

Digitalisierungsstrategie 2023

Inhaltsverzeichnis

Management Summary.....	3
1 Einleitung.....	4
1.1 Ausgangslage	4
1.2 Strategische Einbettung	4
1.3 Geltungsbereich und Laufzeit.....	5
1.4 Situationsanalyse	5
2 Ausrichtung.....	6
2.1 Definition	6
2.2 Vision	7
2.3 Strategische Ziele.....	7
2.4 Leitsätze.....	8
3 Handlungsfelder.....	9
3.1 Digitales Leistungsangebot	10
3.2 Effiziente Prozesse.....	10
3.3 Organisation, Kultur und Kompetenzen	11
3.4 Modernes Arbeitsumfeld.....	11
3.5 Datenmanagement.....	12
3.6 Partizipation und Mitwirkung.....	12
4 Umsetzung.....	14
4.1 Digitalisierungsportfolio	14
4.2 Governance.....	15
4.3 Transformationsprogramm	20

Management Summary

Mit der vorliegenden Digitalisierungsstrategie wird das Ziel verfolgt, die digitale Entwicklung der Stadt Winterthur voranzutreiben, Entwicklungsimpulse zu setzen, laufende und in Planung stehende Digitalvorhaben zu koordinieren, sowie die gesamtstädtische Sicht bei der Entwicklung digitaler Angebote zu verstärken. Die Stadt Winterthur ist im Bereich der Digitalisierung bereits aktiv und viele Projekte konnten in der Vergangenheit erfolgreich umgesetzt werden. In den letzten Jahren wurde deutlich, dass die verschiedenen Digitalisierungsprojekte einer stärkeren zentralen Steuerung bedürfen und besser aufeinander abgestimmt sein müssen. Die Digitalisierungsstrategie hat somit neben einem zukunftsgerichteten auch einen integrativen Charakter zur Konsolidierung der vielfältigen Digitalisierungsbestrebungen.

Die Vision beinhaltet drei Schwerpunkte (Kapitel 2.2 Vision); 1) ein fortschrittliches und digital zugängliches Leistungsangebot bieten, 2) eine effiziente Organisation durch konsequentes Vernetzen von Daten und Prozessen ermöglichen und 3) moderne Arbeitsbedingungen in einer wertschätzenden Arbeitskultur schaffen. Die davon abgeleiteten Ziele (Kapitel 2.3 Strategische Ziele) fokussieren darauf, das digitale Leistungsangebot für externe Anspruchsgruppen auszubauen und zu optimieren, interne Prozesse mit Unterstützung digitaler Technologien übergreifender, bedarfsorientierter und effizienter zu gestalten sowie die gesamtstädtische Zusammenarbeit weiterzuentwickeln. Zudem sollen Synergien, Standards und einheitliche Strukturen gefördert und Daten effizient bewirtschaftet wie auch wertschöpfend genutzt werden.

Für eine nachhaltige digitale Entwicklung der Stadt Winterthur und zur Erreichung der strategischen Ziele der digitalen Transformation wurden sechs Handlungsfelder (Kapitel 3 Handlungsfelder) ausgearbeitet; 1) *Digitales Leistungsangebot*, 2) *Effiziente Prozesse*, 3) *Organisation, Kultur und Kompetenzen*, 4) *Modernes Arbeitsumfeld*, 5) *Datenmanagement* und 6) *Partizipation und Mitwirkung*. Die Umsetzung (Kapitel 4 Umsetzung) der vorliegenden Digitalstrategie schlägt die Brücke von den mittel- und langfristigen strategischen Überlegungen zu konkreten Massnahmen. Konkrete Projekte zur Umsetzung der Digitalisierungsstrategie (sog. Digitalisierungsvorhaben) werden im Digitalisierungsportfolio aufgenommen, priorisiert und gesteuert. Zudem wird eine «Digitale Supportorganisation» als Netzwerkorganisation aufgebaut, um digitale Kompetenzen der Gesamtverwaltung anzubieten und die digitale Transformation gesamtstädtisch vorantreiben zu können.

Die vorliegende Digitalisierungsstrategie gilt für die gesamte Verwaltung der Stadt Winterthur und somit für alle Departemente sowie die dazugehörigen Bereiche und Ämter. Begründete Ausnahmen bilden der Parlamentsdienst und weitere dem Parlament direkt unterstellte Stellen wie die Finanzkontrolle, die Ombudsstelle, die Datenaufsichtsstelle sowie die Schulen.

Die aktuelle Digitalisierungsstrategie gilt für den Zeitraum 2023 bis 2026. Sie wird im Auftrag des Stadtrats mindestens alle vier Jahre überprüft und bei Bedarf angepasst. Erstmals wird die Stadtkanzlei 2025 einen entsprechenden Prüfbericht vorlegen, damit Erkenntnisse und Empfehlungen rechtzeitig in die Lagebeurteilung für das Legislaturprogramm 2026-2030 einfliessen können. Im Rahmen des jährlichen Controllings wird das Strategische Digitalisierungsboard (SDB) zuhanden der Budgetplanung der Departemente Empfehlungen abgeben.

1 Einleitung

Die vorliegende Digitalisierungsstrategie 2023 hat zum Zweck, die strategische Grundausrichtung für eine nachhaltige digitale Entwicklung der Stadt Winterthur zu legen. Sie basiert auf dem Stadtratsbeschluss vom 5. Oktober 2022, einschliesslich den dazugehörigen Beilagen zur Governance. Die darin formulierten Inhalte, insbesondere zur Rolle des strategischen Digitalisierungsboards (SDB), wurden in der Erarbeitung berücksichtigt und weiterentwickelt. Basierend auf den externen und internen Rahmenbedingungen werden gezielte Impulse gesetzt und die Entwicklungsrichtung dargelegt. Die Details zur Governance, wie beispielsweise Organisation, Prozesse, Finanzierung sowie die operativen Umsetzungsmassnahmen werden nach Freigabe der Strategie in Abstimmung mit der ICT-Strategie ausgearbeitet.

Einleitend wird die Ausgangslage dargelegt, die Einbettung der Digitalisierungsstrategie in den strategischen Rahmen vorgenommen sowie deren Geltungsbereich festgelegt. Schliesslich zeigt die Situationsanalyse die spezifisch für die Digitalisierungsentwicklung relevanten internen und externen Eckpunkte der Stadt Winterthur auf.

1.1 Ausgangslage

Die Stadt Winterthur beschäftigt sich bereits seit Jahren proaktiv mit der digitalen Entwicklung und entsprechend unterstützen verschiedene Strategien und Vorhaben die digitale Transformation der Stadtverwaltung Winterthur. Die stetige Auseinandersetzung berücksichtigt die technologischen und gesellschaftlichen Entwicklungen und widerspiegelt sich konkret in einer Vielzahl an Projekten, die dank viel Initiative bereits realisiert wurden oder noch in Umsetzung sind. Insofern hat die Digitalisierungsstrategie neben einem zukunftsgerichteten auch einen integrativen Charakter zur Konsolidierung der vielfältigen Digitalisierungsbestrebungen. Mit der vorliegenden Digitalisierungsstrategie wird das Ziel verfolgt, der digitalen Entwicklung der Stadt Winterthur eine einheitliche Richtung zu geben und diese mit neuen Entwicklungsimpulsen zu ergänzen, laufende und in Planung stehende digitale Vorhaben zu koordinieren sowie die gesamtstädtische Sicht bei der Entwicklung digitaler Angebote zu verstärken.

1.2 Strategische Einbettung

Die vorliegende Digitalisierungsstrategie steht in enger Abhängigkeit mit verschiedenen Strategieelementen, die zu berücksichtigen sind. Diese werden nachfolgend aufgeführt und deren Umgang im Zusammenspiel mit der vorliegenden Strategie dargelegt.

Das aktuelle Legislaturprogramm 2022 – 2026 gibt den Rahmen für die Digitalisierung der Stadt Winterthur vor. Einerseits durch das Langfristziel «*Winterthur soll eine innovative und vernetzte Stadt sein, die das Potenzial der Digitalisierung und moderner Technologien nutzt*», andererseits durch das Schwerpunktthema «*die Digitalisierung der Verwaltung vorantreiben sowie Cybersecurity intensivieren*». Dies inkludiert strategisch initiierte Projekte, beispielsweise die Einführung der beiden zentralen Systeme ERP (Enterprise Resource Planning) und ECM (Enterprise Content Management), die aktuell in verschiedenen Stadien der Umsetzung sind. Die Digitalisierungsstrategie greift den durch das Legislaturprogramm bestätigten Rahmen auf und ergänzt diesen im Hinblick auf die kommende Legislaturperiode mit Entwicklungsschwerpunkten.

Verschiedene Strategien in den Fachbereichen mit Bezug zur Digitalisierung, namentlich die Geoinformationsstrategie, die ICT-Strategie, die E-Government-Strategie sowie die Smart City Strategie sind mit der stadtweiten Digitalisierungsstrategie abzustimmen. Geltende Strategien mit Abhängigkeiten zur vorliegenden Digitalisierungsstrategie werden entweder abgelöst oder angepasst. So wird die E-Government-Strategie durch die vorliegende Digitalisierungsstrategie hinfällig und Anpassungen an der Smart-City Strategie sowie Geoinformationsstrategie zur Umsetzung an die entsprechenden Bereiche übergeben. Die in Arbeit befindliche ICT-Strategie wird eng abgestimmt erarbeitet, um inhaltliche Abhängigkeiten zu berücksichtigen. Die vorliegende Digitalisierungsstrategie gibt an gewissen Stellen den Rahmen vor, an welchem sich die weiteren Strategien bezüglich digitaler Entwicklung orientieren sollen und ermöglicht auch Spielraum, inhaltliche Elemente fachlich zu konkretisieren sowie anzureichern. Umge-

kehrt wurde im Verlauf des Erarbeitungsprozesses der Digitalisierungsstrategie sichergestellt, dass relevante Inhalte der in Abhängigkeit stehenden Strategien eingeflossen sind. Somit werden Doppelspurigkeiten oder Widersprüchlichkeiten aufgelöst und es wird dem Ziel einer einheitlichen digitalen Entwicklungsrichtung Rechnung getragen.

Die vorliegende Digitalisierungsstrategie steht im Einklang mit den Zielen der Strategie Digitale Verwaltung des Kantons Zürich 2018 - 2023. Die Stadt Winterthur ist Mitglied von egovpartner, einem partnerschaftlichen Netzwerk von Gemeinden, Städten und dem Kanton, mit dem gemeinsamen Ziel, die digitale Transformation der Verwaltungen im Kanton Zürich voranzubringen. Ferner nimmt die Stadt Winterthur eine aktive Rolle in weiteren Partnerschaften ein, etwa im Städteverband oder der Organisation «Digitale Verwaltung Schweiz». Im Rahmen dieser strategischen Mitgliedschaften werden gemeinschaftliche digitale Lösungen erarbeitet und durch die Stadt Winterthur wo wirkungsvoll eingesetzt. Das Voranbringen der Digitalisierung in partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit Akteuren in ihrem Ökosystem wird zukünftig weiter gefördert.

1.3 Geltungsbereich und Laufzeit

Die vorliegende Digitalisierungsstrategie gilt für die gesamte Verwaltung der Stadt Winterthur und somit für alle Departemente sowie den dazugehörigen Bereichen und Ämtern. Begründete Ausnahmen bilden der Parlamentsdienst und weitere dem Parlament direkt unterstellte Stellen, wie die Finanzkontrolle, die Ombudsstelle, die Datenaufsichtsstelle sowie die Schulen. Diese Verwaltungseinheiten sind eingeladen, sich ebenfalls an der Strategie zu orientieren. Die aktuelle Digitalisierungsstrategie gilt für den Zeitraum 2023 bis 2026. Sie wird im Auftrag des Stadtrats mindestens alle vier Jahre überprüft und bei Bedarf angepasst. Erstmals wird die Stadtkanzlei 2025 einen solchen Prüfbericht vorlegen, damit Erkenntnisse und Empfehlungen rechtzeitig in die Lagebeurteilung für das Legislaturprogramm 2026-2030 einfließen können. Das Controlling über Fortschritte der Massnahmenumsetzung und deren Wirkung erfolgt jährlich. Im Rahmen des jährlichen Controllings wird das SDB zuhanden Budgetplanung der Departemente Empfehlungen abgeben (vgl. Kap. 4.2 Governance).

1.4 Situationsanalyse

Die Digitalisierung der Stadt Winterthur hat sich stetig entwickelt, sowohl verwaltungsintern gegenüber Mitarbeitenden als auch in Bezug auf die digitalen Leistungen zugunsten von Einwohnerinnen und Einwohnern, Unternehmen und anderen Leistungsbezügern. Im Rahmen der Strategieentwicklung wurden eine umfassende und mehrstufige Situationsanalyse durchgeführt; eine interne Analyse der Verwaltungsorganisation in Bezug zur Digitalisierung, eine Umweltfaktorenanalyse (PESTEL) zur Erhebung der technologischen Trends sowie der gesellschaftlichen und regulatorischen Entwicklungen sowie eine Vergleichsanalyse mit digital fortgeschrittenen Benchmarks im öffentlichen Sektor. Die nachfolgende Tabelle zeigt die konsolidierten Erkenntnisse, die als Grundlage für die digitale Ausrichtung und die Handlungsfelder in den Folgekapiteln dienen. Die detaillierteren Ergebnisse der Situationsanalyse wurden in Form einer SWOT- und PESTEL-Analyse zusammengetragen.

Externe Perspektive	<p>Es besteht eine Vielzahl von digitalen Services für alle Anspruchsgruppen und Leistungsbezüger, allerdings ist die Qualität der Leistungen unterschiedlich ausgeprägt und die Services sind teilweise wenig kundenzentriert.</p> <p>Externe Anspruchsgruppen stehen der Stadtverwaltung mit immer höheren Anforderungen an digitale Services gegenüber. Eine leistungsfähige Verwaltung kann durch kontinuierliche Optimierung des Angebots, der Qualität, des Informationsflusses und der Reaktionszeit verbesserte und kostengünstigere Dienstleistungen anbieten.</p> <p>Der Austausch auf Ebene Bund, Kanton und Gemeinden funktioniert grundsätzlich gut und ermöglicht die Nutzung von Synergiepotenzialen. Die operative Nutzung dieser Potenziale sowie der Einbezug weiterer Anspruchsgruppen können verstärkt werden.</p>
----------------------------	--

	<p>Generell lassen sich stetig voranschreitende technologische Entwicklungen mit wachsenden Reifegraden beobachten. Deren Einsatz fordert von einer Stadtverwaltung stetige Entwicklungsbereitschaft.</p> <p>Als grösste Arbeitgeberin in Winterthur und mit Blick auf den vorherrschenden Fachkräftemangel ist die Stadtverwaltung darauf angewiesen, sich mit attraktiven Arbeitsbedingungen positionieren zu können, um Talente zu gewinnen und zu halten.</p>
<p>Interne Perspektive</p>	<p>Es besteht grundsätzlich eine Kultur der konstruktiven Zusammenarbeit, die bereichsübergreifende Kooperation ist jedoch nicht genügend institutionalisiert und somit sind digitale Bestrebungen wenig abgestimmt.</p> <p>Es bestehen eine spürbare Bereitschaft zum Wandel unter den Mitarbeitenden sowie ein hohes Potential und auch steigendes Bedürfnis der Mitarbeitenden nach Prozessoptimierungen und Effizienzsteigerungen durch Digitalisierung und Automatisierung.</p> <p>Der Digitalisierungsgrad der verschiedenen Bereiche innerhalb der Verwaltungsorganisation ist sehr unterschiedlich ausgeprägt. Dies ist auf unterschiedliche Ressourcensituationen und Fähigkeiten sowie verschiedene Führungs- sowie Kulturelemente zurückzuführen.</p>

Tabelle 1; Konsolidierte Situationsanalyse

In einem weiteren Schritt wurden die internen Stärken und Schwächen mit den externen Chancen und Gefahren abgeglichen, um daraus Handlungsfelder abzuleiten.

2 Ausrichtung

Die digitale Ausrichtung basiert auf der vorstehend zusammengefassten Situationsanalyse. Daraus abgeleitet wird der Begriff «Digitalisierung» für den spezifischen Kontext der Stadt Winterthur definiert sowie die digitale Vision, die strategischen digitalen Ziele und digitalen Leitsätze formuliert.

2.1 Definition

Der Begriff «Digitalisierung» kann unterschiedlich definiert werden. Mithilfe einer einheitlichen Interpretation soll für die Stadtverwaltung Winterthur ein gemeinsames Verständnis geschaffen werden. Die Digitalisierung wird vorliegend als gesamtheitliche Transformation verstanden, in deren Mittelpunkt die internen und externen Anspruchsgruppen stehen. Zu den externen Anspruchsgruppen gehören alle natürlichen oder juristischen Personen ausserhalb der Stadtverwaltung, die mit der Stadt Winterthur agieren, beispielsweise Einwohnerinnen und Einwohner, Vereine, Unternehmen, Hochschulen oder kantonale und kommunale Institutionen. Entsprechend versteht die Stadt Winterthur unter einer nachhaltigen Digitalisierung eine kontinuierliche Veränderung der Interaktion mit allen Anspruchsgruppen und eine Entwicklung der Verwaltungsprozesse sowie der Serviceleistungen auf Basis digitaler Technologien sowie transparenter Daten unter Berücksichtigung sich ändernder Bedürfnisse der Anspruchsgruppen. Diese «digitale Transformation» ermöglicht es der Stadt, ihre Strukturen, Kultur und Fähigkeiten an die sich verändernden Möglichkeiten und Anforderungen an eine digitale Verwaltung anzupassen und auf diese Weise die Erbringung ihres Leistungsauftrages laufend zu verbessern.

2.2 Vision

Zur Unterstützung der allgemeinen Geschäftsziele der Stadt Winterthur gilt die Vision bestehend aus folgenden drei Schwerpunkten:

Fortschrittliches Leistungsangebot	Wir bieten unseren Anspruchsgruppen einen Mehrwert durch die intelligente Nutzung von Synergien und den Ausbau eines fortschrittlichen, zielgerichteten und einfach zugänglichen digitalen Leistungsangebotes.
Effiziente Verwaltung	Wir transformieren die Verwaltung mittels digitaler Lösungen durch das konsequente Vernetzen von Daten und Prozessen zu einer effizienten Organisation, die proaktiv auf die Herausforderungen der Zukunft reagieren kann.
Attraktive Arbeitsbedingungen	Wir fördern die Arbeitszufriedenheit und eine wertschätzende Kultur der Zusammenarbeit durch moderne Arbeitsbedingungen, einen zweckmässigen Ressourceneinsatz, Transparenz und Kreativität auf allen Stufen.

Tabelle 2: Vision zur Digitalisierung

2.3 Strategische Ziele

Gestützt auf die Vision verfolgt die Stadt Winterthur mit der digitalen Transformation nachfolgende strategische Ziele:

- Digitale Leistungsangebote ausbauen und optimieren
- Prozesse mit Unterstützung digitaler Technologien übergreifender, bedarfsorientierter sowie effizienter gestalten
- Gesamtstädtische Zusammenarbeit weiterentwickeln
- Synergien, Standards und einheitliche Strukturen fördern
- Daten effizient bewirtschaften und wertschöpfend nutzen
- Digitale Infrastrukturen optimieren und ausbauen

Die strategischen Ziele sind mittel- bis langfristige Vorgaben zu verstehen. Sie beschreiben die Stossrichtung, in welche sich die Stadtverwaltung mit Hilfe der digitalen Transformation entwickeln möchte und welche Handlungsfelder gesetzt werden sollen. Die operativen Messgrößen werden im Kapitel 3 Handlungsfelder in konkreter und messbarer Form formuliert und beziehen sich auf die Handlungsfelder.

2.4 Leitsätze

Ausgehend von den strategischen Zielen lassen sich Leitsätze ableiten, an welchen sich das Handeln der Mitarbeitenden zur Umsetzung der Digitalisierungsstrategie orientieren soll. Die Leitsätze sind als Werthaltungen zu verstehen und haben zum Ziel, der digitalen Transformation eine einheitliche Entwicklungsrichtung zu geben.

Zielgerichtet	Die Digitalisierung dient nicht dem Selbstzweck, sondern richtet sich konsequent an den Bedürfnissen der internen und externen Anspruchsgruppen sowie deren Nutzung des Leistungsangebots aus. Dies unter den Gesichtspunkten einer hohen Nutzerorientierung, kurzen Durchlaufzeiten sowie einem einfachen und einheitlichen Zugang.
Digital First	Die Digitalisierung unterstützt den konsequenten Ausbau von digitalen Prozessen sowie digital zugänglichen Services, indem Lösungen nach dem Grundsatz «Digital First» konzipiert werden. Dabei wird sichergestellt, dass keine digitale Diskriminierung stattfindet, Barrierefreiheit berücksichtigt und Datenschutz gewährleistet wird.
Mutig	Die Digitalisierung gibt der Stadtverwaltung in ausgewählten Bereichen neuen Gestaltungsraum für Innovationen. Dabei ist das Ziel, aus bekannten Denkmustern auszubrechen, technische Neuheiten in der täglichen Arbeit zu fördern, eine positive Fehlerkultur zu leben sowie Neues auszuprobieren.
Standardisiert	Die Digitalisierung fördert übergreifende Prozesse und Informationsflüsse sowie Transparenz auf der Basis von interoperablen Lösungen. Mit der konsequenten Nutzung von Open Source, akzeptierten Standards und Schaffung von Synergien sollen Medienbrüche minimiert, Informationsflüsse verbessert und eine einheitliche und redundanzbereinigte Datenbewirtschaftung und -nutzung («Once-Only») sichergestellt werden.
Kooperativ	Die Digitalisierung ermöglicht Synergiepotenzial durch das Nutzen von Kooperationen, Best Practices und einen partnerschaftlichen Austausch unter den Departementen sowie auch mit Bund, Kanton und anderen Grossstädten. Bestehende Erfahrungen, Standards und Anwendungen werden genutzt und soweit möglich und sinnvoll im eigenen Kontext verwendet.

Tabelle 3: Digitale Leitsätze

3 Handlungsfelder

Die strategischen Handlungsfelder entsprechen den digitalen Entwicklungsschwerpunkten der Stadt und richten sich nach der strategischen Ausrichtung im vorangegangenen Kapitel. Im Rahmen des Strategieentwicklungsprozesses wurden sechs Handlungsfelder ausgearbeitet, die gemeinsam das Zielbild der digitalen Transformation ergeben. Folgende Handlungsfelder verschaffen der Strategie ein klares Profil und fokussieren die digitalen Bestrebungen der Stadtverwaltung für die nächsten Jahre; 1) *Digitales Leistungsangebot*, 2) *Effiziente Prozesse*, 3) *Organisation, Kultur und Kompetenzen*, 4) *Modernes Arbeitsumfeld*, 5) *Datenmanagement*, 6) *Partizipation und Mitwirkung*.

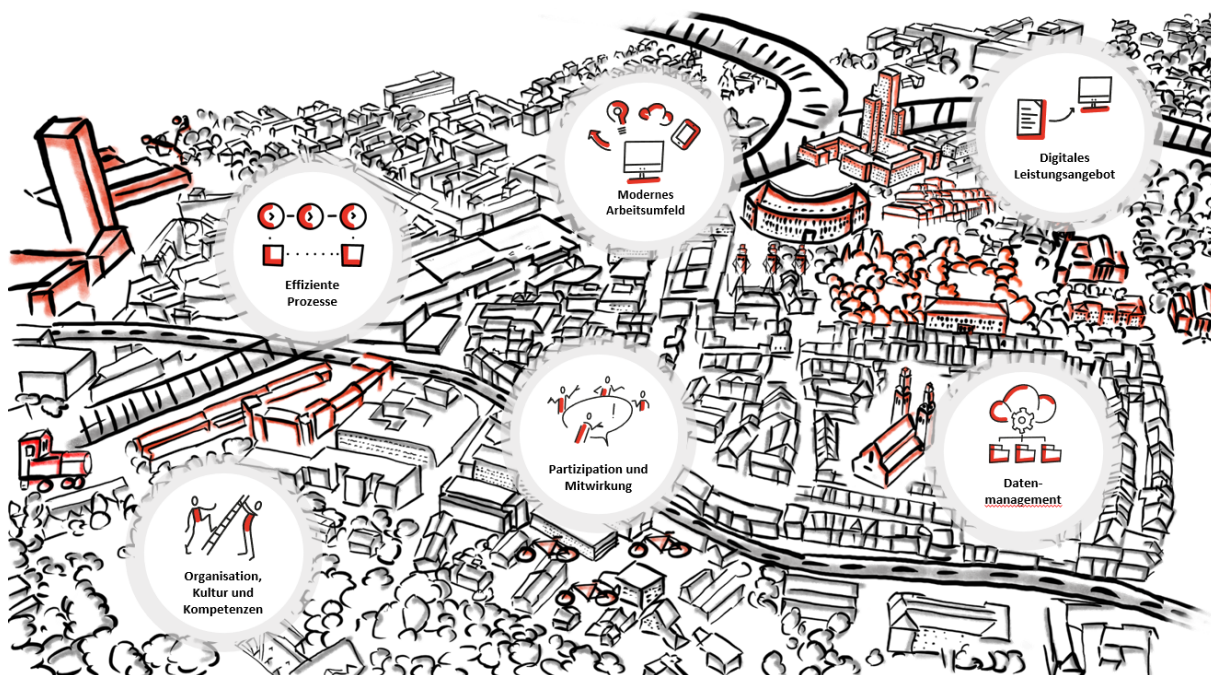


Abbildung 1: Strategische Handlungsfelder der Stadt Winterthur

Die strategischen Handlungsfelder bzw. die digitalen Entwicklungsschwerpunkte werden im Rahmen der dafür vorgesehenen Governance durch das SDB verantwortet. Deren Umsetzung wird im nachfolgenden Kapitel skizziert, wobei die gegebenen Rahmenbedingungen und zu schaffenden Voraussetzungen für eine nachhaltige digitale Transformation beschrieben werden.

Im Verlauf des Strategieprozesses wurden weitere, für die digitale Transformation elementare Aspekte identifiziert, namentlich die Themen *Cybersecurity* und *Technische Architektur*. Die ICT-Strategie nimmt diese beiden Themen auf und verantwortet deren Umsetzung, wobei das Zusammenspiel zwischen der Applikationsarchitektur in der Verantwortung des SDB sowie der technischen Architektur in der Verantwortung der Informatikdienste sichergestellt und unter Governance beschrieben wird. Dabei wird eine enge Abstimmung gewährleistet, sodass die beiden Strategien gleichermaßen die digitale Ausrichtung der Stadtverwaltung unterstützen und den infrastrukturellen Grundlagen genügend Rechnung tragen.

3.1 Digitales Leistungsangebot

Das Leistungsangebot für Bevölkerung, Bildung und Wirtschaft wird konsequent nach dem Grundsatz «Digital First» ausgebaut. Sämtliche Leistungen werden, wo möglich und sinnvoll, primär im Hinblick auf eine digitale Nutzung konzipiert, unter den Gesichtspunkten einer ausgeprägten Nutzerzentriertheit umgesetzt und sind einfach zugänglich. Auf papiergebundene Abwicklungsschritte wird verzichtet und Medienbrüche werden minimiert, wobei digitale Diskriminierung vermieden wird. Das digitale Angebot ist kundenfreundlich, bei Bedarf mehrsprachig, rund um die Uhr verfügbar und möglichst einfach nutzbar. Insbesondere wird dabei auch die mobile Nutzung der digitalen Leistungen begünstigt sowie das Potenzial der Digitalisierung bewusst dahingehend genutzt, die Barrierefreiheit des Leistungsangebotes sicherzustellen. Der Ausbau digitaler Leistungen orientiert sich am Bedarf und dem realisierbaren Mehrwert für externe Anspruchsgruppen und entspricht, wo sinnvoll, einem einheitlichen Auftritt.

Messgrössen:

ID	Messgrösse	Messung
1.1	Die Anzahl und Qualität der digital verfügbaren Leistungsangebote sowie insbesondere deren Nutzung wird konsequent gefördert, wobei die Onlineabwicklungsquote der Prozesse gegenüber externen Anspruchsgruppen erheblich zunimmt.	Quantitative Auswertung der Nutzungsrate von E-Services und ausgewählte Prozesse
1.2	Durch die verstärkte Nutzung des digitalen Leistungsangebots zeigt sich eine erhebliche Verringerung der Telefon- und Schalteranfragen.	Quantitative Auswertung Telefon- und Schalteranfragen ausgewählter Bereiche

Tabelle 4: Messgrössen HF1, Digitales Leistungsangebot

3.2 Effiziente Prozesse

Die Verwaltungsprozesse werden, wenn sinnvoll und möglich, konsequent digital sowie nach einheitlich definierten Standards abgewickelt. Damit können Anspruchsgruppen ihre Geschäfte mit der Stadtverwaltung durchgängig mitverfolgen und effizient erledigen. Im Zuge der Digitalisierung werden Prozesse «end-to-end» betrachtet, sodass Medienbrüche reduziert, Durchlaufzeiten verkürzt und die Kontaktpunkte mit Anspruchsgruppen optimiert werden. Digitale Prozesse tragen durch eine intelligente Vernetzung von Daten, Fachapplikationen und Leistungen dazu bei, die interne Zusammenarbeit zu vereinfachen sowie die gesamtstädtische Kosteneffizienz sicherzustellen. Gesetzliche Vorgaben werden eingehalten, insbesondere in Bezug auf Nachvollziehbarkeit, Dokumentation und Datenschutz.

Messgrössen:

ID	Messgrösse	Messung
2.1	Relevante Prozesse auf übergeordneter Ebene sowie in ausgewählten Bereichen sind identifiziert, im Kontext der Gesamtprozessarchitektur priorisiert und mit einem einheitlichen Standard festgehalten, wodurch die Transparenz und Nachvollziehbarkeit von Prozessen steigt.	Qualitative Auswertung der vorhandenen Prozesslandkarte
2.2	Der Informationsfluss entlang identifizierter Prozesse wird durch eine Reduktion der Medienbrüche und Verkürzung der Prozesslaufzeiten verbessert, wobei die Bearbeitungszeit erheblich abnimmt.	Quantitative Auswertung der Bearbeitungszeit ausgewählter Services

Tabelle 5: Messgrössen HF2, Effiziente Prozesse

3.3 Organisation, Kultur und Kompetenzen

Kulturelle sowie strukturelle Anpassungen für eine gesamtheitliche digitale Transformation werden initiiert und inkrementell entwickelt. Die digitalen, methodischen, prozessrelevanten und sozialen Fähigkeiten der Verwaltungsmitarbeitenden werden gezielt gefördert und zugleich in der Rekrutierung berücksichtigt. Digital relevantes Fachwissen wird durch Fachstellen verwaltungsweit zur Verfügung gestellt. Dazu gehört die Entwicklung von Fähigkeiten, welche die digitale Transformation begleiten, insbesondere zu Projektmanagement, Prozessen, Denkhaltungen, ICT-Skills und kollaborativen Arbeitsmethoden. Eine digital-freundliche Kultur stellt den positiven Umgang mit Fehlern sicher und fördert die Innovation und Veränderungsbereitschaft in der gesamten Stadtverwaltung. Diese Kultur stellt ebenso sicher, dass sich die Mitarbeitenden durch die Digitalisierung nicht überfordert oder überwacht fühlen. Es herrscht ein gemeinsames Verständnis für die digitale Verwaltung sowie eine agile Denkhaltung unter den Mitarbeitenden. Führungskräfte leben die Digitalisierung wie auch die verwaltungsübergreifende Zusammenarbeit in ihrer Vorbildfunktion vor.

Messgrössen:

ID	Messgrösse	Messung
3.1	Die für eine digitale Verwaltung notwendige Kultur und Kompetenzen sind vorhanden. Mitarbeitende fühlen sich der digitalen Transformation und den Anforderungen einer zunehmend digitalen Zusammenarbeit gewachsen.	Quantitative Auswertung im Rahmen der periodisch stattfindenden Mitarbeitenden-Befragung
3.2	Den Mitarbeitenden stehen städtische Weiterbildungsprogramme zur Verfügung, an welchen sie individuell und selbstbestimmt teilnehmen können.	Quantitative Auswertung der Anzahl durch Mitarbeitende wahrgenommene Programme

Tabelle 6: Messgrössen HF3, Organisation, Kultur und Fähigkeiten

3.4 Modernes Arbeitsumfeld

Um Mitarbeitende in ihrer digitalen Rolle zu befähigen, werden fortschrittliche Arbeitsbedingungen, bedarfsorientierte Hard- und Software, ortsunabhängige, flexible sowie moderne Arbeitsmodelle und weitere digitalfördernde Rahmenbedingungen sichergestellt. Die zur Verfügung stehenden Applikationen werden gesamtheitlich betrachtet und wo sinnvoll harmonisiert, sodass eine fortlaufende Optimierung der Applikationsarchitektur erreicht wird. Gleichzeitig wird eine kontinuierliche Weiterentwicklung der grundlegenden digitalen Arbeitsmittel gewährleistet, wobei auch die Bedürfnisse der Mitarbeitenden ohne festen Arbeitsplatz berücksichtigt werden. Hierbei werden technologisch moderne Prinzipien, beispielsweise für mobiles Arbeiten oder die Datenbewirtschaftung und -nutzung nach dem «Once-Only»-Prinzip berücksichtigt. Standards unterstützen ein einheitliches Qualitätsverständnis und ermöglichen die Realisierung von Synergien sowie Automatisierungspotenzialen.

Messgrössen:

ID	Messgrösse	Messung
4.1	Den Mitarbeitenden stehen, unter Berücksichtigung der technischen, wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen, die bestmöglichen Arbeitsbedingungen und -werkzeuge zur Verfügung und haben einen Zugang zur digitalen Welt der Stadtverwaltung.	Quantitative und qualitative Auswertung im Rahmen der periodisch stattfindenden Mitarbeitenden-Befragung
4.2	Die Anzahl der zur Auftrags erledigung zu nutzenden Applikationen konnte reduziert werden, sodass ein moderner und technisch homogener Arbeitsplatz die Effizienz der Verwaltungsaufgaben fördert.	Quantitative Auswertung

Tabelle 7: Messgrössen HF4, Modernes Arbeitsumfeld

3.5 Datenmanagement

Daten und Informationen aus der Verwaltungstätigkeit werden transparent gesammelt, dokumentiert, zur Verfügung gestellt, ausgetauscht, archiviert und nutzbringend eingesetzt. Es gilt, wo technisch sinnvoll und rechtlich zulässig, das Prinzip «Once-Only», sodass Redundanzen und Fehlerquellen reduziert werden können. Der Selbstverwaltung und Selbstbestimmung über die eigenen Daten der Anspruchsgruppen wird Rechnung getragen. Es bestehen zeitgemässe und zweckmässige Anbindungsmöglichkeiten zu den Systemen der Stadtverwaltung. Der digitale Datenaustausch ist über Systemgrenzen hinweg automatisiert, etablierten Branchenstandards entsprechend standardisiert und gemäss einer abgestimmten Datenarchitektur aufgebaut. Die daraus resultierenden Nutzungsmöglichkeiten werden innerhalb und ausserhalb der Verwaltung ausgeschöpft. Nicht schützenswerte Daten werden im Sinne von «Open Government Data» zur freien Nutzung und Weitergabe zur Verfügung gestellt. Die dazu erforderlichen rechtlichen und politischen Grundlagen, die Datensicherheit und der Datenschutz werden sichergestellt und wahren die Vertraulichkeit und Persönlichkeitsrechte aller involvierter Parteien.

Messgrössen:

ID	Messgrösse	Messung
5.1	Die Doppelspurigkeit im Datenmanagement nimmt ab, wodurch der Aufwand zur Bewirtschaftung und Eingabe von Daten, sowohl für externe Anspruchsgruppen als auch für interne Mitarbeitende, reduziert werden kann.	Quantitative Auswertung der reduzierten Mehrfachhaltung und -Erfassung
5.2	Die Nutzung von Daten erfolgt nach einem einheitlichen Standard und die Datenflüsse mit den grössten Effizienz- und Wirkungseffekten sind identifiziert, priorisiert und deren Umgang, ebenso wie der Umgang mit «Open Government Data», ist definiert.	Qualitative Auswertung der vorhandenen Datenarchitektur und -management

Tabelle 8: Messgrössen HF5, Datenmanagement

3.6 Partizipation und Mitwirkung

Die gegenseitige Perspektivenerweiterung der Stadtverwaltung und externer Anspruchsgruppen wird durch Interaktionen über digitale Kanäle bewusst gestärkt. Dadurch schafft die Verwaltung Nähe zur Bevölkerung und weiteren Partnern, wie Geschäftskunden, Vereinen oder Kanton und Gemeinden. Der Ausbau von digitalen Angeboten zur Partizipation findet in einem gut abgestimmten Mix mit analoger Mitwirkung statt. Der stärkere Einbezug externer Akteure wird durch digitale Entwicklungen gefördert

und soll gewinnbringend eingesetzt werden. Externe Anspruchsgruppen erhalten vermehrt die Möglichkeit, ihre Meinungen und Interessen zu äussern und an politischen Willensbildungs- und Entscheidungsprozessen der Verwaltung teilzunehmen. Synergiepotenziale in Partizipationsprozessen innerhalb der Stadtverwaltung werden wahrgenommen und eine partizipative Kultur gegenüber externen Anspruchsgruppen gefördert.

Messgrössen:

ID	Messgrösse	Messung
6.1	Mehr Digitale Instrumente und Kanäle (Angebote) werden für die Partizipation der Bevölkerung am Verwaltungshandeln und an politischen Prozessen eingesetzt.	Quantitative Auswertung der Anzahl Kanäle und digitalen Instrumente sowie deren Nutzung zur Partizipation der Anspruchsgruppen
6.2	Die Beteiligung der Bevölkerung mit den Partizipations- und Mitwirkungsmöglichkeiten steigt signifikant an, wobei neben vermehrter Möglichkeit zur Partizipation auch relevante Strukturen und Informationen klar kommuniziert werden.	Quantitative Auswertung Bevölkerungsbefragung

Tabelle 9: Messgrössen HF6, Partizipation und Mitwirkung

4 Umsetzung

Die Umsetzung zur Erreichung der strategischen Ziele basiert auf den vorangegangenen Kapiteln digitale Ausrichtung und Handlungsfelder. Das Kapitel schlägt somit die Brücke von den mittel- bis langfristigen strategischen Überlegungen zu konkreten Massnahmen. Die Roadmap im Anhang zeigt die Gesamtheit an Massnahmen und bereits laufenden Digitalisierungsvorhaben. Zudem werden die Schwerpunkte der Handlungsfelder in den spezifischen Kontext der Stadt Winterthur gesetzt, indem die Eckpunkte für die nachfolgende Ausarbeitung der digitalen Governance festgehalten werden. Zuletzt werden das Strategiecontrolling zur Messung der Wirksamkeit der vorliegenden Digitalisierungsstrategie sowie das Transformationsprogramm beschrieben.

4.1 Digitalisierungsportfolio

Zur Umsetzung der Digitalisierungsstrategie wurden ausgehend von den Handlungsfeldern sechzehn Massnahmen identifiziert, die in der Roadmap (vgl. Anhang) abgebildet sind. Im Digitalisierungsportfolio werden als Projekte konkretisierte Massnahmen i.d.R. vor deren Initialisierung aufgenommen. Dazu gehören u.a. geklärte Verantwortlichkeiten und präzise Projektabsichten. Stand jetzt enthält das Digitalisierungsportfolio acht Digitalisierungsvorhaben von hoher, strategischer Relevanz. Die Initialisierung und Realisierung sämtlicher Massnahmen werden über die Laufzeit der vorliegenden Strategie hinausgehen.

Im Sinne der verbesserten Steuerung und Koordination ist es unerlässlich, dass Projekte, die im Geltungsbereich der Digitalisierungsstrategie liegen, zuhanden des SDB bzw. des Digitalisierungsportfolios beantragt werden. Nur so wird das SDB die Portfoliosteuerung und –koordination aus einer gesamtstädtischen Sicht wahrnehmen können.

Das Digitalisierungsportfolio verfügt jedoch über keinen Vollständigkeitsanspruch im Sinne der Aufnahme sämtlicher ICT-Projekte. Es stellt eine Schnittmenge derjenigen Projekte innerhalb der Stadtverwaltung dar, die einen engen Bezug zu den Handlungsfeldern und den strategischen Zielen der Digitalisierungsstrategie aufweisen.

Das Digitalisierungsportfolio wird von der Stadtkanzlei in Zusammenarbeit mit dem SDB gemäss Stadtratsbeschluss zur «Governance und Grundlagen der Digitalisierungsstrategie der Stadt Winterthur» ausgearbeitet (SR.19.768-4). Es löst vorab keine laufenden Projektportfolios ab, sondern ergänzt die in der Regel operativeren Portfolios der verschiedenen Fachbereiche durch eine digital strategische Ausrichtung. Das Zusammenführen der operativeren Projektportfolios und der strategischen Betrachtungsweise in einem Digitalisierungsportfolio ist mittelfristig anzustreben. Dies, um Finanzplanungs- und Steuerungsprozesse zu vereinfachen und die Mehrfachführung von Vorhaben in verschiedenen Portfolios zu minimieren.

Für ein einheitliches Verständnis 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»*. Das Digitalisierungsportfolio ermöglicht es, in Umsetzung befindliche und beantragte Digitalisierungsvorhaben zu visualisieren, vergleichbar zu machen und Konflikte aufzuzeigen, damit die Mitglieder des SDB die Beurteilung und Priorisierung zur strategischen Steuerung der gesamtstädtischen digitalen Entwicklung wahrnehmen können. Damit soll der Priorisierungsprozess für Investitionsvorhaben kontinuierlich verbessert werden und unter Berücksichtigung der strategischen Grundlagen erfolgen.

Die nachfolgende Abbildung zeigt die jeweils hoch priorisierten Massnahmen (Prio 1 – 2) sowie bereits laufende Digitalisierungsvorhaben mit hoher strategischer Relevanz (Prio A1). Die Umsetzungs- und Führungsverantwortung der Digitalisierungsvorhaben liegt beim federführenden Fachbereich und die Steuerungsverantwortung des Portfolios beim SDB, das in dieser Aufgabe durch die Digitalisierungsportfoliomanager/in unterstützt wird. Die Steuerung auf Vorhabenebene wird weiterhin beim jeweiligen Projekt- oder Lenkungsausschuss liegen, wobei bei strategisch kritischen Digitalisierungsvorhaben, wo

sinnvoll, eine Vertreterin oder ein Vertreter des SDB den operativen Ausschuss ergänzen kann. Das Digitalisierungsportfolio ist eng mit der bestehenden Vorhabenplanung, der Investitionsplanung sowie den Projektportfolios der Informatikdienste, Smart City und Geoinformation verknüpft.

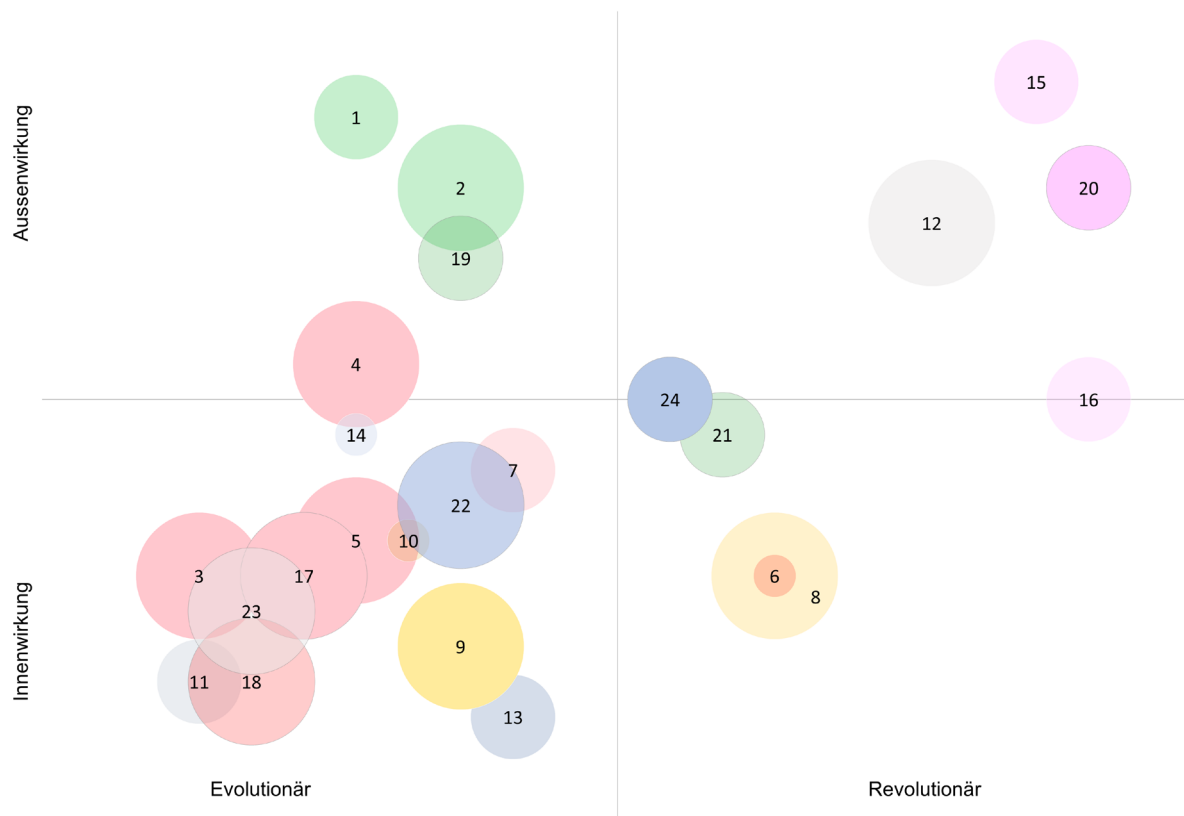


Abbildung 2: Prioritäre Massnahmen der Roadmap

Bemerkungen: Die Nummerierung referenziert auf die Roadmap im Anhang. Der Durchmesser weist auf die Grösse der Massnahme hin. Farben zeigen das Handlungsfeld je Massnahme auf (H1 = Grün, H2 = Rot, H3 = Gelb, HF4 = Blau, HF5 = Grau, HF6 = Pink), grau umrandet sind die laufenden Digitalisierungsvorhaben, leicht transparent werden Prio 2 Massnahmen dargestellt. Die Massnahmen werden auf ihren «Innovationsgehalt» (revolutionär) sowie ihre Innen- oder Aussenwirkung eingeschätzt.

4.2 Governance

Mit der Governance für die digitale Transformation, nachfolgend «digitale Governance» genannt, wird die Brücke von der Strategie in den operativen Alltag der Stadtverwaltung geschlagen. Sie orientiert sich in Abstimmung mit der ICT-Strategie an den nachfolgenden Eckpunkten.

Organisation

Um die digitale Transformation gesamtstädtisch und nachhaltig voranzutreiben, bilden in erster Linie folgende Akteure die organisationale Grundstruktur; das SDB mit Vertreter/innen aus allen Departementen sowie den «Digital Drivers», bestehend aus der Digitalisierungsportfoliomanager/in, dem Digital Officer der Informatikdienste sowie der Leiter/in Smart City und Nachhaltigkeit im Amt für Stadtentwicklung. Die Funktion des Digital Officers ist dafür verantwortlich, die Digitale Transformation in der Stadt Winterthur aus Sicht der Informatikdienste zu gestalten, voranzubringen und umzusetzen. Die Leitung des Fachbereichs Smart City und Nachhaltigkeit im Amt für Stadtentwicklung fördert die Digitalisierung in ihrer Rolle als Programmleitung Smart City Winterthur sowie mit der Initiierung und Begleitung von innovativen Projekten. Das Zusammenspiel dieser für die digitale Transformation relevanten Rollen wird im zu erarbeitenden Detailkonzept «Digitale Governance» beschrieben werden. Die Stadtkanzlei

wird beauftragt, das Detailkonzept «Digitale Governance» in Zusammenarbeit mit dem SDB bis im Jahr 2025 auszuarbeiten.

Das SDB nimmt eine übergeordnete strategische Funktion ein. Das SDB berät den Stadtrat als Führungs- und Lenkungsorgan in Fragen der digitalen Entwicklung; indem es neue Digitalisierungsvorhaben auf Antrag von Fachbereichen ins Digitalisierungsportfolio aufnimmt, Initiierung neuer Digitalisierungsvorhaben anstösst und auf Projekte – die im Konflikt zur Digitalisierungsstrategie stehen - hinweist. Das SDB wird in seinen Tätigkeiten von einem/einer Digitalisierungsportfoliomanager/in unterstützt. Im Sinne einer Führungsunterstützung dient diese zentrale Rolle, angesiedelt in der Stadtkanzlei, der digitalen Organisationsentwicklung. Die SDB-Mitglieder stellen die Kernorganisation dar und gewährleisten als solche die strategie-konforme und gesamtstädtisch-abgestimmte Digitalisierung der Stadtverwaltung. Um die digitale Transformation in der Stadtverwaltung zu verankern, ist eine breit abgestützte digitale Community elementar. Wie eine solche Struktur zum Einbezug der Bereiche und Ämter ausgestaltet werden kann, wird im Nachgang der Strategie im Rahmen des Transformationsprogrammes erarbeitet. So werden die digitalen Bestrebungen in die Bereiche getragen und die Verwaltungsorganisation als gesamtes in die mittelfristige digitale Entwicklung miteinbezogen.

Um den Mitarbeitenden in der Stadtverwaltung Zugang zu relevantem Fachwissen und Leistungen für die digitale Transformation zu geben, werden Fachstellen aufgebaut oder weiterentwickelt, die in der Summe eine Supportorganisation Digitalisierung bilden. Dies soll insbesondere über interne Leistungen geschehen, die dezentral erbracht beziehungsweise bezogen werden können. Die Fachstellen haben explizit den Zweck, die digitale, departementsübergreifende Organisationsentwicklung der Stadt gezielt zu fördern. Dies, um allen Bereichen der Stadt einen einheitlichen Zugang zu digital-relevanter Unterstützung verschaffen zu können, die sie für ihre digitale Entwicklung benötigen. Insbesondere als fachlicher Sparringpartner und in der direkten Begleitung digitaler Vorhaben kann für die digitale Entwicklung relevante Expertise bezogen werden. Die Supportorganisation Digitalisierung agiert als Netzwerkorganisation und zielt darauf ab, mit Expertise in digital-relevanten Themen die digitale Exzellenz gesamthaft zu steigern. Je nach Entwicklungsstand und Unterstützungsbedarf bestehen die Fachstellen aus einer oder mehreren Personen und sind stetig im Sinne der strategischen digitalen Ziele schrittweise aufzubauen und stetig zu entwickeln.

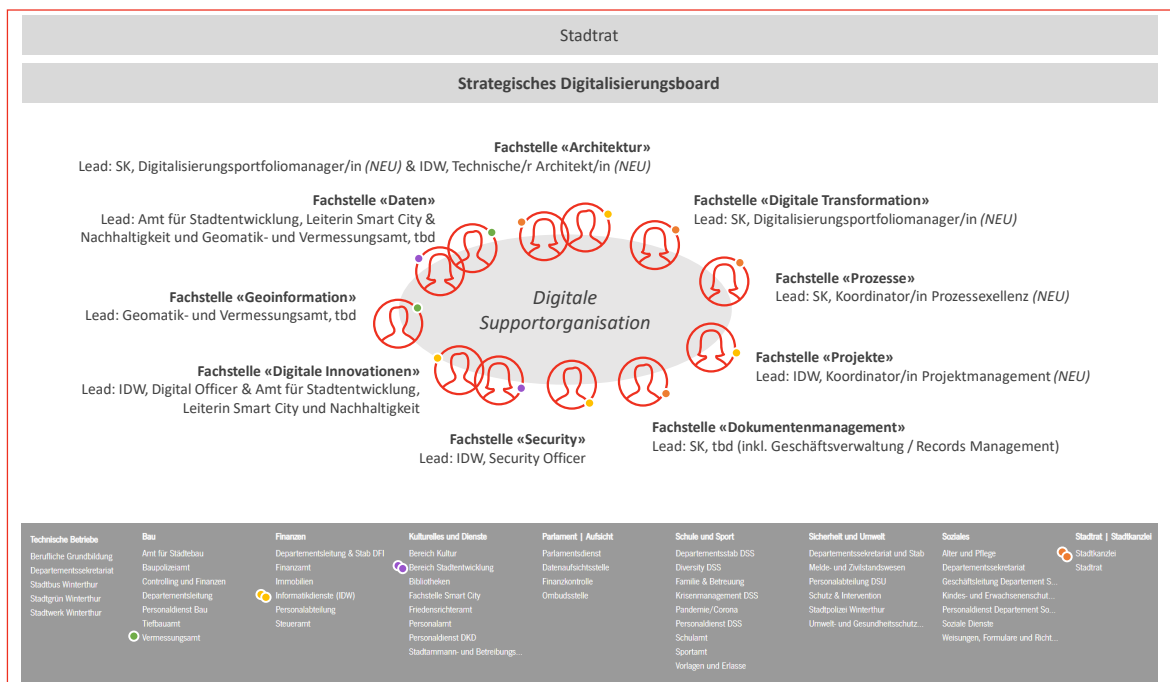


Abbildung 3: Supportorganisation Digitalisierung

Die Verantwortung für den Aufbau und die Koordination der Supportorganisation Digitalisierung obliegt dem SDB und wird durch die Fachstelle «Digitale Transformation» vorangetrieben. Darunter fallen auch die Massnahmen des Transformationsprogrammes. Prioritär sind die Fachstellen «Digitale Transformation», «Prozesse», «Projekte» und «Architektur» aufzubauen, wobei die Fachstelle «Architektur» in einer Co-Leitung zwischen der Stadtkanzlei und den Informatikdiensten geführt werden soll. Ausserdem sollen die Fachstelle «Digitale Innovationen», in einer Doppelleitung durch den Digital Officer der Informatikdienste sowie der Leiter/in Smart City und Nachhaltigkeit im Amt für Stadtentwicklung, und die Fachstelle «Geoinformation» weitergeführt und ausgerichtet auf den Zweck der Supportorganisation Digitalisierung ausgebaut werden. Diese beiden genannten Fachstellen funktionieren operativ bereits und sind entsprechend schon heute wichtig für die digitalen Bestrebungen.

Die finale organisatorische Zuteilung der Fachstellen sowie deren personelle Zusammensetzung und ihr Leistungskatalog werden im Nachgang zur Strategieerarbeitung geregelt, was bereits eine zentrale Massnahme darstellt. Für einen Grobbeschrieb, inkl. den prioritär zu schaffenden Fachstellen, wird auf den Anhang verwiesen. Der Auf- und Ausbau der Fachstellen wird, mit Ausnahme von «Digitale Transformation», «Architektur», «Prozesse» und «Projekte», in einem ersten Schritt soweit möglich mit bestehenden Ressourcen sichergestellt. Die schrittweise Entwicklung durch initiales Job-Enrichment von bestehenden Stellen ermöglicht eine flexible und stetige Ausgestaltung anhand der Bedürfnisse der Mitarbeitenden in den Bereichen. Gleichzeitig werden mit der Schaffung von vier neuen Stellen dort Schwerpunkte gesetzt, wo dies für die Realisierung der Massnahmen und Erreichung der strategischen digitalen Ziele am elementarsten ist. Die Weiterentwicklung der Fachstellen wird jährlich überprüft und soll in den Folgejahren mit entsprechenden Stellenanträgen ausgebaut werden können. Die Entwicklung zusätzlicher digitaler Rollen ist denkbar und abhängig von der mittelfristigen Ausgestaltung der internen Servicelandschaft. Das Zusammenspiel zwischen etablierten und neuen Akteuren wird in einem Detailkonzept zur digitalen Governance zu definieren sein.

Gremien

Zukünftig wird das SDB eine zentrale Rolle in der Steuerung der Digitalisierungsvorhaben einnehmen. Der zweckmässige Einsatz weiterer Gremien zur Förderung der digitalen Transformation geschieht auf unterschiedlichen Ebenen und über Bereichsgrenzen hinweg. Das Zusammenspiel mit insbesondere den nachfolgenden Gremien ist elementar und wird im Detailkonzept «Digitale Governance» definiert.

Die Ausrichtung der Nachfolgeorganisation ILA ist neu zu definieren und als im Vergleich zum SDB operativeres Gefäss der Informatikdienste zu etablieren. Das Nachfolgeorganisation ILA soll im Zusammenhang mit dem Aufbau des SDB technische Architekturfragen bearbeiten und als Gefäss für Informatikfragen der Bereiche fungieren. Die Positionierung ist durch die Informatikdienste zu definieren und soll, mit Fokus auf die technische Architektur, auch die Brücke zur Unternehmensarchitektur schlagen. Durch entsprechende Empfehlungen zuhanden des SDB und in enger Abstimmung mit dem/der Digitalisierungsportfoliomanager/in wird die Applikationsoptimierung unterstützt, welche im Verantwortungsbereich des SDB liegt.

Alle vorhandenen Projektportfolios in den Fachbereichen bleiben weiterhin in Kraft zur Steuerung ihrer Ressourcen und Prioritäten. Aufgrund des strategischen Lenkungsauftrages obliegt die Priorisierung aller Projekte, welche für die nachhaltige Steuerung und Förderung der digitalen Transformation relevant sind, zukünftig dem SDB. Durch die thematische Nähe und Ressourcenabhängigkeiten nimmt das Projektportfoliomanagement der Informatikdienste eine speziell wichtige Rolle ein. Das Portfolio wird durch die Informatikdienste geführt, wobei das SDB zwecks Ressourcen-Priorisierung eine steuernde Funktion im Sinne der gesamtstädtischen digitalen Entwicklung einnimmt. Dabei wird eine stetige und enge Abstimmung mit dem Projektportfolioverantwortlichen der Informatikdienste sichergestellt, insbesondere bezüglich der verfügbaren Ressourcen der IDW sowie der Projekte zur Sicherstellung der Infrastruktur.

Das Innovationsteam Smart City führt seine operativen Tätigkeiten zur Beurteilung von Projektanträgen für die Förderung aus dem Innovationskredit weiter. Die förderungswürdigen Projekte werden dem SDB

zur Stellungnahme vorgelegt. Die Projekte werden auf Antrag des Departements Präsidiales unter Beilage der Stellungnahme des SDB durch den Stadtrat bewilligt. Das SDB übernimmt zudem die Rolle des strategischen Koordinationsgremiums für das Thema Daten, welches durch das Amt für Stadtentwicklung und das Geomatik- und Vermessungsamt verantwortet wird. Der bisher tätige stadträtliche Informatikausschuss (SIA) wird aufgelöst. Seine Aufgaben werden durch den Stadtrat, das SDB oder die Nachfolgeorganisation ILA wahrgenommen. Ein weiteres Gremium, dessen Zusammenarbeit und Abstimmung mit dem Aufbau des Digitalisierungsportfolios zu definieren ist, ist der Koordinationsausschuss GIS/BIM, der den Betrieb und die Weiterentwicklung der städtischen Geodateninfrastruktur sicherstellt.

Prozesse

Die Prozesse, basierend auf den Schnittstellen und Abgrenzungen zwischen den verschiedenen internen Akteuren, werden nach Freigabe der Digitalisierungsstrategie erarbeitet. Dies betrifft neben der Gestaltung von neuen Prozessen, beispielsweise zur Anmeldung und Priorisierung von Digitalisierungsvorhaben, auch die Überprüfung und Adaptierung bestehender Abläufe.

Finanzierung

Es ist grundsätzlich nicht vorgesehen, dezentral gesteuerte Digitalisierungsvorhaben aus einem zentralen Digitalisierungskredit zu finanzieren. Damit werden Digitalisierungsvorhaben nach dem üblichen dezentralen Ansatz finanziert und die Mittel für die jeweiligen Digitalisierungsvorhaben sind in den entsprechenden Produktgruppenbudgets einzustellen. Digitalisierungsvorhaben mit Querschnittscharakter werden über die Budgets des zuständigen Querschnittsbereichs (Finanzamt, Personalamt, IDW, Stadtkanzlei) finanziert. Ausnahmen vom dezentralen Ansatz der Finanzierung sind Digitalisierungsvorhaben, die aus dem Innovationskredit Smart City finanziert werden.

Im Rahmen des Budget- und Finanzplanprozesses ist sicherzustellen, dass die im Budget-/Finanzplan eingestellten Digitalisierungsvorhaben vor den jeweiligen Stadtratsentscheiden bereits durch das SDB beurteilt wurden und dieses so gegenüber dem Stadtrat seine Beratungsfunktion wahrnehmen kann. Idealerweise wird der konkrete Eingabeprozess für Digitalisierungsvorhaben zur Aufnahme ins Digitalisierungsportfolio so ausgestaltet, dass den Departementen sowie Bereichen und Ämtern die Einschätzung des SDB zu neuen Digitalisierungsvorhaben zum Zeitpunkt der Budgeteingabe bereits bekannt ist.

Wird ein Projekt im SDB angemeldet ist durch die federführenden Stellen sicherzustellen, dass die entsprechenden Mittel im Budget- bzw. Finanzplan eingestellt sind. Die Aufnahme ins Digitalisierungsportfolio geht nicht mit einer verbindlichen Vorgabe seitens SDB für die Budgetierung und Finanzplanung einher. Die Informatikdienste stellen ihrerseits die Ressourcenallokation in ihrem Projektportfoliomanagement sicher, wobei die Prüfung und Empfehlung der Digitalvorhaben im SDB geschieht. Die Aufnahme ins Digitalisierungsportfolio stellt keine Garantie dafür dar, dass gewisse Vorhaben nicht aus rein finanziellen oder ressourcentechnischen Überlegungen redimensioniert oder zurückgestellt werden müssen. Im Rahmen des Budgetprozesses wird die positive Beurteilung einzelner Digitalisierungsvorhaben durch das SDB aber ein gewichtiges Argument für die Bereitstellung der entsprechenden Mittel darstellen.

Die notwendigen Verpflichtungskredite und die notwendigen Gebundenerklärungen werden im Rahmen der geltenden Kompetenzordnung bewilligt und vorgenommen. Ein entsprechender Einbezug des SDB ist im Rahmen des Fachmitberichtsverfahrens oder anderweitig sicherzustellen.

Die Supportorganisation Digitalisierung wird in der laufenden Geltungsperiode laufend aufgebaut und soll darüber hinaus ausgebaut werden können. Initial werden die für die digitale Transformation der Stadt Winterthur wichtigsten Fachstellen entwickelt und hierfür werden nach Freigabe der Digitalisierungsstrategie vier Stellenanträge eingereicht; Digitalisierungsportfoliomanager/-in und Koordinator/-in Prozessexellenz, Koordinator/-in Projektmanagement und technische/r Architekt/in. Der Aufbau weiterer Fachstellen wird in einem ersten Schritt mit bestehenden Ressourcen sichergestellt und soll in den Folgejahren bei Bedarf mit entsprechenden Stellenanträgen ausgebaut werden können.

Der im Anhang dargestellte Finanzbedarf bezieht sich, neben den Personalanträgen, ausschliesslich auf die Finanzmittel, die durch das Anstossen der erarbeiteten Massnahmen entstehen. Der verantwortliche Fachbereich je Massnahme meldet das entsprechende Digitalisierungsvorhaben zur Prüfung und Stellungnahme durch das SDB und entsprechende Aufnahme ins Digitalisierungsportfolio an.

Mittelfristig ist zu prüfen, inwiefern das SDB neben der primär fachlich-beratenden auch eine finanziell steuernde Rolle einnehmen kann. Im Zuge der Weiterentwicklung des Investitionsplanungsprozesses kann ein Investitionscluster Digitalisierung gebildet werden, welches durch das SDB verantwortet und gesteuert wird. Mit der Entwicklung eines operativ und strategisch durchgängigen Portfoliomanagements hätte der Stadtrat dann die Möglichkeit, finanzielle Vorgaben für diesen Investitionscluster zu erlassen. Das wäre aber vermutlich mit der Notwendigkeit einer Zentralisierung der Finanzierung von Digitalisierungsvorhaben verbunden, da andernfalls eine unklare Verantwortung zwischen den Departementen und dem SDB resultieren würde.

Controlling

Die langfristige Steuerung und Kontrolle der Strategie verspricht die durchgehende Ausrichtung initiiertter Massnahmen auf die strategischen Ziele sowie Handlungsfelder und gilt als Indikator für eine nachhaltige Strategieumsetzung. Insofern misst das Controlling den Fortschritt und die Wirkung der Strategie auf mehreren Ebenen und in regelmässigen Abständen. Das Controlling baut auf folgenden Elementen auf:

- Regelmässige Status-Updates strategischer Digitalisierungsvorhaben
- Auswertung der Umsetzungswirkung basierend auf den Messgrössen je Handlungsfeld 1 Jahr nach Abschluss einer Digitalisierungsmassnahme sowie am Ende der Laufzeit
- Mindestens jährliche Anpassung der Roadmap während der Vorbereitung des Budgetprozesses
- Messung des Digitalisierungsgrades je Departement zu Beginn und gegen Ende der Laufzeit der Digitalisierungsstrategie
- Messung der Zielerreichung der strategischen Ziele gegen Ende der Laufzeit der Digitalisierungsstrategie
- Ganzheitliche Prüfung und Überarbeitung der Strategie zum Ende der Laufzeit der Digitalisierungsstrategie

Die Digitalisierungsportfoliomanagerin oder der Digitalisierungsportfoliomanager verantwortet die Umsetzung und Koordination des Strategiecontrollings im Namen des SDB.

4.3 Transformationsprogramm

Das Transformationsprogramm, verantwortet von der Fachstelle Digitale Transformation, beschreibt die flankierenden kurz- und mittelfristigen Massnahmen zur erfolgreichen Operationalisierung der Digitalisierungsstrategie und für den Aufbau des Digitalisierungsportfolios. Dies beinhaltet insbesondere die Kommunikation, sowohl an interne als auch externe Anspruchsgruppen, sowie die Befähigung der Mitarbeitenden, welche mit dem Aufbau des Digitalisierungsportfolios beginnt.

Schwerpunkt	Beschrieb
Aufbau Digitalisierungsportfolio	Durch den gezielten Aufbau des Digitalisierungsportfolios und den erfolgreichen Betrieb des SDB werden die Weichen für eine erfolgsversprechende Umsetzung diverser Digitalvorhaben gestellt. Parallel gilt es, die zukünftig an der Arbeit des SDB beteiligten internen Akteure zu schulen und ein über das Gremium hinausgehendes gemeinsames Verständnis zu schaffen.
Kommunikationen und Interaktionen	Durch die zielgruppenspezifische und transparente Vermittlung relevanter Inhalte über diverse Kommunikationskanäle werden alle beteiligten, betroffenen und interessierten Personen zeitgerecht informiert und für kommende Änderungen mobilisiert. Vorbildliche Beispiele innovativen Verhaltens werden verstärkt bekanntgemacht, um die interne Innovationskultur zu stärken. Gegenüber externen Anspruchsgruppen wird das Thema Digitalisierung prominent platziert und der Austausch mit verschiedenen Beteiligten initiiert.
Befähigung Stadtverwaltung	Durch die adressatengerechte und kontinuierliche Befähigung werden alle Mitarbeitenden darin unterstützt, die Digitalisierung nachhaltig zu festigen und in ihrer täglichen Arbeit zu verankern, unabhängig davon, ob sie über einen festen Arbeitsplatz verfügen. Zudem sollen Ängste und Hürden abgebaut sowie die Mitarbeitenden gefördert werden, die Digitalisierungsstrategie mitzutragen und deren Umsetzung gesamtstädtisch voranzutreiben. Dies bezieht sich somit auch auf alle Mitarbeitenden, die nicht direkt in die Prozesse rund um das SDB involviert sind und dennoch einen erfolgskritischen Faktor für die digitale Transformation darstellen.

Tabelle 10: Übersicht Transformationsprogramm

Mit dem Transformationsprogramm sollen insbesondere im Rahmen der Inbetriebnahme des strategischen Digitalisierungsboards und -Portfolios alle vom digitalen Wandel Betroffenen zielgerichtet begleitet und auf die ersten Schritte hin mitgenommen werden. Die Schwerpunkte des Transformationsprogrammes sind obenstehend aufgeführt, die daraus abgeleiteten Massnahmen sind im Rahmen des Programms zu klären.