



Protokollauszug vom

05.10.2022

Departement Finanzen / Departementsleitung:

Governance und Grundlagen der Digitalisierungsstrategie der Stadt Winterthur

IDG-Status: öffentlich

SR.19.768-4

Der Stadtrat hat beschlossen:

1. Die Governance und Grundlagen der Digitalisierungsstrategie der Stadt Winterthur werden gemäss Beilage 1 verabschiedet.
- 2.1. Unter dem Vorsitz des Stadtschreibers wird ein strategisches Digitalisierungsboard (SDB) geschaffen, in dem alle Departemente, die Fachstelle Smart City, die IDW (Digital Officer) und die Stadtkanzlei (Digitalisierungsportfolio-Manager/in) vertreten sind.
- 2.2. Die Stadtkanzlei wird beauftragt, das strategische Digitalisierungsboard (SDB) in Absprache mit den Departementen zu bilden.
- 2.3. Das strategische Digitalisierungsboard (SDB) wird in den Konstituierungsbeschluss 2 aufgenommen.
3. Die Stadtkanzlei wird beauftragt, die Digitalisierungsstrategie der Stadt Winterthur zu erarbeiten und dem Stadtrat zum gegebenen Zeitpunkt zur Verabschiedung zu unterbreiten.
4. Beilage Nr. 1 (Governance und Grundlagen der Digitalisierungsstrategie der Stadt Winterthur) wird veröffentlicht.

5. Mitteilung (mit Beilagen 1-3) an: alle Departemente (zur Informationen ihrer Bereiche), Stadtkanzlei, Informatikdienste, Stadtentwicklung, Fachstelle Smart City.

Vor dem Stadtrat

Der Stadtschreiber:



A. Simon

Begründung:

1. Ausgangslage

Mit Beschluss vom 20. Mai 2020 (SR.19.768-2) legte der Stadtrat das Vorgehen zur Überarbeitung und Weiterentwicklung der IT-Strategie 2014 zu einer Digitalstrategie der Stadt Winterthur fest. In der Folge wurde mit externer Begleitung (Konzeption und Moderation) in einem moderierten Prozess in Zusammenarbeit mit dem Stadtrat und einem Kernteam, in welchem alle Departemente vertreten waren, das vorliegende Dokument «Governance und Grundlagen für die Digitalisierungsstrategie der Stadt Winterthur» erarbeitet. Es basiert auf einem gemeinsam definierten Zielbild der digitalen Transformation, definiert die künftige Digital Governance, beschreibt die Rollen der neu vorgesehenen Akteure und die Prozesse der Zusammenarbeit.

2. Stand Digitalisierung und Herausforderungen

Die Stadt Winterthur ist im Bereich Digitalisierung aktiv und viele Projekte konnten in der Vergangenheit erfolgreich umgesetzt werden. In den letzten Jahren wurde deutlich, dass die verschiedenen Digitalisierungsprojekte einer stärkeren zentralen Steuerung bedürfen und besser aufeinander abgestimmt sein müssen. Während zu Beginn der Digitalisierungsentwicklung eine diverse Herangehensweise ein durchaus gangbarer Weg war, benötigt es heute für die angestrebte Veränderung eine einheitliche Governance-Struktur und -Strategie, um die kohärente Digitalisierung der Verwaltung zielführend zu unterstützen und voranzutreiben. Konkret sollen Synergien besser genutzt und die gesamtstädtische Sicht bei der Entwicklung neuer digitaler Angebote verstärkt werden mit dem Ziel, die Digitalisierung zu beschleunigen und für einen effizienten Einsatz der knappen verfügbaren Ressourcen zu sorgen.

3. Bisherige Strukturen

Massgebend für die heutigen Strukturen und Prozesse im Bereich ICT und Digitalisierung sind die aktuelle ICT-Strategie 2014¹ und die Smart City Strategie 2018. Basierend auf diesen Strategiepapieren wurden diverse Gremien und Rollen etabliert.

- Ein stadträtlicher Informatikausschuss (SIA) als zentrales Steuerungsgremium,
- der Informatik-Lenkungsausschuss (ILA) als Bindeglied zwischen den operativ tätigen Informatikverantwortlichen² in den Departementen und der strategischen Ebene,
- die Stadtentwicklung/Smart City und das departementsübergreifende Innovationsteam Smart City gestützt auf die Smart City Strategie.

¹ Die ICT-Strategie soll überarbeitet und zur ICT-Strategie 2023 weiterentwickelt werden.

² Informatikbeauftragte (IB), Fachliche Anwendungsverantwortliche (FAV), Technische Anwendungsverantwortliche (TAV).

4. Entwicklung der Grundlagen - Zielbild Gremien Digitalisierung

Im Rahmen der Erarbeitung der vorliegenden Grundlagen zeigte sich, dass in einem ersten Schritt die Organisation, die Prozesse und die Rollenmodelle rund um die Digitalisierung – kurz Governance genannt – ganzheitlich neu gedacht und konzipiert werden müssen.

Eine erste Massnahme ist deshalb die Reorganisation der bestehenden Gremien. Neu wird ein Strategisches Digitalisierungsboard (SDB) die übergeordnete strategische Position einnehmen. Die IDW ist neben ihrer Rolle als Technologiepartnerin nicht nur für die technische Umsetzung, die Integration und den Betrieb verantwortlich, sondern weiterhin zentraler Ansprechpartner für den Stadtrat und die Departemente in allen ICT-Fragestellungen.

Die bisherigen Gremien SIA und ILA werden, sobald sich die neue Organisationsstruktur etabliert hat, überprüft und falls nötig neu definiert oder aufgelöst und ihre Aufgaben auf die neuen Gremien übertragen. Ziel ist eine Vereinfachung der Strukturen.

4.1. Strategisches Digitalisierungsboard (SDB)

Es wird ein neues Gremium «Strategisches Digitalisierungsboard» (SDB) gemäss Beilage 1, Kapitel 3.3. geschaffen, welches an zentraler Stelle innerhalb der Stadtkanzlei verortet wird und die Steuerung der gesamtstädtischen Digitalisierungsvorhaben übernimmt. Die Aufgaben sind in Beilage 2, Pflichtenheft Strategische Digitalisierungsboard umschrieben.

Das SDB setzt sich aus den Delegierten der Departemente, dem Verantwortlichen des Digitalportfolio, dem Digital Officer IDW sowie der Leitung der Smart City zusammen. Der Vorsitz und somit die operative Verantwortung liegt bei der Leitung der Stadtkanzlei. Stimmberechtigt sind sieben Delegierte der Departemente und der Stadtschreiber, dem bei Stimmengleichheit der Stichentscheid zukommt. Die weiteren Mitglieder haben beratende Funktion.

Die Stadtkanzlei ist zu beauftragen, das SDB in Absprache mit den Departementen zu bilden. Die Departemente bestimmen ihre Vertretung unter Berücksichtigung des Pflichtenhefts des SDB (Beilage 2).

Erste Aufgabe des SDB wird die Erarbeitung der Digitalisierungsstrategie sein (vgl. nachfolgend Ziffer 5).

4.2. Strategisches Digitalisierungsportfolio

Damit das SDB seine Aufgabe zur Beurteilung und Priorisierung wahrnehmen kann, benötigt es ein Portfoliomanagement, welches die verschiedenen Vorhaben visualisiert, vergleichbar macht und letztlich auch Konflikte aufzeigen kann (vgl. Beilage 1, Kapitel 3.3.2.).

Ziel ist die Etablierung eines gesamtstädtischen Digitalisierungsportfolios, welches eng mit der bestehenden Vorhabenplanung und der Investitionsplanung verknüpft ist.

Die Stadtkanzlei übernimmt neben der Leitung des SDB auch das Portfoliomanagement. Dieses wird vorübergehend in der bestehenden Vorhabenplanung geführt.

4.3. Digitalisierungsportfolio-Manager/in

Damit das Projektportfolio längerfristig aufgebaut werden kann, ist eine neue Stelle Digitalisierungsportfolio-Manager/in innerhalb der Stadtkanzlei zu schaffen (vgl. Beilage 1, Kapitel 3.5), welche auch das Anpassen der Rollen, Projektakte und Reporting der bestehenden Vorhabenplanung für die strategische Führung von Digitalisierungsvorhaben durchführt (vgl. Beilage 3, Pflichtenheft Digitalisierungsportfolio-Manager/in). Der Portfoliomanager bzw. die Portfoliomanagerin sitzt ebenfalls im SDB ein und nimmt zugleich die Stellvertretung der Leitung wahr.

Bis zur Besetzung der Stelle ist die Funktion interimistisch durch eine externe Fachperson auszuüben.

5. Erarbeitung der Digitalisierungsstrategie Winterthur

Nach der Implementierung der neuen Strukturen ist die Digitalisierungsstrategie der Stadt Winterthur zu erarbeiten. Diese hat zum Ziel, die konkreten Digitalisierungsbestrebungen und Massnahmen der kommenden Jahre zu definieren.

Sollte in den kommenden Wochen auch ein Projekt zur Überarbeitung der ICT-Strategie gestartet werden, so wären die beiden Strategieprojekte Digitalisierungsstrategie und ICT-Strategie über das um einen zusätzlichen IDW-Vertreter ergänzte SDB als gemeinsames Projektteam zu koordinieren.

Die Federführung für die Erarbeitung der Digitalisierungsstrategie obliegt der Stadtkanzlei. Sie ist ermächtigt, für die Projektleitung eine externe Fachperson einzusetzen.

Im Rahmen der Erarbeitung der Strategie sind folgende weiteren Schritte sicherzustellen bzw. in die Wege zu leiten:

- Überprüfung und allfällige Anpassung der Smart-City Strategie,
- Integration der E-Government-Strategie in die Digitalisierungsstrategie und Aufhebung der E-Government-Strategie,
- Überprüfung und allfällige Anpassung der Aufgaben der neuen Gremien,
- Überprüfung und allfällige Anpassung der Aufgaben der bisherigen Gremien bzw. Aufhebung dieser Gremien und Übertragung deren Aufgaben an die neuen Gremien.
- Evtl. Abstimmung mit der Überarbeitung der ICT-Strategie.

6. Externe und interne Kommunikation

Es ist keine Medienmitteilung vorgesehen. Die Mitarbeitenden sind über die Linie zu informieren.

Beilagen:

1. Governance und Grundlagen der Digitalisierungsstrategie der Stadt Winterthur

Beilagen (nicht öffentlich):

2. Pflichtenheft Strategische Digitalisierungsboard (SDB)
3. Pflichtenheft Digitalisierungsportfolio-Manager/in

Governance und Grundlagen für die Digitalisierungsstrategie der Stadt Winterthur

Auftraggeber	Kaspar Bopp
Klassifizierung	öffentlich
Status	Gemäss Stadtratsbeschluss vom 5. Oktober 2022

Inhaltsverzeichnis

1.	Ausgangslage.....	3
1.1	Bedeutung der Digitalisierung für die Stadtverwaltung.....	3
1.2	Stand Digitalisierung und Herausforderungen.....	3
1.3	Vorgehen und Strategie.....	3
2.	Vision und Ziele der Digitalisierung.....	4
2.1	Vision.....	4
2.2	Digitalisierung Winterthur.....	4
3.	Digital Governance.....	5
3.1	Bisherige Strukturen.....	5
3.2	Zielbild Gremien Digitalisierung.....	5
3.3	Strategisches Digitalisierungsboard (SDB).....	6
3.4.	Fachstelle Smart City und Innovationsteam.....	9
3.5.	Digitalisierungsportfolio-Manager/in.....	9
3.6	Digital Drivers.....	9

1. Ausgangslage

1.1 Bedeutung der Digitalisierung für die Stadtverwaltung

Die Digitalisierung hat das Potenzial, die öffentlichen Verwaltungen in der Schweiz grundlegend zu verändern. Es stellen sich vielseitige Herausforderungen wie der gesellschaftliche Wandel, betriebswirtschaftliche Anforderungen, globale IT-Trends oder der technologische Fortschritt. Bereits der nationale E-Government Studienbericht 2019 hat aufgezeigt, dass die Nachfrage von Bevölkerung und Wirtschaft nach elektronischen Behördenleistungen durch das bestehende Angebot nur teilweise abgedeckt ist. Die Nachfrage nach digitalen Services hat sich seither weiter verstärkt. Als Treiber der Digitalisierung können der demographische Wandel und eine veränderte Arbeitsorganisation genannt werden. Gerade die Corona-Pandemie hat nochmals verdeutlicht, wie wichtig die Digitalisierung des Service-Public und die Einrichtung von modernen Arbeitsplatz-Situationen ist und dass diesbezüglicher Handlungsdruck besteht. Digitalisierung kann die Arbeitgeber- und Standortattraktivität der Stadt Winterthur erhöhen.

Der Stadtrat hat die Bedeutung der Digitalisierung erkannt und sie bereits in seine Legislaturziele 2018 bis 2022 aufgenommen. Auch im Legislaturprogramm 2022 bis 2026 bleibt die Digitalisierung ein Schwerpunkt.

1.2 Stand Digitalisierung und Herausforderungen

Der rasche technologische Fortschritt führt dazu, dass den digitalen Komponenten von Weiterentwicklungen der Verwaltungstätigkeiten ein immer höheres Gewicht beikommt. Die Stadt Winterthur ist im Bereich Digitalisierung aktiv und viele Projekte konnten in der Vergangenheit erfolgreich umgesetzt werden. Allerdings entstehen die Initiativen meist «Bottom up» und sind daher nicht strategisch ausgerichtet. In den letzten Jahren wurde daher deutlich, dass die verschiedenen Digitalisierungsprojekte einer stärkeren zentralen Steuerung bedürfen und besser aufeinander abgestimmt sein müssen. Während zu Beginn der Digitalisierungsentwicklung eine diverse Herangehensweise ein durchaus gangbarer Weg war, benötigt es heute für die angestrebte Veränderung eine einheitliche Governance-Struktur und -Strategie, um die kohärente Digitalisierung der Verwaltung zielführend zu unterstützen und voranzutreiben. Konkret sollen Synergien besser genutzt und die gesamtstädtische Sicht bei der Entwicklung neuer digitaler Angebote verstärkt werden. Koordination, Kommunikation und ein gestärktes gegenseitiges Vertrauen können die Digitalisierung beschleunigen und sorgen für den effizienten Einsatz der knappen verfügbaren Ressourcen.

1.3 Vorgehen und Strategie

Gestützt auf diese Erkenntnisse zeigte sich, dass in einem ersten Schritt die Organisation, die Prozesse und die Rollenmodelle rund um die Digitalisierung – kurz Governance genannt – ganzheitlich neu gedacht und konzipiert werden müssen. Mit der Implementierung dieser Strukturen kann in einem nachgelagerten zweiten Schritt die konkrete Planung und Realisierung der Digitalisierungsbestrebungen der kommenden Jahre in einer eigentlichen Digitalisierungsstrategie verankert werden.

Das vorliegende Dokument «Governance und Grundlagen für die Digitalisierungsstrategie der Stadt Winterthur» wurde in einem moderierten Prozess in Zusammenarbeit mit dem Stadtrat und einem Kernteam, in welchem alle Departemente vertreten waren, erarbeitet. Es basiert auf einem gemeinsam definierten Zielbild der digitalen Transformation und definiert die künftige «Digital Governance».

2. Vision und Ziele der Digitalisierung

2.1 Vision

Das Fundament des vorliegenden Dokuments bildet die gemeinsam erarbeitete und formulierte Vision in Bezug auf die verwaltungsinterne Digitalisierung. Diese definiert die Ziele und die Mission der Strategie.

a. Vision Statement

«Wir transformieren unsere Verwaltung durch den konsequenten Einsatz von digitalen Lösungen zu einer Organisation die agil, vernetzt und innovativ auf die Herausforderungen der Zukunft reagieren kann. Dabei bieten wir unseren Anspruchsgruppen Mehrwert durch die intelligente Nutzung von Synergien. Unsere wertschätzende Kultur sowie die modernen Arbeitsbedingungen ermöglichen Flexibilität, Transparenz und Kreativität auf allen Stufen».

b. Mission Statement

Wir bieten unseren Anspruchsgruppen zeitgerechte bequeme, einfache, individuelle und intelligente Lösungen, basierend auf einer breit abgestützten Basis.

c. Handlungsgrundsätze

- *Soviel Gemeinsamkeit wie möglich, soviel Vielfalt wie nötig¹*
- *Ressourcenschonend*
- *Transparent*
- *Vernetzt und intelligent*
- *Konsequent.*

2.2 Digitalisierung Winterthur

Digitalisierung findet auf verschiedenen Ebenen statt. Einerseits durch eine kontinuierliche «Evolution», andererseits im Sinne einer echten «Transformation».

Die «Digitale Evolution» zeichnet sich durch das Abbilden bestehender analoger Aktivitäten in digitalen Prozessen ab. Hauptmerkmale sind die Optimierung bestehender Prozesse und damit verbundene positive Effekte wie Effizienzsteigerung sowie Kostenreduktion.

Im Gegensatz dazu steht die «Digitale Transformation». Die bestehende analoge Rolle wird hinterfragt und durch digitale Möglichkeiten (z.B. Datenmanagement und die dafür notwendige Informationsarchitektur) sowie andere Lösungsangebote neu definiert. Hauptmerkmale sind innovative Serviceangebote und Dienstleistungen sowie veränderte Organisationsformen.

In Winterthur steht die digitale Transformation für eine kontinuierliche Veränderung der Interaktion mit allen Anspruchsgruppen, der Verwaltungsprozesse sowie der angebotenen Leistungen auf Basis digitaler Technologien.

¹ Gemeinsamkeit v.a. in Bezug auf Infrastruktur, Vielfalt in Bezug auf Fachanwendungen

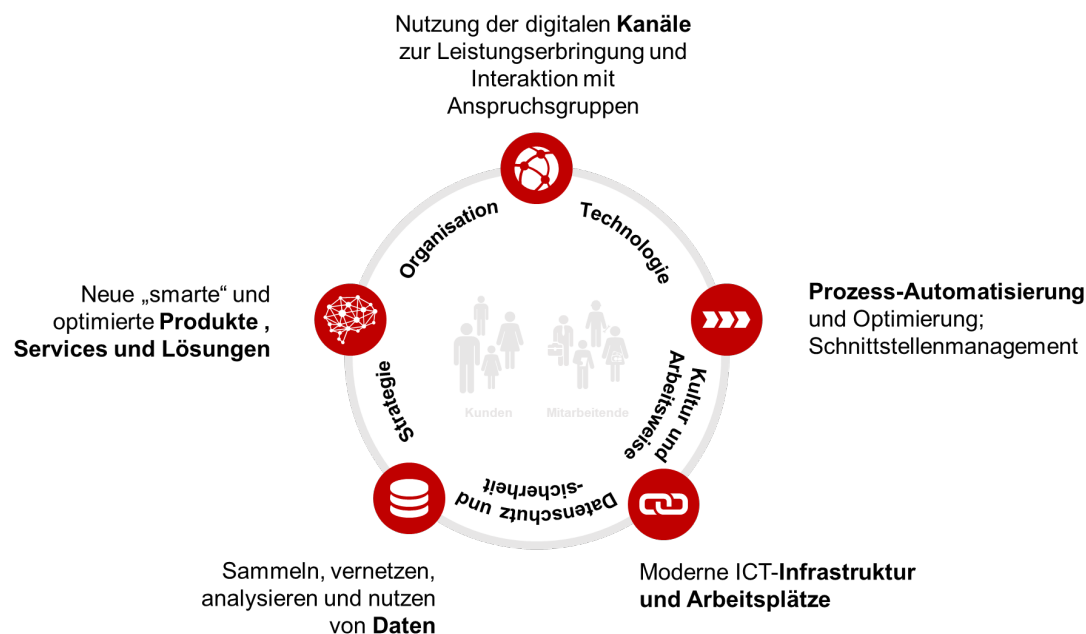


Abbildung 1: Digitalisierung Winterthur

3. Digital Governance

3.1 Bisherige Strukturen

Massgebend für die heutigen Strukturen und Prozesse im Bereich Digitalisierung und ICT sind im Wesentlichen die ICT-Strategie und die Smart City Strategie. Basierend auf diesen gültigen Strategiepapieren wurden diverse Gremien und Rollen etabliert, wobei diese teilweise auch organisch gewachsen sind. Als zentrales Steuerungsgremium wurde ein stadträtlicher Informatikausschuss (SIA) eingesetzt. Als Bindeglied zwischen den operativ tätigen Informatikverantwortlichen² in den Departementen und der strategischen Ebene fungiert der Informatik-Lenkungsausschuss (ILA). Daneben bestehen gestützt auf die Smart City Strategie die Stadtentwicklung/Smart City sowie das departementsübergreifende Innovationsteam Smart City.

Im Zusammenspiel all dieser Akteure fehlt es oftmals an klaren Abgrenzungen sowie einer, im Sinne der Smart City Strategie geforderten, sinnvollen Integration und Abstimmung wie auch der notwendigen, übergeordneten Governance.

3.2 Zielbild Gremien Digitalisierung

Die Digitalisierung beinhaltet selbstredend einen sehr hohen Anteil an ICT-relevanten Themen, geht jedoch auch darüber hinaus. Die bisherigen Strukturen sind jedoch sehr ICT-lastig und erlauben keine effiziente und effektive Steuerung der gesamtstädtischen Digitalisierung unter der Voraussetzung von knappen Ressourcen.

Eine erste Massnahme ist deshalb die Reorganisation der bestehenden Gremien. Neu wird ein Strategisches Digitalisierungsboard (SDB) die übergeordnete strategische Position einnehmen.

² Informatikbeauftragte (IB), Fachliche Anwendungsverantwortliche (FAV), Technische Anwendungsverantwortliche (TAV)

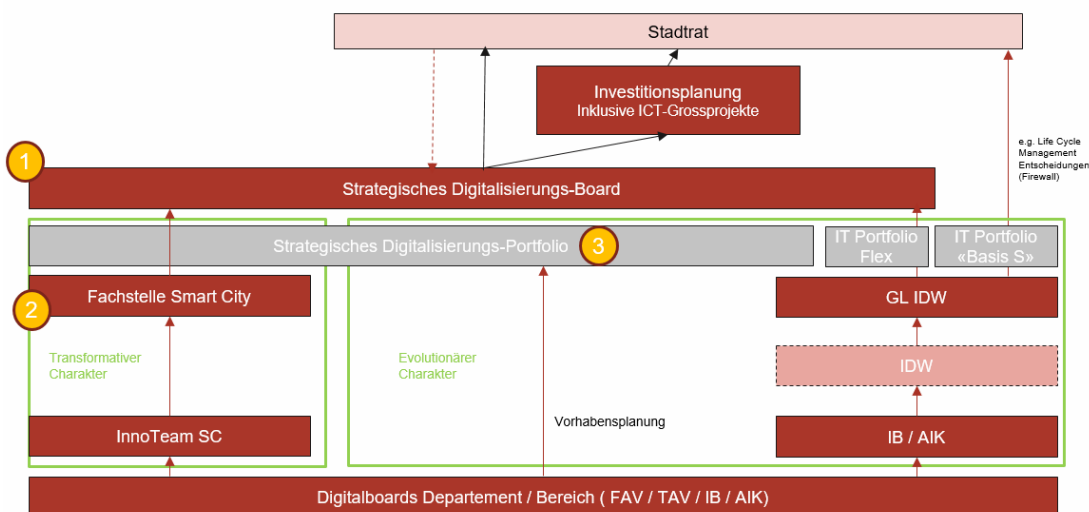


Abbildung 2: Zielbild Gremien Stadt Winterthur

Das neue Gremium SDB wird an zentraler Stelle innerhalb der Stadtkanzlei verortet und übernimmt dabei ausschliesslich die anwendungsstrategische Steuerung, Fokussierung und Priorisierung der gesamtstädtischen digitalen Evolution sowie die Transformation. Dabei soll sichergestellt werden, dass die Verwaltung selbst und nicht nur die IDW die treibende Kraft der Digitalisierung ist³.

Die IDW ist neben ihrer Rolle als Technologiepartnerin nicht nur für die technische Umsetzung, die Integration und den Betrieb verantwortlich, sondern weiterhin zentraler Ansprechpartner für den Stadtrat und die Departemente in allen ICT-Fragestellungen.

Voraussetzung für diese Lösung ist eine intensive Zusammenarbeit zwischen dem Leiter / der Leiterin Stadtkanzlei, dem Leiter / der Leiterin IDW, dem/der Digital Officer, der Leitung Smart City sowie dem/der Digitalisierungsprojektportfolio-Manager/in.

Die bisherigen Gremien SIA und ILA werden, sobald sich die neue Organisationsstruktur etabliert hat, überprüft und falls nötig neu definiert oder aufgelöst und ihre Aufgaben auf die neuen Gremien übertragen. Ziel ist eine Vereinfachung der Strukturen.

3.3 Strategisches Digitalisierungsboard (SDB)

3.3.1. Aufgabenbereiche

Das Strategische Digitalisierungsboard (SDB) ist dem Stadtrat vorgelagert. Es ist verantwortlich für die Steuerung, Durchsetzung sowie Überwachung der Digitalisierungsstrategie und der Smart City Strategie und setzt getroffene Entscheidungen/Vorgaben in der Stadt Winterthur in allen Departementen durch. Der Stadtrat trägt die Gesamtverantwortung und bildet die Eskalationsstufe. Zudem unterstützt es in enger Zusammenarbeit mit der GL-IDW die Durchsetzung der ICT-Strategie.

Hauptaufgabe ist die **Steuerung strategischer Digitalisierungsvorhaben**. Auch wenn es die derzeitigen Ressourcen nur beschränkt erlauben, soll sich das SDB nicht nur auf die Steuerung und Priorisierung von eingereichten Vorhaben konzentrieren, sondern auch eine

³ Vgl. dazu auch Smart City Strategie Winterthur

aktive Rolle in Bezug auf die Initiierung und Umsetzung digitaler Vorhaben einnehmen, insbesondere die Initiierung von Projekten mit transformativem Charakter.

Neben der strategischen Steuerung nimmt dieses Gremium auch die Rolle der vorausschauenden **Anwendungsarchitekturplanung** und der rückwirkenden **Anwendungsarchitekturoptimierung** wahr. Konkret heisst dies, dass Projekte nicht nur auf ihren Nutzen für den jeweiligen Bereich, sondern auch auf ihre Eignung im Hinblick auf die Gesamtarchitektur bewertet werden. Im Sinne des Handlungsgrundsatzes *«Sovie! Gemeinsamkeit wie möglich...»* soll dort, wo es sinnvoll ist, auch die gesamtstädtische Sichtweise Einzug finden. Dabei soll dem Gremium eine Art Standardisierungsaufgabe zukommen. Dort, wo sich bereits konkrete Lösungen etabliert haben (singulär oder parallel), soll geprüft werden, ob diese skalierbar oder zu vereinheitlichen sind. Das SDB soll zudem auch Empfehlungen bezüglich zentraler Leistungen zuhanden des Stadtrates, der Departemente oder ihrer Bereiche aussprechen. Um die Digitalisierung vorantreiben zu können, benötigt es auch ein Gefäss für Architekturoptimierungen und stadtweite Roll-Outs.

3.3.2 Umsetzung von Digitalisierungsvorhaben / Portfoliomanagement

Ausgehend von den Bedürfnissen und Vorhaben der Departemente und ihrer Bereiche, sollen drei verschiedene Wege zur Umsetzung von Digitalisierungsvorhaben bereit stehen. Dies bedingt einen engen Abgleich zwischen SDB und den ICT-Basis-Services der IDW.

a. IT-Basis-Services gemäss Servicekatalog

Dabei handelt es sich um die Optimierung oder das Ablösen von bereits bestehenden, operativen Systemen sowie IT-Basis Services⁴, die direkt über die etablierten Kanäle mit den zuständigen Stellen der IDW koordiniert und dort innerhalb eines IT-Basis Services Portfolio geführt werden.

b. Einsatz neuer, jedoch etablierter Lösungen (evolutionäre Projekte)

Vorhaben, bei welchen es sich um die Beschaffung und Integration einer für die Stadt neuen, jedoch auf dem Markt bereits etablierten Lösung handelt, sollen neu via das strategische Digitalisierungsportfolio (vgl. Ziffer 3.3.2.) in das SDB gelangen.

Ein entsprechendes Kriterienregelwerk ist durch das SDB zu definieren. Die Priorisierung im gesamtstädtischen Kontext ist aufgrund beschränkter Ressourcen finanzieller aber auch personeller Natur notwendig.

c. Vorhaben mit transformativem Charakter

Vorhaben, welche für die Stadt mit erheblichen Unsicherheiten in Bezug auf den langfristigen Erfolg verbunden sind (transformative Projekte), sollen innerhalb des Smart City Portfolios (als Subgruppe innerhalb des strategischen Digitalisierungsportfolios) umgesetzt werden.

3.3.2 Strategisches Digitalisierungsportfolio

Damit das SDB seine Aufgabe zur Beurteilung und Priorisierung wahrnehmen kann, benötigt es ein Portfoliomanagement, welches die verschiedenen Vorhaben visualisiert, vergleichbar macht und letztlich auch Konflikte aufzeigen kann.

⁴ ICT Basis Services umfassen bspw. Backend: Rechenzentren (RZ), Server, Netzwerkkomponenten, Storage, Security Komponenten, Antimalware Lösungen (auch bei Clients) oder Frontend: Betriebssysteme, Softwareverteilung, Service Management System, Drucker, elektronische Arbeitsplätze.

Ziel ist die Etablierung eines gesamtstädtischen Digitalisierungsportfolios, welches eng mit der bestehenden Vorhabenplanung und der Investitionsplanung verknüpft ist. Die Stadtkanzlei übernimmt neben der Leitung des SDB auch das Portfoliomanagement.

Analog den heutigen Gremien hat das SDB in Bezug auf Projekte und Bewilligung der Mittel keine Entscheidungskompetenz. Das SDB verfasst aber Empfehlungen zuhanden des Stadtrats. Eine Übertragung der Kompetenzen im Hinblick auf das transformative Portfolio unter die Leitung Smart City kann die notwendige Agilität gewährleisten.

Wird eine Initiative/Projekt vom SDB priorisiert und empfohlen, obliegt es den jeweiligen Bereichen, den formellen Projekt- und Kreditantrag an die zuständige Instanz zu stellen.

3.3.3 Zusammensetzung SDB

Das SDB setzt sich aus den Delegierten der Departemente, dem Verantwortlichen des Digitalportfolio, dem Digital Officer IDW sowie der Leitung der Smart City (SC) zusammen. Der Vorsitz und somit die operative Verantwortung liegt bei der Leitung der Stadtkanzlei. Stimmberechtigt sind sieben Delegierten der Departemente und der Stadtschreiber, dem bei Stimmgleichheit der Stichentscheid zukommt. Die weiteren Mitglieder haben beratende Funktion.

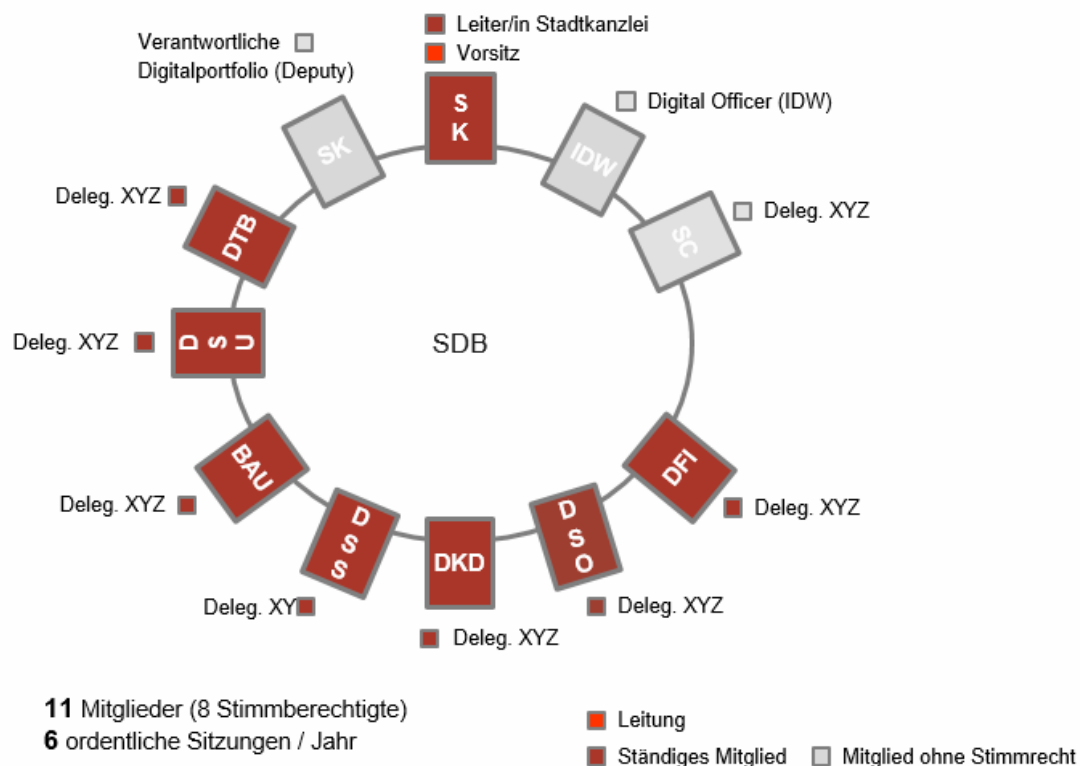


Abbildung 3: Strategisches Digitalisierungsboard (SDB)

3.3.4 Aufgaben und Verantwortlichkeiten des SDB

- Steuern, Durchsetzen und Überwachen der Digitalisierungsstrategie sowie der Smart City Strategie und der getroffenen Entscheidungen/Vorgaben in der Stadt Winterthur in allen Departementen; Eskalationsstufe ist der Gesamtstadtrat.

- Initiierung von strategisch relevanten Digitalisierungsinitiativen in Zusammenarbeit mit den Departementen und Bereichen.
- Steuerung der ICT-Anwendungsarchitektur
- Führen und Priorisieren des Digitalportfolios
- Advisory Board für das Smart City Portfolio unter der Leitung der Smart City.

3.4. Stadtentwicklung/Smart City und Innovationsteam

3.4.1 Aufgaben / Rolle

Die Stadtentwicklung/Smart City soll sich entsprechend ihren Aufgaben gemäss Smart City Strategie auf Digitalisierungsprojekte mit transformativem Charakter fokussieren (nebst den bestehenden Handlungsfeldern der Smart City Winterthur). Projektanträge zur Förderung durch den Innovationskredit Smart City werden durch das eingesetzte Innovationsteam gesammelt, bewertet, priorisiert und neu vom SDB auf Empfehlung des Innovationsteams freigegeben. Der Abgleich und die Sicherstellung der benötigten internen Ressourcen geschieht über das neu zu errichtende Digitalisierungsportfolio.

3.4.2 Innovationskredit Smart City

Der Innovationskredit auf der Grundlage der Smart City Strategie ist als zentraler Budgetkredit bei der Produktgruppe Stadtentwicklung im bisherigen Umfang bereitgestellt. Durch den Innovationskredit finanzierte Projekte umfassen Machbarkeitsstudien, Prototypen, Pilot-Anwendungen sowie smarte Add-ons und sollen ein aussichtsreiches Skalierungspotenzial⁵ aufweisen. Projektvorhaben mit departementsübergreifendem Charakter werden bevorzugt. Wichtig ist ein gemeinsames Verständnis bezüglich Risiken, welche transformative Projekte typischerweise aufweisen. Daher wird empfohlen, den Innovationskredit nicht an die üblichen Erfolgskriterien zu binden, sondern bewusst als eine Art «Sandbox» für die Digitalisierung und Handlungsfelder der Smart City Winterthur zu verstehen. Im Innovationsteam werden jeweils aktuelle Fokusthemen bestimmt.

3.5. Digitalisierungsportfolio-Manager/in

Damit das Projektportfolio längerfristig aufgebaut werden kann, ist eine neue Stelle Digitalisierungsportfolio-Manager/in innerhalb der Stadtkanzlei zu schaffen, welche auch das Anpassen der Rollen, Projektakte und Reporting der dort seit 2020 eingesetzten Vorhabenplanung für die strategische Führung von Digitalisierungsvorhaben durchführt.

Der neu zu etablierende Portfoliomanager bzw. die Portfoliomanagerin sitzt ebenfalls im SDB ein und nimmt zugleich die Stellvertretung der Leitung wahr.

3.6 Digital Drivers

Priorisierung und Fokussierung allein reichen nicht, um die verwaltungsinterne Digitalisierung konsequent zu verfolgen. Es benötigt dazu auch die entsprechenden finanziellen und personellen Ressourcen. Da nur sehr limitiert neue Stellen geschaffen werden können, müssen existierende Kräfte gebündelt und neu priorisiert werden. Ein Minimum (neben den Mitgliedern des SDB sowie den Mitarbeitenden der IDW) stellen die unten abgebildeten drei Rollen dar. Sie nehmen neben den Delegierten aus den Departementen Einsitz im SDB, sollen sich je-

⁵ Skalierung umfasst das Ausrollen innerhalb der Stadt wie auch zwischen verschiedenen Departementen

doch, im Unterschied zu den Delegierten aus den Departementen, überwiegend um die Digitale Transformation kümmern. Sie haben die Aufgabe, als departementsübergreifendes Team einen entscheidenden Beitrag zur Umsetzung zu leisten. Es ist wichtig, dass diese drei Funktionen in enger Abstimmung und zuhänden des SDB arbeiten können.

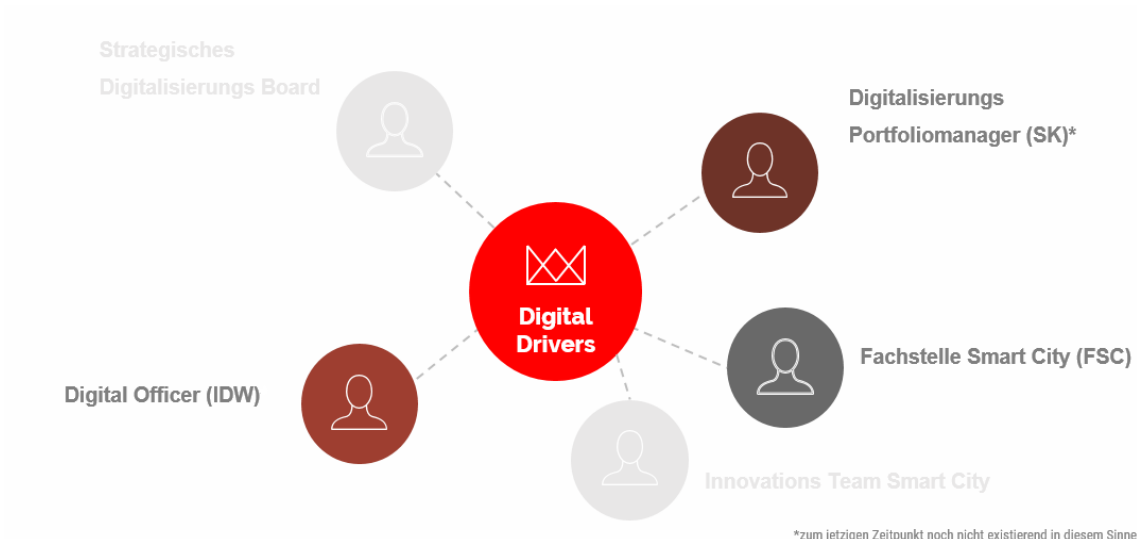


Abbildung 4: Digital Drivers (Kümmerer) für Digitalisierung