



Protokollauszug vom

28.06.2023

Stadtkanzlei:

Richtlinien Strategie-Arbeit

IDG-Status: öffentlich

SR.23.468-1

Der Stadtrat hat beschlossen:

1. Die Richtlinie Strategie-Arbeit gemäss Beilage wird verabschiedet und für alle Departemente für verbindlich erklärt.
2. Die Departemente werden beauftragt, die Richtlinie Strategie-Arbeit der Geschäftsleitung vorzustellen und Strategien gemäss ihren Verantwortlichkeiten regelmässig zu thematisieren.
3. Zehn Strategien werden als Kernstrategien des Stadtrats bestimmt, womit dieser die Strategie-Eigentümerschaft übernimmt.
 1. Finanzstrategie (Strategie-Management: Finanzamt)
 2. Energie- und Klimakonzept 2050 (Strategie-Management: Umwelt- und Gesundheitsschutz)
 3. Kulturleitbild (Strategie-Management: Kultur)
 4. Städtisches Sicherheitskonzept (Strategie-Management: Stadtpolizei)
 5. Kommunale Richtplanung (Strategie-Management: Amt für Städtebau)
 6. Schulraumplanung Winterthur (Strategie-Management: Schulamt)
 7. Wirtschaftspolitik (Strategie-Management: Amt für Stadtentwicklung)
 8. Wohnpolitik (in Überarbeitung) (Strategie-Management: Stadtentwicklung)
 9. Digitalisierungsstrategie (Strategie-Management: Stadtkanzlei)
 10. HR-Strategie 2021-2026 (Strategie-Management: Personalamt)
4. Die Departemente und Bereiche werden beauftragt, die Strategien gemäss Liste in Beilage 2 bis 18. August 2023 zu überprüfen und wenn nötig Aktualisierungen vorzuschlagen.

5. Die Stadtkanzlei (Führungsunterstützung) wird beauftragt, nach Abgleich gemäss Ziffer 4. sämtliche Strategien in Intraplan zu erfassen und Meilensteine zum «Lebenszyklus» bis zum zweiten Semesterbericht 2023 zu hinterlegen.
6. Die Stadtkanzlei wird beauftragt, die Interne Erlass-Sammlung gemäss Anmerkungen in Beilage 2 zu überprüfen und zu aktualisieren.
7. Die Stadtkanzlei wird beauftragt, eine Übersicht über städtische Strategien (sog. Strategiekompass) zu erstellen und auf dem Intranet zu veröffentlichen. Die Ergebnisse sind bis Mitte 2023 dem Stadtrat vorzulegen.
8. Die Stadtkanzlei verwaltet im Rahmen der Führungsunterstützung das gesamtstädtische Strategieportfolio. Sie berät die Departemente bei Bedarf in Strategieerarbeitungsprozessen.
9. Mitteilung (mit Beilagen) an: alle Departemente und Stadtkanzlei.

Vor dem Stadtrat

Der Stadtschreiber:



A. Simon

Begründung:

1. Ausgangslage

In der vergangenen Legislatur haben Strategien als Führungsinstrument weiter an Bedeutung zugenommen. Die Stadtverwaltung hat in dieser Zeit verschiedene Strategien zuhanden des Stadtrats erarbeitet und in die Umsetzung überführt – sei es um die gesamtstädtische Raumentwicklung zukunftsgerichtet anzugehen oder auf Herausforderungen wie den Klimanotstand zu reagieren. Instrumente und Prozesse zur strategischen Führungsarbeit wurden eingeführt und laufend verbessert. Zuletzt wurden im Legislaturprogramm bestimmte Strategien nach Vorgabe des politischen Handlungsbedarfs aufgenommen, um deren Umsetzung zu fördern («Strategie-Booster»). Die Bedeutung der zur strategischen Führungsarbeit erforderlichen Führungs- und Zusammenarbeitskultur wird breit anerkannt. Mit der vorliegenden Richtlinie zur Strategie-Arbeit wird der Rahmen für das Arbeiten mit Strategien in der Stadtverwaltung Winterthur geregelt. Dabei liegt der Fokus auf einem einfach gehaltenen Lebenszyklus von Strategien und klaren Rollen sowie Verantwortlichkeiten.

Der vorliegende Antrag hat zwei Teile. In den Kapiteln zwei bis fünf wird die Richtlinie und deren zentrale Elemente dargelegt. In einem zweiten Teil werden die Aufträge gemäss Dispositiv in den darauffolgenden Kapiteln begründet und ausgeführt.

2. Richtlinien

Strategien und Leitbilder gehören zu den wesentlichen Führungsinstrumenten der Exekutive und des Verwaltungskaders. Verabschiedete Strategien und Leitbilder verfügen über einen Steuerungsanspruch, der sich in strategiekohärentem Regierungs- und Verwaltungshandeln zeigen sollte. Zwischen Strategien und Leitbilder wird in der Stadt Winterthur bewusst unterschieden.

2.1. Strategie

In einer Strategie wird festgelegt, mit welchen Massnahmen (Lösungsweg) ein mittel- bis langfristiges Zielbild (Soll-Zustand) erreicht werden soll. Die Erfahrung zeigt, dass Strategien mit vagen Massnahmen und unklaren Umsetzungsverantwortlichkeiten nachlässig umgesetzt werden. Im Umkehrschluss kann die strategische Planung nur dann direkt in die Umsetzung überführt werden, wenn Ziele, Massnahmen und Umsetzungsverantwortlichkeiten klar festgelegt sind (bspw. Legislaturprogramm 2022-2026).

2.2. Leitbild

Das Leitbild besteht aus einem Zielbild (Soll-Zustand) i.S. einer strategischen Absichtserklärung, das Orientierung nach innen wie aussen bieten soll. Im Unterschied zu Strategien gibt ein Leitbild

keinen Lösungsweg in Form von Massnahmen vor. Leitbilder müssen laufend vermittelt werden, damit sie zur Anwendung kommen (bspw. Führungsgrundsätze und Unternehmenswerte der Stadt Winterthur).

2.3. Verbindliche Standards für Strategien und Leitbilder

Ein Strategie-Dokument soll, um ein Mindestmass an Einheitlichkeit gewährleisten und Orientierung bieten zu können, folgende Kapitel enthalten.

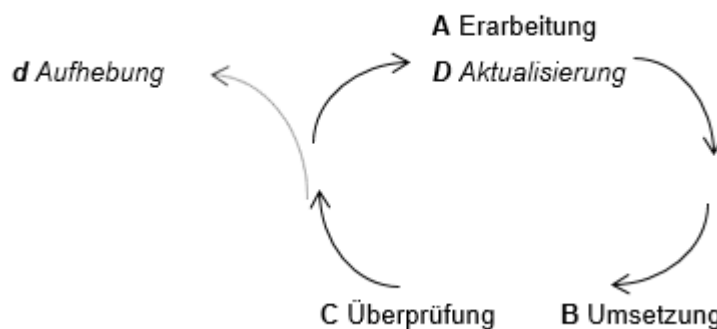
Element	Stichworte
Zusammenfassung (Executive Summary)	<ul style="list-style-type: none">• Vorstellung der Strategie auf max. einer Seite: Lesende sollen sich schnell einen Überblick über die wesentlichen Elemente verschaffen können. <i>Strategie-Eigentümerschaft; Strategie-Management; Strategie-Beteiligte; Betroffene Handlungsfelder (Strategiekompass); Ausgangslage; Ausrichtung; Wichtigste Massnahmen; Lebenszyklus bzw. Laufzeit bis zur Überprüfung (Evaluation)</i>
Ausgangslage (Ist-Zustand)	<ul style="list-style-type: none">• Lagebeurteilung und Problembeschreibung (Ist-Zustand: «Wo gibt es Handlungsbedarf?») <i>Rechtsnormen im Problembereich; Bestehende Strategien und Planungen mit Bezug zum Problembereich, Verweis auf Lücken; Relevante Akteure</i>
Ausrichtung (Soll-Zustand)	<ul style="list-style-type: none">• Zielbild (Soll-Zustand: «Wohin wollen wir?»), Wirkungsziele («Welche Wirkungen sollen erreicht werden?») und Steuerungsziele («Wie soll die angestrebte Wirkung erzielt werden?»)
Massnahmen (Lösungsweg)	<ul style="list-style-type: none">• Massnahmen in möglichst konkreter Form mitsamt Umsetzungsfrist und Umsetzungsverantwortlichkeiten (Strategie-Partner) darlegen• Beschreibung der personellen und finanziellen Auswirkungen
Lebenszyklus (Phasen-Planung)	<ul style="list-style-type: none">• Meilensteine zum Lebenszyklus (Statusberichte, Überprüfung im Dispo. des jeweiligen SRB zu berücksichtigen)

Ein Leitbild soll mindestens folgende Kapitel enthalten.

Element	Stichworte
Zusammenfassung (Executive Summary)	<ul style="list-style-type: none">• Vorstellung des Leitbilds: Lesende sollen sich schnell einen Überblick über die wesentlichen Elemente verschaffen können. <i>Strategie-Eigentümerschaft; Strategie-Management; Strategie-Beteiligte; Betroffene Handlungsfelder (Strategiekompass); Lebenszyklus bzw. Laufzeit bis zur Überprüfung (Evaluation)</i>
Ausrichtung (Soll-Zustand)	<ul style="list-style-type: none">• Zielbild (Soll-Zustand: «Wohin wollen wir?»)
Handeln	<ul style="list-style-type: none">• Allgemeine Handlungsgrundsätze und / oder Verhaltensformen

3. Phasen

Der Lebenszyklus von Strategien und Leitbilder läuft entlang eines einfachen Vier-Phasen-Modells bestehend aus Erarbeitung, Umsetzung, Überprüfung und Aktualisierung oder Aufhebung.



Die Strategie-Eigentümerschaft initialisiert in der Regel ein Projekt zur Erarbeitung einer Strategie oder eines Leitbilds aufgrund neuer Herausforderungen. Um die Tragfähigkeit einer Strategie bzw. eines Leitbilds zu fördern, zieht die Strategie-Eigentümerschaft zur Erarbeitung relevante Strategie-Partner und je nach Betroffenheit weitere Akteure bei. Es wird eine Ausgangslage (Ist-Zustand: «Wo liegt der Handlungsbedarf?») ausgearbeitet, welche u.a. die in betroffenen Handlungsfeldern bestehenden Strategien und Planungen mitberücksichtigt. Darauf aufbauend wird ein gemeinsames Zielbild (Soll-Zustand: «Wohin wollen wir?») formuliert. Bei Strategien wird ein zugehöriger Lösungsweg in Form von möglichst konkreten Massnahmen ausgearbeitet («Wie

kommen wir dahin?»), die geeignet und politisch umsetzbar sind. Zur gelingenden Massnahmenplanung gehört das frühzeitige Ausweisen von personellen und finanziellen Auswirkungen. Bei einem Leitbild können statt Massnahmen allgemeine Verhaltens- und Handlungsgrundsätze festgehalten werden. Im Anschluss wird eine Strategie oder ein Leitbild auf geeigneter Stufe in Mitbericht gegeben und je nach Strategie-Eigentümerschaft und politischer Bedeutung stufengerecht verabschiedet.

Nach Beschluss wird die Strategie oder das Leitbild in die Umsetzung überführt. Die Phase der Umsetzung soll in der Strategie-Arbeit das Hauptgewicht erhalten. Im Falle einer Strategie werden die notwendigen Ressourcen gesichert und die Massnahmen operativ umgesetzt. Das Strategie-Management übernimmt das Umsetzungscontrolling und erstellt zuhanden Strategie-Eigentümerschaft Statusberichte. Im Falle eines Leitbilds ist das Umsetzungscontrolling aufgrund der fehlenden Massnahmen nicht zwingend vorzusehen.

Am Ende der Laufzeit einer Strategie oder eines Leitbilds wird eine umfassende Überprüfung (Evaluation) durchgeführt. Die Laufzeit wird bereits mit Beschluss festgelegt und richtet sich in der Regel nach dem Umsetzungshorizont des Massnahmenplans. Auf die Überprüfung folgt der Entscheid der Strategie-Eigentümerschaft zum weiteren Vorgehen (Abschluss oder Aktualisierung). Die Phase der Überprüfung und der Aktualisierung kann auch iterativer und agiler gestaltet werden. Hierbei ist jedoch sicherzustellen, dass die Strategie-Eigentümerschaft in der Verantwortung bleibt und über sämtliche Anpassungen befinden kann.

4. Rollen und Verantwortlichkeiten

Effiziente und effektive Strategie-Arbeit erfordert, dass klar ist, wer für welche Arbeitsschritte verantwortlich ist, wer in welchen Arbeitsschritten beteiligt wird und wer sich für die Durchsetzung der Strategie oder des Leitbilds einzusetzen hat. Die Rollen und Verantwortlichkeiten gelten für Strategien und Leitbilder gleichermassen.

	Einzelstrategie	Strategieportfolio
Gesamtverantwortung	Eigentümerschaft <i>Entscheidungs- und Steuerungskompetenz; Durchsetzungsverantwortung</i>	Führungsunterstützung
Prozessverantwortung		

Ergebnisverantwortung	<p>Manager <i>Koordinations- und Controllingaufgabe</i></p> <p style="text-align: center;">Beteiligte <i>Umsetzungsaufgabe</i></p>	Verwaltung des Strategieportfolios; Strategieberatung
-----------------------	--	--

Zu jeder Strategie werden Strategie-Eigentümerschaft, -Management und –Beteiligte einer Verwaltungseinheit und einer Person zugewiesen. Die Eigentümerschaft übernimmt die Gesamtverantwortung (*ownership*). Sie gibt in der Regel den Auftrag zur Erarbeitung und verabschiedet eine Strategie. Um den Umsetzungserfolg zu fördern, hat sie sich die Strategie zu eigen zu machen und auf Basis von Statusberichten die Umsetzung aktiv zu begleiten (bspw. Stadtrat beim Legislaturprogramm).

Das Strategie-Management übernimmt operative Aufgaben in der Phase der Erarbeitung, der Umsetzung wie der Überprüfung (bspw. Formulierung, Controlling und Evaluation). Es ist möglich, dass die Rollen der Strategie-Eigentümerschaft und -Management durch die selbe Verwaltungseinheit wahrgenommen werden.

Strategie-Beteiligte sind Verwaltungseinheiten, welche aufgrund ihrer fachlichen Zuständigkeit in den betroffenen Handlungsfeldern, formalen oder informellen Stellung innerhalb der Verwaltung zur Erarbeitung einer Strategie miteinbezogen werden (bspw. Departement DSU im Schwerpunktthema Klima und Energie des Legislaturprogramms). In der Umsetzung tragen Strategie-Beteiligte Umsetzungsverantwortung für einzelne Massnahmen (bspw. UGS im Schwerpunktthema Klima und Energie des Legislaturprogramms). In der Regel gibt es mehrere Strategie-Beteiligte.

Um eine tragfähige Strategie zu erarbeiten, werden weitere Stakeholder, die als relevante Anspruchsgruppen anzusehen sind, frühzeitig und stufengerecht einbezogen (bspw. Meinungsmacher aus Politik, Gesellschaft und Wirtschaft bei der Erarbeitung des REP Winterthur 2040). Darunter sind Gruppierungen oder Personen zu verstehen, die von Auswirkungen einer Strategie betroffen sind oder die als externer Akteur zur erfolgreichen Umsetzung einer Strategie massgeblich beizutragen haben (Kundinnen und Kunden, Bürgerinnen und Bürger, Politik, u.a.). Ebenso können solche Akteure in der Überprüfung (Evaluation) einbezogen werden.

Die Stadtkanzlei übernimmt im Rahmen der Führungsunterstützung die Verwaltung und interne Sichtbarsetzung des gesamtstädtischen Strategieportfolios. Sie soll in der Lage sein, auf übergeordneter Ebene Handlungsbedarf zu erkennen und diesen rechtzeitig zuhänden Stadtrat auszuweisen. In der Vorbereitung von SR-Sitzungen versucht die Stadtkanzlei vermehrt, auf Zielkonflikte zwischen Einzelgeschäft und Kernstrategien des Stadtrats hinzuweisen (Strategiekohärenzprüfung). Ebenso kümmert sie sich darum, dass der Stadtrat als Eigentümer von Kernstrategien Statusberichte in geeigneter Form und zu passenden Zeitpunkten erhält. Die Stadtkanzlei steht im Weiteren sämtlichen Departementen in Fragen der Strategie-Arbeit beratend zur Verfügung.

V = Verantwortung, **DV** = delegierte Verantwortung, **E** = Einzubeziehen

Rolle	Eigentümerschaft	Management	Beteiligte	Weitere Akteure
<i>Arbeitsschritte</i>				
<i>Auftrag zur Erarbeitung</i>	V			
<i>Erarbeitung</i>	V	DV	E	E
<i>Verabschiedung</i>	V			
<i>Umsetzung (inkl. Budgetierung)</i>	V	V	V	
<i>Umsetzungsdurchsetzung</i>	V	DV		
<i>Statusberichte</i>	V	DV		E
<i>Überprüfung (Ende)</i>	V	DV	E	E
<i>Entscheid zum weiteren Vorgehen (Fortsetzen, Aktualisieren, Abschluss)</i>	V			

5. Kernstrategien

Der Stadtrat beschliesst neue oder aktualisierte Strategien als Kernstrategien, die er als Kollegialbehörde eng begleiten möchte. Damit übernimmt der Gesamtstadtrat die Strategie-Eigentümerschaft und begleitet die Umsetzung fortan eng (hohes Mass an Management-Aufmerksamkeit). Die Strategie wird als Kernstrategie mit relevanten Meilensteinen in der Vorhabenplanung erfasst. Die Stadträtinnen und Stadträte sind verantwortlich, Kernstrategien in ihren Departementen zu verankern.

5.1. Festlegung aktueller Kernstrategien

Der Stadtrat hat mit dem Beschluss zur Vorhabenplanung des Trimester 1/2018 (SR.17.517-7) die Stadtkanzlei beauftragt, in Zusammenarbeit mit den Departementen eine Liste von Strategien von hoher Bedeutung zusammenzustellen. Mit dem Trimesterbericht 1/2021 wurden sieben Kernstrategien festgelegt und in Intraplan als solche erfasst ([KS] Energiekonzept 2050, [KS] Finanzstrategie 2016-2030, [KS] Neue HR-Strategie für die Stadtverwaltung, [KS] Städtisches Gesamtverkehrskonzept (sGVK), [KS] Umweltstrategie Stadt Winterthur, [KS] Unternehmenswerte und Führungsgrundsätze). Künftig werden folgende Kernstrategien in Intraplan geführt und als solche vom Gesamtstadtrat als Strategie-Eigentümer eng begleitet.

1. Finanzstrategie (Strategie-Management: Finanzamt)

Der Stadtrat hat die Finanzstrategie 2023-2026 im Februar 2023 beschlossen (DFI.21.15-2). Die Finanzstrategie wurde im Hinblick auf die grossen und sich überlagernden Herausforderungen formuliert, denen sich die Stadt in den kommenden vier Jahren stellen muss. In Übereinstimmung mit dem stadträtlichen Langfristziel Finanzen wird die Finanzstrategie aufgrund der hohen Relevanz für die Gesamtverwaltung und der Vielzahl betroffener strategischer Handlungsfelder als Kernstrategie beschlossen.

2. Energie- und Klimakonzept 2050 (Strategie-Management: Umwelt- und Gesundheitsschutz)

Der Stadtrat hat das Energiekonzept 2050 im Jahr 2014 als Folge der Annahme des Gegenvorschlags «WINERGIE 2050 - Winterthurs Energiezukunft ist erneuerbar» beschlossen. Am 28. November 2021 wurde die Vorlage «Klimaziel netto null Tonnen CO2 2040 mit dem Zwischenziel von 1,0 Tonnen bis 2033» vom Volk verabschiedet. In Übereinstimmung mit dem stadträtlichen Langfristziel Klima, Mobilität und Energie wird das Energie- und Klimakonzept 2050 aufgrund der hohen Relevanz im Kontext der Herausforderung des Klimanotstands als Kernstrategie beschlossen.

3. Kulturleitbild (Strategie-Management: Amt für Kultur)

Der Stadtrat hat das Kulturleitbild im Jahr 2015 beschlossen (SR.14.845-4). Zurzeit wird das Projekt Neuauflage Kulturförderungsverordnung (Parlamentarische Initiative) als wesentliche Massnahme durchgeführt. In Übereinstimmung mit dem stadträtlichen Langfristziel Kultur- und Bildungsstadt wird das Kulturleitbild als Kernstrategie beschlossen.

4. Städtisches Sicherheitskonzept (Strategie-Management: Stadtpolizei)
Der Stadtrat hat das aktualisierte städtische Sicherheitskonzept im Jahr 2021 beschlossen (SR.22.595-1). In Übereinstimmung mit dem stadträtlichen Langfristziel Sozialer Zusammenhalt wird das städtische Sicherheitskonzept aufgrund der hohen Relevanz des Sicherheitsthemas im Kontext der allgemeinen Stadtentwicklung als Kernstrategie beschlossen.
5. Kommunale Richtplanung (Strategie-Management: Amt für Städtebau)
Der Stadtrat hat die Räumliche Entwicklungsperspektive Winterthur 2040 im Jahr 2021 beschlossen (SR.21.456-1). Darin wurde festgelegt, wie sich die Stadt räumlich entwickeln soll. In Übereinstimmung mit dem stadträtlichen Langfristziel Urbanität und Lebensqualität wird die REP 2040 in die kommunale Richtplanung überführt und diese aufgrund der hohen Relevanz im Kontext des anhaltenden Bevölkerungswachstums und der allgemeinen Stadtentwicklung als Kernstrategie beschlossen.
6. Schulraumplanung Winterthur (Strategie-Management: Schulamt)
Die Strategie wird im 2-3 Jahresrhythmus überprüft und aktualisiert. Darin wird der Handlungsbedarf zur Raumbereitstellung für die kommenden Jahre festgehalten. Dieser ist massgebend für Investitionen in die Schulinfrastruktur. Aufgrund der allgemeinen Dynamik in der Stadtentwicklung und den hohen finanziellen Implikationen wird die Strategie als Kernstrategie aufgenommen.
7. Wirtschaftspolitik (Strategie-Management: Amt für Stadtentwicklung)
Der Stadtrat hat 2008 die Wirtschaftspolitik beschlossen. Die Wirtschaftspolitik soll gemäss Vorhaben in Intraplan 2024 überarbeitet werden. Aufgrund der Bedeutung des Politikfelds wird die Wirtschaftspolitik als Kernstrategie geführt. Entsprechend sind der Stadtrat und relevante Verwaltungseinheiten in die Überarbeitung einzubeziehen.
8. Wohnpolitik (in Überarbeitung) (Strategie-Management: Amt für Stadtentwicklung)
Auf Basis eines entsprechenden Auftrags im Trimesterbericht 2/22 (SR.22.376-1) wurde der Stadtrat in der Donnerstagssitzung vom 6. Oktober 2022 über das Projekt Aktualisierung der Wohnpolitik informiert. Es ist vorgesehen, dass die aktualisierte Wohnpolitik im Jahr 2025 dem Stadtrat zur Beschlussfassung vorgelegt wird. In Übereinstimmung mit dem stadträtlichen Langfristziel Urbanität und Lebensqualität soll die Wohnpolitik im Sinne einer Kernstrategie des Stadtrats erarbeitet werden. Dies aufgrund der hohen Relevanz im Kontext des anhaltenden Bevölkerungswachstums und der allgemeinen Stadtentwicklung. Es ist entsprechend zu gewährleisten, dass der Stadtrat als Eigentümer eng in die Erarbeitung einbezogen wird.

9. Digitalisierungsstrategie (Strategie-Management: Stadtkanzlei)

Der Stadtrat hat die Stadtkanzlei mit SR.22.704-1 beauftragt, auf Basis der mit SR.22.704-1 beschlossenen IT-Governance eine Digitalisierungsstrategie auszuarbeiten. In Übereinstimmung mit dem stadträtlichen Langfristziel Digitalisierung wird die Digitalisierungsstrategie aufgrund der hohen Relevanz für die Gesamtverwaltung mit entsprechendem Stadtratsantrag als Kernstrategie aufgenommen.

10. HR-Strategie 2021-2026 (Strategie-Management: Personalamt)

Der Stadtrat hat die aktualisierte HR-Strategie im Jahr 2021 beschlossen (SR.21.747-1). Darin wurde festgelegt, wie die Stadtverwaltung Winterthur die neuen Herausforderungen der sich verändernden Arbeitswelt angehen wird und wo sie die Schwerpunkte legt. In Übereinstimmung mit dem stadträtlichen Langfristziel Verwaltung als Dienstleisterin wird die HR-Strategie 2021-2026 aufgrund der hohen Relevanz für die Gesamtverwaltung als Kernstrategie beschlossen.

5.2. Stadträtliche Strategien und Leitbilder

Strategien und Leitbilder, die keine Kernstrategien sind, werden vom Stadtrat als stadträtliche Strategien verabschiedet. Mit diesem Beschluss soll die Übersicht über städtische Strategien aktuell und vollständig bleiben. Diese wird im Intranet als Strategie-Kompass mitsamt Statusberichte geführt.

Strategieklasse	Kernstrategien	Stadträtliche Strategien
<i>Konsequenzen</i>		
<i>Festlegung als Kernstrategie</i>	x	
<i>Beschluss als Strategie</i>		x
<i>Vorhabenplanung (wesentliche Meilensteine)</i>	x	x
<i>Vorhabenplanung (wichtigste Massnahmen)</i>	x	
<i>Statusbericht</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Kurzstatusbericht: Semesterbericht (Intraplan) zuhanden SR • Ausführlicher Statusbericht: Zweijährlich zuhanden SR (Management) 	<ul style="list-style-type: none"> • Gemäss Planung zuhanden Eigentümerschaft (Management)

Strategieportfolio

x (mitsamt Statusbericht)	x (mitsamt Statusbericht)
-------------------------------------	-------------------------------------

5.3. Nicht stadträtliche Strategien und Leitbilder

Nicht alle Strategien und Leitbilder müssen zwingend vom Stadtrat beschlossen werden. Was stufengerecht ist, ergibt sich über den Inhalt einer Strategie bzw. politischer Bedeutung (Kontrollfragen: Politisch kontrovers? Wesentliche Änderungen? Anwendungsbereich?). Es kann durchaus sinnvoll sein, auf untergeordneter Ebene strategische Vorgaben zu machen (bspw. Leitbild Steueramt mit Werten und Vision). Die Eigentümerschaft hat in einem solchen Fall zu gewährleisten, dass sich die Strategie kohärent zu stadträtlichen Strategien verhält.

6. Strategie-Liste

In der Stadtverwaltung Winterthur finden sich zahlreiche Dokumente, die als Strategie oder ähnlich (etwa Programm oder Konzept) bezeichnet sind. Um eine vollständige Übersicht bestehender Strategien und Leitbilder zusammenzustellen, wurden mehrere städtische Informations- und Geschäftsverwaltungssysteme einer Stichwortanalyse unterzogen (vgl. Beilage 2 Strategie-Liste). Jede Strategie wird in Kernstrategie und stadträtliche Strategien kategorisiert. Zudem wurden betroffene Handlungsfelder angegeben - u.a. um die Themenstruktur des Strategiekompasses zu entwickeln -, und das Jahr der Verabschiedung sowie die Eigentümerschaft ausgewiesen.

6.1. Aufträge gemäss Strategie-Liste (Dispo. Ziff. 4 und 5)

Zu jeder in der Beilage geführten Strategie sind neben Eigentümerschaft auch Kommentare zu Lebenszyklus bzw. nächsten Meilensteine hinterlegt. Die Stadtkanzlei (Führungsunterstützung) wird beauftragt, nach Abgleich gemäss Ziffer 4. sämtliche Strategien in Intraplan zu erfassen und Meilensteine zum «Lebenszyklus» bis zum zweiten Semesterbericht 2023 zu hinterlegen. Künftig werden die Strategien in Intraplan von den Strategie-Eigentümerschaften bzw. Vorhabenverantwortlichen geführt. In Intraplan wird dafür in absehbarer Zeit eine neue Vorhabenart «Strategie» angeboten.

6.2. Auftrag zur Darstellung von Strategien im Intranet (Dispo. Ziff. 7)

Die Stadtkanzlei hat nach Diskussionen im Strategie-Netzwerk bereits im Januar-Seminar 2022 dem Stadtrat die Idee eines Strategie-Kompass vorgestellt. So sollen künftig sämtliche aktive Strategien der Stadt mitsamt dem aktuellsten Statusbericht im Intranet der Stadt aufgeschaltet werden. Nach Möglichkeit können die Strategien nach Politikfeldern gefiltert werden, womit sich Mitarbeitende umfassend über strategische Stossrichtungen in einem bestimmten Themenbereich informieren können.

7. Externe und interne Kommunikation

Es ist keine Medienmitteilung vorgesehen, da es sich um ein internes Führungsinstrument handelt.

Die Strategien mit dem aus der bereinigten Strategie-Liste hervorgehenden Strategie-Portfolio werden im Intranet zugänglich gemacht und regelmässig aktualisiert.

Beilagen:

1. Kommentierte Richtlinie Strategie-Arbeit
2. Strategie-Liste

Beilage 1: Richtlinie Strategiearbeit

kommentiert

Änderungsverzeichnis

Datum	Version	Änderung	Autor
11.11.2022	0.8	Entwurf	T. Bolleter
13.01.2023	1.0	Überarbeitung	L. Fasnacht / T. Bolleter
20.01.2023	2.0	Anpassungen nach Durchsicht A. Simon	T. Bolleter
13.04.2023	3.0	Anpassungen nach SR-Seminar	L. Fasnacht / T. Bolleter

Inhaltsverzeichnis

1	Zweck der Richtlinie	4
2	Verwendeter Strategie-Begriff	5
2.1	Definition.....	5
2.1.1	Strategie	5
2.1.2	Leitbild	5
2.2	Lebenszyklus.....	7
2.3	Verbindliche Standards.....	8
2.4	Strategieportfolio.....	9
3	Rollen und Verantwortlichkeiten	10
3.1	Strategie-Eigentümerschaft	10
3.2	Strategie-Management	10
3.3	Strategie-Beteiligte	10
3.4	Einzubehühende Stakeholder	10
3.5	Führungsunterstützung	10
4	Steuerung mittels Strategien	12
4.1	Erarbeitung	12
4.2	Umsetzung	13
4.3	Überprüfung.....	13
4.4	Abschluss / Aktualisierung	13
5	Strategien im Kontext anderer Strategien.....	14
5.1	Hierarchie von Strategien	14
5.2	Kohärenz zwischen Strategien und Einzelentscheidungen	14
6	Strategien im Kontext anderer Führungsinstrumente	14
6.1	Grundsatz.....	14
6.2	Vorhabenplanung	15
6.3	Finanzplanung	15
6.4	Personalführung	15
6.5	Kommunikationsprozesse.....	16
6.6	Aussenbeziehungen	16

6.7	Kultur	16
7	Strategien auf Ebene Stadtrat.....	17
7.1	Kernstrategien	17
7.2	Strategien des Stadtrats	19
7.3	Unterstützung des Stadtrats in der Strategiearbeit.....	19
8	Gültigkeit.....	19

1 Zweck der Richtlinie

Politik und Verwaltung stehen umfassenden Herausforderungen gegenüber, zu deren Bewältigung mittel- und langfristig wirksame Strategien entwickelt und umgesetzt werden. Zweck dieser Richtlinie ist es, ein gemeinsames Verständnis von Strategie in der Verwaltung zu etablieren, Lebenszyklus sowie Rollen und Verantwortungen festzulegen und somit einen verbindlichen Rahmen für Strategie-Arbeit in der Stadt Winterthur zu schaffen. Damit soll die Strategie als Instrument zur Führung und die dazu benötigte Kultur gestärkt werden.

Strategie-Arbeit wurde bewusst als Titel gewählt, um zu betonen, dass neben der Erarbeitung einer Strategie (damit man eine Strategie «hat») besonders die Umsetzung und die regelmässige Überprüfung (damit man eine Strategie «lebt») Arbeit bedeutet. Dieses Dokument erläutert die kurz gehaltene Richtlinie und ergänzt Hintergründe aus Literatur und Lehre.

2 Verwendeter Strategie-Begriff

2.1 Definition

Strategie beinhaltet die Planung und Steuerung von Verwaltungshandeln im Rahmen des gesetzlich vorgegebenen Handlungsspielraums. Strategien werden verabschiedet, um das Verwaltungshandeln auf bestimmte Ziele auszurichten und Wirkung zu erzielen. Unter strategischer Führung wird entsprechend das strategiekohärente Regierungs- und Verwaltungshandeln zur Erreichung von Zielen verstanden. In der Stadt Winterthur wird zwischen Strategien und Leitbildern unterschieden.

2.1.1 Strategie

Eine Strategie besteht im Kern aus einem Zielbild (Soll-Zustand) und einem Lösungsweg in Form von Massnahmen. Damit sind Strategien direkt umsetzbar.

2.1.2 Leitbild

Ein Leitbild besteht aus einem Zielbild (Soll-Zustand) i.S. einer strategischen Absichtserklärung, das Orientierung nach innen wie aussen bietet. Im Unterschied zu Strategien gibt ein Leitbild keinen Lösungsweg in Form von Massnahmen vor. Damit sind Leitbilder anwendbar, auch wenn keine konkreten Umsetzungsmassnahmen definiert sind.

Es gibt zahlreiche Definitionen von Strategien und strategischem Management. Je nach Strategie-Schule betonen sie jeweils unterschiedliche Elemente einer Strategie. Hier steht die angestrebte Steuerungswirkung von Strategien im Vordergrund («Strategien sollen Wirkung erzielen»). Damit werden das Zielbild («Welche Wirkung soll erzielt werden?») und die Umsetzung («Wie kann die Wirkung erzielt werden?») speziell betont. Beschlossene Strategien verfügen über einen legitimierten Steuerungsanspruch, der sich in strategiekohärentem Regierungs- und Verwaltungshandeln zeigt.

Die Erfahrung zeigt, dass Strategien, denen konkrete Massnahmen und entsprechende Umsetzungsverantwortlichkeiten fehlen, zu wenig handlungsanleitend sind und nur nachlässig umgesetzt werden.

In der Praxis gibt es mehrere Typen von Strategien. Die Richtlinie ist so formuliert, dass sie für alle Strategietypen Geltung erlangt. Beispiele für Strategien sind:

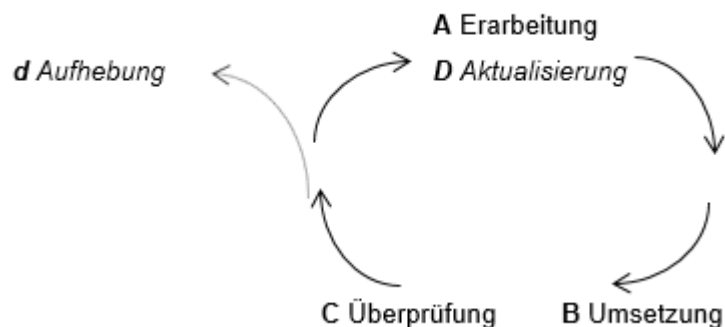
- Dachstrategie: Übergeordnete Strategie mit Auswirkung auf verschiedene andere Strategien oder Teilstrategien (z.B. Legislaturprogramm; Winterthur 2040; Digitalisierungsstrategie);
- Politikfeldstrategie: Strategie mit Zielsetzungen und Massnahmen in einem bestimmten Politikfeld (z.B. Bildung, Verkehr, Klima, Pflege);
- Teilstrategie: Weiterführende Ausformulierung einer übergeordneten Strategie (z.B. Freiraumstrategie als Teilstrategie von Winterthur 2040);
- Eigner-Strategie: Strategie der Stadt gegenüber einer Mehrheitsbeteiligung (z.B. Theaterstrategie);
- Querschnittsstrategie: Strategie, die übergreifend verschiedene Departemente und Bereiche betrifft (z.B. Personalstrategie, Digitalisierungsstrategie);
- Bereichsstrategie: Strategie zu einem Bereich

Das Vier-Phasen-Modell sowie die Rollen und Verantwortlichkeiten gelten auch für Leitbilder. Einzig der Arbeitsschritt der Festlegung von Massnahmen entfällt. Ein Leitbild soll angewendet und gelebt werden. In der Praxis gibt es auch mehrere Typen von Leitbilder i.S. strategischer Absichtserklärungen.

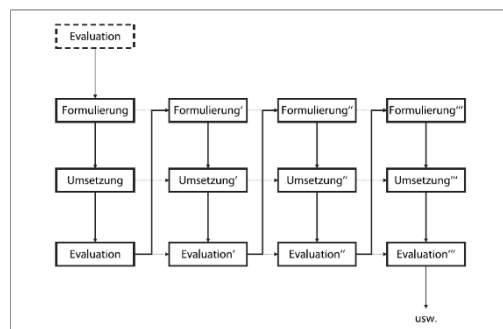
- Leitbild: strategisches Dokument mit Grundprinzipien zu Zielen und Werten, die einen bestimmten Bereich oder ein bestimmtes Thema betreffen (z.B. Kulturleitbild);
- Werte: Eigenschaften, Qualitäten und Verhaltensweisen, die hochgehalten und angestrebt werden (z.B. Unternehmenswerte).

2.2 Lebenszyklus

Der Lebenszyklus von Strategien und Leitbildern läuft entlang eines einfachen Vier-Phasen-Modells bestehend aus Erarbeitung, Umsetzung, Überprüfung und Aktualisierung oder Aufhebung.



Das Vier-Phasen-Modell wurde in Anlehnung an den Strategiezyklus von Schedler / Siegel (2005) entworfen: Formulierung, Umsetzung, Evaluation. Es zeichnet sich im Unterschied zu anderen Lebenszyklus-Modellen durch Einfachheit und immer wiederkehrende Überprüfung der Strategie aus (Agilität).



Im Winterthurer Modell kommt die Phase der Aktualisierung / Aufhebung dazu (zwischen Evaluation und Formulierung im Modell Schedler / Siegel). Damit soll sichergestellt werden, dass keine «vergessenen» oder «toten» Strategien bzw. Leitbilder bestehen bleiben.

Jede Phase besteht aus mehreren Arbeitsschritten, die je nach Bedeutung und Umfang der Strategie bzw. des Leitbilds unterschiedlich vertieft werden können. Diese werden im Kapitel 4. Steuerung mittels Strategien ausgeführt.

2.3 Verbindliche Standards

Eine Strategie enthält mindestens folgende formalen Elemente:

Zusammenfassung (Executive Summary), Ausgangslage und Verhältnis zu bestehenden Strategien (Ist-Zustand), Ausrichtung (Zielbild), Massnahmen (Lösungsweg), Lebenszyklus (Phasen-Planung)

Ein Leitbild enthält mindestens folgende formalen Elemente:

Zusammenfassung (Executive Summary), Ausrichtung (Soll-Zustand) und Handeln (Allgemeine Handlungsgrundsätze und / oder Verhaltensformen)

Um ein Mindestmass an Einheitlichkeit zu gewährleisten und Orientierung zu bieten, soll eine Strategie als Grundstandard folgende Kapitel enthalten.

Zusammenfassung (Executive Summary)

- Vorstellung der Strategie auf max. einer Seite: Lesende sollen sich schnell einen Überblick über die wesentlichen Elemente verschaffen können.

Betroffene Handlungsfelder (Strategiekompass); Strategie-Eigentümerschaft; Strategie-Management; Strategie-Beteiligte; Ausgangslage; Ausrichtung; Wichtigste Massnahmen; Lebenszyklus bzw. nächste Zeitpunkt der nächsten Überprüfung

Ausgangslage (Ist-Zustand)

- Lagebeurteilung und Problembeschreibung (Ist-Zustand: «Wo gibt es Handlungsbedarf?»)

Rechtsnormen im Problembereich; Bestehende Strategien und Planungen mit Bezug zum Problembereich, Verweis auf Lücken; Relevante Akteure

Ausrichtung (Soll-Zustand)

- Zielbild (Soll-Zustand: «Wohin wollen wir?»), Wirkungsziele («Welche Wirkungen sollen erreicht werden?») und Steuerungsziele («Wie soll die angestrebte Wirkung erzielt werden?»)

Massnahmen (Lösungsweg)

- Massnahmen in möglichst konkreter Form mitsamt Umsetzungsfrist, Ressourcenbedarf und Umsetzungsverantwortlichkeiten (Strategie-Partner) darlegen
- Beschreibung der personellen und finanziellen Auswirkungen

Lebenszyklus (Phasen-Planung)

- Meilensteine zum Lebenszyklus (Statusberichte, Überprüfung im Dispo. des jeweiligen SRB zu berücksichtigen)

Wenn der Bedarf vorhanden ist, können Vorlagen mit der Basisstruktur zur Verfügung gestellt werden.

2.4 Strategieportfolio

Die Strategien des Stadtrats werden in einem Strategieportfolio geführt. Weitere Strategien können nach Bedarf aufgenommen werden.

Im Strategieportfolio werden die Meilensteine gemäss Lebenszyklus geführt.

Dieses Portfolio wird über das Intranet kommuniziert und regelmässig aktualisiert.

Das Strategieportfolio ist die Basis für eine Übersicht über die vorhandenen Strategien im Intranet (Strategie-Kompass). Es soll Interessierten strategische Orientierung in bestimmten Politikfelder bieten. Neben der Strategie an sich werden u.a. Statusberichte erfasst. Das Strategieportfolio wird allen Mitarbeitenden der Stadt über das Intranet zur Verfügung gestellt.

3 Rollen und Verantwortlichkeiten

3.1 Strategie-Eigentümerschaft

Zu jeder Strategie wird eine Strategie-Eigentümerschaft definiert. Die Eigentümerschaft übernimmt die Gesamtverantwortung (*ownership*) für alle Phasen des Lebenszyklus. Sie kann ein Strategie-Management beauftragen, Teile der Erarbeitung, Umsetzung und Überprüfung zu übernehmen. Die Eigentümerschaft selber lässt sich nicht delegieren.

3.2 Strategie-Management

Das Strategie-Management übernimmt operative Aufgaben in Erarbeitung, Umsetzung und Überprüfung (Formulierung, Controlling und Evaluation). Es ist möglich, dass Strategie-Eigentümerschaft und -Management durch die selbe Stelle geführt werden.

3.3 Strategie-Beteiligte

Strategie-Beteiligte sind Personen oder Organisationseinheiten, die eine Strategie mit formulieren und mit umsetzen. In der Regel gibt es mehrere Strategie-Beteiligte.

3.4 Einzubeziehende Stakeholder

Stakeholder sind von Strategien direkt oder indirekt betroffene Personen oder Organisationseinheiten. Relevante Stakeholder sollen beachtet und in der Erarbeitung und Überprüfung stufengerecht einbezogen werden.

3.5 Führungsunterstützung

Die Stadtkanzlei übernimmt im Rahmen der Führungsunterstützung des Stadtrats die Aufgabe, das gesamtstädtische Strategieportfolio zu überblicken und zu verwalten. Zudem steht sie den Departementen zu Themen der Strategie-Arbeit beratend zur Seite.

In der Stadt werden mehrere Strategien zugleich umgesetzt. Umso wichtiger ist es, die Verantwortlichkeiten klar festzulegen. Nicht für alle Strategien ist der Stadtrat zuständig (s. Kap. 7). Unterschieden wird daher zwischen verschiedenen Rollen: Um den Umsetzungserfolg zu fördern, hat sie sich Strategie-Eigentümerschaft die Strategie zu eigen zu machen (bspw. Stadtrat beim Legislaturprogramm). Dabei entscheidend sind Haltung und Verantwortungsgefühl. Die Eigentümerschaft bringt Aufwand mit sich: die Strategie muss aktiv kommuniziert und vorangetrieben werden (Durchsetzungsverantwortung) und auch nach Beschluss können Entscheide nötig sein (Entscheidungs- und Steuerungskompetenz).

Das Strategie-Management übernimmt operative Aufgaben in Erarbeitung, Umsetzung und Überprüfung wie Formulierung, Controlling (etwa Koordination von mehreren Strategie-Beteiligten in der Umsetzung von Massnahmen) und Evaluation. Das Strategie-Management arbeitet in Auftrag der Strategie-Eigentümerschaft (bspw. Stadtkanzlei beim Legislaturprogramm, in Auftrag des Stadtrats). Bei weniger umfangreichen Strategien können die Management-Aufgaben auch von der Eigentümerschaft ausgeführt werden.

Strategie-Beteiligte sind Verwaltungseinheiten, welche aufgrund ihrer fachlichen Zuständigkeit in den betroffenen Handlungsfeldern, formalen oder informellen Stellung innerhalb der Verwaltung zur Erarbeitung einer Strategie miteinbezogen werden (bspw. Departement DSU im Schwerpunktthema Klima und Energie des Legislaturprogramms). In der Umsetzung tragen Strategie-Beteiligte Umsetzungsverantwortung für einzelne Massnahmen (bspw. UGS im Schwerpunktthema Klima und Energie des Legislaturprogramms). In der Regel gibt es mehrere Strategie-Beteiligte.

Um eine tragfähige Strategie zu erarbeiten, werden weitere Stakeholder, die relevante Anspruchsgruppen darstellen, frühzeitig und stufengerecht einbezogen (bspw. Meinungsmacher aus Politik, Gesellschaft und Wirtschaft bei der Erarbeitung des REP Winterthur 2040). Darunter sind Gruppierungen oder Personen zu verstehen, die von Auswirkungen einer Strategie betroffen sind (Kundinnen und Kunden, Bürgerinnen und Bürger, Politik, u.a.). Ebenso können solche Akteure in der Überprüfung, etwa Wirkungsmessung, einbezogen werden.

	<p>Die Stadtkanzlei übernimmt im Rahmen der <u>Führungsunterstützung</u> die Aufgabe, das gesamtstädtische Strategieportfolio zu überblicken und zu verwalten, um so u.a. in der Lage zu sein, auf übergeordneter Ebene Handlungsbedarf zu erkennen und zuhanden Stadtrat auszuweisen. In der Vorbereitung von SR-Sitzungen versucht die Stadtkanzlei, auf Zielkonflikte zwischen Einzelgeschäft und Kernstrategien des Stadtrats hinzuweisen (Strategiekohärenzprüfung). Ebenso kümmert sie sich darum, dass der Stadtrat als Eigentümerin von Kernstrategien Statusberichte in geeigneter Form und zu passenden Zeitpunkten erhält. Die Stadtkanzlei steht den Departementen beratend zur Seite.</p>
--	--

<p>4 Steuerung mittels Strategien</p> <p>Strategien werden als zentrales Steuerungsinstrument verwendet, in allen vier Phasen einer Strategie.</p>	<p>In diesem Abschnitt werden die Elemente der vier Phasen in Bezug auf die Steuerung konkretisiert.</p>
<p>4.1 Erarbeitung</p> <p>Vor der Formulierung einer Strategie erfolgt eine Projektinitialisierung mit einem Auftrag und einer Planung.</p> <p>Im Rahmen der Strategieformulierung werden folgende Elemente erarbeitet und festgehalten:</p> <ul style="list-style-type: none">- eine Ausgangslage mit Lagebeurteilung und einem breit getragenen Problemverständnis;- die Ausrichtung als Zielbild;- Massnahmen zur Zielerreichung mit Schätzung von Ressourcen- und Finanzbedarf;- Lebenszyklus mit Controlling-Meilensteinen. <p>In der Strategie werden Strategie-Eigentümerschaft, -Management, -Beteiligte und Stakeholder festgehalten.</p> <p>Geführt wird der Prozess durch die Strategie-Eigentümerschaft bzw. das Strategie-Management. Strategie-Beteiligte und die von der Strategie betroffenen Stakeholder werden auf geeignete Weise in die Erarbeitung einbezogen.</p> <p>Die Strategie wird durch die Strategie-Eigentümerschaft beschlossen und in Kraft gesetzt.</p>	<p>Die wesentliche Frage «Wohin soll die Entwicklung gehen?» soll mit einem gemeinsam entwickelten Zielbild beantwortet werden. Dieses basiert auf einer gemeinsamen Lagebeurteilung und einem geteilten Problemverständnis. Die von der Strategie betroffenen Stakeholder werden auf geeignete Weise in die Erarbeitung einbezogen.</p> <p>Danach werden die Zielvorgaben («Welche Wirkung soll erzielt werden?») und die Umsetzung in Form von Massnahmen («Wie kann die Wirkung erzielt werden?») festgelegt. Hierbei sind Kosten und Ressourcenbedarf bereits auszuweisen.</p> <p>Die Grundidee der Strategiearbeit besteht darin, keine «toten» Strategien zu produzieren; Strategien sollen Wirkung erzielen. Dazu ist eine klare Vorstellung davon, «welche Wirkung erzielt werden soll» (Zielvorgaben) und darauf abgestimmt «wie die Wirkung erzielt werden soll» (Massnahmen), unerlässlich.</p> <p>Ausnahmen gibt es, sog. Leitbilder, bei denen konkrete Massnahmen oft schwierig zu definieren sind. Hier ist ein Controlling auf geeigneter Ebene vorzusehen.</p> <p>Der Beschluss muss auf einer Ebene erfolgen, die bereit ist, sich die Strategie zu eigen zu machen und damit aktiv voranzutreiben.</p>

<p>4.2 Umsetzung</p> <p>Die beschlossenen Massnahmen werden von den Umsetzungsverantwortlichen umgesetzt. Dafür notwendige Finanzmittel und Ressourcen werden rechtzeitig eingeplant.</p> <p>Über die Strategie und den Umsetzungsfortschritt wird in geeigneter Weise kommuniziert.</p> <p>Im Rahmen des Umsetzungscontrollings werden die Fortschritte erhoben. Diese werden regelmässig von der Strategie-Eigentümerschaft zur Kenntnis genommen.</p> <p>Aufgrund eines mangelhaften Umsetzungsstands oder von neuen Erkenntnissen kann die Strategie-Eigentümerschaft Massnahmen anpassen oder auch eine Überarbeitung der Strategie anstossen.</p>	<p>Um Wirkung zu erzielen, muss eine Strategie umgesetzt werden, d.h. Massnahmen – wie auch immer sie formuliert sind (Formulierung eines Rechtstexts; Umsetzung eines Bauvorhabens; Fokussierung von Stellen auf eine neue Aufgabe usw.) – müssen bekannt sein und vorangetrieben werden. Damit dies gelingt, gilt es diese Massnahmen in die bestehenden Instrumente und Prozesse zu übernehmen (vgl. 6 Strategien im Kontext anderer Führungsinstrumente). Das Strategie-Management ist u.a. für das Controlling zuständig. Damit sich die Strategie-Eigentümerschaft regelmässig ein Bild über den Umsetzungsstand der Massnahmen machen kann, sind gemäss festgelegtem Controlling-Rhythmus Statusberichte vorzulegen. Dies soll der Strategie zu Management-Attention und Relevanz verhelfen – und keinesfalls zu einer Überinstrumentalisierung und Bemühung der Verwaltung führen. Ergeben sich neue Erkenntnisse, müssen diese von der Strategie-Eigentümerschaft auf geeignete Weise aufgenommen werden (Änderung Ressourcen-Einsatz, notwendige Priorisierungen, Anpassungen an Massnahmen oder sogar an der Strategie selber).</p>
<p>4.3 Überprüfung</p> <p>Der Umsetzungsstand und die Zielerreichung werden zum im Lebenszyklus festgelegten Zeitpunkt erhoben.</p>	<p>Strategien sollen nicht in der Schublade verschwinden und zu «toten» Strategien werden. Daher ist auch der Abschluss einer Strategie wichtig. Zum Umsetzungsstand sollen Aussagen gegenüber der Strategie-Eigentümerschaft gemacht werden. Die Zielerreichung wird erhoben, sei dies je nach Zielvorgaben qualitativ oder quantitativ. Es ist auch möglich, mittels einer externen Evaluation den Stand erheben zu lassen. So könnten auch Empfehlungen für die Fortführung der Strategie entgegengenommen werden.</p>
<p>4.4 Abschluss / Aktualisierung</p> <p>Ob die Strategie für abgeschlossen erklärt wird oder mit der Aktualisierung ein neuer Strategiezyklus ausgelöst wird, wird durch die Strategie-Eigentümerschaft beschlossen.</p>	<p>Eine Aktualisierung und Fortführung der Strategie ist ein aktiver Entscheid der Strategie-Eigentümerschaft. Es gibt keine «stillschweigende», automatische Fortführung.</p>

<p>5 Strategien im Kontext anderer Strategien</p> <p>5.1 Hierarchie von Strategien</p> <p>Bestehende Strategien sind bei der Erarbeitung von neuen Strategien zu berücksichtigen.</p> <p>Der Stadtrat kann Kernstrategien festlegen. Sie werden vom Stadtrat beschlossen und als solche festgelegt. Der Stadtrat übernimmt damit als Kollegium die Strategie-Eigentümerschaft und begleitet die Umsetzung fortan eng (vgl. 7.1).</p>	<p>Es wäre theoretisch denkbar, eine komplexe Architektur von hierarchisierten Strategien mit gegenseitigen Abhängigkeiten zu erstellen. In der Praxis ist eine solche Architektur kaum zu realisieren. Dennoch ist offensichtlich, dass einige Strategien von grösserer Bedeutung sind als andere. Als Grundprinzip wird festgehalten, dass sich neue Strategien an bestehenden Strategien orientieren müssen. Keine Strategie wird im leeren Raum erstellt. Ausserdem kann der Stadtrat Kernstrategien festlegen - Strategien von übergeordneter politischer Bedeutung, womit er strategische Schwerpunkte setzt und die Strategie-Eigentümerschaft an sich nimmt. Folgende Kriterien wurden bis anhin zur Festlegung von Kernstrategien herangezogen: Enger Zusammenhang mit Langfristziel, hohe Relevanz für eine oder mehrere Politikfeld/er, hohe Relevanz für die Gesamtverwaltung, hohe finanzielle Implikationen.</p> <p>Der Stadtrat hat über die Vorhabenplanung die Möglichkeit auch bei Nicht-Kernstrategien bei Bedarf vertiefte Informationen anzufordern.</p>
<p>5.2 Kohärenz zwischen Strategien und Einzelentscheiden</p> <p>Eine hohe Kohärenz zwischen den Strategien (Strategiekohärenz) wird angestrebt.</p> <p>Einzelentscheide werden in Kenntnis von strategischen Zielkonflikten gefällt.</p>	<p>Die Kohärenz kann gesteigert werden, wenn die Strategien bekannt sind und gelebt werden. Werden die Strategien von den Strategie-Eigentümerschaften gestützt und aktiv umgesetzt, erhalten diese eine höhere Sichtbar- und Wirksamkeit. Kohärenzfragen stellen sich vermehrt, wenn Strategien aktiv umgesetzt werden; es sind Zielkonflikte zu erwarten. Wichtig ist, dass Entscheide in Kenntnis von strategischen Zielkonflikten und damit bewusst gefällt werden.</p>
<p>6 Strategien im Kontext anderer Führungsinstrumente</p> <p>6.1 Grundsatz</p> <p>Die Steuerungswirkung von Strategien ist desto höher, je besser verschiedene Führungsinstrumente aufeinander abgestimmt sind (bspw. Strategien und Finanzplanung). Angestrebt wird daher eine hohe Strategiekohärenz auf Ebene der Führungsinstrumente.</p>	<p>Die Kohärenzfrage bezieht sich nicht nur auf verschiedene Strategien und Einzelentscheide, sondern geht darüber hinaus: Führungsinstrumente sollen möglichst effizient auf die Erfüllung der gesetzlichen Aufgaben und der Erreichung strategischer Vorgaben ausgerichtet sein. Daher sind Führungsinstrumente möglichst kohärent aufeinander abzustimmen. Wo dies nicht der Fall ist, entstehen Widersprüche und Wirkungseinbussen.</p>

<p>6.2 Vorhabenplanung</p> <p>Die Vorhabenplanung des Stadtrats wird als zentrales Führungsinstrument für das übergeordnete Strategie-Controlling verwendet. Dazu werden Strategien und Meilensteine zu geplanten Phasen gemäss Lebenszyklus in der Vorhabenplanung aufgenommen.</p>	<p>Die Vorhabenplanung hat sich als das zentrale Führungsinstrument des Stadtrats etabliert. Sie hat die strategische Führungsebene im Blick. Die Übersetzung der grossen Menge an strategischen Vorhaben auf die übergeordnete Management-Sicht des Gesamtstadtrats ist für dessen Führungsarbeit unabdingbar. Diese wird in der Vorhabenplanung abgebildet.</p> <p>Strategieportfolio: Strategie-Eigentümerinnen sollten in der Vorhabenplanung eine strategische Sicht auf die eigene Strategie einnehmen können.</p> <p>Strategie-Controlling: Phasen aus dem «Lebenszyklus» von Strategien werden als Meilensteine in der Vorhabenplanung abgebildet. Damit weiss die Strategie-Eigentümerin /-Managerin /-Beteiligte wann eine bestimmte Phase ansteht.</p> <p>Massnahmen-Controlling: Einzelne Massnahmen aus einer Strategie können als Vorhaben mitsamt Umsetzungsplanung in der Vorhabenplanung erfasst werden. Damit weiss die Strategie-Managerin /-Beteiligte, wann welche Meilensteine vorgesehen sind und wann die Massnahme umgesetzt ist.</p>
<p>6.3 Finanzplanung</p> <p>Strategien und Massnahmen, die Kostenwirkung haben, werden rechtzeitig in der Finanzplanung abgebildet. Der Strategiebezug wird in Budget und Investitionsplanung ausgewiesen.</p>	<p>Eine Abstimmung zwischen Finanzplanung und beschlossenen Strategien wird zurzeit kaum vorgenommen. Mit der neuen Finanzstrategie und WinRP gilt es, diese Integration zu verbessern. Sollen Strategien Wirkung erzielen, müssen diese gerade in der Finanzplanung abgebildet werden.</p> <p>Das Kapitel wird nach Beschaffung des WinRP angepasst.</p>
<p>6.4 Personalführung</p> <p>Strategien und Massnahmen, die umgesetzt werden müssen, werden in der Ressourcenplanung berücksichtigt. Die Umsetzung der Strategien fliesst in die Mittelfrist- und Jahresplanung aller relevanten Verwaltungseinheiten ein.</p>	<p>Neben den finanziellen Mitteln sind die personellen Ressourcen der zweite wesentliche Faktor in der Umsetzung von Strategien und ihrer Massnahmen. Grundsätzlich gehört die Ressourcenplanung (ohne Mehrfachbuchungen und in realistischen Grössenordnungen) zur Linienführung. Dazu können Instrumente der Personalführung genutzt werden (bspw. GL-Sitzungen, Jahresziele). Speziell sind Ressourcen zu planen, die von verwaltungsinternen Leistungserbringerinnen erbracht werden müssen.</p>

<p>6.5 Kommunikationsprozesse</p> <p>Die Strategien der Stadt Winterthur werden im Intranet gut zugänglich und übersichtlich aufbereitet (Strategieportfolio). Aufbereitet werden - neben der eigentlichen Strategie - Dokumente, welche gewisse Phasen betreffen (Monitoring- und Controlling-Berichte, Abschluss-Dokumentation).</p> <p>Strategien werden in der internen Kommunikation berücksichtigt.</p> <p>Auf Strategiebezug wird in der externen Kommunikation hingewiesen.</p>	<p>Strategien dienen der Orientierung, nicht nur für die Strategiebeteiligte, aber auch für andere, die über Vorhaben oder Stossrichtungen in einem Politikfeld informiert werden wollen. Nicht zuletzt müssen ja bei einer Neuformulierung einer Strategie bereits vorhandene Strategien berücksichtigt werden. Mit der über das Intranet hergestellten Transparenz wird eine hohe Verbindlichkeit erzeugt.</p> <p>In der internen wie der externen Kommunikation sollen die Strategien und ihre Umsetzung konsequent berücksichtigt werden.</p>
<p>6.6 Aussenbeziehungen</p> <p>Die Strategien der Stadt Winterthur werden in den Gefässen der Aussenbeziehungen aktiv aufgenommen.</p>	<p>Strategien können gegebenenfalls nur in Zusammenarbeit mit Dritten umgesetzt werden. Dann ist es sinnvoll die Instrumente der Aussenbeziehungen zu nutzen, um die Strategien zu stärken.</p>
<p>6.7 Kultur</p> <p>Angestrebt wird eine Kultur, die zu einer erfolgreichen Umsetzung von Strategien beiträgt.</p>	<p>«Culture eats strategy for breakfast» soll Peter Drucker, ein Pionier der Managementlehre, gesagt haben. Strategien zu formulieren ist vergleichsweise einfach; Strategien zu verankern und erfolgreich umzusetzen ist enorm anspruchsvoll. Dazu sollen diese Richtlinien einen ersten Beitrag leisten: Angestrebt wird eine hohe Verbindlichkeit, Kohärenz, Nachvollziehbarkeit und Transparenz. Strategien sollen als Führungsinstrument gestärkt werden. Strategie-Arbeit als Verwaltungskultur, wonach sich Mitarbeitende an Strategien orientieren und als anleitend empfinden, soll etabliert werden.</p>

<p>7 Strategien auf Ebene Stadtrat</p> <p>Der Stadtrat beschliesst Strategien in zwei Formen: Formell beschliesst der Stadtrat als <u>Kernstrategien</u> neue oder weitergeführte Strategien, die er als besonders wichtig erachtet. In diesem Fall übernimmt der Stadtrat die Strategieeigentümerschaft.</p> <p>Der Stadtrat beschliesst weitere Strategien als <u>Strategien des Stadtrats</u>. Mit Beschluss dieser Strategien legt der Stadtrat die Strategie-Eigentümerschaft, das -Management und den Lebenszyklus fest.</p> <p>Auch Strategien, die vom Stadtrat nicht beschlossen sind, sind möglich, entwickeln aber nicht die gleiche Wirkungsmacht wie stadträtliche Strategien. Sie können ins Strategieportfolio aufgenommen werden.</p>	<p>Die Richtlinie gilt für alle Strategien der Stadt. Die Rolle des Stadtrats im Rahmen der Strategiearbeit ist klärungsbedürftig: Es ist offensichtlich, dass der Gesamtstadtrat nicht alle Strategien, die er beschliesst, in dem Umfang zu eigen machen kann, wie dies in der Rolle Strategie-Eigentümerschaft vorgesehen ist.</p> <p>Daher wird ein Set von sog. Kernstrategien definiert, bei denen der Stadtrat die Rolle Strategie-Eigentümerschaft übernimmt. Was dies für den Stadtrat bedeutet, wird in den nächsten Absätzen ausformuliert. Die Rolle des Stadtrats bei weiteren Strategien wird unter 7.2 aufgeführt.</p>
<p>7.1 Kernstrategien</p> <p>Die Strategie wird als Kernstrategie mit relevanten Meilensteinen in der Vorhabenplanung erfasst. Die Stadträtinnen und Stadträte sind verantwortlich, diese Kernstrategien über die Führungsinstrumente in ihren Departementen zu verankern.</p>	
<p><u>Erarbeitungsphase:</u> Die Erarbeitung bzw. Aktualisierung von Kernstrategien erfolgt als Auftrag des Stadtrats. Dieser initialisiert ein entsprechendes Projekt.</p> <p>Der Stadtrat wird in geeigneter Weise in die Erarbeitung der Kernstrategien einbezogen.</p> <p>Der Stadtrat beschliesst die Kernstrategien und setzt sie für eine Dauer auf einen Zeitpunkt in Kraft.</p>	<p>Kernstrategien erfordern einen besonderen Einbezug des Stadtrats bei der Erarbeitung. Er soll sich die Strategie bereits mit der Erarbeitung zu eigen machen können.</p>

<p><u>Umsetzungsphase:</u> Die Meilensteine der Kernstrategie werden während der Umsetzungsphase regelmässig aktualisiert und dem Stadtrat im Rahmen der Berichterstattung zur Vorhabenplanung zur Kenntnis gebracht. Ausführliche Statusberichte an den Stadtrat erfolgen mindestens zweijährlich.</p>	<p>Im Rahmen der Führungsunterstützung wird der Fortschritt einer Kernstrategie mehrmals jährlich im Stadtrat zur Kenntnis genommen. Hier bestehen die Möglichkeiten, Zusatzinformationen einzubringen oder einzufordern. Um den Controlling-Zyklus nicht zu sehr zu belasten, soll alle zwei Jahre ein ausführlicher Statusbericht an den Stadtrat erfolgen (Umsetzungsstand, absehbare Zielerreichung, Ressourcensituation usw.). Dies erfolgt über einen Bericht, der im Rahmen einer regulären oder einer Donnerstagssitzung vorgestellt wird.</p>
<p><u>Abschluss-/Aktualisierungsphase:</u> Zum Abschluss einer Strategie wird zuhänden des Stadtrats ein Bericht erstellt. Soll die Strategie weitergeführt und aktualisiert werden, wird ein entsprechender Antrag gestellt.</p>	<p>Der Bericht zuhänden des Stadtrats erhält Informationen zur Umsetzung der geplanten Massnahmen, aber auch zu erwarteten Wirkungen und zur Zielerreichung insgesamt. Der neue Strategiezyklus kann mit einem Antrag wieder gestartet werden, wenn dies erwünscht ist.</p>

<p>7.2 Strategien des Stadtrats</p> <p>Die zuständige Strategieeigentümerschaft (Departement / Bereich) wird im Beschluss des Stadtrats festgehalten. Die Strategie wird mindestens mit Beschlussdatum und (voraussichtlichem) End- bzw. Aktualisierungs-Datum in der Vorhabenplanung erfasst. Die Strategie wird mit der Dokumentation gemäss 6.5 Kommunikationsprozesse kommuniziert. Die Departemente sind verantwortlich, diese Strategien über die Führungsinstrumente in ihren Bereichen zu verankern.</p>	<p>Neben den Kernstrategien werden auch sog. stadträtliche Strategien dem Stadtrat zur Beschlussfassung vorgelegt. Damit wird gewährleistet, dass der Stadtrat die strategische Stossrichtung unterstützt und die Übersicht über Strategien behält. Der Stadtrat übernimmt bei stadträtlichen Strategien jedoch nicht die Strategie-Eigentümerschaft. Diese bleibt in der Regel beim zuständigen Departement bzw. Bereich. In Intraplan werden Strategien des Stadtrats mitsamt Meilensteinen zum Lebenszyklus geführt. Die Stadtkanzlei verfolgt die Umsetzung entsprechender Strategien i.S. der Führungsunterstützung (vgl. 7.3). Die aktive Kommunikationsarbeit umfasst auch das Nachführen von Statusberichten im sog. Strategie-Kompass (Intranet).</p>
<p>7.3 Unterstützung des Stadtrats in der Strategiearbeit</p> <p>Die Führungsunterstützung der Stadtkanzlei unterstützt den Stadtrat in allen Belangen der Strategiearbeit. Insbesondere führt sie das Strategieportfolio.</p>	<p>Grundlage für die Führungsunterstützung der Stadtkanzlei gemäss 3.5.</p>
<p>8 Gültigkeit</p> <p>Der Stadtrat setzt diese Richtlinie mit Beschluss vom ... per 1. xxx 2023 in Kraft.</p>	

Beilage 2: Richtlinie Strategie-Arbeit – Strategie-Liste

Welche Strategien sind in der Stadt Winterthur aktiv?




Änderungsverzeichnis

Datum	Version	Änderung	Autor
31.05.2020	1.0	Erstellung	L. Fasnacht
26.01.2023	2.0	Überarbeitung	L. Fasnacht
02.04.2023	3.0	Überarbeitung	L. Fasnacht

Übersichtsliste

In der Stadtverwaltung Winterthur finden sich zahlreiche Dokumente, die als Strategie (oder ähnlich: Programm oder Konzept) bezeichnet sind. Um eine Auslegeordnung bestehender Strategien zu machen, wurden die drei letzten Legislaturprogramme und Budgets nach Strategietiteln durchsucht. Des Weiteren wurden das Geschäfts- und Dokumentenmanagement-System (iGeko), das Records Management System (ERMS d3) und die internen Laufwerke einer Stichwortanalyse unterzogen. Die Liste wurde 2023 vor dem SR-Seminar aktualisiert. Für jede Strategie wurde in Übereinstimmung mit der Strategie-Richtlinie eine provisorische Einteilung in Stadträtliche Strategie bzw. Leitbild oder nicht stadträtliche Strategie bzw. Leitbild vorgenommen. Zuerst werden die 10 Kernstrategien aufgeführt. Es folgen die 66 stadträtlichen Strategien und Leitbilder. Zudem sind 14 nicht stadträtliche Strategien bzw. Leitbilder, 20 sog. Standards (Verordnungen) und 3 Projekte aufgeführt, die in der ursprünglichen Strategie-Liste von 2020 enthalten waren und nicht mehr in der Strategie-Liste aufgeführt werden sollten. Die Strategien wurden Politikfeldern zugeordnet - u.a. um die Themenstruktur des Strategiekompasses zu entwickeln. In weiteren Spalten werden Kommentare zum Lebenszyklus der Strategien sowie Links auf das Strategiedokument, den SRB und den letzten Statusbericht (wo vorhanden) hinterlegt. Die Kommentare zum Lebenszyklus sind als an die Eigentümerschaft adressierte Aufträge zu verstehen. In der Kommentarspalte sind u.a. Empfehlungen aus Sicht SK zur Entlassung von 11 Strategien aus der Strategie-Liste hinterlegt. Die Strategien werden bis August 2023, sobald Intraplan entsprechend konfiguriert wurde, in der Vorhabenplanung mitsamt entsprechenden Meilensteinen erfasst.

Legende

-  Neue Strategie
-  In Überarbeitung oder Erarbeitung
-  Aus der Strategie-Liste zu entlassen

* / ** In WES / in IES geführt

Kernstrategien

Nr.	Strategiepapier	Typus	Eigentümer	Manager	Politikfeld	Lebenszyklus / Kommentar	SRB	Statusbericht
1	Finanzstrategie 2023-2026	Kernstrategie	Stadtrat	Finanzamt	Finanzen	Der SR hat die Strategie 2023 beschlossen. Gemäss Massnahme 4.1 werden im Rahmen des Budgetprozesses jährlich Budgetvorgaben abstellend auf die Finanzstrategie erlassen (Meilenstein). Im 2024 ist ein umfassender Statusbericht zuhanden Stadtrat vorzulegen (Meilenstein). Die Strategie wird 2026 überprüft und ggfls. überarbeitet (Meilenstein).	<u>Finanzstrategie</u> SRB: <u>SR.22.257-2</u>	
2	«Energie- und Klimakonzept 2050» *	Kernstrategie	Stadtrat	UGS	Klima / Energie / Verkehr / Wirtschaft / Freiraum / Verwaltung	2022 wurden vier prioritäre Handlungsfelder festgelegt. Der Statusbericht erfolgt jährlich im Rahmen der Jahreskonferenz (Meilenstein). Die Überprüfung und Überarbeitung der Strategie erfolgt iterativ bzw. jährlich (Meilenstein). Alle vier Jahre Berichterstattung zuhanden STP.	<u>SR.22.797-1</u>	
3	Kulturleitbild	Kernstrategie	Stadtrat	Kultur	Kultur	Der SR hat das <u>aktuelle Kulturleitbild 2015</u> beschlossen. Aufgrund der zentralen Bedeutung der Kultur als Standortfaktor für die Stadt Winterthur wird die Strategie als Kernstrategie eingestuft. Die Erarbeitung eines neuen Kulturleitbildes in Abstimmung mit der vom Parlament noch zu beschliessenden Kulturförderungsverordnung ist für 2025 vorgesehen. Das neue Kulturleitbild wird durch das Parlament zu genehmigen sein.	<u>Kulturleitbild</u> SRB: <u>SR.14.845-4</u>	
4	Städtische Sicherheitskonzept (Gegenvorschlags zur Volksinitiative «Mehr Sicherheit für die Grossstadt Winterthur»)	Kernstrategie	Stadtrat	Stadtpolizei	Sicherheit	Der Statusbericht erfolgt jährlich. 2025 wird die Strategie überprüft und ggfls. überarbeitet (Meilenstein)	<u>Sicherheitskonzept</u> SRB: <u>SR.18.649-1</u>	2022, <u>SR.22.595-1</u>
5	Kommunale Richtplanung	Kernstrategie	Stadtrat	AfS	Stadtentwicklung / Städtebau / Wirtschaft / Gesellschaft / Klima / Freiraum Natur	Diverse Strategien aus den Themenfeldern Stadtentwicklung, Verkehr, Freiraum etc. werden im Entwurf des revidierten kommunalen Richtplans in Form von Massnahmen aufgenommen. Für die Umsetzung der Richtplan Massnahmen ist ein Controlling / Monitoring vorgesehen. Dem kommunalen Richtplan kommt	<u>SR.21.366-2</u>	

						damit die Funktion zu, mehrere raumwirksame Strategien zusammenzuführen. Deshalb hat der kommunale Richtplan bei Beschluss eine übergeordnete Bedeutung i.S. Kernstrategie. Der Stadtrat hat als Eigentümerin die politische Beratung des Richtplans als solche eng zu begleiten und sich für die parlamentarische Annahme einzusetzen (Meilenstein).		
6	Schulraumplanung Winterthur 2021 – 2022	Kernstrategie	Stadtrat	Schulamt	Bildung / Stadtentwicklung / Gesellschaft / Soziales	Die Strategie wird im 2-3 Jahresrhythmus überprüft und aktualisiert. Darin wird der Handlungsbedarf zur Raumbereitstellung für die kommenden Jahre festgehalten. Dieser ist massgebend für Investitionen in die Schulinfrastruktur. Aufgrund der allgemeinen Dynamik in der Stadtentwicklung und den hohen finanziellen Implikationen wird die Strategie dem SR zur Aufnahme als Kernstrategie empfohlen. Ein kurzer Statusbericht soll jährlich im Rahmen Budgetprozess zuhanden SR erfolgen (Meilensteine). Eine Überprüfung der Strategie ist bis 2025 vorzusehen (Meilenstein).	<u>SR.22.355-1</u>	2022, <u>SR.22.355-1</u>
7	Wirtschaftspolitik	Kernstrategie	DPR	StE	Wirtschaft / Stadtentwicklung	Der Stadtrat hat 2008 die Wirtschaftspolitik beschlossen. Die Wirtschaftspolitik soll gemäss Vorhaben in Intraplan 2024 überarbeitet werden. Aufgrund der Bedeutung des Politikfelds ist davon auszugehen, dass die Wirtschaftspolitik künftig eine Kernstrategie sein wird. Entsprechend sind der SR und relevante Verwaltungseinheiten in die Überarbeitung einzubeziehen.	<u>Wirtschaftspolitik</u> SRB: <u>SR.08.1364-2</u>	
8	Städtische Wohnpolitik	Kernstrategie	Stadtrat	StE	Wohnen / Soziales / Gesellschaft / Städtebau / Stadtentwicklung	Die Strategie wurde 2017 in aktualisierter Version beschlossen. Darin wurde u.a. die «Zurückhaltende Rolle der Stadt als Handlungsmaxime» festgelegt. Zurzeit läuft gemäss Intraplan ein Projekt zur Überarbeitung der Wohnpolitik. Aufgrund der Bedeutung des Politikfelds ist davon auszugehen, dass die Wohnpolitik künftig eine Kernstrategie sein wird. Entsprechend sind der SR und relevante Verwaltungseinheiten in die Überarbeitung einzubeziehen. Gemäss Intraplan laufen zurzeit	<u>Wohnpolitik</u> SRB: <u>SR.17.773-1</u>	

						Grundlagearbeiten. Die überarbeitete Strategie soll Mitte 2025 vorliegen.		
9	Digitalisierungsstrategie in Erarbeitung	Kernstrategie	Stadtrat	SK		Vorhaben in Intraplan erfasst. Aufgrund der Bedeutung des Politikfelds ist davon auszugehen, dass die Digitalisierungsstrategie künftig eine Kernstrategie sein wird. Entsprechend sind der SR und relevante Verwaltungseinheiten in die Überarbeitung einzubeziehen.		
10	HR-Strategie 2021 – 2026 **	Kernstrategie	DPR	Personalamt	Personal / Digitalisierung / Verwaltung	Der SR hat die aktualisierte Strategie 2021 beschlossen. Der Status der Strategieumsetzung wird gemäss SRB jährlich zuhanden SR ausgewertet (Meilenstein). Die Strategie wird 2025 überprüft und ggfls. überarbeitet (Meilenstein).	<u>HR-Strategie</u> SRB: <u>SR.21.747-1</u>	

Stadträtliche Strategien und Leitbilder

1	Unternehmenswerte und Führungsgrundsätze *	Stadträtliches Leitbild	DPR	PA	Stadtverwaltung / Personal	Der SR hat das Leitbild 2014 beschlossen. Es soll neu als Leitbild geführt werden, da keine konkreten Massnahmen enthalten sind (zuvor Kernstrategie). Der Stellenwert und die Anwendung des Leitbilds wird bis 2024 in Zusammenarbeit mit dem Gesamtstadtrat geklärt werden (Meilenstein).	<u>Unternehmenswerte und Führungsgrundsätze</u> SRB: <u>SR.14.519-1</u>	2017, <u>SR.17.305-1</u>
2	Städtisches Gesamtverkehrskonzept (Querung Grüze - Neubau ÖV-Verbindungsbrücke St. Gallerstrasse – Sulzerallee - Zentrumserschliessung Neuhegi-Grüze)	Stadträtliche Strategie	DBM	TBA	Verkehr / Stadtentwicklung	Das sGVK war bis anhin eine Kernstrategie. Die sGVK Massnahmen werden im überarbeiteten Richtplan aufgehen. Die Strategie ist nach Ansicht der SK mit Beschluss des Richtplans als nicht aktiv bzw. überholt aus der Strategie-Liste zu entlassen. Das Controlling / Monitoring läuft nach Beschluss des Richtplans über denselben (vgl. 5).	<u>Gesamtverkehrskonzept (sGVK)</u> SRB: <u>SR.10.1317-6</u>	
3	Strategische Fahrzeugbeschaffung der Stadt Winterthur	Stadträtliches Leitbild	DBM	TBA	Stadtverwaltung / Verkehr / Klima	Der SR hat das Leitbild 2021 beschlossen. Das Beschaffungsgremium wurde mit SRB beauftragt, Richtlinien zur Mobilität der Stadtverwaltung Winterthur zu erarbeiten. In der Legislaturmassnahme <i>13 Klimaneutrale Fahrzeugflotte</i> sind konkrete Ziele Anteil erneuerbar betriebene Fahrzeuge bis 2026 enthalten. Es wird ein Statusbericht bis 2025 vorgelegt (Meilenstein).	<u>Fahrzeugstrategie</u> SRB: <u>SR.21.453-2</u>	

4	Berufsbildungskonzept Stadt Winterthur **	Stadträtliche Strategie	DPR	Personalamt	Bildung / Personal	2017 wurde zuletzt eine Überprüfung durchgeführt und in der Folge eine bis 2021 befristete Stelle beantragt (vgl. SR.18.419-1). Es wird ein kurzer Statusbericht bis 2024 vorgelegt (Meilenstein).	<u>Berufsbildungskonzept</u> SRB: SR.11.258-3	2018, <u>SR.18.419-1</u>
5	Strategie Frühe Förderung Winterthur 2020 – 2024	Stadträtliche Strategie	DSS	Familie&Betreuung	Bildung	Der SR hat 2020 die Strategie beschlossen. Für den regelmässigen Statusbericht ist die Eigentümerin besorgt. Die Strategie wird 2025 überprüft und ggfls. überarbeitet (Meilenstein).	<u>Strategie Frühe Förderung 2020-24</u> SRB: SR.20.532-1	
6	Leitbild der Stadt Winterthur für die musikalische Bildung von Kindern und Jugendlichen	Stadträtliches Leitbild	Schulamt	Schulamt	Bildung	Der SR hat die Strategie 2012 beschlossen. Das Leitbild ist nach Ansicht der SK mit dem Beschluss der Musikbildungsstrategie 2021 überholt und entsprechend aus der Strategie-Liste zu entlassen (vgl. SR.21.741-1).	<u>SR.12.1189-1</u>	
7	Musikbildungsstrategie 2022 – 2025	Stadträtliche Strategie	DSS	Schulamt	Bildung	Der SR hat die Strategie 2021 beschlossen. Für den regelmässigen Statusbericht ist die Eigentümerin besorgt. Eine Überprüfung der Strategie ist 2025 vorzunehmen (Meilenstein).	<u>SR.21.741-1</u>	
8	Strategie Informatik der Volksschule Winterthur **	Stadträtliche Strategie	DSS (Zentralschulpflege)	Schulamt	Stadtverwaltung / Digitalisierung	Die Strategie wurde als Ausnahme der IT-Strategie 2015 genehmigt. Die IT-Strategie wird künftig mit der Digitalisierungsstrategie / ICT-Strategie abgelöst. Es ist in diesem Zusammenhang vom SDB zu klären, ob und wann die Strategie überprüft und aktualisiert werden soll (Meilenstein).	<u>Strategie Informatik der Volksschule</u> SRB: SR.15.452-1	
9	Strategie «Smart City Winterthur»	Stadträtliche Strategie	DPR	StE	Stadtverwaltung / Digitalisierung	Der SR hat die Strategie 2018 beschlossen. Die Umsetzung wird jährlich rollierend geplant (Innovationskredit). Eine Überprüfung der Strategie in Abstimmung mit der Digitalisierungsstrategie ist bis 2027 vorzunehmen (Meilensteine).	<u>Smart City Strategie</u> SRB: SR.18.178-1	
10	Informatikstrategie 2014 **	Stadträtliche Strategie	DFI	IDW	Stadtverwaltung / Digitalisierung	Der SR hat die Strategie 2015 beschlossen. Strategie wird zurzeit im Projekt ICT-Strategie in Abstimmung mit Digitalisierungsstrategie aktualisiert (vgl. SR.22.894-1)	<u>IT-Strategie</u> SRB: SR.15.207-1	2018, <u>SR.18.717-1</u>
11	E-Government-Strategie Stadt Winterthur **	Stadträtliche Strategie	DPR	StE	Stadtverwaltung / Digitalisierung	Der SR hat die Strategie 2010 beschlossen. Aufgrund Sparmassnahmen wurde die	<u>SR.10.234-4</u>	

						Umsetzung nicht realisiert. Die Strategie geht nach Ansicht der SK in der Digitalisierungsstrategie auf und ist entsprechend aus der Strategie-Liste zu entlassen.		
12	Eignerstrategie für Stadtwerk Winterthur	Stadträtliche Strategie	DTB	Stadtwerk	Energie / Klima	Vorhaben in Intraplan erfasst. Zurzeit läuft die Phase der Überprüfung. Es ist vorgesehen, die überarbeitete Eignerstrategie Ende 2023 an das Stadtparlament zu überweisen. Im Rahmen der Überprüfung ist der Einbezug des SR und relevanter Verwaltungseinheiten zu gewährleisten (u.a. Abstimmung mit klimapolitischen Zielen).	SR.13.175-2	
13	Beschaffungs-/Handelsstrategie für Energie (Strom/Gas)	Stadträtliches Leitbild	DTB	SWW	Energie / Klima	Die Strategie wurde 2021 in einer aktualisierten Version beschlossen.	SR.21.889-1	
14	Kommunaler Energieplan Winterthur *	Stadträtliche Strategie	DBM (oder DTB)	TBA (oder SWW)	Energie / Klima	Der SR hat die Strategie 2023 beschlossen. Die Sicherstellung der Vollzugs- und Wirkungskontrolle ist eine Massnahme aus der Strategie (M5 Controlling). Die entsprechenden Ergebnisse sind bis 2025 zuhanden Semesterbericht vorzulegen (Meilenstein). Es ist darauf zu achten, dass das Controlling / Monitoring übersichtlich gehalten wird. Hinweis: Elemente der Strategie sind ebenso als Massnahme <i>V.1.1. Kommunaler Energieplan</i> im kommunalen Richtplan und in verschiedenen Massnahmen im <i>Kap. E im EKK 2050</i> erfasst, denen eigene Controlling / Monitoring Logik hinterlegt sind.	Energieplanung SRB: SR.22.363-2	
15	Finanzierungsstrategie Energie- und Klimakonzept 2050	Stadträtliche Strategie	<i>DSU (oder DFI)</i>	<i>UGS (oder Finanzamt)</i>	Finanzen / Klima / Energie	Einhaltung des Standards zur Finanzierung von EKK Massnahmen durch Finanzamt im Rahmen der Jahreskonferenz zu kontrollieren (Meilenstein).	Finanzierungsstrategie EKK SRB: SR.21.623-1	
16	Immobilienstrategie Alter und Pflege	Stadträtliche Strategie	DSO	Alter + Pflege	Gesellschaft / Finanzen	Im Rahmen der Legislaturmassnahme <i>20 Erweiterungsneubau Adlergarten</i> ist das zentrale Vorhaben enthalten. Im 2026 ist ein umfassender Statusbericht zuhanden Stadtrat vorzulegen (Meilenstein). Die Strategie wird 2028 nach	Immobilienstrategie SRB: SR.21.433-1	

						Fertigstellung des AZA überprüft und ggfls. überarbeitet (Meilenstein).		
17	Building Information Modelling Strategie	Stadträtliche Strategie	DBM	<u>GeoV</u>	Wirtschaft / Digitalisierung	Gemäss SRB läuft zurzeit ein Pilotprojekt (Meilenstein). Im Anschluss soll die Strategie 2026 überprüft und überarbeitet werden (Meilenstein).	<u>BIM Strategie</u>	
							SRB: <u>SR.22.454-1</u>	
18	Zukunftsstrategie für die städtischen Landwirtschaftsbetriebe	Stadträtliche Strategie	Immobilien	Immobilien	Freiraum / Immobilien	Der SR hat die Strategie 2007 beschlossen. Die <i>Massnahme F.3.1. Städtisches Landwirtschaftskonzept mit ökologischen Vorgaben ergänzen</i> in Entwurf des kommunalen Richtplans enthalten. Die Strategie ist in diesem Zusammenhang bis 2028 zu überprüfen und zu überarbeiten (Meilenstein).	<u>Zukunftsstrategie Landwirtschaftsbetriebe</u>	
							SRB: <u>SR.07.626-1</u>	
19	Immobilienstrategie	Stadträtliche Strategie	DFI	Immobilien	Immobilien / Finanzen / Stadtverwaltung	Die Massnahme 2.2 <i>Überprüfung des Immobilienmanagement-Modells</i> ist in der Finanzstrategie 2022-2026 enthalten. Die Strategie ist in diesem Zusammenhang bis 2026 zu überprüfen und zu überarbeiten (Meilenstein).	<u>Immobilienstrategie</u>	
							SRB: <u>SR.08.776-7</u>	
20	Strategiepapier Region Ost	Stadträtliche Strategie	DSU	UGS	Klima / Wirtschaft / Aussenbeziehungen	Der SR hat die Strategie 2004 beschlossen. Bis heute ist die Vorsteherin des DSU Präsidentin des gleichnamigen Vereins. Es fragt sich hinsichtlich des geplanten Pistenausbaus am Flughafen Zürich, wie sich die Stadt Winterthur künftig positioniert. Die Strategie wird bis 2024 überprüft und überarbeitet (Meilenstein).	<u>SR.04.1994-1</u>	
21	Massnahmenplan Luftreinhaltung **	Stadträtliche Strategie	DSU	UGS	Klima / Verkehr / Wirtschaft	2020 wurde ein Projekt zur Teilrevision des MaPla Luftreinhaltung beschlossen. Bis 2021 hätte diese vom SR zur Kenntnis genommen werden sollen. Ein überarbeiteter Massnahmenplan wird dem SR nach Aussage UGS noch im 2023 vorgelegt.	<u>SR.11.454-3</u>	
22	Umweltstrategie Stadt Winterthur (2021-2025)	Stadträtliche Strategie	DSU	UGS	Klima / Verkehr / Freiraum / Natur	Das Vorhaben ist in Intraplan erfasst. Der Statusbericht wird Ende 2023 erwartet (Meilenstein). Die Strategie wird bis 2025 überprüft und überarbeitet (Meilenstein).	<u>Umweltstrategie</u>	
							SRB: <u>SR.21.274-1</u>	
23	Museumskonzept	Stadträtliche Strategie	DPR	Kultur	Kultur	Das Museumskonzept beinhaltet Massnahmen bis 2016. Das Museumskonzept wird nach	<u>Museumskonzept</u>	

						Realisierung Villa Flora 2024 bis 2025 überprüft (Meilenstein).	SRB: <u>SR.15.442-1</u>	
24	Bericht Nachhaltige Entwicklung in Winterthur (Nachhaltigkeitsstrategie)	Stadträtliche Strategie	DPR	StE	Finanzen / Wirtschaft / Gesellschaft / Kultur / Sicherheit / Bildung / Soziales / Verkehr / Energie / Klima / Natur	Der Bericht wurde 2014 mitsamt strategischen Handlungsfelder und Kernindikatoren erstellt. Es folgte seither keine weitere Veröffentlichung. Die Themenführerschaft ging mit <u>SR.19.741-4</u> an das DKD (StE) über. Die Strategie wurde nach Ansicht der SK nicht weiter gelebt und ist entsprechend aus der Strategie-Liste zu entlassen.	<u>SR.13.1327-1</u>	
25	Personalpolitische Grundsätze und Richtlinien *	Stadträtliche Strategie	DPR	Personalamt	Personal / Stadtverwaltung	Der SR hat die Strategie bereits 1980 erlassen. Seither wurden verschiedene personalpolitische Strategien erarbeitet. Die Strategie ist nach Ansicht der SK überholt und ist entsprechend aus der Strategie-Liste zu entlassen. Zu prüfen ist auch die Aktualität in Bezug auf die WES.	SRS 1.4.5-2	
26	Diversity-Strategie 2017 – 2022	Stadträtliche Strategie	DPR	Personalamt	Personal / Stadtverwaltung / Gesellschaft / Soziales	Der SR hat die Strategie 2016 beschlossen. Die Strategie wird bis 2024 überarbeitet und ggfls. überarbeitet (Meilenstein). Aufnahme in IES zu prüfen.	<u>SR.16.1081-2</u>	2021, <u>SR.21.965-1</u>
27	Personalentwicklungskonzept	Stadträtliche Strategie	DPR	Personalamt	Personal / Stadtverwaltung	Der SR hat die Strategie 2016 beschlossen. Seit 2015 wurden zudem verschiedene personalpolitische Strategien erarbeitet. Es wird bis 2024 geklärt, ob die Strategie erhalten werden soll (Meilenstein). Die in der IES enthaltenen <i>20090506_SRB_2009-0611_Ausführungskonzept_zur_Personalentwicklung</i> und <i>20031112_SRB_2003-2257_Rahmenkonzept_zur_Personalentwicklung</i> wurden mit neuem PE abgelöst. Dies ist in der IES anzupassen.	<u>SR.15.906-2</u>	
28	Rahmenkonzept Betriebliche Gesundheitsförderung in der Stadtverwaltung Winterthur	Stadträtliche Strategie	DPR	Personalamt	Personal	Der SR hat die Strategie 2008 zur Kenntnis genommen und zuhänden Projekt «Personalamt 2010plus» weitergegeben. Im Zusammenhang mit der Personenumfrage wurde die Arbeitnehmergeundheit schlecht bewertet. Es wird vor diesem Hintergrund bis 2024 geklärt, ob die Strategie erhalten werden soll (Meilenstein).	<u>SR.08.975-1</u>	

29	Nutzungskonzept öffentlicher Raum	Stadträtliches Leitbild	DPR	StE	Freiraum / Raumplanung	Der SR hat das Leitbild 2022 beschlossen.	<u>Leitsätze Nutzung öffentlicher Raum</u> SRB: <u>SR.20.755-3</u>	
30	Brennpunktbewirtschaftung Nutzung öffentlicher Raum	Stadträtliche Strategie	DSU	Stapo	Freiraum / Sicherheit / Gesellschaft	Der SR hat die Strategie 2021 beschlossen. Die Strategie wird 2025 überprüft und ggfls. überarbeitet (Meilenstein).	<u>Massnahmenplan Brennpunktbewirtschaftung</u> SRB: <u>SR.21.654-1</u>	
31	Konzept Städtepartnerschaften	Stadträtliches Leitbild	SK	SK	Verwaltung	Der SR hat das Leitbild 2018 beschlossen. Aufnahme in IES zu prüfen.	<u>SR.18.518-1</u>	
32	Sicherheitsstrategie und Konzept Betriebliche Sicherheit Stadtverwaltung Winterthur (KBSSW)	Stadträtliches Leitbild	DSU	UGS	Sicherheit / Immobilien / Personal	Der SR hat das Leitbild 2017 beschlossen. Gemäss SRB ist das Leitbild alle 5 Jahre zu überprüfen. Das Leitbild wird entsprechend spätestens bis 2025 überprüft und ggfls. überarbeitet. Aufnahme in IES zu prüfen.	<u>Sicherheitsstrategie</u> SRB: <u>SR.17.903-2</u>	
33	Strategie zur Gesundheitsförderung und Prävention	Stadträtliche Leitbild	DSO	?	Soziales / Gesellschaft / Stadtentwicklung / Wirtschaft	Das Leitbild hätte einer Fachstelle Gesundheit übertragen werden sollen. Das Leitbild ist nach Ansicht der SK überholt bzw. wurde in Teilen der Altersgesundheit spezifiziert. Die Cluster-Idee wurde nur bedingt umgesetzt. Das Leitbild ist daher aus der Strategie-Liste zu entlassen.	<u>Strategie Gesundheitsförderung</u> SRB: <u>SR.10.292-2</u>	
34	Leitbild Integrationspolitik (Prioritätenordnung 2022-2023)	Stadträtliche Strategie	DPR	StE	Soziales / Gesellschaft / Bildung	Der SR hat die Strategie 2011 beschlossen. Gemäss SRB legt der SR alle vier Jahre Prioritäten fest. In Abstimmung mit dem KIP 3, das sich auf die Jahre 2024 – 2027 erstrecken wird, ist 2023 eine vertiefte Überprüfung und Überarbeitung geplant (Meilenstein).	<u>Integrationspolitik 2022-2023</u> SRB: <u>SR.21.946-1</u>	2021, <u>SR.21.306-1</u>
35	Leitlinien der Stadt Winterthur für die Kinder- und Jugendpolitik	Stadträtliches Leitbild	DSO	?	Soziales / Gesellschaft	Der SR hat die Leitlinien 2012 beschlossen. Es ist nicht klar, wer als Eigentümerin / Managerin für das Leitbild mit Querschnittswirkung eintritt. Es wird bis 2024 geprüft, ob daran festgehalten bzw. diese aktualisiert werden soll (Meilenstein).	<u>Kinder- und Jugendpolitik</u> SRB: <u>SR.12.297-1</u>	

36	Sozialmonitoring der Quartiere von Winterthur	Stadträtliche Strategie	DPR	StE	Soziales / Gesellschaft / Sicherheit	Der SR hat die Strategie 2014 beschlossen. Das Sozialmonitoring sollte gemäss SRB alle vier Jahre erhoben und Massnahmen aktualisiert werden. Die Strategie wird 2023 überprüft und ggfls. überarbeitet (Meilenstein).	<u>Sozialmonitoring 2018</u> SRB: <u>DKD SR.14.473-1</u>	<u>Sozialmonitoring 2018</u>
37	Suchtpolitik Stadt Winterthur 2017-2021 (in Überarbeitung)	Stadträtliche Strategie	DSO	SD	Soziales / Gesellschaft	Der SR hat die Strategie 2017 für fünf Jahre festgelegt. Diese wird zurzeit überarbeitet und soll bis Q2 2023 dem SR vorgelegt werden (Meilenstein).	<u>Suchtpolitik Winterthur</u> SRB: <u>SR.17.145-1</u>	
38	Alternsplanung	Stadträtliche Strategie	DSO	A+P	Soziales / Gesellschaft / Wohnen	Die Strategie ist nach Ansicht der SK mit Beschluss Masterplan Pflegeversorgung überholt und ist daher aus der Strategie-Liste zu entlassen.	<u>SR.13.576-2</u>	
39	Masterplan Pflegeversorgung	Stadträtliche Strategie	DSO	A+P	Soziales / Gesellschaft / Wohnen	Der SR hat die Strategie 2022 beschlossen. Statusbericht zuhanden SR gemäss SRB bis 2025 vorgesehen (Meilenstein).	<u>Masterplan Pflegeversorgung</u> SRB: <u>SR.21.387-3</u>	
40	Leitbild Soziale Stadtentwicklung	Stadträtliches Leitbild	DPR	StE	Soziales / Stadtentwicklung	Der SR hat das Leitbild 2012 beschlossen. Darin wurden vier Eckpfeiler der Sozialen Stadtentwicklung festgehalten. Das Leitbild wird im Anschluss an die Neukonzipierung des Sozialmonitorings 2024 überarbeitet (Meilenstein). Das Leitbild gilt bis dahin weiterhin als Rahmen der Tätigkeit der Stadtverwaltung in der Sozialen Stadtentwicklung.	<u>Soziale Stadtentwicklung</u> (SRB: <u>SR.12.133-1</u>)	
41	Leitbild zur Sportförderung in der Stadt Winterthur	Stadträtliches Leitbild	DSS	Sportamt	Sport / Gesellschaft	Der SR hat das Leitbild 2006 beschlossen. Das Dokument ist nicht auffindbar. Gemäss Ansicht der SK ist das Leitbild überholt und aus der Strategie-Liste zu entlassen ODER Es wird spätestens bis 2024 geprüft, ob daran festgehalten bzw. der Inhalt aktualisiert werden soll (Meilenstein)	<u>SR.06.1723-1</u>	
42	Handbuch Raum für Bewegung und Sport	Stadträtliches Leitbild	DSS	Sportamt	Sport / Soziales / Gesellschaft / Stadtentwicklung / Freiraum / Verkehr	Der SR hat das Leitbild 2014 beschlossen. Darin wurden neun Leitsätze festgehalten, die in Merkblätter konkretisiert wurden. Im Themenbereich wurden und werden zurzeit weitere Strategien erarbeitet. Es wird spätestens	<u>Handbuch Raum für Bewegung und Sport</u>	

						bis 2024 geprüft, ob und bis wann der Inhalt überarbeitet werden muss (Meilenstein).	SRB: SR.14.281-1	
43	Höhenentwicklungskonzept Stadt Winterthur	Stadträtliches Leitbild	DBM	AfS	Stadtentwicklung / Städtebau	Das Leitbild hätte gemäss SRB in der IES als behördenverbindliches Instrument aufgenommen werden sollen.	Höhenentwicklungskonzept SRB: SR.21.280-1	
44	Alleenkonzept	Stadträtliche Strategie	DBM	TBA	Freiraum / Klima / Verkehr / Stadtentwicklung / Städtebau	Das Leitbild soll im Rahmen der Massnahme <i>F.1.1.2 Alleenkonzept umsetzen und weiterentwickeln</i> des Richtplans bis 2026 überprüft und überarbeitet werden. Das Controlling / Monitoring läuft nach Beschluss des Richtplans über denselben (vgl. xy).	Alleenkonzept SRB: SR.17.418-1	
45	Leitbild Stadtraum Zürcherstrasse	Stadträtliche Strategie	DBM	TBA	Freiraum / Klima / Verkehr / Stadtentwicklung / Städtebau	Das Leitbild soll im Rahmen der Massnahme <i>A.1.2.1 Struktur- und Potenzialanalyse Zürcherstrasse erarbeiten</i> des Richtplans bis 2026 überprüft und überarbeitet werden. Das Controlling / Monitoring läuft nach Beschluss des Richtplans über denselben (vgl. xy).	Leitbild Zürcherstrasse SRB: SR.11.623-1	
46	Grundlagen der Aussenbeziehungen der Stadt Winterthur	Stadträtliches Leitbild	SK	SK	Stadtverwaltung / Aussenbeziehungen		SR.17.417-1	
47	Stadt-Marke	Stadträtliches Leitbild	DPR	StE	Stadtentwicklung / Aussenbeziehungen	Die Strategie ist nach Ansicht der SK mit Beschluss der neuen Marke von HOW überholt und aus der Strategie-Liste zu entlassen. Die neue Dachmarke wird gemäss Erscheinungsbild Richtlinie angewendet.	SR.09.1161-1	
48	Gesamtkonzept Stadtlicht Winterthur	Stadträtliches Leitbild	SWW (oder DBM)	SWW (oder AfS)	Städtebau / Freiraum / Umwelt	Der SR hat das Leitbild 2008 beschlossen. Zuletzt wurde der SR 2010 über den Umsetzungsstand informiert. Es wird spätestens bis 2024 geprüft, ob daran festgehalten bzw. der Inhalt aktualisiert werden soll (Meilenstein).	SR.08.404-1	
49	Strategie 2020 - Naturschutz in Winterthur	Stadträtliche Strategie	DTB	Stadtgrün	Natur	Der SR hat die Strategie 2009 mit einer Laufzeit bis 2020 beschlossen. Im Themenbereich wurden zuletzt bzw. werden andere Strategien erarbeitet. Die Strategie ist nach Ansicht der SK überholt und ist daher aus der Strategie-Liste zu entlassen.	Naturschutz Strategie 2020	

							SRB: <u>SR.09.1169-1</u>	
50	Leitbild Naherholung Töss	Stadträtliche Strategie	TBA	TBA	Stadtentwicklung / Freiraum / Klima / Natur	Das Leitbild soll im Rahmen der Massnahme <i>F.1.3.1 Leitbild Naherholung Töss umsetzen</i> des Richtplans mittel- bis langfristig umgesetzt werden. Das Controlling / Monitoring läuft nach Beschluss des Richtplans über denselben (vgl. xy).	<u>SR.13.389-1</u>	
51	Steuerungs- und Dosierungskonzept	Stadträtliche Strategie	DBM	TBA	Verkehr / Stadtentwicklung / Städtebau / Klima	Das Leitbild soll im Rahmen der Massnahme <i>M.1.1 Umsetzung regionales Verkehrsmanagement und Busbeschleunigung</i> des Richtplans umgesetzt werden. Das Controlling / Monitoring läuft nach Beschluss des Richtplans über denselben (vgl. xy). Die kurzfristigen Massnahmen sind im Legislaturprogramm 2022-2026 in der Massnahme <i>07 Stadtbus als Rückgrat der städtischen Mobilität</i> enthalten, wozu regelmässig Statusberichte zuhanden SR erfolgen.	<u>SR.18.256-1</u>	
52	Angebotsstrategie 2020/2030 von Stadtbus	Stadträtliche Strategie	DTB	SBW	Verkehr / Stadtentwicklung	Die Strategie wurde gemäss SRB «durch das marktverantwortliche Unternehmen Stadtbus im Auftrag des ZVV erstellt». Die Strategie soll als Massnahme <i>M.4.1 Angebotsstrategie aktualisieren</i> des kommunalen Richtplans kurz- bis mittelfristig aktualisiert werden. Es ist dabei sicherzustellen, dass die übrigen städtischen Akteure eng miteinbezogen werden. Das Controlling / Monitoring läuft nach Beschluss des Richtplans über denselben (vgl. xy).	<u>Angebotsstrategie</u> SRB: <u>SR.20.61-1</u>	
53	Unternehmensstrategie Stadtbus	Stadträtliche Strategie	DTB	SBW	Verkehr / Stadtentwicklung	Die Unternehmensstrategie wird alle drei Jahre geprüft und ggfls. aktualisiert. Zuletzt erfolgte dies 2020. Die nächste Überarbeitung der Unternehmensstrategie ist damit 2024 zu erwarten (Meilenstein). Aufgrund der hohen Dynamik in der allgemeinen Stadtentwicklung und politischer Zielvorgaben im Bereich Klima ist hierbei zu gewährleisten, dass relevante Verwaltungseinheiten sowie der SR in die Überarbeitung einbezogen werden.	<u>Unternehmensstrategie 2020</u> SRB: <u>SR.20.505-1</u>	

54	Charta für eine nachhaltige städtische Mobilität	Stadträtliche Strategie	TBA	TBA	Verkehr / Stadtentwicklung	Die Stadt hat das Leitbild 2010 ratifiziert, das im Bereich Mobilität den SSV positioniert.	Charta Mobilität SRB: SR.10.327-1	
55	Konzept Veloparkierung Stadtraum Bahnhof Winterthur (Gegenvorschlag zur kommunalen Volksinitiative «Endlich genügend Veloparkplätze am Hauptbahnhof»)	Stadträtliche Strategie	DBM	TBA	Verkehr / Stadtentwicklung / Klima	Die Strategie wird in der Massnahme A.1.3.3 <i>Strategie Veloparkierung HB umsetzen</i> im kommunalen Richtplan aufgenommen, die mittel- bis langfristig umgesetzt werden soll. Das Controlling / Monitoring läuft nach Beschluss des Richtplans über denselben (vgl. xy).	SR.11.892-1	
56	Strategie und Konzept zur Förderung der Elektromobilität und neuer Mobilitätsformen	Stadträtliche Strategie	DSU	UGS	Verkehr / Stadtentwicklung / Klima	Die Schaffung einer Koordinationsstelle Mobilität innerhalb der Stadtverwaltung ist gemäss SRB im Rahmen des Energie- und Klimakonzepts 2050 zu klären. Erst nach der Klärung der organisatorischen Zuständigkeit kann die Strategie konkretisiert und umgesetzt werden. Die Klärung wird bis 2024 vorgenommen (Meilenstein).	SR.22.110-2	
57	Zielbild Temporegime der Stadt Winterthur	Stadträtliche Strategie	DBM	TBA	Verkehr / Stadtentwicklung / Klima	Die Strategie wird in der Massnahme <i>M.5.1 Zielbild Temporegime schrittweise umsetzen</i> im kommunalen Richtplan aufgenommen, die kurz- bis langfristig umgesetzt werden soll. Das Controlling / Monitoring läuft nach Beschluss des Richtplans über denselben (vgl. xy). Die kurzfristigen Massnahmen sind im Legislaturprogramm 2022-2026 in der Massnahme <i>05 Verkehrsberuhigung in belebten Kernzonen</i> enthalten, wozu regelmässig Statusberichte zuhanden SR erfolgen.	Zielbild Temporegime SRB: SR.21.457-2	
58	Impulsstrategie Arbeitsplätze Winterthur	Stadträtliche Strategie	DPR	StE	Wirtschaft / Stadtentwicklung	Die Strategie soll im Rahmen der Überarbeitung der Wirtschaftspolitik berücksichtigt und abgelöst werden (Meilenstein). Dabei ist zu berücksichtigen, dass es sich hierbei um den indirekten Gegenvorschlag auf die Volksinitiative «Schaffe und wohne z'Winterthur» handelt.	Impulsstrategie SRB: SR.15.305-2	
59	Rahmenplan Stadtklima	Stadträtliche Strategie	DBM	AfS	Klima / Stadtentwicklung	Der SR hat die Strategie 2021 beschlossen. Darin sind Massnahmen mit Frist bis 2024 enthalten. Die Strategie wird 2025 überprüft und ggfls. überarbeitet (Meilenstein).	Rahmenplan Stadtklima SRB:	

							SR.21.296-1	
60	Räumliche Entwicklungsperspektive Winterthur 2040	Stadträtliche Strategie	DBM	AfS	Stadtentwicklung / Städtebau / Wirtschaft / Gesellschaft / Klima / Freiraum Natur	Der SR hat die Strategie 2021 beschlossen. Die Inhalte bzw. Massnahmen werden zurzeit in den kommunalen Richtplan überführt. Das Controlling / Monitoring läuft nach Beschluss des Richtplans über denselben (vgl. xy).	Win2040 SRB: SR.21.456-1	
61	Regionale Verkehrssteuerung	Stadträtliche Strategie	DBM	TBA	Stadtentwicklung / Verkehr	Das Leitbild soll im Rahmen der Massnahme <i>M.1.1 Umsetzung regionales Verkehrsmanagement und Busbeschleunigung</i> des Richtplans umgesetzt werden. Das Controlling / Monitoring läuft nach Beschluss des Richtplans über denselben (vgl. xy).	Regionale Verkehrssteuerung SRB: SR.15.116-1	
62	Genereller Wasserbauplan	Stadträtliche Strategie	DBM	TBA	Freiraum / Natur	Die Strategie wurde 2012 beschlossen. Zurzeit wird die Strategie überprüft und überarbeitet. Die aktualisierte Version wird dem SR 2024 vorgelegt (Meilenstein).	Genereller Wasserbauplan SRB: SR.12.136-1	
63	Grundsatzpapier Anpassung an Klimawandel	Stadträtliches Leitbild	DSU	UGS	Klima / Stadtentwicklung / Natur / Gesellschaft	Das Leitbild wurde 2020 beschlossen.	Grundsatzpapier Anpassung an Klimawandel SRB: SR.19.401-2	
64	Gartenstadt Winterthur	Stadträtliches Leitbild	DPR	StE	Klima / Stadtentwicklung / Natur / Gesellschaft	Der SR hat den Leitfaden zur «Weiterentwicklung und Positionierung der Gartenstadt Winterthur» 2012 beschlossen (SR.12.1113-1). Es wird in Abhängigkeit zur Freiraumstrategie und REP Winterthur 2040 bis 2025 geprüft, ob an der Strategie festgehalten wird (Meilenstein).	Gartenstadt SRB: SR.12.1113-1	
65	Masterplan «Winterthur Süd»	Stadträtliche Strategie	DBM	AfS	Verkehr / Stadtentwicklung	Die verschiedenen Massnahmen der Strategie sind im Entwurf des kommunalen Richtplans sind unter <i>A.1.1 Schwerpunkt Winterthur Süd</i> aufgeführt. Es wird empfohlen, dass das reguläre Controlling / Monitoring über den Richtplan erfolgt, sobald dieser beschlossen wurde. D.h.	Winterthur Süd SRB: SR.23.233-1	

						nicht, dass keine zusätzliche Berichterstattung zuhänden Eigentümerschaft stattfinden soll.		
66	Leitfaden Partizipation	Stadträtliches Leitbild	DPR	StE	Soziales / Gesellschaft / Stadtentwicklung / Verwaltung	Der SR hat den Leitfaden 2016 beschlossen. Das Leitbild wird zurzeit geprüft und dem SR Ergebnisse bis spätestens Ende 1. Quartal 2024 vorgelegt (Meilenstein).	Leitfaden Partizipation	SRB: SR.16.64-1

Nicht stadträtliche Strategien oder Leitbilder

1	Immobilienstrategie und Sanierung der Freizeitanlagen Winterthur	Keine stadträtliche Strategie	DPR	StE	Immobilien / Gesellschaft / Soziales	Es gibt zur Strategie keinen SRB.	RM10450160	
2	Vision für den Metropolitanraum Zürich	Keine stadträtliche Strategie	DPR	StE	Stadtentwicklung / Aussenbeziehungen	Die Stadt hat die Vision als Gründungsmitglied beschlossen. Die Strategie wird gemäss Mitbericht DPR entlassen.	Metro	
3	Standortstrategie 2030	Keine stadträtliche Strategie	DPR	StE	Stadtentwicklung / Wirtschaft / Aussenbeziehungen	Die Standortstrategie wurde 2018 unter Beteiligung der Stadt Winterthur erarbeitet. Dem Vernehmen nach scheint die Strategie seit Antritt neuer Leitung bei HOW nicht mehr aktiv umgesetzt. Es soll bis 2024 geklärt werden, was der aktuelle Status der Strategie ist.	HoW	
4	Nutzungskonzept Veranstaltungen	Keine stadträtliche Strategie				Ein Beratungsgeschäft 2016 in einer DO-Sitzung traktandiert. Es folgte ein Beschluss zur Durchführung von Dorfeten und Fasnacht. Kein generelles Nutzungskonzept beschlossen.	SR.16.224-1 (DSU SR.20.595-1)	
5	Leitbild Vermessungsamt	Kein stadträtliches Leitbild	VMA	VMA		Kein SRB vorhanden		
6	Leitbild des Departement Finanzen	Kein stadträtliches Leitbild	DFI	DFI		Kein SRB vorhanden		
7	Geschäftsstrategie der Informatikdienste 2015	Keine stadträtliche Strategie	DFI	IDW		Kein SRB vorhanden		
8	Strategie der Fachstelle Quartierentwicklung 2014	Keine stadträtliche Strategie	StE	StE		Die Strategie wird gemäss Mitbericht DPR entlassen.		

9	Strategie Integrationsförderung 2016	Keine stadträtliche Strategie	StE	StE		Die Strategie wird gemäss Mitbericht DPR entlassen.		
10	Leitbild Soziale Dienste	Kein stadträtliches Leitbild	SD	SD		Kein SRB vorhanden		
11	Strategie Arbeitsintegration Winterthur	Keine stadträtliche Strategie	SD	SD		Kein SRB vorhanden		
12	Legislaturprogramm der Zentralschulpflege	Keine stadträtliche Strategie	WSP	WSP		Aufnahme in Strategiekompass empfohlen		
13	Leitbild Stadtbus	Kein stadträtliches Leitbild	SBW	SBW		Kein SRB vorhanden		
14	Strategie «Stadtgrün – wo Winterthur lebt»	Keine stadträtliche Strategie	DTB	Stadtgrün		Kein SRB vorhanden		

Strategien in Erarbeitung

1	Masterplan «Grüze Plus Süd» in Erarbeitung	Stadträtliche Strategie	DBM	AfS	Stadtentwicklung / Verkehr / Wirtschaft	Vorhaben in Intraplan erfasst. Massnahme A.1.5.1 Masterplan «Grüze Plus Süd» erstellen in Entwurf des kommunalen Richtplans enthalten.		
2	Masterplan «Sportpark Deutweg» in Erarbeitung	Stadträtliche Strategie	DSS	Sportamt	Stadtentwicklung / Gesellschaft	Vorhaben in Intraplan erfasst. Massnahme Ö.4.12 Masterplan Sportpark Winterthur erarbeiten in Entwurf des kommunalen Richtplans enthalten.		
3	Bildungsstrategie für Geringqualifizierte in Erarbeitung	Stadträtliche Strategie	DSO	DSO		Die kurzfristigen Massnahmen sind im Legislaturprogramm 2022-2026 in der Massnahme 16 <i>Bildungsstrategie für Geringqualifizierte</i> enthalten, wozu regelmässig Statusberichte zuhanden SR erfolgen.		
4	Bibliotheksstrategie 2022 – 2026 in Erarbeitung	Stadträtliche Strategie	DPR	Bibliotheken		Vorhaben in Intraplan erfasst.		
5	Immobilienstrategie Departement Schule und Sport in Erarbeitung	Stadträtliche Strategie	DSS (WSP)	Schulamt (WSP)		Vorhaben in Intraplan erfasst.		

6	Freiraumstrategie in Erarbeitung	Stadträtliche Strategie	DTB	Stadtgrün		Vorhaben in Intraplan erfasst. Massnahme F.1.2.1 Freiraumstrategie erarbeiten in Entwurf des kommunalen Richtplans enthalten.		
7	Arbeitshilfe Gestaltung öffentlicher Raum in Erarbeitung	Stadträtliche Strategie	DBM	AfS		Vorhaben in Intraplan erfasst. Massnahme F.1.1.1 Arbeitshilfe Gestaltung öffentlicher Raum umsetzen in Entwurf des kommunalen Richtplans enthalten.		
8	Strategie zur Profilierung Arbeitsplatzgebiete in Erarbeitung	Stadträtliche Strategie	DPR	StE		Vorhaben in Intraplan erfasst. Zurzeit keine Strategie, sondern ein Pilotprojekt vorgesehen.		
9	Start-Up Strategie in Erarbeitung	Stadträtliche Strategie	DPR	StE		Vorhaben in Intraplan erfasst.		
10	Digitalisierungsstrategie in Erarbeitung	Kernstrategie	Stadtrat	SK		Vorhaben in Intraplan erfasst. Aufgrund der Bedeutung des Politikfelds ist davon auszugehen, dass die Digitalisierungsstrategie künftig eine Kernstrategie sein wird. Entsprechend sind der SR und relevante Verwaltungseinheiten in die Überarbeitung einzubeziehen.		
11	ICT-Strategie	Stadträtliche Strategie	DFI	IDW		Vorhaben in Intraplan erfasst.	SR.22.894-1	
12	Strategie Datenmanagement in Erarbeitung	Stadträtliche Strategie	DPR	StE				
13	Strategische Leitlinien Stadtwerk Winterthur in Erarbeitung	Stadträtliche Strategie	DTB	SWW		Vorhaben in Intraplan erfasst.		
14	Mobilitätsstrategie in Erarbeitung	Stadträtliche Strategie	?	?		Massnahme M.1.3 Neue Mobilitätsstrategie in Entwurf des kommunalen Richtplans enthalten.		
15	Agglomerationsprogramm Gen. 5	Stadträtliche Strategie	DBM	TBA		Vorhaben in Intraplan erfasst.		
16	Geoinformationsstrategie	<u>Stadträtliche Strategie</u>	<u>DBM</u>	<u>GeoV</u>	<u>Wirtschaft / Digitalisierung</u>	Gemäss SRB ist die Verordnung Geoinformationsstrategie zu überarbeiten und dem Stadtrat zur Beschlussfassung vorzulegen. Die Überarbeitung wird auf Grundlage der Digitalisierungsstrategie und der ICT-Strategie sowie in enger Abstimmung mit der Überarbeitung der Smart City Strategie erfolgen.	<u>Geoinformationsstrategie und -verordnung</u> <u>SRB: SRB-Nr. 2007-1236.</u> <u>BIM Strategie</u>	

								SRB: SR.22.454-1	
--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------	--

Standards (werden künftig in der Strategie-Liste nicht geführt)

4	Richtlinien Beschaffungswesen soziale Nachhaltigkeit *	Standard	DBM	Baupolizei amt	Stadtverwaltung / Klima / Soziales	Im Rahmen der Legislaturmassnahme 12 <i>Nachhaltige Beschaffung</i> sollen Leitbild und Richtlinie erarbeitet werden. Dies entspricht auch der Massnahme <i>W7.1 Umwelt- und Klimaauswirkungen bei städtischen Beschaffungen reduzieren</i> aus dem EKK. Es ist zu prüfen, inwiefern die bisherige Richtlinie anzupassen sein wird. Es ist anzunehmen, dass nicht nur formale Aspekte, sondern auch die Bewertungspraxis angegangen wird.	<u>SR.19.545-1</u>	
2	Leistungsvereinbarung zwischen der Stadt Winterthur und «House of Winterthur»	Leistungsvereinbarung	DPR	StE	Stadtentwicklung / Aussenbeziehungen	Die Vereinbarung hält konkrete Leistungen bis 2025 fest.	<u>SR.16.527-2</u>	
3	Förderprogramm Energie Winterthur *	Standard	SWW	SWW	Energie / Klima	Jährlicher Status im Geschäftsbericht von Stadtwerk. Alle drei Jahre Berichterstattung zuhänden Stadtparlament.	<u>SR.22.114-1</u>	
4	Programms «Gebäudestandard 2019.1»; Zielsetzungen Energie und Umwelt für öffentliche Bauten **	Standard	Baupolizeiamt	Baupolizeiamt	Energie / Klima / Immobilien		<u>SR.13.714-2</u>	
5	Richtlinien für die Projektförderung	Standard			Kultur	Aufnahme in IES zu prüfen.	<u>SR.19.817-1</u>	
6	Richtlinien Kunst-und-Bau	Standard			Kultur	In der IES sind noch die alten Richtlinien, die per SRB hätten ersetzt werden sollen.	<u>SR.19.699-1</u>	
7	Absenzenmanagement **	Standard	DPR	Personalamt	Personal / Stadtverwaltung		<u>SR.19.832-2</u>	

8	Erlass von Richtlinien zur Stellenbesetzung der oberen Führungsstufe	Standard	DPR	Personalamt	Personal / Stadtverwaltung	Aufnahme in IES zu prüfen.	SR.21.197-1	
9	Geoinformationsstrategie **	Standard (Verordnung)	DBM	VMA				
10	Richtlinie über die Beteiligungspolitik *	Standard			Verwaltung		SR.20.93-1	
11	Sprach-Bild-Leitfaden für die Stadtverwaltung	Standard			Verwaltung	Der alte Leitfaden sollte mit dem neuen Sprach-Bild-Leitfaden gemäss SRB ersetzt werden. <i>20050608_SRB_2005-1203_Aenderung_der_Richtlinienzur_sprachlichen_Gleichstellung_von (...) in IES noch enthalten.</i>	SR.21.293-1	
12	Überarbeitete CD-Richtlinien	Standard			Verwaltung	Aufnahme in IES zu prüfen.	SR.20.657-1	
13	Inventar der schutzwürdigen Bauten	Standard (Inventar)	DBM	VMA		Es wurden gemäss PGB schützenswerte Bauten und Freiräume festgelegt. Das Inventar ist online einsehbar.	SR.16.894-1	
14	Inventar der Natur- und Landschaftsschutzobjekte von kommunaler Bedeutung	Standard (Inventar)	DTB	Stadtgrün		Es wurden gemäss PGB schützenswerte Naturobjekte festgelegt. Das Inventar ist online einsehbar.	SR.13.1097-2	
15	Richtlinien Records Management	Standard	SK	SK	Stadtverwaltung	Wurde nicht beschlossen.	-	
16	Kommunikation der Stadt Winterthur: Leitlinien zur Regierungs- und Verwaltungskommunikation *	Standard	SK	KSW	Stadtverwaltung / Kommunikation		SR.12.1409-1	
17	Erscheinungsbild: Stärkere Verankerung in der Stadt Winterthur	Standard	SK	KSW	Stadtverwaltung / Kommunikation		SR.16.264-1	
18	Domain-Konzept stadt.winterthur.ch	Standard	SK	KSW	Stadtverwaltung / Kommunikation	Der Standard kann als Element des städtischen online Erscheinungsbilds verstanden werden. Es wird empfohlen, das Domain-Konzept an geeigneter Stelle im Intranet unter Sprache und Kommunikation aufzuführen.	SR.18.72-1	
19	Richtplan Verkehr (Gegenvorschlag zur kommunalen Volksinitiative «zur Förderung des ÖV, Fuss-und Veloverkehrs in der Stadt Winterthur»)	Standard	DBM	TBA	Verkehr / Stadtentwicklung	Es soll vor Beschlussfassung des revidierten Richtplans geprüft werden, ob den Inhalten des behördenverbindlichen Gegenvorschlags genüge getan wird.	SR.09.652-6	

20	Förderung des gemeinnützigen Wohn- und Gewerberaums und Auftrag zur Errichtung eines Fonds zur Förderung des gemeinnützigen Wohnraums (Gegenvorschlag zur kommunalen Volksinitiative «Stiftung für bezahlbaren Wohn- und Gewerberaum»)**	Standard	DFI	FA			SR.17.1073-1	
----	--	----------	-----	----	--	--	--------------	--

Projekte (werden künftig in der Strategie-Liste nicht geführt)

4	Zentrales Immobilien Management (ZIM)**	Projekt			Immobilien		SR.08.776-7	
2	Business Continuity Management	Projekt	DSU	UGS		Es wurde pro Departement bzw. Verwaltungseinheit ein Lagebild erstellt. Es ist nicht klar, ob nach Beendigung des Projekts ein Auftrag besteht, die Lagebilder regelmässig zu aktualisieren.	SR.20.377-1	
3	Strategie Wald-Wild-Winterthur	Projekt			Natur	Es handelt sich um ein Projekt, dessen Stand unklar ist. Der Waldentwicklungsplan WEP des Kanton ZH soll bis 2025 überarbeitet werden.	SR.09.226-1	