



STADTKLOTEN

Digitalstrategie Stadt Kloten

Kloten verbindet digital

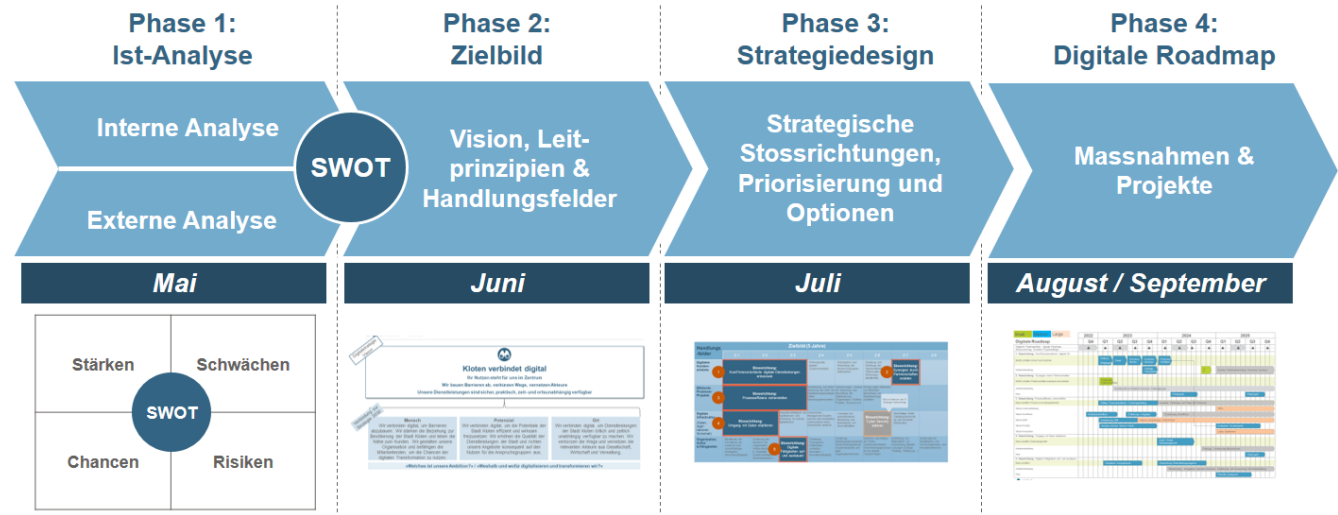


INHALT

- Einleitung
- Vision
- Leitprinzipien
- Handlungsfelder und Ziele
- Stossrichtungen
- Zusammenfassung
- Digitale Roadmap

EINLEITUNG

Die Digitalstrategie wurde im 2022 von einem Projektteam bestehend aus Mitgliedern des Stadtrats, der Geschäftsleitung und der Verwaltung, unterstützt durch eine externe Beratungsfirma erarbeitet. Es wurden in einer ersten Phase Interviews mit Personen aus Politik und Verwaltung geführt. Danach wurde die Strategie in 4 Workshops erarbeitet.



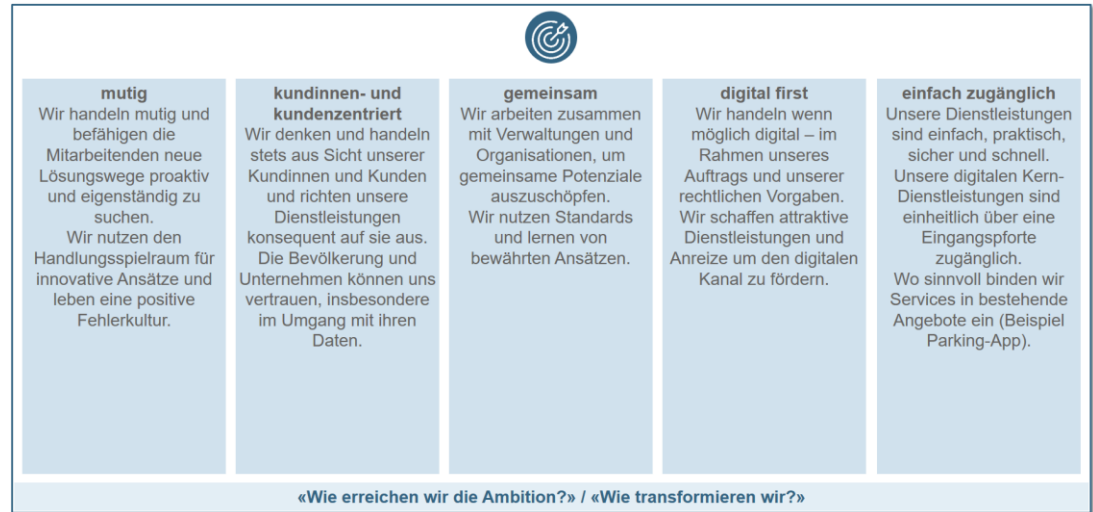
VISION

Als Grundlage diente die Strategie «[Kloten 2030](#)», sowie die Ist-Analyse mit dem Digital Analysis Canvas und den entsprechenden Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken. «Kloten 2030» gliedert die Vision rund um den Menschen, den Ort und das Potenzial. Dies wurde entsprechend adaptiert und im Kontext der digitalen Transformation ausgearbeitet. Daraus resultierte die Vision der Digitalstrategie der Stadt Kloten.



LEITPRINZIPIEN

Ergänzend zur Vision wurden fünf Leitprinzipien entwickelt. Die Leitprinzipien zeigen auf, wie das Ziel erreicht werden soll und wie die Digitalstrategie der Stadt Kloten zum Leben erweckt wird. Sie ermöglichen es, ein gemeinsames Verständnis für die konkrete Umsetzung zu entwickeln und geben dementsprechend Orientierung und helfen ein einheitliches Vorgehen sicherzustellen.



HANDLUNGSFELDER

Als Basis für die Definition der relevanten Stossrichtungen für die Stadt Kloten diente eine Auslegeordnung möglicher Ziele in vier relevanten Handlungsfeldern der Digitalen Transformation.

- Digitales Kundenerlebnis: Das Handlungsfeld, umfasst Ziele zur Kundenschnittstelle, Kundenerlebnis, Einbindung des Kunden und deren Bedürfnisse, Kundenzentriertheit.
- Effiziente Prozesse / Projekte: Das Handlungsfeld umfasst Ziele zur Gestaltung effizienter Prozesse, zur Gestaltung von End-to End Prozessen, zur Effizienzsteigerung der internen Prozesse und zur Prozessautomatisierung. Es umfasst ebenso Ziele bezüglich Projektabwicklung.
- Digitale Infrastruktur: Das Handlungsfeld umfasst Ziele zur Gestaltung der Unternehmensarchitektur (Daten, Applikationen, Systeme) und zur Cybersicherheit.
- Organisation, Kultur & Fähigkeiten: Das Handlungsfeld umfasst Ziele zur Förderung der Digitalen Fähigkeiten (auf Führungs- und Mitarbeiterebene), zur Attraktivität als Arbeitgeber, ebenso wie Innovationsziele und Organisationsziele.

ZIELE

Handlungs-felder	Ziele (5 Jahre)							
	Z-1	Z-2	Z-3	Z-4	Z-5	Z-6	Z-7	Z-8
Digitales Kundenerlebnis	Steigerung Kundenzufriedenheit / Erhöhung Kundenorientierung	Einfach zugängliche intuitiv bedienbare digitale Dienstleistungen (inklusive & solidarisch)	Kundenzentrierte Dienstleistungen, die auf die Kunden und ihre Lebenslagen zugeschnitten sind und Mehrwert bieten	Wirkungsvolle digitale Zusammenarbeit	Partizipation und Einbindung der Anspruchsgruppen (Netzwerke)	Erhaltung und Erhöhung der Standortattraktivität (Wirtschafts- und Wohnungsattraktivität)		
Effiziente Prozesse / Projekte	Abwicklung von abteilungsübergreifenden End-to-End Prozessen	Etablierung papierloser Prozesse und Kommunikation	Automatisierung von Prozessen und Workflows	Verankerung und aktive Steuerung der Ziele der Digitalisierungsstrategie mittels Steuerungskennzahlen	Optimierungen, Ausbau der Steuerung und Abwicklung der Digitalisierung (Organisation, Portfolio, Projekte, Ressourcen)	Einsatz agiler Methoden zur effizienten Abwicklung von Digitalisierungsprojekten		
Digitale Infrastruktur (Daten; Applikationen; Sicherheit)	Systematische Datenanalyse als Basis der Entscheidungsfindung	Etablierung der Datengovernance (Verantwortlichkeiten, Dateninventar, Datenmanagement und Optimierung der Stammdatenqualität)	Integrationsfähigkeit der Applikationen und Anbindung an externe Applikationen	Dokumenten-Management-System, welches den kompletten Lebenszyklus eines Dokumentes abdeckt.	Lösungen zur automatisierten Bewertung und Bearbeitung von Geschäftsfällen	Identifikation, Schutz und Abwehr von Cyber-Risiken	Nachhaltige Stadt-/Siedlungsentwicklung und vernetzte Infrastruktur	
Organisation, Kultur & Fähigkeiten	Attraktivität der Verwaltung als moderner und zukunftsfähiger Arbeitgeber (Anschlussfähigkeit)	Förderung der Resilienz der Organisation (Widerstandsfähigkeit, Flexibilität, Funktionsfähigkeit in Krisensituationen)	Förderung Digitaler Fähigkeiten (Rekrutierung, Weiterbildung)	Förderung Transparenz Fehlerkultur Lernkultur Innovation / Innovationsfähigkeit	Förderung abteilungsübergreifender, hierarchieübergreifender Zusammenarbeit und agile Organisationsformen	Definition und Aufbau der Rollen, Verantwortlichkeiten, Entscheidungsprozesse für die digitale Transformation	Einführung von Methodiken zur Entwicklung digitaler Lösungen (Design Thinking, Pilotierung...)	Systematische Identifikation von Technologietreibern und Innovationsthemen

STOSSRICHTUNGEN

Die Ausarbeitung der strategischen Stossrichtungen erfolgte auf Basis der priorisierten Ziele. Die strategischen Stossrichtungen dienen dazu, eine klare Ausrichtung und Schwerpunkte für die nächsten Jahre zu definieren. Schliesslich sollen in einer nächsten Phase die passenden Massnahmen und Projekte darin gebündelt werden.

Handlungs- felder	Zielbild (5 Jahre)							
	Z-1	Z-2	Z-3	Z-4	Z-5	Z-6	Z-7	Z-8
Digitales Kunden- erlebnis	Stossrichtung: Kundinnen und kundenorientierte digitale Dienstleistungen entwickeln			Wirkungsvolle digitale Zusammenarbeit	Partizipation und Einbindung der Anspruchsgruppen (Netzwerke)	Erhaltung und Erhöhung der Standortattraktivität (Wirtschafts-attraktivität)	Stossrichtung: Synergien durch Partnerschaften erzielen	
Effiziente Prozesse / Projekte	Stossrichtung: Prozesseffizienz sicherstellen			Verankerung und aktive Steuerung der Ziele der Digitalisierungsstrategie mittels Steuerungskennzahlen	Optimierungen, Ausbau der Digitalisierung (Organisation, Portfolio, Projekte, Ressourcen)	Einsatz agiler Methoden zur effizienten Abwicklung von Digitalisierungsprojekten	Wird im Rahmen der IT-Strategie weiterverfolgt	
Digitale Infrastruktur (Daten; Appli- kationen; Sicherheit)	Stossrichtung: Umgang mit Daten etablieren		Integrationsfähigkeit der Applikationen und Anbindung an externe Applikationen	Dokumenten-Management-System, welches den kompletten Lebenszyklus eines Dokumentes abdeckt.	Lösungen zur automatisierten Bewertung und Bearbeitung von Geschäftsfällen	Stossrichtung: Cyber Security stärken	Nachhaltige Stadt-/Siedlungsentwicklung und vernetzte Infrastruktur	
Organisation, Kultur & Fähigkeiten	Attraktivität der Verwaltung als moderner und zukunftsfähiger Arbeitgeber (Anschlussfähigkeit)	Förderung der Resilienz der Organisation (Widerstandsfähigkeit, Flexibilität, Funktionsfähigkeit in Krisensituationen)	Stossrichtung: Digitale Fähigkeiten auf- und ausbauen	Förderung Transparenz Fehlerkultur Lernkultur Innovation / Innovationsfähigkeit	Förderung abteilungsübergreifender hierarchieübergreifender Zusammenarbeit und agile Organisationsformen	Definition und Aufbau der Rollen, Verantwortlichkeiten, Entscheidungsprozesse für die digitale Transformation	Einführung von Methodiken zur Entwicklung digitaler Lösungen (Design Thinking, Pilotierung...)	Systematische Identifikation von Technologietreibern und Innovationsthemen

STOSSRICHTUNG 1

Die Stossrichtung **«Kundinnen- und Kundenorientierte digitale Dienstleistungen entwickeln»** umfasst die digitalen Dienstleistungen und Angebote der Stadt Kloten «gegen aussen», d.h. der Fokus liegt beim Kundenkontakt und den Bedürfnissen von Kundinnen und Kunden. Als Kundinnen und Kunden werden sowohl die Bevölkerung, Unternehmen und weitere Organisationen betrachtet.

Warum

- Wir gestalten Kundinnen- und Kundenorientierte digitale Dienstleistungen, welche orts- und zeitunabhängig verfügbar sind.
- Wir wollen die Dienstleistungen «digital first» und zugeschnitten auf die individuellen Lebenslagen zur Verfügung stellen.
- Wir fokussieren uns auf die Erhöhung der Zufriedenheit unserer Kundinnen und Kunden. Mit einzelnen gezielten Massnahmen verbessern wir zudem deren Bindung und Loyalität.

Wie

- Wir stimmen uns ab, d.h. wir arbeiten mit passenden Partnern zusammen (lokal, regional, überregional, national).
- Wir beziehen die Anspruchsgruppen mit ein, um die Bedürfnisse von heute und morgen, zu festigen.
- Wir stützen uns im gesamten Vorgehen auf Daten und entwickeln somit einen messbaren Kundenfokus.

STOSSRICHTUNG 2

Die Stossrichtung **«Synergien durch Partnerschaften erzielen»** umfasst Partnerschaften mit ausgewählten Lieferanten, sowie übergreifende Partnerschaften auf Ebene von Verbänden (z.B. egovpartner, eOperations Schweiz, Verein eCH) und auf Ebene von anderen Verwaltungseinheiten (Bund, Kanton, Gemeinden etc.). Zudem werden die Anspruchsgruppen «Bevölkerung» und «Unternehmen» auch als Partner verstanden.

Warum

- Wir nutzen Partnerschaften, um gemeinsam die Komplexität von Digitalisierungsprojekten zu bewältigen und die passenden Skills und Ressourcen zum Vorteil aller zu kombinieren.
- Wir kooperieren, um Synergien für die Bereiche Datenbewirtschaftung, Basisdienste und E-Services zu schaffen.
- Wir bündeln gemeinsam Kräfte und erhöhen die Effizienz und Effektivität der eingesetzten Mittel und setzen Erfahrungsaustausch und Wissenstransfer sicher.
- Wir wollen die Nutzenorientierung sicherstellen, indem wir die Anspruchsgruppen früh miteinbeziehen

Wie

- Wir übernehmen eine aktive Rolle und gehen auf potenzielle Partner zu, sowohl bei konkreten Vorhaben als auch um Interesse zu signalisieren.
- Wir überlegen uns bei Herausforderungen, wer auch damit konfrontiert sein könnte und versuchen gemeinsam Lösungen zu entwickeln.
- Wir bringen uns in bereits bestehenden Gremien aktiv ein und streben eine Rolle an, die mitgestalten kann.

STOSSRICHTUNG 3

Die Stossrichtung **«Prozesseffizienz sicherstellen»** umfasst die Gestaltung von effizienten, standardisierten Prozessen für die verwaltungsinterne und behördenübergreifende Geschäftsabwicklung. Sie beinhaltet zudem den Einsatz von standardisierten und automatisierten Schnittstellen sowie gemeinsamen Applikationen, um effiziente Prozesse zu unterstützen.

Warum

- Wir wollen unsere Prozesse durchgängig, schneller, besser und günstiger machen.
- Wir nutzen die Möglichkeiten der Digitalisierung konsequent (Identifikation, Willensbekundung, Zahlung, digitale Signatur, Workflows, etc.)
- Der Ablauf verwaltungsinterner Prozesse erfolgt im Rahmen der gesetzlichen Rahmenbedingungen digital (Posteingang, Vernehmlassungen,...).

Wie

- Wir etablieren sukzessive ein Prozessdenken und gestalten Prozesse über Organisationsgrenzen hinweg.
- Wir analysieren und dokumentieren Prozesse abteilungsübergreifend zentral und bedürfnisorientiert.
- Wir partizipieren an übergreifenden e-Gov Lösungen, optimieren dabei unsere Prozesse und passen die Applikationslandschaft konsequent an.
- Wir optimieren Prozesse unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen (Zuständigkeiten, Applikationen), priorisieren nach Nutzen und Skalierbarkeit – wenn möglich denken und gestalten wir Prozesse digital.

STOSSRICHTUNG 4

Die Stossrichtung «**Umgang mit Daten**» umfasst die Verantwortlichkeiten, Prozesse und Infrastruktur im Zusammenhang mit dem Bearbeiten, Nutzen und Teilen von Daten. Wichtige Aspekte der Stossrichtung sind zudem die einmalige Dateneingabe («once-only»), Open Government Data und die Nutzung von Datentechnologien wie (z.B. Predictive Analytics, Künstliche Intelligenz, Big Data).

Warum

- Der vertrauensvolle, sichere und rechtskonforme Umgang mit den Daten steht im Zentrum. Daten sind die Grundlage dafür, dass die Stadt Kloten den bestmöglichen vertrauensvollen Service anbieten kann.
- Mit qualitativ hochstehenden und verfügbare Daten ermöglichen wir eine effiziente Verwaltungstätigkeit.
- Wir nutzen Daten effizient intern und in der Zusammenarbeit mit anderen Verwaltungsstellen und mit Dritten.
- Die Daten werden genutzt, um faktenbasierte Entscheidungen zu treffen.
- Mit öffentlich zugänglichen und geteilten Daten (OGD) schaffen wir einen Mehrwert für Anwendungs- und Geschäftsfälle von Dritten und schaffen Transparenz.

Wie

- Wir schaffen die Basis durch den Aufbau einer systematischen Datengovernance und Datenmanagement.
- Wir stellen Ressourcen sicher, etablieren Daten-Rollen und stärken die Datenkompetenz der Mitarbeitenden.
- Bei allen Projekten wird dem Thema Daten und dem Prinzip «once-only» erhöhte Aufmerksamkeit geschenkt.
- Mit gezielten Pilotprojekten lernen wir neue Technologien und Ansätze im Umgang mit Daten kennen (z.B. Analytics).

STOSSRICHTUNG 5

Die Stossrichtung «**Digitale Fähigkeiten auf- und ausbauen**» umfasst Elemente auf Stufe Organisation, damit positive Verhaltensweisen (Zusammenarbeit, Feedbackkultur etc.) verankert werden und die Mitarbeitenden Veränderungsprozesse bewältigen können. Sie umfasst Aktivitäten, um die individuelle Entwicklung der Mitarbeitenden unter Berücksichtigung von starken Veränderungen der Gesellschaft proaktiv zu gestalten. Zudem beinhaltet diese Stossrichtung auch begleitende Massnahmen um allen Zugang zu digitalen Dienstleistungen zu ermöglichen.

Warum

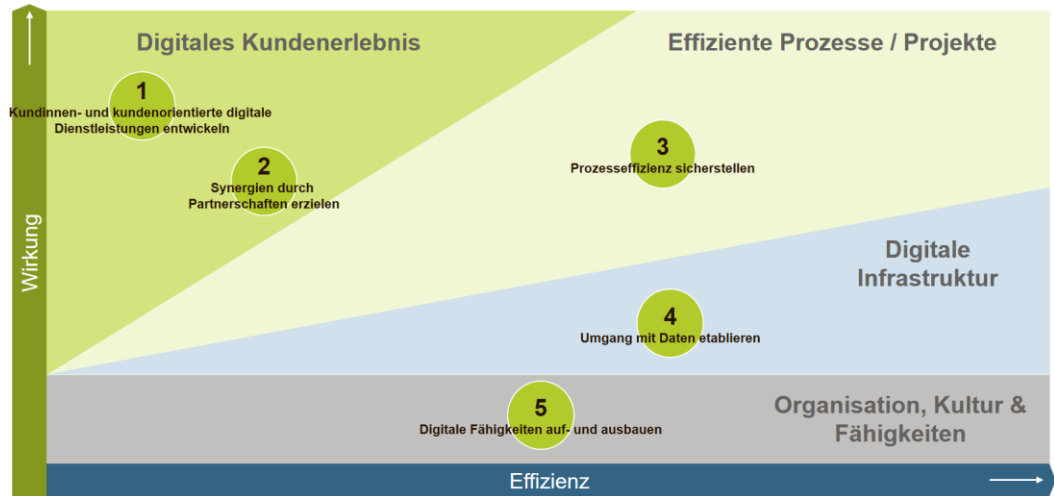
- Wir fördern digitale Fähigkeiten und agile Vorgehensweisen um mit den wachsenden Bedürfnissen der Anspruchsgruppen mitzuhalten.
- Wir fördern digitale Fähigkeiten um den digitalen Wandel proaktiv mitgestalten zu können und um die Leistungsfähigkeit der Organisation sicherzustellen.
- Wir wollen übergreifende, positive Verhaltensweisen (z.B. Zusammenarbeit, Feedbackkultur) in der Organisation fest verankern und leben.
- Wir fördern und nutzen digitale Fähigkeiten um Bewerbende und Mitarbeitende zu begeistern. Zudem soll die Anschlussfähigkeit der Mitarbeitenden auf dem Arbeitsmarkt gewährleistet werden.
- Wir begleiten die Bevölkerung, um allen den Zugang zu digitalen Dienstleistungen der Stadt Kloten zu gewährleisten.

Wie

- Wir gehen lernend vor und entwickeln uns stetig weiter. Das heisst, wir nehmen auf diesem Weg systematisch und kontinuierlich Feedback auf.
- Wir berücksichtigen die unterschiedlichen Voraussetzungen (Stärken, Fähigkeiten etc.) unserer Mitarbeitenden.
- Wir involvieren die Mitarbeitenden in die Gestaltung und befähigen sie, ihre Weiterentwicklung proaktiv zu gestalten.
- Wir wenden die Fähigkeit in Projekten und im Arbeitsalltag an („Wir tun es!“).
- Wir schaffen Gefässe, um agile Vorgehensweisen in die Arbeitsweise zu integrieren.

ZUSAMMENFASSUNG

Die Stossrichtungen «Kundinnen- und kundenorientierte digitale Dienstleistungen entwickeln» und «Synergien durch Partnerschaften erzielen» haben einen starken den Fokus, die Wirkung der Stadt Kloten zu verbessern. Diese Stossrichtungen sind dementsprechend vor allem gegen aussen an die Kundinnen und Kunden der Stadt gerichtet. Zum anderen sind die Stossrichtungen «Prozesseffizienz sicherstellen» und «Umgang mit Daten etablieren» stärker gegen innen gerichtet und sollen die Effizienz der Stadt Kloten in der Prozessabwicklung verbessern. Als Basis und «Ermöglicher» wurde die Stossrichtung «Digitale Fähigkeiten auf- und ausbauen» definiert. Diese Stossrichtung hat zum Ziel, die Organisation, die Kultur und Fähigkeiten weiterzuentwickeln.



DIGITALE ROADMAP

Small Medium Large

Digitale Roadmap

	Small	Medium	Large										
Digitale Roadmap													
	2022	2023				2024				2025			
	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Abgleich Projektportfolio / digitale Roadmap, Ressourcierung, Erstellen Projektaufträge	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲
1. Stossrichtung: Kundinne- und kundennorientierte digitale DL													
Basis schaffen: Know Your Customer		Analyse Zielgruppen, Personas, Stories, Customer Journeys											
Weiterentwicklung						Iterative Weiterentwicklung Customer Journeys							
Stream Panel			Panel (P)		P		P		P		P		P
2. Stossrichtung: Synergien durch Partnerschaften													
Basis schaffen: Partnerschaften evaluieren und vertiefen		Evaluation Partnerschaften											
Weiterentwicklung		Kontinuierliche Mitarbeit Gremien, Arbeitsgruppen											
Pilot						Pilotprojekt						Pilotprojekt	
3. Stossrichtung: Prozesseffizienz sicherstellen													
Basis schaffen: Prozess und Leitungsübersicht		Aufbau, Vertiefung Prozesslandkarte				Iterativer Vertiefung und Pflege der Prozesse							
Stream Automatisierung										RPA			
Steam Workflows		Kreditorenworkflow	Einführung e-Signatur			Erweiterung Workflows							
Stream ERP		Erweiterung CMI		Abacus Erweiterung / ESS Portal									
Stream Portale		Ausbau internes Service Portal								Evaluation Kundenportal			
Stream Innovation										Labor Spielwiese			
4. Stossrichtung: Umgang mit Daten etablieren													
Basis schaffen: Datamanagement						Audit / Studie Datamanagement							
Weiterentwicklung									Planung, Umsetzung Massnahmen				
Pilot												Pilotprojekt	
5. Stossrichtung: Digitale Fähigkeiten auf- und ausbauen													
Basis schaffen		Evaluation Kompetenzen				Entwicklung Weiterbildungsangebot							
Stream Kollaboration				Evaluation Kollaboration		Planung, Umsetzung Kollaborationslösung							
Weiterentwicklung						Rekrutierung, Integration externes Know-how, Etablierung und Auswertung MA Weiterbildung							
Pilot										Pilot MA Austausch			



Kloten verbindet digital - - www.kloten.ch