



Seite

Uster, 18. August 2020
Nr. 589/2020
V4.04.71

Seite 1/8

ANFRAGE 589/2020 VON PETER MÜLLER (FDP): STRATEGIE UND PRIORISIERUNG DER DIGITALISIERUNG; ANTWORT DES STADTRATES

Sehr geehrter Herr Präsident
Sehr geehrte Damen und Herren

Am 17. Mai 2020 reichte Ratsmitglied Peter Müller bei der Präsidentin des Gemeinderats eine Anfrage betreffend «Strategie und Priorisierung der Digitalisierung» ein.

Die Anfrage hat folgenden Wortlaut:

Seit knapp zwei Jahren verfügt die Stadt Uster über einen Chief Digital Officer und seit ein paar Monaten über eine Digitalstrategie. Formal scheint Uster somit einen Schritt in Richtung Zukunft genommen zu haben. Inhaltlich scheint sich aber bis jetzt nicht viel bewegt zu haben und die Diskussion im Rahmen der Leistungsmotion Open Government Data hat u.A. gezeigt, dass die Digitalisierungsstrategie dringend einer Diskussion bedarf. Dies betrifft insbesondere die inhaltliche Priorisierung, die angewendeten Kriterien zur Priorisierung, die Finanzierung und die Umsetzungsplanung. Mit dieser Anfrage möchte ich hier einen Beitrag und Startschuss zur breiteren Diskussion leisten.

Ich stelle dem Stadtrat folgende Fragen:

- 1. Wurde im Rahmen der Strategieentwicklung (oder auch sonst) eine Situationsanalyse durchgeführt? Diese würde u. a. Reifegrad, Systemlandschaft, Infrastrukturlandschaft, aktuelle Problemfelder, Entwicklungsbedarf, Umfeldanalyse, etc. enthalten. Wie und in welcher Form ist die Situationsanalyse in die aktuelle Strategie eingeflossen.*
- 2. Eine Strategie sollte neben der Vision auch ein Zielbild enthalten. Zwischen der generischen Vision in der Strategie und den einzelnen Vorhaben scheint ein Zielbild zu fehlen, welches des Sollzustands genauer beschreibt. Gibt es ein solches Zielbild?*
- 3. Was wurde im Bereich der Digitalisierung seit Ende 2018 erreicht und umgesetzt? Bitte führen Sie die wesentlichen Schritte, Meilensteine und Resultate mit ungefährender Terminangabe (Monat-Jahr).*
- 4. Mit welchen externen Partnern wurde in Bezug auf die Digitalisierungsstrategie zusammengearbeitet? Bitte führen Sie die einzelnen Lieferanten mit Mandatsbeschreibung, Mandatsdauer und entsprechenden Kosten auf.*
- 5. Verfügt der CDO über ausreichend Kapazitäten & Ressourcen, um seinen Auftrag umzusetzen. Welchen Anteil seiner Kapazität setzt der CDO für die Erarbeitung und Umsetzung der Digitalstrategie auf? Welches sind die wesentlichen Anteile seiner Arbeit (z.B. konzeptionelle Arbeit, externe*



Kommunikation, Koordination von Stakeholdern und Projektteilnehmern, etc.)? Eine grobe Schätzung reicht aus.

6. Welche Kriterien wurden angewandt, um die aktuell priorisierten Projekte (Prozessorientierte Verwaltung, Change Mgmt, Mobile Sitzungsvorbereitung) zu wählen? Bitte zeigen sie die Top-10 Projekte mit den bewerteten Kriterien.

7. Wie wurden die konkreten Bedürfnisse der Bürger (und möglicherweise weiterer verwaltungsexterner Stakeholder) erhoben und wie sind diese in die Strategie und die Priorisierung der Projekte eingeflossen.

8. Hat die Covid-19 Pandemie einen Einfluss auf die Priorisierung? Würde diese aufgrund der gemachten Erfahrungen während des „Lock-downs“ (z.B. Fernunterricht in der Primarschule, Online-schalter) anders ausfallen?

9. Welche Digitalisierungsschritte konnten während des Lock-downs kurzfristig umgesetzt werden? Was davon hat sich bewährt und wird weitergeführt? Wo haben sich Defizite gezeigt?

10. Welche Kosten werden für die drei priorisierten Projekte und für die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie gesamthaft in den nächsten vier Jahren geschätzt? Bitte Angabe von Personalaufwand und externen Kosten pro Jahr pro Projekt.

11. Wie sind die konkreten Umsetzungsschritte und entsprechenden Meilensteine / Lieferobjekte der jetzt priorisierten Projekte? Wie werden die entsprechenden Ziele gemessen?

12. Wie gross (in CHF und / oder Arbeitstagen) ist der «Backlog» an Projekten und Ideen, welche im Rahmen der Digitalisierungsstrategie gesteuert werden? Bitte listen Sie die entsprechenden Vorhaben inkl. Aufwandschätzung (oder T-Shirt Sizing, falls keine monetäre Schätzung vorliegt).

13. «Effiziente Projekte / doing things right»: Welche der aufgeführten Projekte und Ideen bieten Potential einen Mehrwert zu schaffen, der über den entsprechenden Kosten und Investitionen liegt? (unter Mehrwert verstehen wir insbesondere die Bedürfnisse der Bürger und Effizienzsteigerungen in der Verwaltung)

14. «Effektive Projekte / doing the right things»: Von den Aufwänden abgesehen, bei welchen Projekten wird der grösste Mehrwert gesehen?

15. Welche der aufgeführten Projekte und Ideen haben eine Abhängigkeit zu oder profitieren von einer umgesetzten Open Government Data Strategie?

**Der Stadtrat beantwortet die Anfrage wie folgt:****Frage 1:**

«Wurde im Rahmen der Strategieentwicklung (oder auch sonst) eine Situationsanalyse durchgeführt? Diese würde u. a. Reifegrad, Systemlandschaft, Infrastrukturlandschaft, aktuelle Problemfelder, Entwicklungsbedarf, Umfeldanalyse, etc. enthalten. Wie und in welcher Form ist die Situationsanalyse in die aktuelle Strategie eingeflossen.»

Antwort:

Grundlage für die Strategieentwicklung war eine SWOT-Analyse, in deren Rahmen auch eine Einschätzung des Reifegrades diskutiert, eine Auslegeordnung der System- und Infrastrukturlandschaft und eine Umfeldanalyse vorgenommen wurden. Die Ergebnisse führten mitunter zur Priorisierung der Projekte «Prozessorientierte Verwaltung» und «Change Management».

Frage 2:

«Eine Strategie sollte neben der Vision auch ein Zielbild enthalten. Zwischen der generischen Vision in der Strategie und den einzelnen Vorhaben scheint ein Zielbild zu fehlen, welches des Sollzustands genauer beschreibt. Gibt es ein solches Zielbild?»

Antwort:

Das Zielbild ergibt sich aus den ausformulierten Leitsätzen, vgl. smart-uster.org – Vision und Leitsätze.

Frage 3:

«Was wurde im Bereich der Digitalisierung seit Ende 2018 erreicht und umgesetzt? Bitte führen Sie die wesentlichen Schritte, Meilensteine und Resultate mit ungefährender Terminangabe (Monat-Jahr).»

Antwort:

2019 (Phase 2 «Konkretisierung») wurden aus Ideen Massnahmen formuliert, konkretisiert, priorisiert und in eine Massnahmenplanung überführt. Es erfolgten letzte Anpassungen an der Vision und den Leitsätzen. Die Strategie und Massnahmenplanung wurden im November 2019 durch den Stadtrat abgenommen und auf www.smart-uster.org veröffentlicht. Ebenso startete das Projekt «Mobile Sitzungsvorbereitung für Behörden» mit dem Ziel, dass künftig sämtliche Behörden der Stadt Uster ihre Geschäfte von der Vorbereitung bis zum Beschluss digital behandeln können. Bisher ist die mobile Sitzungsvorbereitung bei der Primarschulpflege im Einsatz, ab Herbst 2020 ist sie auch für Sekundarschulpflege und Gemeinderat geplant. Die Projekte «Change-Management» und «Prozessorientierte Verwaltung» haben aufgrund der Sparmassnahmen 2019, des Notbudgets 2020, der Vakanz des Stadtschreibers und der Corona-Pandemie noch nicht gestartet werden können. Sie laufen voraussichtlich anfangs kommenden Jahres an.

Frage 4:

«Mit welchen externen Partnern wurde in Bezug auf die Digitalisierungsstrategie zusammengearbeitet? Bitte führen Sie die einzelnen Lieferanten mit Mandatsbeschreibung, Mandatsdauer und entsprechenden Kosten auf.»

**Antwort:**

Lediglich in der Phase 1 wurde mit externen Beratern zusammengearbeitet. Als Gewinnerin des Evaluationsprozesses erhielt die Firma «Opitz new media» das Beratungsmandat. Die Zusammenarbeit dauerte von Februar bis Juni 2018. Kostenpunkt für die externe Beratung war 43 200 Franken.

Frage 5:

«Verfügt der CDO über ausreichend Kapazitäten & Ressourcen, um seinen Auftrag umzusetzen. Welchen Anteil seiner Kapazität setzt der CDO für die Erarbeitung und Umsetzung der Digitalstrategie auf? Welches sind die wesentlichen Anteile seiner Arbeit (z.B. konzeptionelle Arbeit, externe Kommunikation, Koordination von Stakeholdern und Projektteilnehmern, etc.)? Eine grobe Schätzung reicht aus.»

Antwort:

Die Stadt Uster hat sich als eine der ersten Städte für die Schaffung einer Stelle «Chief Digital Officer (CDO)» entschieden, ein klares Bekenntnis, die Digitalisierung in der Stadt Uster voranzutreiben.

Der Chief Digital Officer (CDO) ist mit einem Pensum von 80 % angestellt. Bei der Neuschaffung der Stelle wurden die bisherige Stelle der «GEVER-Verantwortlichen» (50 %) und vorerst auch deren Aufgaben ins Stellenprofil integriert. Somit stehen zurzeit 30 % für Digitalisierungsprojekte und Umsetzung der Digitalstrategie zur Verfügung. Die anderen 50 % sind für die Applikationsbetreuung des stadtweiten GEVER-Systems und des zentralen Vorlagen-Content-Management-Systems eingesetzt.

Der CDO ist für sämtliche Belange rund um die Digitalstrategie zuständig. Dies umfasst konzeptionelle Arbeiten, externe und interne Kommunikation, Koordination von Stakeholdern und Projektteilnehmern, Projektleitung und Projektmitarbeit. Neben den zentralen Projekten aus der Digitalstrategie unterstützt der CDO Digitalisierungsprojekte der Abteilungen und berät das Kader und den Stadtrat. Die Ressourcen-Gewichtung variiert je nach Projektlage, aktuell fliesst der Grossteil der Ressourcen in Beratungs- und Unterstützungsleistungen.

Frage 6:

«Welche Kriterien wurden angewandt, um die aktuell priorisierten Projekte (Prozessorientierte Verwaltung, Change Mgmt, Mobile Sitzungsvorbereitung) zu wählen? Bitte zeigen sie die Top-10 Projekte mit den bewerteten Kriterien.»

Antwort:

In der zweiten Phase der Erarbeitung der Digitalstrategie wurden durch ein interdisziplinäres Projektteam, bestehend aus Vertreter/innen aller Abteilungen, über 70 Projektideen erörtert, ergänzt und abgewogen. In Workshops wurden zehn dieser Ideen (siehe [Projektpool auf smart-uster.org](http://Projektpool.auf.smart-uster.org)) zur weiteren Ausarbeitung und Konkretisierung ausgewählt. Entscheidungskriterium zur Auswahl war primär der erwartete Kundennutzen. Dadurch kam der Fokus bei der Projektwahl auf «Smart Governance», also durch Einsatz neuer Technologien bestehende Verwaltungsarbeit effizienter und einfacher zu gestalten, und «Smart People», sprich neue Dienstleistungen und neue Formen der Partizipation mit Bevölkerung und Wirtschaft zu erschliessen. Die Steuergruppe Digitalstrategie legte dem Stadtrat schliesslich acht Projekte vor. Primär aus finanziellen Gesichtspunkten entschied sich der Stadtrat für die Priorisierung von «Smart Governance» und den Aufschub von «Smart People». Aufgrund der allgemeinen Lage (Sparmassnahmen zweites Semester 2019, Budgetvorgaben) mussten auch die geplanten Projekte im Bereich «Smart Governance» weiter reduziert werden. So wurde das Umsetzungsportfolio auf die zwei langfristigen Grundlagenprojekte «Prozessorientierte Verwaltung» und «Change Management» sowie das kurzfristige Projekt «Mobile Sitzungsvorbereitung» reduziert und durch den Stadtrat Ende 2019 verabschiedet.

**Frage 7:**

«Wie wurden die konkreten Bedürfnisse der Bürger (und möglicherweise weiterer verwaltungsexterner Stakeholder) erhoben und wie sind diese in die Strategie und die Priorisierung der Projekte eingeflossen.»

Antwort:

Die umfassenden Projektideen wurden von einem grossen interdisziplinären Team von Verwaltungsangehörigen bewertet, vgl. dazu auch Antwort 6.

Verwaltungsexterne Stakeholder wurden am Rande miteinbezogen, beispielsweise bei der Projekt-skizzierung «U-LAB» (s. [U-LAB auf smart-uster.org](https://smart-uster.org)). Eine explizite Bedarfserhebung bei der Wirtschaft und der Bevölkerung ist im Projekt «Mitsprache und Meinungsbildung» (s. [Mitsprache und Meinungsbildung auf smart-uster.org](https://smart-uster.org)) vorgesehen, das jedoch noch zurückgestellt wurde.

Frage 8:

«Hat die Covid-19 Pandemie einen Einfluss auf die Priorisierung? Würde diese aufgrund der gemachten Erfahrungen während des „Lock-downs“ (z.B. Fernunterricht in der Primarschule, Online-schalter) anders ausfallen?»

Antwort:

Das Projektportfolio der ersten Umsetzungsphase der Digitalstrategie wurde aufgrund der aktuellen Finanzlage stark reduziert. In der Priorisierung 2019 wurden ortsunabhängige Services noch nicht gleich gewichtet, wie dies heute im Rahmen der Bewältigung der «Covid-19 Pandemie» der Fall ist. Die Erfahrungen aus der Covid-19 Pandemie laufen weiter in die Überarbeitung der Prioritäten ein (vgl. auch Antwort 9).

Frage 9:

«Welche Digitalisierungsschritte konnten während des Lock-downs kurzfristig umgesetzt werden? Was davon hat sich bewährt und wird weitergeführt? Wo haben sich Defizite gezeigt?»

Antwort:

Die letzten Monate haben eindrücklich gezeigt, wie schnell die Digitalisierung vorangetrieben werden kann. Auch die Stadt hat reagiert und innert kurzer Zeit neue Dienste und Services lanciert, wie eine digitale Sitzungsführung, Ausbau der Remote-Infrastruktur fürs Homeoffice, Homeschooling oder uster-hilft.ch.

Die ortsunabhängige Leistungserbringung respektive der ortsunabhängige Leistungsbezug standen und stehen dabei im Zentrum der Bemühungen. In der Umsetzung stösst die Stadt Uster aber auch an ihre digitalen Grenzen. Neben fehlender Hardwarekomponenten (Webcams, Mikrophone, Laptops) wurden durch den eingeschränkten Funktionsumfang der Website und das Fehlen eines Intranets/Mitarbeiterportals vor allem Defizite im Bereich der internen Kommunikation und externen Services sichtbar. Im Moment wird noch geprüft, welche Leistungen auch nach Corona weitergeführt werden. Zur Diskussion stehen sicher eine «HomeOffice/FlexOffice» Strategie und die Ausweitung der «Videocall-Software» bspw. als Kundendienst.

Frage 10:

«Welche Kosten werden für die drei priorisierten Projekte und für die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie gesamthaft in den nächsten vier Jahren geschätzt? Bitte Angabe von Personalaufwand und externen Kosten pro Jahr pro Projekt.»



Antwort:

Für die erste Umsetzungsphase [2019-21] sind gesamthaft rund 350 000 Franken vorgesehen. Für die nächste Umsetzungsphase [2022-25] liegen noch keine Schätzungen vor. Wie in der Digitalstrategie festgelegt, werden vor jeder Umsetzungsphase Handlungsschwerpunkte festgelegt, geeignete Projekte und Massnahmen geprüft und ausgewählt. Vorhaben der vorangehenden Phase mit längerem Umsetzungshorizont werden nach Validierung ins Projektportfolio der aktuellen Umsetzungsphase übernommen. Die Ressourcenplanungen je Projekt sind noch nicht abgeschlossen (vgl. Antwort 11). Klar ist, dass aufgrund der erschwerten Bedingungen (vgl. Antwort 3) der vorgesehene Kreditrahmen für 2020 nicht ausgeschöpft wird.

Kostenübersicht nach Projekt – Umsetzungsphase 2019-21

<u>Change Management</u>	149'000 CHF
<u>Mobile Sitzungsvorbereitung</u>	57'000 CHF
<u>Prozessorientierte Verwaltung</u>	139'000 CHF

Frage 11:

«Wie sind die konkreten Umsetzungsschritte und entsprechenden Meilensteine / Lieferobjekte der jetzt priorisierten Projekte? Wie werden die entsprechenden Ziele gemessen?»

Antwort:

Die Stadt Uster verfügt nicht über genügend fachliches Know-how und Ressourcen, um die angestrebten Projekte ohne Drittbeteiligung durchführen zu können, und ist auf externe Fachkräfte angewiesen. Die Evaluation der Projektpartner steht zurzeit noch aus. Die längerfristige Projektausgestaltung nach 2021 ist offen und abhängig von den Ergebnissen der Initialisierungsphasen. Zu Beginn der nächsten Umsetzungsphase (2022-25) wird entschieden, in welcher Form das jeweilige Projekt oder daraus resultierende Projekte weiterverfolgt werden.

In den Kurzbeschrieben auf smart-uster.ch sind unter anderem mögliche Meilensteine aufgeführt. Dabei handelt es sich lediglich um Ideen für die Projektausgestaltung, sie haben richtungsweisen Charakter, sind aber nicht bindend vorgegeben. Im Rahmen der Projekterarbeitung werden die entsprechenden Detailpläne (Meilensteine, Termine, Ressourcen, Abhängigkeiten etc.) entstehen.

Frage 12:

«Wie gross (in CHF und/oder Arbeitstagen) ist der «Backlog» an Projekten und Ideen, welche im Rahmen der Digitalisierungsstrategie gesteuert werden? Bitte listen Sie die entsprechenden Vorhaben inkl. Aufwandschätzung (oder T-Shirt Sizing, falls keine monetäre Schätzung vorliegt).»

Antwort:

Mit dem Backlog ist wohl am ehesten der Projektpool (siehe Projektpool auf smart-uster.org, Ideenspeicher nicht mitgerechnet) zu vergleichen:

Mitsprache und Meinungsbildung

Aufwandschätzung: S-M

Elternkonto

Aufwandschätzung: M

Gemeinsame Prozessbasis

Aufwandschätzung: M

U-LAB: Co-Working, Innovation, Robotik

Aufwandschätzung: M

Interne und externe Web-Services

Aufwandschätzung: L

Rahmenbedingungen für flexibles, mobiles Arbeiten

Aufwandschätzung: L

No-Stop-Government

Aufwandschätzung: L-XL

Die Aufwandschätzung wird durch unterschiedliche Faktoren beeinflusst. So muss neben dem internen Ressourcenaufwand auch die Abhängigkeit von weiteren Stakeholdern wie Bund, Kantone oder der lokalen Wirtschaft berücksichtigt werden.



Frage 13:

««Effiziente Projekte / doing things right»: Welche der aufgeführten Projekte und Ideen bieten Potential einen Mehrwert zu schaffen, der über den entsprechenden Kosten und Investitionen liegt? (unter Mehrwert verstehen wir insbesondere die Bedürfnisse der Bürger und Effizienzsteigerungen in der Verwaltung)».

Antwort:

Die Projekte «Mobile Sitzungsvorbereitung», «Prozessorientierte Verwaltung» und «Interne und externe Web-Services» als auch «No-Stop-Government» bieten deutliches Potential zur Effizienzsteigerung.

Frage 14:

««Effektive Projekte / doing the right things»: Von den Aufwänden abgesehen, bei welchen Projekten wird der grösste Mehrwert gesehen?»

Antwort:

Dies kommt darauf an, für wen der Mehrwert entsteht. Nachfolgend sind die Projekte nach Zielgruppen aufgelistet. Die hervorgehobenen Projekte versprechen den voraussichtlich grössten Mehrwert.

Mehrwert für die Bevölkerung:

Elternkonto, Interne und externe Web-Services, Mitsprache und Meinungsbildung, No-Stop-Government, Rahmenbedingungen für flexibles, mobiles Arbeiten

Mehrwert für die Wirtschaft:

Interne und externe Web-Services, Mitsprache und Meinungsbildung, No-Stop-Government, Rahmenbedingungen für flexibles, mobiles Arbeiten, U-LAB: Co-Working, Innovation, Robotik

Mehrwert für die Verwaltung:

Change Management, Elternkonto, Gemeinsame Prozessbasis, Interne und externe Web-Services, Mobile Sitzungsvorbereitung, Prozessorientierte Verwaltung, Rahmenbedingungen für flexibles, mobiles Arbeiten

Frage 15:

«Welche der aufgeführten Projekte und Ideen haben eine Abhängigkeit zu oder profitieren von einer umgesetzten Open Government Data Strategie?»

Antwort:

Interne und externe Web-Services, Mitsprache und Meinungsbildung, U-LAB: Co-Working, Innovation, Robotik



Der Stadtrat bittet den Gemeinderat, von der Antwort auf die Anfrage Nr. 589/2020 des Ratsmitglieds Peter Müller betreffend «Strategie und Priorisierung der Digitalisierung» Kenntnis zu nehmen.

Stadtrat Uster

Barbara Thalmann
Stadtpräsidentin

Pascal Sidler
Stadtschreiber