Initialisierung erfolgt unmittelbar, Prio 2 = Dringlichkeit mittel, die Initialisierung erfolgt zu einem späteren Zeitpunkt).

Roadmap

Die priorisierten Massnahmen werden gebündelt auf einer Roadmap für die Jahre 2023 bis 2026 verortet, die als initiales Planungs- und Monitoringinstrument der laufenden Legislaturperiode dient. Sie wird während der Geltungsdauer jährlich und entlang der Finanzprozesse aktualisiert und bei der Überarbeitung der Digitalisierungsstrategie neu erarbeitet. Somit dient die Roadmap auch als Grundlage für die Schwerpunktthemen des darauffolgenden Legislaturprogramms mit Bezug zur digitalen Transformation der Stadt Winterthur.

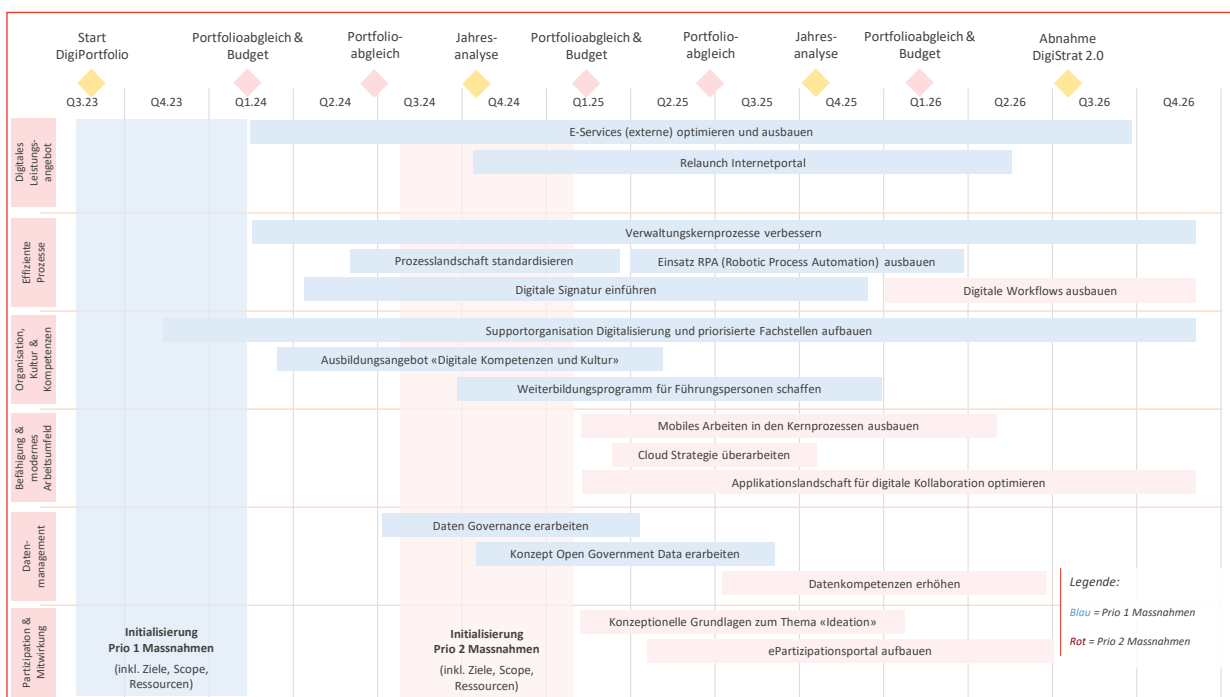


Abbildung 1: Roadmap der Massnahmen zur digitalen Transformation

Digitalisierungsportfolio

Im Digitalisierungsportfolio werden als Projekte konkretisierte Massnahmen i.d.R. vor deren Initialisierung aufgenommen. Stand jetzt enthält das Digitalisierungsportfolio acht Digitalisierungsvorhaben von hoher Relevanz (Prio 1).

Nr.	Massnahme	Prio	HF
17	ECM Einführung	1	Effiziente Prozesse
18	Einführung ERP-System (WinRP)	1	Effiziente Prozesse
19	Automatisierte Verarbeitung Posteingang	1	Digitales Leistungsangebot
20	WinLab Kokreationsplattform	1	Partizipation und Mitwirkung
21	Baumanagement 2.0	1	Digitales Leistungsangebot
22	Aufbau einer Metadatenbank in Zusammenarbeit von Fachstelle Statistik, Smart City und Nachhaltigkeit und Fachstelle Geoinformation	1	Datenmanagement
23	Ablösung Zeiterfassungssystem	1	Modernes Arbeitsumfeld
24	Ablösung WebGIS-Anwendungen	1	Datenmanagement

Tabelle 2: Laufende strategische Digitalisierungsvorhaben

Finanzbedarf

Der Finanzbedarf richtet sich nach den Massnahmen und wird für die Jahre 2023 und 2024 beziffert. Der weitere Finanzbedarf ab dem Jahr 2025 ist abhängig von der Definition der priorisierten Massnahmen und muss in der Initialisierungsphase der jeweiligen Digitalisierungsvorhaben bestimmt werden. Der Aufbau der Supportorganisation Digitalisierung und damit einhergehende Stellen sollen iterativ beantragt werden, wobei diese bei einigen Fachstellen auf der Grundlage bestehender Ressourcen jährlich zu prüfen sind. Die digitale Zielorganisation erfordert den Aufbau zu schaffender Stellen im Jahr 2024 wie folgt:

- Digitalisierungsportfoliomanager/in (für Fachstelle «Digitale Transformation» sowie Co-Lead Fachstelle «Architektur»)
- Technische/r Architekt/in (für Co-Lead Fachstelle «Architektur»)
- Koordinator/in Prozessexzellenz (für Fachstelle «Prozesse»)
- Koordinator/in Projektmanagement (für Fachstelle «Projekte»)

Mit Verabschiedung der vorliegenden Strategie sind folgende Ausgaben vorgesehen:

Jahr	Finanz- und Personalbedarf
2023	CHF 50'000 durch Stadtkanzlei für Digitalisierungsportfoliomanager/in CHF 200'000 in verschiedenen Departementen für Initialisierung von Prio 1 Massnahmen CHF 50'000 für Umsetzung von Teilen des Transformationsprogrammes
2024	CHF 170'000 durch Stadtkanzlei für Digitalisierungsportfoliomanager/in CHF 160'000 durch Informatikdienste für Technische/r Architekt/in Co-Leitung // Koordinator/in Projektmanagement CHF 400'000 in den Departementen für Initialisierung Prio 1 Massnahmen und Vorbereitung Prio 2 Massnahmen CHF 200'000 für Umsetzung von Teilen des Transformationsprogrammes / Begleitung Mitarbeitende
2025 ff.	CHF 160'000 durch Stadtkanzlei für Koordinator/in Prozessexellenz Abhängig vom weiteren Ausbau der Supportorganisation Digitalisierung mit entsprechenden Fachstellen und von der Weiterentwicklung von Rollen, die in einem ersten Schritt durch Job-Enrichment aufgebaut wurden sowie abhängig der weiteren Priorisierung sowie Vorbereitung und Ausarbeitung der Massnahmen und im Rahmen der jährlichen Budgetprozesse.

Tabelle 3: Finanz- und Personalbedarf der Strategieumsetzung

Supportorganisation Digitalisierung und Fachstellen

Die Supportorganisation Digitalisierung zielt darauf ab, Fachstellen in der Stadt Winterthur aufzubauen, um die digital-relevante Expertise in verschiedenen Bereichen zu bündeln und dadurch Synergien zu schaffen. Die Fachstellen werden im Sinne einer netzwerkartigen Supportorganisation geführt und stehen den Mitarbeitenden der Stadtverwaltung zu verschiedenen digital-relevanten Themen zur Verfügung. Sie schaffen einheitliche Standards, zeigen Arbeitsmethoden auf und machen methodische Vorgaben oder begleiten Vorhaben punktuell mit dediziertem Wissen. Besonders relevant ist die begleitende und operativ-fördernde Ausgestaltung der Fachstellen, welche das Ziel verfolgt, die Bedürfnisse der gesamten Stadtverwaltung zu adressieren und eine konkrete operative Unterstützung zu sein.

Fachstelle Digitale Transformation

Für den Aufbau der Fachstelle «Digitale Transformation» ist die Rolle «Digitalisierungsportfoliomanager/in» im Lead vorgesehen, um die Supportorganisation Digitalisierung aufzubauen und Anlaufstelle für Themen der digitalen Transformation zu sein. Das genaue Stellenprofil ist im Nachgang der Strategiearbeit zu definieren. Grobe Rolleninhalte sind (nicht abschliessend):

- Aufbau der benötigten Strukturen für die Supportorganisation Digitalisierung sowie Unterstützung der digitalen Fachstellen
- Aufbau und bewirtschaften eines Digitalisierungsportfolios als Grundlage für die Steuerungsaufgaben des SDB durch Aufbereiten der Entscheidungsgrundlagen inklusive der Variantenempfehlungen

- Entwickeln, führen und kommunizieren des Digitalisierungsportfolios in Bezug die gesamtstädtische digitale Entwicklung (z.B. organisieren des Projektcontrollings, Business Case der Initiativen bewerten und vergleichbar machen, Scope der Initiativen prüfen, mit anderen Initiativen zusammenfassen oder Initiativen auftrennen, etc.)
- Aufbau des strategischen Controllings in Bezug auf den Handlungsfeldern und Massnahmen der Digitalisierungsstrategie
- Sparring Partner für Projektleitende und Mitglieder von Arbeitsgruppen zu digitalen Themen
- Führen der langfristigen digitalen Kompetenz- und Kulturentwicklung, in enger Abstimmung mit dem Personalamt und der Fachstelle «Digitale Innovationen»
- Sicherstellen der einheitlichen Nutzung des Portfoliomanagement Systems sowie verwalten von Richtlinien, Templates und Instrumenten

Fachstelle Architektur

Für den Aufbau der Fachstelle «Architektur» ist die Rolle «Digitalisierungsportfoliomanager/in» im Co-Lead mit einer / einem Expertin / Experten der Informatikdienste vorgesehen. Dabei ist entscheidend, dass die fachliche sowie technische Architekturperspektiven eng aufeinander abgestimmt sind. Grobe Rolleninhalte sind (nicht abschliessend):

- Analyse der Applikationslandschaft / -architektur, um mögliche und Optimierungspotential aufzeigen zu können bzw. Architekturoptimierungen vorzunehmen und somit Effizienzsteigerung realisieren zu können. Die Identifikation basiert auf den grösstmöglichen Effekten (z.B. Zeitgewinn, Kostensenkung, Medienbrüche reduzieren, etc.) sowie Volumen (z.B. Anzahl Nutzende, einheitsübergreifend, etc.)
- Abstimmung von Standards und Vorgaben in enger Abstimmung mit IDW, welche die Vorgaben für technische Standards und Richtlinien erstellt, um Beschaffungen von Tools zu vereinfachen und zu professionalisieren sowie derer Einhaltung sicherzustellen
- Unterstützung bei der Evaluation, Beschaffung und Einführung von Applikationen durch die Bereitstellung beschaffungsprozessbezogener Expertise
- Sparring Partner für Projektleitende und Mitglieder von Arbeitsgruppen zu Architekturthemen
- Entscheidungsvorbereitung und Empfehlungen für SDB im Kontext des Einsatzes von Applikationen (Applikationsarchitektur), (beispielsweise welche Querschnittsanwendungen werden eingesetzt)
- Enge Abstimmung der Enterprise-/Applikationsarchitektur auf Stadtebene mit der Technischen Architektur auf IDW Ebene, um eine gemeinsam ausgerichtete ICT- und Applikationsarchitektur sicherstellen zu können.

Fachstelle Prozesse

Für den Aufbau der Fachstelle «Prozesse» ist die Rolle «Koordinator/in Prozessexzellenz» vorgesehen. Das genaue Stellenprofil ist im Nachgang der Strategieerarbeitung zu definieren. Grobe Rolleninhalte sind (nicht abschliessend):

- Analyse identifizierter Prozesse, die zum Zweck der Harmonisierung oder Effizienzsteigerung im Zuge der Digitalisierung optimiert werden sollen. Die Identifikation basiert auf den grösstmöglichen Effekten (z.B. Zeitgewinn, Kostensenkung, Medienbrüche reduzieren, etc.) sowie Volumen (z.B. Anzahl Nutzende, einheitsübergreifend, etc.)
- Einführung eines einheitlichen Standards, an welchem sich zukünftige Modellierungen orientieren (z.B. BPMN), insbesondere im Hinblick auf Automatisierung sowie Erstellung einer Prozesslandkarte, inkl. der Identifikation von Potenzialen zur digitalen Verbesserung

- Unterstützung der Departemente bei der Digitalisierung von Prozessen (z.B. Modellierung, Hilfsmittel, Coaching) durch Bereitstellung von prozessbezogener Expertise
- Sparring Partner für Projektleitende und Mitglieder von Arbeitsgruppen, z.B. Koordinationsgruppe Daten, im Hinblick auf Reduktion von Medienbrüchen, Sicherstellung einer end-to-end Betrachtung von digitalen Leistungen und weitere
- Unterstützung bei innovativen Vorhaben mit Bedarf an Prozessexpertise, z.B. Skalierung RPA, digitale Workflows und weitere
- Sicherstellen der einheitlichen Nutzung von Prozessvorgaben sowie Verwalten von Richtlinien, Templates und Instrumenten

Fachstelle Digitale Innovationen

Für den Aufbau der Fachstelle «Digitale Innovationen» ist die Rolle «Digital Officer IDW» im Co-Lead mit der Leitung Smart City und Nachhaltigkeit im Amt für Stadtentwicklung vorgesehen. Grobe Rolleninhalte sind (nicht abschliessend):

- Unterstützung der Departemente und Fachbereiche bei Fragestellungen und Vorhaben zu Potential und Nutzung von innovativen und explorativen Technologien und Vorgehensweisen (z.B. Organisation / Durchführung von Workshops zur Problemlösungsfindung mittels nutzerzentrierter Methoden, wie Design Thinking, Business Model Canvas, etc.)
- Unterstützung der Departemente und Fachbereiche bei Fragestellungen und Vorhaben mit dem Fokus «Benutzerfreundlichkeit» für Kunden und Mitarbeitende (nutzerorientierte Digitalisierung) sowie Angebot eines Usability Testings von neuen Dienstleistungen.
- Unterstützung der Digitalisierungsportfoliomanager/in beim Aufbau von digitalen Kompetenzen und Kulturentwicklung in Abstimmung mit dem Personalamt
- Beratung und Unterstützung der Bereiche sowie des SDB bezüglich zukünftiger, digitaler Entwicklungen, Aufzeigen von Potential, Vorschlagen von Massnahmen (z.B. durch Aufbau und Führen eines Trendradars zur Darstellung von Lösungsmöglichkeiten spezifischer Problemstellungen in den Departementen und Bereichen)
- Lead oder Unterstützung der Bereiche bei der Erschliessung von Fördergeldern im Zusammenhang mit Innovationen und Digitalisierung sowie Vernetzung auf lokaler und nationaler Ebene

Fachstelle Projekte

Für den Aufbau der Fachstelle «Projekte» ist die Rolle «Koordinator/in Projektmanagement» vorgesehen. Das genaue Stellenprofil ist im Nachgang der Strategieerarbeitung zu definieren. Grobe Rolleninhalte sind (nicht abschliessend):

- Einführung einheitlicher Standards, an welchem sich zukünftige Projektführungen (z.B. HERMES 2022, Scrum) für einen wirksamen Umgang mit klassischen wie auch agilem Projektmanagement Methodiken orientieren
- Projektmanagement professionalisieren, um die Fähigkeit der Stadtverwaltung erhöhen und Digitalisierungsvorhaben erfolgreich umsetzen zu können
- Unterstützung der Departemente bei der Durchführung von Vorhaben durch Bereitstellung von Expertise sowie Hilfsmitteln. Sparring Partner für Projektleitende und Mitglieder von Arbeitsgruppen
- Sicherstellen der einheitlichen Nutzung von Projektmanagementvorgaben sowie Verwalten von Richtlinien, Templates und Instrumenten (im Sinne eines PMO)

Fachstelle Daten

Für den Aufbau der Fachstelle «Daten» ist das Amt für Stadtentwicklung im Lead vorgesehen. Grobe Rolleninhalte sind (nicht abschliessend):

- Analyse identifizierter Prozesse, die zum Zweck der Harmonisierung, Effizienzsteigerung oder Reduktion von Datenredundanzen im Zuge der Digitalisierung und aus Datenperspektive optimiert werden sollen. Die Identifikation basiert auf den grösstmöglichen Effekten (z.B. Zeitgewinn, Kostensenkung, Medienbrüche reduzieren, etc.) sowie Volumen (z.B. Anzahl Nutzende, einheitsübergreifend, etc.).
- Durchsetzung stadtweites Datennutzungskonzept, inkl. Umgang mit Open Government Data, sowie Einführung einheitlicher Standards, an welchen sich zukünftiges Datenmanagement orientieren soll.
- Einhaltung stadtweiter Data Governance und übergreifender Datenarchitektur aufbauen und durchsetzen, Prinzip «Once-Only» stadtweit verankern.
- Unterstützung der Departemente bei der Digitalisierung von Prozessen durch Bereitstellung von datenbezogener Expertise
- Sparring Partner für Projektleitende und Mitglieder von Arbeitsgruppen, z.B. Koordinationsgruppe Daten, im Hinblick auf Reduktion von Medienbrüchen, Sicherstellung einer end-to-end Betrachtung von digitalen Leistungen und weitere.

Kriterien für DigiVorhaben

Für ein einheitliches Verständnis, was als Digitalisierungsvorhaben verstanden und somit im Digitalisierungsportfolio geführt wird, gilt folgende Definition: *«Digitalisierungsvorhaben sind Projekte, welche für die Steuerung und Förderung der digitalen Transformation in der Stadtverwaltung Winterthur und deren Leistungen gegenüber ihren Anspruchsgruppen erfolgskritisch sind sowie einen massgeblichen Beitrag zu den Handlungsfeldern der Digitalisierungsstrategie leisten»*. Als Orientierungshilfe im Rahmen des Anmeldeprozesses von potenziellen Digitalisierungsvorhaben gelten nachfolgende Messgrössen. Die Fragen dienen der operativen Herleitung und sind im Rahmen des Detailkonzeptes zur Digitalen Governance weiterzuentwickeln. Je mehr Fragen mit «Ja» beantwortet werden, desto höher ist die Wichtigkeit des Vorhabens für die Digitalisierung und somit die Aufnahme im Digitalisierungsportfolio.

Kriterien	Messgrössen (inkl. möglicher Fragestellungen)
Strategiebeitrag	Digitalisierungsbeitrag, Strategiebezug, Skalierbarkeit <ol style="list-style-type: none"> Das Vorhaben «zahlt stark auf die Ziele der Digitalisierung ein». Das Vorhaben «zahlt stark auf mindestens zwei Handlungsfelder der Digitalisierung ein». Das Vorhaben «zahlt stark auf mindestens vier Handlungsfelder der Digitalisierung ein». Das Vorhaben leistet einen erheblichen Beitrag an die strategische Ausrichtung der Stadt Winterthur (z.B. Legislaturprogramm, weitere Strategien). Die Umsetzung des Vorhabens hat grosses Skalierungspotenzial.
Grösse	Umfang CHF, Umfang PT <ol style="list-style-type: none"> Die Umsetzung des Vorhabens erfordert zwischen 10 – 20 PT. Die Umsetzung des Vorhabens erfordert mindestens > 20 PT.

	<ul style="list-style-type: none">h) Die Umsetzung des Vorhabens erfordert < CHF 100'000.00i) Die Umsetzung des Vorhabens erfordert zwischen CHF 100'000.00 und CHF 300'000.00.j) Die Umsetzung des Vorhabens erfordert > CHF 300'000.00.
Verflechtung des Vorhabens	Organisationseinheiten, Vorhaben, Ressourcen <ul style="list-style-type: none">k) Die Umsetzung des Vorhabens erfordert Ressourcen von mindestens zwei Departementen.l) Die Umsetzung des Vorhabens erfordert Ressourcen von zentralen Einheiten (wie HR, Stadtkanzlei, etc.).m) Die Umsetzung des Vorhabens hat Abhängigkeiten zu einem weiteren laufenden Vorhaben.n) Die Umsetzung des Vorhabens hat Abhängigkeiten zu mindestens drei weiteren laufenden Vorhaben.o) Das Vorhaben hat Auswirkungen auf mindestens zwei Departemente.p) Das Vorhaben hat Auswirkungen auf die gesamte Verwaltung.

Tabelle 4: Kriterien und Messgrößen zur Definition DigiVorhaben