



# Digitalisierungsstrategie der Stadt Zürich

Beilage zu STRB Nr. 874/2024

Organisation und Informatik Stadt Zürich

Zürich, 20. März 2024

# Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>ii</b>
<b>1 Ausgangslage und Einführung</b>	<b>3</b>
<b>2 Aufbau der Strategie</b>	<b>5</b>
<b>3 Strategische Ausrichtung</b>	<b>6</b>
3.1 Strategien Zürich 2040	6
3.2 Zielsetzung Digitalisierungsstrategie	7
3.3 Schwerpunkte	8
<b>4 Stossrichtungen</b>	<b>11</b>
4.1 «Bleibender Mehrwert»	11
4.2 «Zukunftsfähige Kompetenzen»	12
4.3 «Vernetzte Zusammenarbeit»	12
4.4 «Verantwortungsvoller Technologieeinsatz»	13
<b>5 Zusammenarbeit</b>	<b>14</b>
5.1 Gemeinsame Haltung	14
5.2 Struktur und Gremien	14
5.3 Vorgehen und Prozesse	16
<b>6 Umsetzung der Strategie</b>	<b>18</b>
6.1 Langfristige Wirkung	18
6.2 Zielgerichtete Evaluation	18
6.3 Rollierende Umsetzungsplanung	18
<b>Glossar</b>	<b>20</b>

# **Vorwort**

Die Stadt Zürich hat in Sachen Digitalisierung in den letzten Jahren viel erreicht. Digitale Angebote wie die E-Government-Plattform «Mein Konto» sind bei der Bevölkerung gut ankommen und werden rege genutzt. Innerhalb der Stadtverwaltung haben wir mit dem «Arbeitsplatz der Zukunft» die Grundlagen für neue, digitale Formen der Zusammenarbeit geschaffen.

Gleichzeitig entwickeln sich die Technologien rasant. Daten-Analysen ermöglichen neue Sichtweisen auf unsere Welt und das Zusammenleben. Das Potenzial der künstlichen Intelligenz, unsere Arbeit zu vereinfachen, ist enorm. Cyberangriffe oder Datenschutzverletzungen zeigen aber auch potenzielle Risiken der Digitalisierung auf. Die vorliegende Digitalisierungsstrategie liefert den Rahmen, um mit diesen Entwicklungen Schritt zu halten.

Digitalisierung ist längst kein reines IT-Thema mehr. Sie durchdringt alle Bereiche der städtischen Verwaltung. Entsprechend sind alle Organisationseinheiten bei der Gestaltung und der Umsetzung der Digitalisierung beteiligt. Dies fordert uns heraus und verändert unsere Arbeit und unsere Organisation. Machen wir uns gemeinsam auf den Weg.

# 1 Ausgangslage und Einführung

In den letzten Jahren haben sich Tempo und Ausmass der Digitalisierung im öffentlichen Sektor erhöht. Die Covid19-Pandemie hat neuen Formen der digitalen Zusammenarbeit, der Digitalisierung von Verwaltungsprozessen und der Einführung von Online-Dienstleistungen zusätzlich Auftrieb gegeben. Inzwischen erwarten Anspruchsgruppen wie Einwohnerinnen und Einwohner oder Unternehmen zunehmend einfach zugängliche Online-Lösungen, schnelle Prozesse und auf sie zugeschnittene Dienstleistungen. Darüber hinaus, sehen aber auch die Mitarbeitenden es als selbstverständlich an, dass die Stadtverwaltung als attraktive Arbeitgeberin moderne Kommunikationslösungen, durchgängige digitale Prozesse sowie nutzer\*innenzentrierte Applikationen zur effizienten Erfüllung ihrer Aufgaben bietet.

Gleichzeitig entwickeln sich Technologien wie Cloud Computing, künstliche Intelligenz (KI), Virtual Reality (VR) oder (Big-)Data-Analysen rasant. Automatisierte Prozesse steigern die Effizienz von Verwaltungsabläufen und ermöglichen Investitionen in den weiteren Ausbau des digitalen Dienstleistungsangebots sowie die Steigerung der Angebotsqualität. Vorfälle wie Datenschutzverletzungen und Cyberangriffe zeigen aber auch potenzielle Risiken der Digitalisierung.

Die vorliegende «Digitalisierungsstrategie der Stadt Zürich» beschreibt die Zielsetzung, Schwerpunkte, Stossrichtungen zur Gestaltung der Digitalisierung und die für ihre Umsetzung erforderlichen Strukturen. Darüber hinaus sieht die Digitalisierungsstrategie ein Leistungsangebot zur Unterstützung der Organisationseinheiten bei der Umsetzung ihrer individuellen Themen- und Fachstrategien vor, für die sie weiterhin in der Verantwortung sind.

Die Digitalisierungsstrategie orientiert sich an den übergeordneten «Strategien Zürich 2040», ersetzt die «IT-Strategie 2016» und baut auf dem «Digital-Pakt Zürich», dem Strategieschwerpunkt «Digitale Stadt», dem Programm «Digi+» von OIZ und Smart City sowie der «Smart City Strategie Zürich» auf. Die Strategie setzt dort an, wo die Digitalisierung den grössten Mehrwert schafft und gleichzeitig trägt sie den unterschiedlichen Digitalisierungsgraden innerhalb der Stadtverwaltung Rechnung.

Mit der Umsetzung der IT-Strategien der Stadt Zürich aus den Jahren 2006 und 2016<sup>1</sup> wurde eine sehr gute Ausgangslage für die Digitalisierung in der Stadtverwaltung geschaffen. Entsprechend haben die in der «IT-Strategie 2016» vereinbarten und bewährten Grundsätze in aktualisierter Form weiterhin Bestand:

- Die Stadt ist die Firma.
- Digitalisierung fokussiert sich auf die Bedürfnisse der Stadt («city first»); Opportunitäten am Markt werden punktuell genutzt.
- Die Digitalisierung wird nach wirtschaftlichen Grundsätzen unter Berücksichtigung der gesetzlichen und politischen Rahmenbedingungen geführt.

<sup>1</sup> [STRB 401/2016 – Organisation und Informatik, IT-Strategie der Stadt Zürich 2016, Genehmigung und Inkraftsetzung](#)

- Die Kosten der Digitalisierungsdienstleistungen sind transparent und verursachergerecht auszuweisen.
- Die Stadt Zürich arbeitet aktiv in Projekten mit Bund, Kanton, Gemeinden, Wirtschaft, Wissenschaft und Verbänden zusammen.
- Eingesetzt werden standardisierte Produkte und Dienstleistungen, wobei im Bereich der Anwendungen der Grundsatz «für ein Problem eine Lösung» gilt.
- Lösungen werden partnerschaftlich durch die Organisationseinheiten und die Informatik so zentral wie möglich und so dezentral wie nötig realisiert.
- Die zentralen Digitalisierungs-Services (IT-Services sowie fach- und branchenübergreifende Dienstleistungsangebote zur Digitalisierung) werden durch die OIZ bereitgestellt.
- Branchenspezifische Digitalisierungsangebote und IT-Lösungen sind in den Organisationseinheiten verankert.
- Informationssicherheit und Datenschutz haben hohe Priorität und werden mit anerkannten Standards und organisatorischen sowie technischen Massnahmen sichergestellt.

Die Digitalisierung durchdringt alle Bereiche der städtischen Verwaltung. Sie ist ein Querschnittsthema, das weit über den IT-Bereich hinausgeht und in der gesamten Stadtverwaltung verankert ist. Entsprechend sind alle Organisationseinheiten, insbesondere auch die mit Querschnittsaufgaben, in die Gestaltung und Umsetzung der Digitalisierung eingebunden. Dazu arbeiten die Fachkräfte der gesamtstädtischen Informatik und der anderen Bereiche eng zusammen. Die übergreifende Zusammenarbeit basiert auf Transparenz und Offenheit aller Beteiligten. Über die städtische Verwaltung hinaus ist auch die Zusammenarbeit mit Wirtschaft, Politik, Behörden, Verbänden sowie Privatpersonen wesentlich für eine erfolgreiche Digitalisierung.

Die «Digitalisierungsstrategie der Stadt Zürich» richtet sich an alle Organisationseinheiten der Stadtverwaltung und insbesondere an Führungs- und Fachkräfte, IT-Leitende, Projektleitende und Digitalisierungsverantwortliche, welche die Digitalisierung und Digitale Transformation in der Stadtverwaltung aktiv gestalten. Für eine gesamtstädtisch abgestützte Perspektive zur Digitalisierung wurde die vorliegende Strategie mit Vertreter\*innen der Politik, der Stadtverwaltung sowie weiteren Akteuren auf Kantons- und Bundesebene, aus der Wirtschaft und von Hochschulen erarbeitet.

## 2 Aufbau der Strategie

Die Strategie gibt mit der Zielsetzung, den Schwerpunkten und Stossrichtungen vor, wie die Digitalisierung zukünftig ausgerichtet wird und was für die Umsetzung der Digitalisierung und der Digitalen Transformation im Fokus stehen muss. In ihr werden zudem Leitplanken zur Zusammenarbeit genannt. Die Digitalisierungsstrategie ist in vier Teilbereiche gegliedert: Als erstes die Strategische Ausrichtung, die sich an den übergeordneten Strategien Zürich 2040 orientiert, die Zielsetzung der Digitalisierungsstrategie sowie die vier Schwerpunkte. Der zweite Teilbereich führt die vier Schwerpunkte mitsamt der ihnen zugeordneten zehn Stossrichtungen aus. Der dritte Teilbereich beschreibt die neu gestalteten und optimierten Entscheidungsstrukturen und -prozesse. Der vierte Teilbereich skizziert den Modus der Umsetzung der Digitalisierungsstrategie mithilfe von Leistungen. Sie decken unterschiedliche Bedürfnisse ab von IT-Plattformen über Entscheidungsstrukturen bis hin zu Weiterbildungs- und Beratungsangeboten.

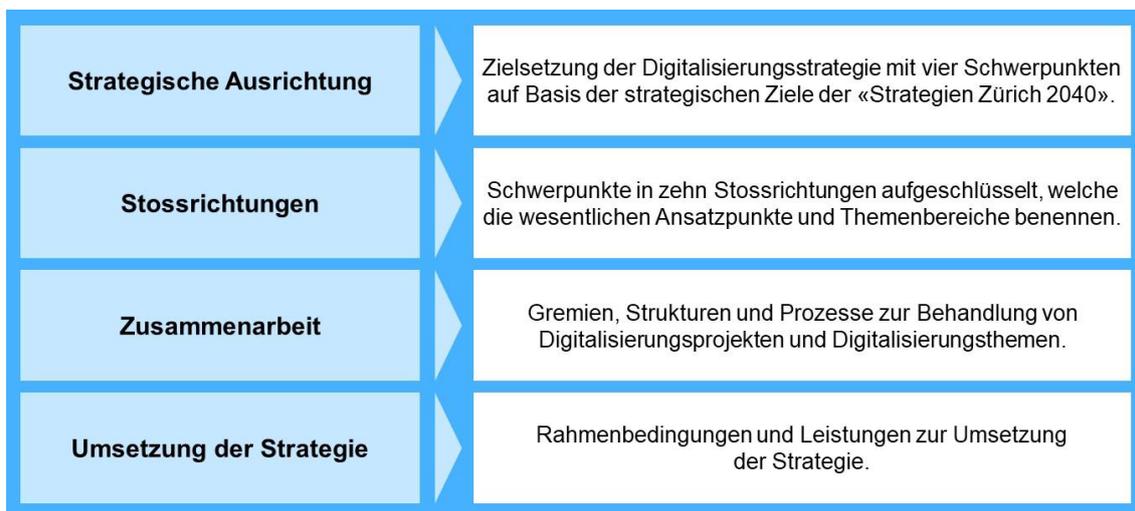


Abbildung 1: Teilbereiche der Digitalisierungsstrategie

## 3 Strategische Ausrichtung

Die Digitalisierungsstrategie richtet sich an den Vorgaben der «Strategien Zürich 2040» aus und wird durch eine Zielsetzung mit vier inhaltlichen Schwerpunkten sowie darunterliegenden Stossrichtungen konkretisiert.

### 3.1 Strategien Zürich 2040

Der Stadtrat definiert mit den Dachstrategien, genannt «Strategien Zürich 2040», die Eckpunkte zur Weiterentwicklung der Stadt. Für die Digitalisierungsstrategie ist insbesondere die Dimension «Digitalisierung» des Handlungsfelds IV «Leistungsfähige Stadt» von Bedeutung:

*«Die Stadt Zürich begreift den digitalen Wandel als Chance. Sie stellt dabei die Nutzer\*innen stets ins Zentrum und berücksichtigt gleichzeitig auch diejenigen, die nicht digital affin sind. Die kontinuierliche Digitalisierung der Stadtverwaltung wird mit einer hohen Priorität behindertengerecht und barrierefrei umgesetzt. Interne Prozesse der Stadt Zürich werden im Rahmen der digitalen Transformation konsequent einfacher gestaltet. Die Digitalisierungsvorhaben innerhalb der Stadtverwaltung fördern eine offene Zusammenarbeit und die Lernkultur unter den Mitarbeiter\*innen. Sie tragen dazu bei, die Stadt Zürich als attraktive Arbeitgeberin zu positionieren.»*

In den «Strategien Zürich 2040» werden sechs Strategische Ziele (SZ) zur Dimension «Digitalisierung» aufgeführt, die für die Digitalisierungsstrategie zentral sind:

- SZ 1 Städtische Angebote und Leistungen stehen der Bevölkerung und den Unternehmen online zur Verfügung. Ebenso werden stadtinterne Prozesse durchgehend digital gedacht und weiterentwickelt, stetig vereinfacht und effizienter gestaltet. Die Nutzung der Onlineangebote und -leistungen nimmt jährlich zu.
- SZ 2: Die Digitalisierung der Stadtverwaltung ist konsequent an den Bedürfnissen der Nutzer\*innen ausgerichtet.
- SZ 3: Es besteht ein einfacher und sicherer Zugang zu städtischen Leistungen im Internet, personenbezogene Daten bleiben geschützt.
- SZ 4: Datensätze in der Stadt Zürich – sofern sie keine schutzbedürftigen Inhalte haben – stehen standardmässig öffentlich zur freien Verfügung (Open Government Data).
- SZ 5: Die Digitalisierungskompetenzen der städtischen Angestellten sind weiter gesteigert.
- SZ 6: Kooperationen der Stadt Zürich mit Unternehmen, aber auch mit anderen Gemeinden und dem Kanton haben die Effizienz gesteigert und die Kosten gesenkt.

Darüber hinaus sind noch die folgenden Strategischen Ziele in den Dimensionen «Fokus auf Nutzer\*innen bei Angeboten und Leistungen» sowie «Mitarbeiter\*innen der Stadtverwaltung» für die Ausrichtung der Digitalisierungsstrategie massgeblich:

- SZ 1a: Effektivität, Effizienz und Wirkung prägen die Angebote und Leistungen der Stadt Zürich. Leistungen der Stadt sind ausgerichtet auf die Bedürfnisse und Kompetenzen von Bevölkerung und Wirtschaft.
- SZ 2a: Alle Bewohner\*innen können gleichermassen von Angeboten und Dienstleistungen der Stadt profitieren. Der Zugang zu Angeboten und Leistungen der Stadt Zürich ist barrierefrei und diskriminierungsfrei.
- SZ 3a: In der Stadt Zürich sind erprobte digitale Prozesse etabliert, um die Dienstleistungsqualität für die Bevölkerung weiter zu stärken.
- SZ 4a: Bei den Mitarbeitenden in der Stadt Zürich wird Innovation ermöglicht und gefördert.
- SZ 5a: Kooperationen der Stadt Zürich mit Start-ups sind ausgebaut.
- SZ 3b: Städtische Anstellungsbedingungen fördern mobiles Arbeiten, Teilzeitarbeit und ermöglichen den flexiblen Altersrücktritt.
- SZ 5b: Im Rahmen der Digitalisierung sind Führungs- und HR-Prozesse optimal digital unterstützt. Digitalisierungskompetenzen der Mitarbeitenden sind laufend erweitert.

## **3.2 Zielsetzung Digitalisierungsstrategie**

Ziel der Strategie ist, die Digitalisierung in der Stadtverwaltung weiter voranzubringen und die Digitale Transformation in den Organisationseinheiten umzusetzen: Mit digitalen Services für die Bevölkerung und Wirtschaft, mit schlanken verwaltungsinternen Prozessen und einem auf den grösstmöglichen Nutzen fokussierten Einsatz von Technologien. Die «Digitalisierungsstrategie der Stadt Zürich» etabliert den dafür notwendigen Rahmen.

In allen Phasen der Digitalisierung, von der Idee bis zur Umsetzung eines Projekts, sowie für das notwendige digitale Wissen und die technologische Basis ist die gesamtstädtische Informatik die Partnerin der Organisationseinheiten. Gemeinsam mit anderen Querschnittsbereichen wird zusätzliche Unterstützung angeboten z. B. zu OpenData oder Nutzer\*innenzentrierung.

Die konsequente Zusammenarbeit und der transparente Austausch von Informationen und Wissen werden innerhalb der Stadtverwaltung und darüber hinaus zu einer wichtigen Grundlage. Gemeinsam mit Vertreter\*innen aus Wirtschaft, Politik, Behörden, Verbänden sowie mit Privatpersonen setzen die Organisationseinheiten der Stadtverwaltung und die gesamtstädtische Informatik die Digitalisierung um.

Eine solide technologische Basis sowie stabile und sichere digitale Lösungen werden mit innovativen Dienstleistungen zu einem zukunftsfähigen Fundament entwickelt. Der Ausbildung notwendiger Kenntnisse und der Vernetzung der Mitarbeiter\*innen kommen eine tragende Rolle zu und sind fester Bestandteil einer Lernkultur.

### 3.3 Schwerpunkte

Die vier Schwerpunkte zeigen auf, was im Fokus der Digitalisierung der Stadt Zürich steht. Sie adressieren die strategischen Ziele der «Strategien Zürich 2040».

#### Schwerpunkt 1

<p><b>Bleibender Mehrwert</b></p> 	<p>Digitalisierungsprojekte stellen den Menschen in den Mittelpunkt und richten sich konsequent auf den grösstmöglichen Mehrwert für sie aus.</p>
---	---

Die Stadt Zürich kennt die Bedürfnisse ihrer Einwohner\*innen und Anspruchsgruppen aus Wirtschaft, Politik, Bildung, Verwaltung sowie Zivilgesellschaft und richtet digitale Lösungen auf ihre Bedürfnisse aus. Dieser Anspruch geht über ein attraktives Angebot von Online-Dienstleistungen hinaus: Es werden Prozesse optimiert, innovative Herangehensweisen genutzt, neue Lösungen erarbeitet und ein einfacher Zugang zu Dienstleistungen der städtischen Verwaltung gewährleistet.

#### Schwerpunkt 2

<p><b>Zukunftsfähige Kompetenzen</b></p> 	<p>Mitarbeitende werden einbezogen und es wird auf ihre Bedürfnisse eingegangen. Ihre Kompetenzen werden gezielt weiterentwickelt, um die Stadtverwaltung fit für zukünftige Herausforderungen zu machen.</p>
--	---

Die Stadtverwaltung investiert gezielt in die zur Digitalisierung benötigten Kompetenzen und Fähigkeiten ihrer Mitarbeitenden. Die aktive Einbindung der Mitarbeitenden und die Förderung eines organisationsübergreifenden Austausches leistet einen Beitrag zur (Weiter-)Entwicklung und Akzeptanz digitaler Lösungen und Prozesse in der Stadt Zürich.

### Schwerpunkt 3

<p>Vernetzte Zusammenarbeit</p> 	<p>Stadtverwaltung, Einwohner*innen, Unternehmen, Politik und Partnerorganisationen arbeiten vernetzt zusammen.</p>
---	---

Für effiziente und qualitativ hochstehende digitale Lösungen setzt die Stadtverwaltung auf eine übergreifende Zusammenarbeit innerhalb und ausserhalb der Verwaltung. Zudem wird der Austausch mit Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft auf lokaler, kantonaler und nationaler Ebene aktiv gelebt. Wissensaustausch und Transparenz fördern Kooperationen und Kollaborationen. Sie bilden die Basis für die Entwicklung, Anwendung und Verbreitung von Innovationen in einem dynamischen Umfeld.

### Schwerpunkt 4

<p>Verantwortungsvoller Technologieeinsatz</p> 	<p>Die Sicherheit, Stabilität, Korrektheit und Unversehrtheit von IT-Systemen, Plattformen und Daten sind gewährleistet. Standards fördern die durchgängige Gestaltung von Prozessen und Datenflüssen. Datenbestände werden stadtweit verantwortungsvoll und übergreifend genutzt.</p>
--	--

Einfachheit, Kontinuität und Sicherheit sind die drei Grundpfeiler einer verantwortungsvollen und mehrwertstiftenden Nutzung von Technologien. Integrierte, flexibel einsetzbare Technologien und die Etablierung von Standards ermöglichen, dass Prozesse und Datenflüsse durchgängig sind. Eine moderne und stabile IT-Infrastruktur sowie der rechtskonforme, verantwortungsvolle Umgang mit Technologien und Daten unter Einhaltung der Informationssicherheits- und Datenschutzvorgaben fördern Vertrauen und Akzeptanz der Digitalisierung.

Die erfolgreiche Bearbeitung der genannten Schwerpunkte bedingt eine gemeinsame und partnerschaftliche Herangehensweise und Umsetzung durch folgende Akteure:

- Fachpersonen in den Organisationseinheiten (z. B. GEOZ, HRZ, SSZ, Smart City Team)
- Fachpersonen von Organisation und Informatik Stadt Zürich (OIZ)
- IT-Fachpersonen in den Organisationseinheiten (Fach-IT)

Die Koordination und Festlegung von fachlichen Zielen und konkreten Projekten liegt weiterhin in der direkten Verantwortung der Organisationseinheiten. Die Fachpersonen

von OIZ und Fach-IT beraten, unterstützen und begleiten sie bei der Planung, Konzeption und Umsetzung von Digitalisierungsprojekten und der Gestaltung digitaler Prozesse. OIZ gibt die IT-bezogenen Standards und Richtlinien vor und stellt die notwendige Infrastruktur und Expertise zur Verfügung, ausgerichtet auf die Bedürfnisse der Organisationseinheiten. In Bezug auf die Nutzer\*innenzentrierung begleiten die Fachpersonen von STEZ/Smart City ausgewählte Digitalisierungsprojekte, beurteilen Dienstleistungen und Prozesse und entwickeln entsprechende Richtlinien. Alle Stellen sorgen für einen übergreifenden Austausch mit weiteren Partnerorganisationen und Akteur\*innen der kantonalen und Bundesverwaltung sowie anderen Städten und Gemeinden.

Die Grundlage für die Zusammenarbeit stellt der transparente Austausch von Informationen und Wissen dar. Zusammen mit einer soliden technologischen Basis, stabilen und sicheren digitalen Lösungen, auf die Nutzer\*innen ausgerichtete Dienstleistungen und mit der Befähigung der Mitarbeiter\*innen bildet der Austausch das Fundament einer zukunftsfähigen Digitalisierung.

## 4 Stossrichtungen

Die vier Schwerpunkte sind in zehn Stossrichtungen (A-J) aufgeschlüsselt. Die Stossrichtungen konkretisieren die Schwerpunkte und benennen die wesentlichen Ansatzpunkte und Themenbereiche.

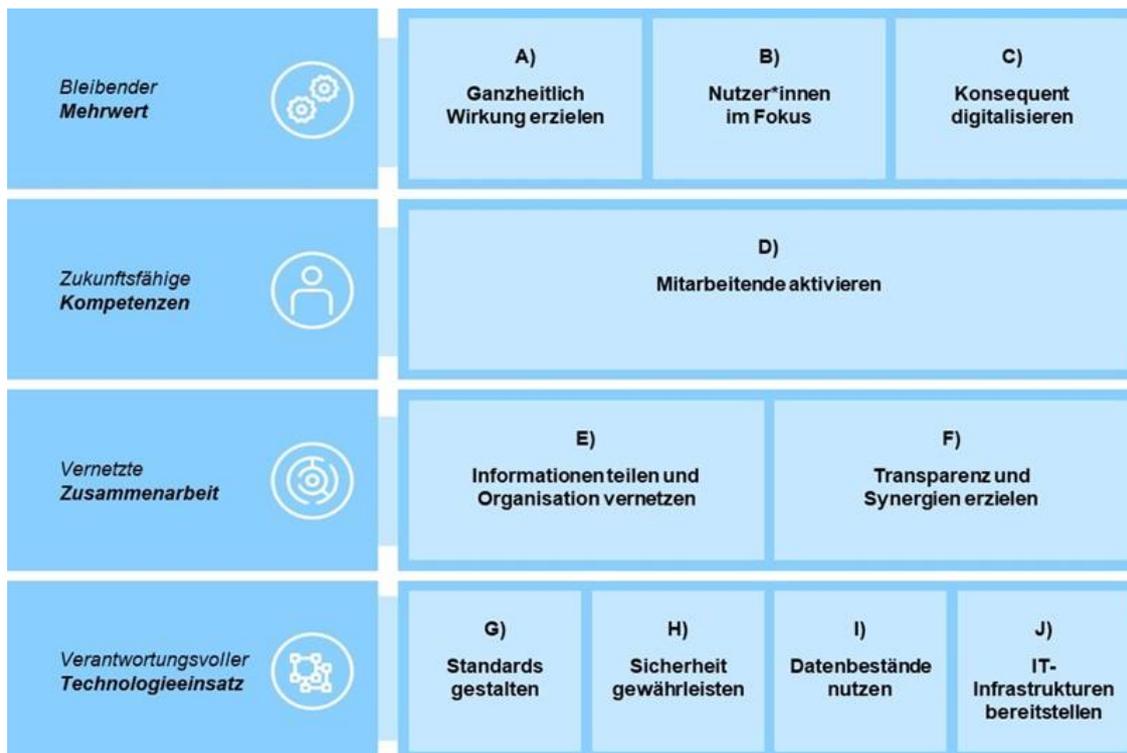


Abbildung 2: Schwerpunkte und Stossrichtungen

Die Umsetzung der Stossrichtungen erfolgt mittels Leistungen, die den Organisationseinheiten helfen, ihre Digitalisierungsvorhaben vorwärtszutreiben. Aufgrund der unterschiedlichen Bedürfnisse decken die Leistungen eine grosse inhaltliche Bandbreite ab und erstrecken sich von IT-Plattformen über Entscheidungsstrukturen bis hin zu Weiterbildungs- und Beratungsangeboten. Die konkreten Leistungen werden kontinuierlich weiterentwickelt und sind daher nicht Bestandteil dieses Dokuments.

### 4.1 «Bleibender Mehrwert»

#### Stossrichtung A «Ganzheitlich Wirkung erzielen»

Die städtischen Digitalisierungsprojekte sind konsequent auf ihre Wirkung und das Schaffen von Mehrwert ausgerichtet. Der Stossrichtung «Ganzheitlich Wirkung erzielen» sind Leistungen zugeordnet, die den Organisationseinheiten helfen, die Wirtschaftlichkeit und den Mehrwert von Digitalisierungsprojekten aufzuzeigen und zu realisieren.

### **Stossrichtung B «Nutzer\*innen im Fokus»**

Die Nutzer\*innen (z. B. Mitarbeitende, Bevölkerung, Partner\*innen) einer digitalen Lösung stehen in allen Phasen der Digitalisierung im Vordergrund. Entsprechend werden mit dieser Stossrichtung Leistungen bereitgestellt, welche die Nutzer\*innenzentrierung von Beginn eines Digitalisierungsvorhabens an fördern und stadtweite Grundsätze der Nutzer\*innenzentrierung (weiter)entwickeln und verbreiten.

### **Stossrichtung C «Konsequent digitalisieren»**

Die städtische Verwaltung stellt neue Services für ihre Anspruchsgruppen konsequent digital zur Verfügung und hinterfragt aktiv, wie ihre bestehenden Services optimiert und digitalisiert werden können. Den Organisationseinheiten soll dabei Hilfestellung gegeben, Beratung angeboten und Unterstützung gewährt werden. Leistungen dieser Stossrichtung können das gesamte Geschäftsmodell der Organisationseinheiten adressieren und einen entsprechend breites Themenspektrum abbilden.

## **4.2 «Zukunftsfähige Kompetenzen»**

### **Stossrichtung D «Mitarbeitende aktivieren»**

Die städtischen Mitarbeitenden verfügen über die erforderlichen Kenntnisse im Bereich von digitalen Möglichkeiten und Lösungen und entwickeln diese kontinuierlich weiter. Leistungen dieser Stossrichtung stellen sicher, dass das Angebot zeitgemäss, bedürfnisorientiert und frei zugänglich ist. Zudem werden die Mitarbeitenden in ihrer beruflichen Entwicklung begleitet.

## **4.3 «Vernetzte Zusammenarbeit»**

### **Stossrichtung E «Informationen teilen und Organisationen vernetzen»**

Innerhalb der Stadtverwaltung werden Daten, Informationen und Wissen zu Digitalisierungsthemen offen geteilt. Erfahrungen und gelungene Anwendungsbeispiele werden ausgetauscht. Leistungen dieser Stossrichtung unterstützen dies und fördern so ein gemeinsames Verständnis.

### **Stossrichtung F «Transparenz und Synergien erzielen»**

Um die Zusammenarbeit insbesondere zwischen den Organisationseinheiten, ihren IT-Fachpersonen und den Fachpersonen der OIZ zu ermöglichen, sind klare Regeln notwendig. Zudem soll mit Leistungen ein verbesserter Überblick über Projekte und Anwendungen und damit die notwendige Transparenz geschaffen werden, um Synergien zu erreichen.

## **4.4 «Verantwortungsvoller Technologieeinsatz»**

### **Stossrichtung G «Standards gestalten»**

Aufgaben und Prozesse, die in allen Organisationseinheiten gleichartig auftreten, werden konsequent über gesamtstädtische Lösungen standardisiert. Etablierte Standards und sichere Technologiebausteine ermöglichen den Organisationseinheiten eine fachspezifische und wirtschaftliche Umsetzung ihrer Anforderungen. Daher werden digitale Lösungen und die dafür eingesetzten Technologien durch geeignete Leistungen standardisiert.

### **Stossrichtung H «Sicherheit gewährleisten»**

Die städtische Cyber-Security ist sowohl organisatorisch als auch technisch auf aktuelle und zukünftige Entwicklungen ausgerichtet. Leistungen zu Informationssicherheit und Datenschutz sowie zur betrieblichen Kontinuität ermöglichen das Einhalten hoher Sicherheitsanforderungen.

### **Stossrichtung I «Datenbestände nutzen»**

Die städtischen Datenbestände sind bekannt und werden gesetzeskonform, verantwortungsvoll und transparent genutzt und nach dem «Open by Default»-Prinzip bereitgestellt. Daten können so für eine bessere Entscheidungsfindung genutzt werden. Weiter wird den Nutzer\*innen ermöglicht, dass sie dieselben Dateneingaben nicht mehrfach tätigen müssen. Um Ziele wie diese zu erfüllen, beinhalten Leistungen dieser Stossrichtung entsprechende Grundlagen, Leitplanken und Vorgaben.

### **Stossrichtung J «IT-Infrastruktur bereitstellen»**

Digitale Lösungen werden auf modernen und stabilen IT-Infrastrukturen in verschiedenen Ausprägungen bereitgestellt und betrieben. Die angebotenen Leistungen stellen sicher, dass die Bereitstellung der Infrastruktur bedürfnisorientiert erfolgt und den Erwartungen an technologisch performante Grundlagen einer digitalen Verwaltung entspricht.

## 5 Zusammenarbeit

Die Digitalisierung ist eine organisationsübergreifende Aufgabe der Stadtverwaltung. Dazu bedarf es einer effektiven Struktur sowie eines effizienten und zielgerichteten Vorgehens. Nachfolgend sind sowohl die dafür relevanten Gremien und deren zentrale Prozesse beschrieben.

### 5.1 Gemeinsame Haltung

Eine wichtige Grundlage für die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie und die organisationsübergreifende Zusammenarbeit bilden die im «Digital-Pakt Zürich<sup>2</sup>» vereinbarten Grundsätze. Mit ihnen wurde im Jahr 2021 eine gemeinsame Haltung und das Engagement des Stadtrats sowie aller Dienstchef\*innen und Departementssekretär\*innen festgehalten, um eine konsequente Digitalisierung voranzutreiben. Die Grundsätze umfassen eine gemeinsame Haltung für:

- eine aktive Rolle der Führungspersonen in der Digitalisierung;
- eine offene Zusammenarbeit über das Nutzen von Synergien und Erfahrungsaustausch;
- eine gemeinsame digitale Lernkultur;
- eine konsequente Nutzer\*innenorientierung;
- einen bewussten Umgang mit Bedenken und Unsicherheiten;
- eine zielgerichtete Bereitstellung der notwendigen Ressourcen;
- einen wirkungsvollen Einbezug aller Mitarbeitenden sämtlicher Hierarchiestufen.

### 5.2 Struktur und Gremien

Die nachstehend aufgeführte Struktur umfasst alle Organisationen und Gremien<sup>3</sup>, die Digitalisierungsprojekte bewilligen oder Digitalisierungsthemen identifizieren und konkretisieren. Weitere Angaben zu den Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten der Gremien finden sich nachfolgend in Kurzform und detailliert in der Geschäftsordnung der Digitalisierungsdelegation.

<sup>2</sup> [STRB 1018/2021 – Stadtentwicklung und OIZ, Digitalisierungsprogramm «Digi+», Genehmigung «Digital-Pakt Zürich»](#)

<sup>3</sup> Projekt- und Programmsteuerungsgremien auf Ebene DC/DS, welche zeitlich befristet aktiv sind, werden in der Struktur nicht aufgeführt. Diese Gremien agieren wie bisher eigenverantwortlich in Bezug auf die Steuerung der zugrundeliegenden Projekte und Programme.

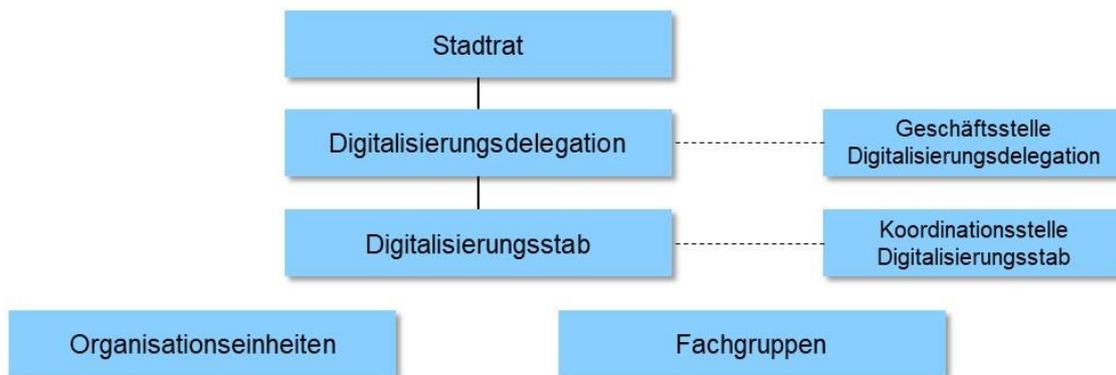


Abbildung 3: Übersicht Struktur und Gremien

Der **Stadtrat** legt als Exekutivorgan der Stadt Zürich mittels Stadtratsbeschlüssen verbindliche Bestimmungen innerhalb der Stadt fest. Er befindet über stadtweite und strategische Digitalisierungsprojekte sowie über strategische Fragestellungen zu Digitalisierungsthemen und legt die Digitalisierungsstrategie sowie damit verbundene organisatorische und strukturelle Massnahmen fest.

Die **Digitalisierungsdelegation**<sup>4</sup> ist für die Beratung, Empfehlung bzw. Koordination von Digitalisierungsthemen und -projekten zuständig. Sie nimmt die stadtweite Steuerung in Bezug auf den übergeordneten Bewilligungsprozess von Digitalisierungsprojekten wahr, ist für die Einhaltung von städtischen Grundsätzen und Richtlinien im Rahmen der Digitalisierung zuständig und initiiert und fördert strategische Digitalisierungsthemen. Zudem stellt sie den Austausch innerhalb der obersten Führungsebene sicher und gibt zuhanden des Stadtrats Empfehlungen ab.

Die Digitalisierungsdelegation setzt sich aus Mitgliedern des Stadtrats, der\*dem Dienstchef\*in OIZ und weiteren vom Stadtrat gewählten Mitgliedern zusammen. Sie überwacht die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie. Die Digitalisierungsdelegation wird in administrativen Aufgaben sowie der Vorprüfung der Projekte durch eine **Geschäftsstelle** unterstützt.

Der **Digitalisierungsstab** hat zur Aufgabe, einen schlanken Entscheidungsfindungsprozess, Kapazitäten für strategische Digitalisierungsthemen und -projekte sowie breit abgestützte Entscheidungen durch die Digitalisierungsdelegation zu schaffen. Der Stab ist analog zur Digitalisierungsdelegation ein Gremium mit vorbereitendem Charakter. Der Digitalisierungsstab ist Steuerungsgremium für Digitalisierungsthemen, die ihm von der Digitalisierungsdelegation zugewiesen werden und spricht Annahmeempfehlungen für Digitalisierungsprojekte aus.

<sup>4</sup> Die IT-Delegation und Geschäftsstelle IT-Delegation werden in die Digitalisierungsdelegation und Geschäftsstelle Digitalisierungsdelegation umgewandelt.

Der Digitalisierungsstab orchestriert zudem die Fachgruppen, fördert deren Transparenz und unterstützt den Informations- und Wissensaustausch zwischen den Organisationseinheiten. Zudem vergibt er fachliche Aufträge (Beurteilungen von Digitalisierungs-Aspekten bei Projekten, Fachbeurteilungen) sowie Aufträge zur Bewertung von stadtweit relevanten Themen (wie z. B. Potenzialabschätzungen). Dabei liegt der Fokus auf der frühzeitigen Identifikation von stadtweit relevanten Themen, möglichen neuen Standards bzw. dem Synergiepotential zwischen Projekten.

Dem Digitalisierungsstab gehören pro Departement jeweils ein\*e Departementsvertreter\*in an. Die Leitung und die Koordinationsstelle des Digitalisierungsstabs werden durch die Organisation und Informatik (OIZ) gestellt, die mit der Umsetzung der Digitalisierungsstrategie beauftragt ist.

Die **Organisationseinheiten** der Stadtverwaltung verantworten die Digitalisierung gemäss ihren reglementierten Aufgaben und Befugnissen (ROAB<sup>5</sup>). Sie setzen dazu entsprechende Digitalisierungsprojekte um. Weiter bringen sie ihre fachlichen Expert\*innen bei der Bearbeitung von organisationsübergreifenden Digitalisierungsthemen in Fachgruppen ein.

In **Fachgruppen** bringen sich Expert\*innen verschiedener Organisationseinheiten zu organisationsübergreifenden Digitalisierungsthemen ein. Fachgruppen können sowohl auf Initiative von Mitarbeitenden aus Organisationseinheiten als auch auf Initiative der Digitalisierungsdelegation oder des Digitalisierungsstabs eingerichtet werden. Sie dienen dem fachlichen und organisationsübergreifenden Austausch und können wichtige Rollen, z. B. in der Gestaltung von (neuen) Standards oder bei der Erstellung von Stellungnahmen einnehmen. Formell wird eine Fachgruppe durch eine Bestätigung seitens des Digitalisierungsstabs aktiviert. Die Auflösung einer nachweislich inaktiven Fachgruppe wird auf Empfehlung des Digitalisierungsstabs durch die Digitalisierungsdelegation bestätigt.

### 5.3 Vorgehen und Prozesse

Die Zusammenarbeit der verschiedenen Akteure in den Gremien findet grundsätzlich auf zwei Arten statt: Im Rahmen eines Digitalisierungsprojekts oder im Rahmen der Identifikation und Ausarbeitung eines Digitalisierungsthemas für die Stadtverwaltung. Die Ausarbeitung einer Projektidee respektive die Initiierung eines konkreten Projekts erfolgt durch eine oder mehrere Organisationseinheiten.

<sup>5</sup> [AS 172.101 – Reglement über Organisation, Aufgaben und Befugnissen der Stadtverwaltung](#)

Die nachfolgende Abbildung zeigt den übergeordneten Bewilligungsprozess für Digitalisierungsprojekte. Neu ist die Behandlung von Projekten zwischen dem Digitalisierungsstab und der Digitalisierungsdelegation aufgeteilt. Die Organisationseinheiten sind verantwortlich, dass die Projekte vorangetrieben und in einem gesamtstädtischen Portfolio für Digitalisierungsprojekte transparent gemacht werden.

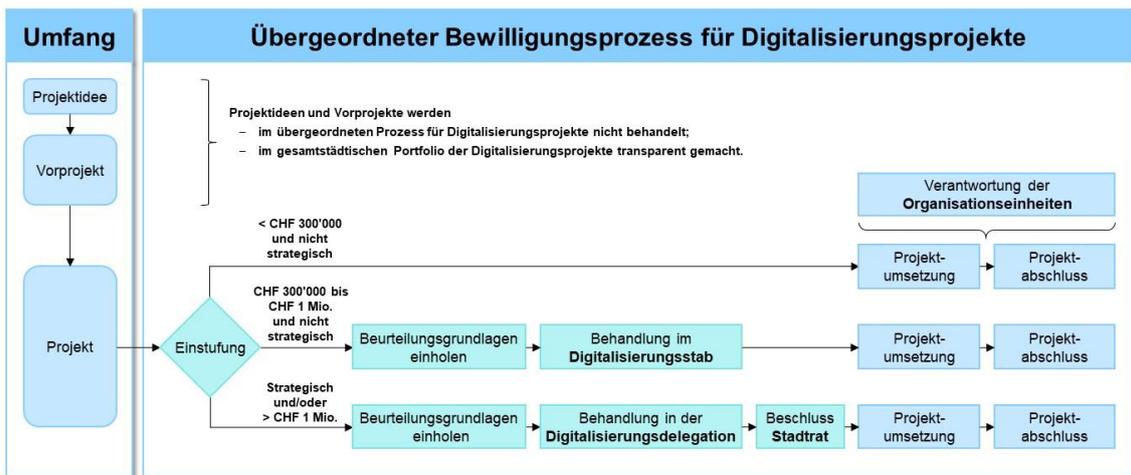


Abbildung 4: Übergeordneter Bewilligungsprozess für Digitalisierungsprojekte

Die Identifikation eines neuen respektive die Bearbeitung eines organisationsübergreifenden Digitalisierungsthemas erfolgt durch eine Fachgruppe, z. B. im Auftrag der Digitalisierungsdelegation oder des Digitalisierungsstabs. Je nach Thema sind andere Akteure involviert und kann sich das Vorgehen zur Bearbeitung des Themas unterscheiden.

Die Entstehung und Einrichtung von Fachgruppen werden durch das in der nachfolgenden Abbildung dargestellte Verfahren geregelt. Im Kontext der Digitalisierungsstrategie bezeichnen Fachgruppen Zusammenarbeitsformate, in denen ein organisationsübergreifender Informationsaustausch und Wissensaufbau zu Digitalisierungsthemen gefördert wird.

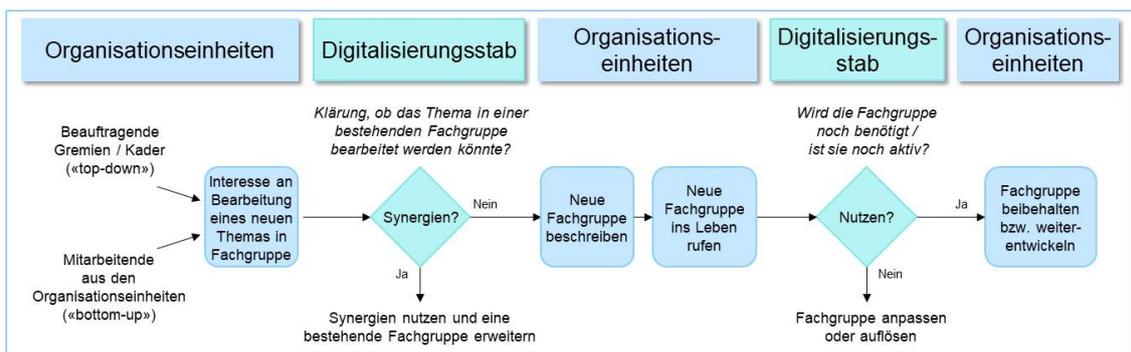


Abbildung 5: Digitalisierungsthemen und Fachgruppen

## **6 Umsetzung der Strategie**

Die Umsetzung der vorliegenden Digitalisierungsstrategie erfolgt anhand von Leistungen. Die Leistungen, inklusive deren Planung, Priorisierung und Zuständigkeiten, werden in einem separaten Leistungsportfolio geführt. Sie schaffen wichtige Grundlagen für die Digitalisierungsprojekte der Organisationseinheiten und ihre Aktivitäten rund um die digitale Transformation ihrer Geschäftsmodelle. Für die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie insgesamt sind die nachfolgend beschriebenen Eigenschaften zentral.

### **6.1 Langfristige Wirkung**

Mit der Digitalisierungsstrategie wird eine dauerhafte Wirkung angestrebt. Entsprechend haben die grundlegenden Inhalte dieses Dokuments, die Zielsetzung, Schwerpunkte und Stossrichtungen als auch die Strukturen und Prozesse zur Zusammenarbeit, eine langfristige Ausrichtung. Demgegenüber werden die umsetzungsbezogenen Elemente der Digitalisierungsstrategie (u. a. das Leistungsportfolio oder die Geschäftsordnung Digitalisierungsdelegation mit ihren Strukturen) aufgrund ihrer inhaltlichen Dynamik, periodischen Evaluation und kontinuierlichen Weiterentwicklung in eigenen Dokumenten beschrieben.

### **6.2 Zielgerichtete Evaluation**

Es ist vorgesehen, das Strategiedokument nach vier Jahren Umsetzungsdauer hinsichtlich seines Wirkungsgrads zuhanden des Stadtrats zu evaluieren. Der Umsetzungsstand der Leistungen wird hinsichtlich ihrer Zielerreichung und Wirkung periodisch zuhanden der Digitalisierungsdelegation überprüft. Etwaige Erkenntnisse daraus fliessen in die rollierende Umsetzungsplanung ein.

### **6.3 Rollierende Umsetzungsplanung**

Anhand von festgelegten Kriterien werden die Leistungen priorisiert und daraus ein Grobplan erstellt. Die Priorisierung erfolgt aufgrund der Komplexität und der Relevanz der jeweiligen Leistung. Leistungen können kurzfristig umsetzbare Massnahmen enthalten, die schnelle Resultate liefern, mittelfristig ausgelegte Massnahmen, die auf bestehenden Aktivitäten und Angeboten aufbauen sowie Massnahmen, die mehr Vorlaufzeit in Anspruch nehmen, da sie neu aufgebaut und entwickelt werden. Der Grobplan für die nächsten vier Jahre unterscheidet Leistungen mit einer hohen Relevanz und Leistungen, die einen optionalen Charakter für die Organisationseinheiten haben. Falls einzelne bzw. optionale Leistungen, z. B. aufgrund von Budgetrestriktionen, nicht umgesetzt werden können, hat dies nicht zur Folge, dass die Digitalisierungsstrategie als Ganzes wirkungslos ist.

Auf Basis eines Leistungsportfolios werden die Leistungen, gemeinsam mit den an der Umsetzung beteiligten Organisationseinheiten beschrieben, priorisiert, konkretisiert und evaluiert. Zudem wird die zeitliche Umsetzung der Leistungen im Leistungsportfolio abgebildet. Sie werden jeweils für das darauffolgende Jahr konkretisiert. Termine und verantwortliche Auftragnehmer werden festgelegt, um das Budget und Ressourcen frühzeitig einzustellen. Das Leistungsportfolio wird durch den Digitalisierungsstab erstellt und zur Bestätigung an die Digitalisierungsdelegation weitergeleitet. Das Management des Leistungsportfolios erfolgt durch die Koordinationsstelle des Digitalisierungsstabs bei der OIZ.

# Glossar

<b>Digitale Transformation</b>	Die digitale Transformation bezieht sich unter Einsatz digitaler Technologien auf grundlegende Veränderungen der Art und Weise, wie Organisationen arbeiten und wie sie mit ihrem Umfeld und mit Kund*innen interagieren (Geschäftsmodell).
<b>Digitalisierung</b>	Digitalisierung bezeichnet den Einbezug digitaler Technologien in die Gestaltung von Geschäftsprozessen mit dem Ziel, diese neu zu gestalten bzw. zu verbessern.
<b>Digitalisierungsprojekt</b>	Unter einem Digitalisierungsprojekt wird eine Projektidee, ein Vorprojekt oder ein Projekt verstanden, dessen Hauptziel darin besteht, Geschäftsprozesse zu digitalisieren, Datensammlungen aufzubauen oder zu nutzen, eine Fachanwendung einzuführen respektive anzupassen oder Informatikinfrastrukturen aufzubauen oder zu verbessern. Der Begriff umfasst auch IT-Projekte.
<b>Digitalisierungsthema</b>	Unter einem Digitalisierungsthema wird ein fachlich, technologisch, prozessual und/oder methodisch abgrenzbares Thema verstanden, das wesentliche Digitalisierungsaspekte (z. B. Digitalisierung von Inhalten, Automatisierung von Prozessen, Anwendung von Standards, Frameworks und Good Practices im ICT-Umfeld) beinhaltet. Beispiele sind Künstliche Intelligenz, IT-Architektur oder die HERMES Projektmethodik. Der Begriff umfasst auch IT-Themen.
<b>Digital-Pakt Zürich</b>	Die im «Digital-Pakt Zürich» formulierten Grundsätze sind Leitlinien für Führungskräfte, mit denen sie eine gemeinsame Haltung und ein Verständnis der Veränderungsprozesse im Kontext der Digitalisierung ausdrücken (STRB 1018/2021).
<b>Gesamtstädtische Informatik</b>	Die gesamtstädtische Informatik wird durch die OIZ (Organisation und Informatik Stadt Zürich) und die Fach-IT (dezentrale Informatikstellen der Organisationseinheiten) gebildet.
<b>IT-Strategie 2016</b>	Die IT-Strategie 2016 umfasst sechs strategische Stossrichtungen und konkrete Vorhaben, darunter der Ausbau des E-Government-Angebots und die Unterstützung dezentraler Arbeitsformen. Die IT-Strategie 2016 wird mit der Digitalisierungsstrategie ersetzt.
<b>Leistungen</b>	Leistungen sind ein ergänzendes Angebot, das den Organisationseinheiten der Stadtverwaltung hilft, ihre Digitalisierungsprojekte umzusetzen und die digitale Transformation ihrer eigenen Geschäftsmodelle voranzutreiben.
<b>Organisationseinheiten</b>	Alle Organisationseinheiten (u. a. Departemente, Dienstabteilungen, Fachstellen) der Stadtverwaltung Zürich.
<b>Strategisch relevante Digitalisierungsprojekte</b>	Unter strategisch relevante Digitalisierungsprojekte fallen Projekte mit politischer Relevanz und Legitimitätsbedarf, wie z. B. Einführungen von Applikationen, die gleichartig jedoch ausserhalb des städtischen Standards sind; Anwendungen, die potenziell stadtwweit genutzt werden können; Projekte mit einer bedeutsamen politischen Aussenwirkung.
<b>Übergeordneter Bewilligungsprozess für Digitalisierungsprojekte</b>	Bei strategisch relevanten Digitalisierungsprojekten, bei Digitalisierungsprojekten mit anweisendem Charakter (z. B. Tools, die stadtwweit genutzt werden müssen) oder bei Digitalisierungsprojekten, die von Initialisierung bis Inbetriebnahme mehr als CHF 300'000.- kosten, wird der so genannte übergeordnete Bewilligungsprozess für Digitalisierungsprojekte durchlaufen.

Stadt Zürich  
Finanzdepartement  
Organisation und Informatik  
Albisriederstrasse 201  
8047 Zürich  
T+ 41 44 412 91 11  
oiz-infostelle@zuerich.ch  
stadt-zuerich.ch/oiz