



Transform+

Ideen für Smart City Governance und Monitoring

Final | Version 2.0 | Februar 2016

Verantwortliche Partner: ETA + ÖIR

Autoren:
Manfred Mühlberger (ETA, Lead)
Barbara Saringer-Bory (ÖIR)
Christof Schremmer (ÖIR)

Inhalt

1	Hintergrund	4
2	Prinzipien	5
2.1	Policy Deployment	5
3	Umsetzungsauftrag und politische Verantwortung	6
4	Ausrichtung der Strategien, Programme und Projekte	8
5	Aufbauorganisation	10
5.1	Der Magistrat der Stadt Wien und SCW-Koordinationsstelle	11
5.2	Führungsverantwortung	12
5.3	Gremien	15
6	Ressourcen	16
7	Evaluierung und Monitoring	17
8	Empfehlungen	19
	Abkürzungen, Begriffe	20

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Wirkungsebenen der SCWR Governance	4
Abbildung 2:	Strategische Ausrichtung der Teilstrategien der Stadt Wien an den Gesamtzielen der Smart City Wien Rahmenstrategie	9
Abbildung 3:	Aufbauorganisation zur Umsetzung der SCWR im Magistrat und den Unternehmungen der Stadt und stadtnahen Unternehmen, Rollen und Zusammenwirken der Akteure	12

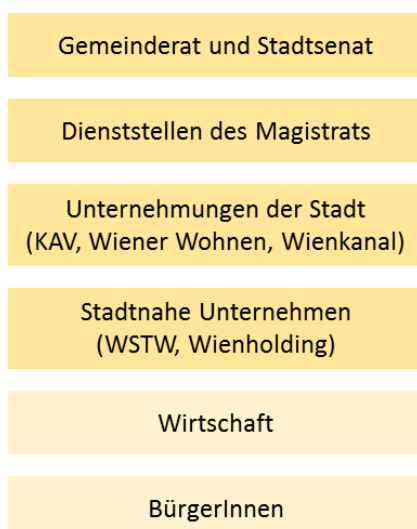
1 Hintergrund

Die Umsetzung der Smart City Wien Rahmenstrategie (SCWR) ist eine besondere Herausforderung für die Stadt und erfordert daher eine zeitgemäße, effektive Governance. Eine solche Governance zu schaffen, ist eine sehr komplexe Aufgabe. Sie muss ausgehend vom Magistrat der Stadt Wien und den politischen Akteuren auch dabei die für die Umsetzung der Rahmenstrategie wesentlichen PartnerInnen der Stadt umfassen, insbesondere die städtischen und stadtnahen Unternehmen, die Wirtschaft und die BürgerInnen.

Die SCWR als Dachstrategie der Stadt bedeutet, dass es dabei insbesondere um die Abstimmung, Vernetzung und Integration unterschiedlicher Themenbereiche und damit verschiedener Akteure handelt, die in verschiedene Entscheidungs- und Hierarchiestrukturen eingebunden sind. Oftmals gibt es daher keine hierarchisch legitimierte Governance-Strukturen. Allein die Gestaltung eines effektiven Zusammenwirkens zwischen Politik und Verwaltung im SCW-Kontext ist herausfordernd.

Im Rahmen des „Transform +“-Projektes wurden Eckpunkte einer Governance-Strategie zur Integration und Umsetzung des SCW-Ansatzes in den relevanten Verwaltungseinheiten und stadtnahen Unternehmen entwickelt. Bei der Konzeption wurden bestehende Strukturen der Stadt ebenso berücksichtigt wie auch Überlegungen zu einer aus Sicht der beteiligten ExpertInnen effektiven, allgemein gültigen Governance. Das vorliegende Konzeptpapier ist kein fertiges Umsetzungskonzept, sondern soll als Ausgangsbasis für weitere Diskussionen und der Entwicklung eines Umsetzungskonzeptes dienen.

Abbildung 1: Wirkungsebenen der SCWR Governance



2 Prinzipien

Eine Smart City Governance umfasst die gesamte, für eine zielorientierte Steuerung notwendige Strategieformulierung, die Aufbau- und Ablauforganisation, die Prozessgestaltung und die Führungskultur. Ein wichtiger Teil ist auch das umfassende, laufende Monitoring der Smart City Strategieumsetzung, durch das erst eine wirksame Steuerung ermöglicht wird. Eine Smart City Governance soll die folgenden Prinzipien fördern:

- Zielorientierung
- Ergebnisverantwortung
- Transparenz und Fairness
- Zusammenarbeit und Integration

Zielorientierung: In Wien gibt die SCWR die großen, übergeordneten Zielsetzungen vor. Für eine effektive Umsetzung ist es erforderlich, diese in für die jeweiligen Vorhaben passenden Ziele zu übersetzen und danach die Aktivitäten an diesen Zielsetzungen auszurichten.

Ergebnisverantwortung: Die Umsetzung der SCWR ist Teil der Führungsverantwortung. Führungskräfte sind daher für die entsprechenden Aktivitäten verantwortlich und berichten offen über deren Ergebnisse.

Transparenz und Fairness: Eine wirksame Steuerung und ein effektives Zusammenwirken der Akteure erfordert eine weitgehende Transparenz in allen Belangen. Das schafft Vertrauen und gemeinsame Verantwortung. Die Basis dafür ist ein fairer Umgang miteinander, etwa in dem bei Entscheidungen die Anliegen verschiedener Personen oder Gruppen gleichwertig berücksichtigt werden.

Integration: Die SCWR erfordert weit mehr als die bisher übliche Koordination verschiedener Akteure. Erst eine bereichs- und themenübergreifende Integration von den Zielsetzungen bis zur Umsetzung kann den Ansprüchen der SCWR gerecht werden und eine neue Qualität für die Stadt schaffen.

2.1 Policy Deployment

Damit die sehr ambitionierte Vision der Smart City Wien Realität wird, ist es erforderlich, dass möglichst viele Akteure einen aktiven Beitrag zur Umsetzung leisten. Um diese Beteiligung der einzelnen Organisationseinheiten bis hin zu den MitarbeiterInnen sicherzustellen, werden – basierend auf der Vision und den Gesamtzielen der SCWR – **Zielvereinbarungen** mit Führungskräften getroffen, die sowohl quantifizierte Ziele als auch definierte Zielerreichungszeitpunkte festlegen (kaskadisches Policy Deployment). Zielvereinbarungen können und sollen auch mit externen Stakeholdern getroffen werden. Für die Zielerreichung haben im Sinne der obigen Prinzipien die jeweiligen Führungskräfte Verantwortung und Rechenschaftspflicht.

3 Umsetzungsauftrag und politische Verantwortung

Die Smart City Wien Rahmenstrategie wurde in der 55. Sitzung des **Wiener Gemeinderats** am 25.6.2014 beschlossen und der Magistrat mit Umsetzung, Monitoring und Kommunikation beauftragt (siehe Kasten).

Damit ist der Gemeinderat der politische Auftraggeber für die Umsetzung der Rahmenstrategie. In dieser Rolle ist davon auszugehen, dass der Gemeinderat Interesse an der Entwicklung Wiens zur Smart City und somit an der Umsetzung der SCW Rahmenstrategie (SCWR) hat. Daher ist davon auszugehen, dass eine regelmäßige Evaluierung der Umsetzung und Zielerreichung auf der Ebene des Gemeinderats vorzusehen ist (⇒ Monitoring & Evaluierung). Operativ könnte diese etwa im Gemeinderatsausschuss für Stadtentwicklung, Verkehr, Klimaschutz, Energieplanung und BürgerInnenbeteiligung erfolgen.

Nicht explizit angesprochen im Gemeinderatsbeschluss ist die Rolle des **Stadtsenats** und damit der den einzelnen Geschäftsbereichen im Magistrat politisch vorstehenden StadträtInnen. Für eine wirkungsvolle Governance ist deren aktive Mitwirkung jedoch unbedingt erforderlich, schon allein um die notwendigen Ressourcen bereitzustellen, die Budgetierung der vorgeschlagenen Maßnahmen sicherzustellen und das Regierungsprogramm SCW-konform auszurichten. Der Schirmherr der Smart City Wien war und ist der/die BürgermeisterIn der Stadt.

Um dieser Rolle der Stadtsenatsmitglieder zu verstärken, sollten jeweils zwei StadträtInnen mit Unterstützung ihrer Büros für 12 bis 18 Monate explizit die SCWR Verantwortung auf politischer Ebene übernehmen. Neben den skizzierten Aufgaben gilt es auch, die SCWR nach außen zu tragen und die Einbindung aller relevanten Stakeholder sicherzustellen.

Durch eine gezielte Kontrolle der verwendeten Finanzmittel für die Smart City Wien Umsetzung kann der **Stadtrechnungshof** die Implementierung und Evaluierung der Rahmenstrategie zusätzlich unterstützen.



Der Gemeinderatsbeschluss zur Smart City Wien-Rahmenstrategie 25.6.2015

- (1) Der Gemeinderat der Stadt Wien stimmt der Smart City Wien Rahmenstrategie und ihren beinhalteten Zielen in der vorliegenden Form zu.
- (2) Die Smart City Wien Rahmenstrategie ist als Dachstrategie eine Leitlinie für die Organe der Stadt Wien, für alle städtischen Dienststellen und andere Einrichtungen der Stadt Wien. Fachkonzepte und Strategien, ebenso wie Umsetzungsaktivitäten sowie Entscheidungen, die für die Erreichung der Ziele der Smart City Wien Rahmenstrategie von Bedeutung sind, haben sich an den Zielsetzungen dieser zu orientieren. Abweichungen sind entsprechend zu begründen. Eine unmittelbare Rechtsverbindlichkeit für die BürgerInnen und Bürger kann aus dem der Smart City Wien Rahmenstrategie nicht abgeleitet werden.
- (3) Um die Implementierung der Smart City Wien Rahmenstrategie zu sichern, wird der Magistrat beauftragt, entsprechende Maßnahmen zur ihrer Umsetzung zu veranlassen und diese einem periodischen Monitoring zu unterziehen. Die Smart City Wien Rahmenstrategie ist zu evaluieren und entsprechend den Erfordernissen fortzuschreiben.
- (4) Um die Realisierung der Smart City Wien Rahmenstrategie zu gewährleisten und ihre Funktion als Rahmenstrategie wirksam werden zu lassen, sind das bestehende Instrumentarium sowie die organisatorischen Voraussetzungen auf die Ziele derselben zu richten und die relevanten Fachkonzepte und -strategien entsprechend auszurichten. In diesem Sinne initiiert die Stadt die Weiterentwicklung von Vernetzung, Kooperation, Partizipation und geteilter Verantwortung, die grundlegend zur Umsetzung der Smart City Ziele sind.
- (5) Die Finanzierung der nötigen Aktivitäten ist im Rahmen der budgetären Möglichkeiten sowie entsprechend den jeweils politisch zu setzenden Prioritäten vorzusehen.
- (6) Um die Umsetzung der Smart City Wien Rahmenstrategie zu gewährleisten, wird der Magistrat beauftragt diese in den geeigneten Formen zu veröffentlichen, deren Inhalte zu verbreiten und ihre Ziele und Anliegen den Bürgerinnen und Bürgern sowie den MitarbeiterInnen und Mitarbeitern der Wiener Stadtverwaltung und anderen Einrichtungen der Stadt Wien näher zu bringen.

4 Ausrichtung der Strategien, Programme und Projekte

Inhaltlich ist die Umsetzung der SCWR als Dachstrategie darauf angewiesen, dass für die Erreichung der ambitionierten SCWR Gesamtziele in einer Reihe von Strategien der Stadt Wien diese Gesamtziele weitergetragen und konkretisiert, effektive Maßnahmen entworfen und damit Wirkungsbeiträge erzielt werden, die einen adäquaten Beitrag zu den SCWR Gesamtzielen darstellen.

Beispielsweise besteht ein zentrales, übergeordnetes Ziel in der Senkung des CO₂-Ausstosses pro Einwohner. Dieses Ziel bedeutet, dass in allen Aktivitäten der in Wien lebenden und arbeitenden Menschen signifikante Veränderungen eintreten sollen. Das betrifft Wohnen, Arbeiten, Mobilität, Konsum, Energie- und Ressourcenverbrauch und die dort angewendeten Technologien und Verhaltensweisen. Konsequenterweise sind davon alle städtischen Aktivitäten (im eigenen Bereich) und die auf Infrastruktur, Bauen, Wirtschaft und Mobilität ausgerichteten Aktivitäten gegenüber Bevölkerung und Unternehmen darauf auszurichten.

Die Stadt Wien verfügt über ein großes Spektrum von Aktivitäten und Maßnahmen, die für diese Zielsetzung eingesetzt werden sollen und Wirkungen erzielen können, insbesondere unter Einschluss der städtischen und stadtnahen Unternehmen. Wesentlich sind hier insbesondere alle Bereiche, die Wohnen, Mobilität und Energie betreffen. Wohnbau und Sanierung, Energieerzeugung, -verteilung und -konsum, Mobilitätsinfrastruktur und -verhaltensweisen stellen wesentliche Strategiefelder dar.

Entscheidend für eine effektive, zielorientierte Governance ist nun, dass die für die (beispielhaft) genannten Bereiche zuständigen Abteilungen und Unternehmen ihre Teilstrategien in abgestimmter Weise auf die übergeordnete Zielsetzung ausrichten. Dazu gehört auch, die zu erzielenden Wirkungen quantitativ zu konkretisieren.

Dies erfordert genaue Überlegungen und Festlegungen für

- die jeweils dafür einzusetzenden Maßnahmen und Projekte,
- die dafür notwendigen finanziellen und personellen Ressourcen,
- die zeitliche Perspektive, in der die Umsetzung erfolgen soll und
- die Abschätzung, ab wann welche Wirkungen erwartet werden.

Die Abschätzung der erwarteten Wirkungen ist eine entscheidende Komponente der Strategieentwicklung und bildet die Voraussetzung dafür, dass mit einem Monitoringverfahren der Erfolg der eingeschlagenen Strategien überprüft werden kann – und allenfalls notwendige Strategieanpassungen durchgeführt werden können.

Prozess: Strategieausrichtung

Ziel: Ausrichtung aller relevante Strategien und Programme der Stadt auf die SCWR

Auftraggeber: MD

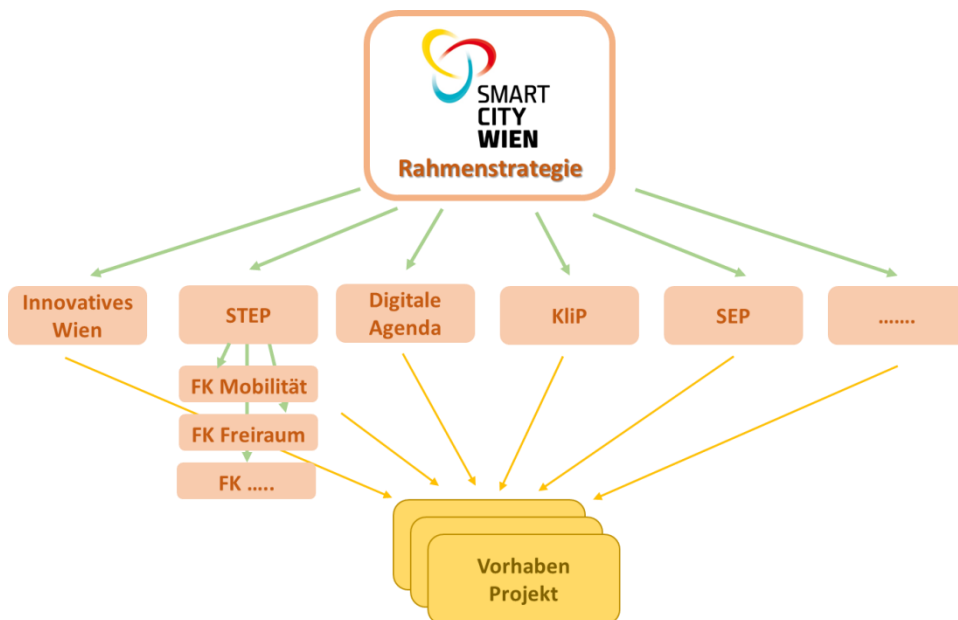
Ablauf

- ⇓ Auftrag zur Strategieausrichtung
- ⇓ Screening der bestehenden Strategien auf SCWR Konformität, evtl. clustern
- ⇓ Bewertung, Empfehlungen für die Anpassung, u.a. Priorisierung der SCW-Ziele, konkrete Beiträge der einzelnen Strategien
- ⇓ Abgestimmter Aktionsplan Strategieausrichtung
- ⇓ Umsetzung
- ⇓ Evaluierung

Eine wichtige Grundlage für diesen Prozess ist der im Zuge von Transform+ erstellte Transformationsplan (Deliverable 1.3), der Basisinformationen, eine erste Strategiebewertung und den Status der im Jahr 2012 definierten Smart City Umsetzungsprojekte (Actions It. Action Plan 2012-2015) beinhaltet, sowie die T+ Synthesedokumente (Deliverable 5.1 und 5.3).

Die strategische Ausrichtung der Teilstrategien der Stadt Wien an den Gesamtzielen der SCWR stellt sicher, dass konkrete Vorhaben und Projekte in allen Bereichen zielkonform konzipiert und so die Vorgaben der SCWR auch umgesetzt werden.

Abbildung 2: Strategische Ausrichtung der Teilstrategien der Stadt Wien an den Gesamtzielen der Smart City Wien Rahmenstrategie



© www.eta.at

5 Aufbauorganisation

Die Definition der Smart City Wien – „Beste Lebensqualität für alle mit größtmöglicher Ressourcenschonung durch umfassende Innovation“ – ist vom Kern her umfassend und breit angelegt. Dementsprechend betrifft die Umsetzung der SCWR den gesamten Magistrat der Stadt inklusive der Bezirke und in weiterer Folge die städtischen und stadtnahen Unternehmen und Einrichtungen, wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß. Die Governance muss also einerseits alle Bereiche erfassen, andererseits die Ressourcen dort bündeln, wo die größte Wirkung erzielt werden kann.

Kooperationen

Für eine effektive Governance der SCWR Umsetzung aus einer gesamtstädtischen Perspektive bedarf es nicht nur einer intensiven Zusammenarbeit innerhalb der Stadtverwaltung, sondern auch mit allen relevanten Stakeholdern. Dazu gehören:

- Die Unternehmungen (KAV, Wiener Wohnen, Wien Kanal) und Unternehmen (z.B. Wiener Stadtwerke) der Stadt Wien
- Forschungs- und Bildungseinrichtungen
- Bundesländer Niederösterreich und Burgenland, PGO, SUM
- Kammern
- Unternehmerverbände
- NGOs

Vertreter dieser Institutionen sollen entweder über eine SC-Kontaktperson oder über geeignete Kommunikationsprozesse (Arbeitsgruppen, Stakeholderevents u.a.) in die SCWR Umsetzung eingebunden werden.

Die SCW-Aufbauorganisation beschreibt Verantwortlichkeiten, **Funktionen und Positionen**, die für die Umsetzung der SCWR erforderlich sind. Zur Umsetzung der SCWR sind verschiedene Funktionen festgelegt. Zum Teil handelt es sich um spezielle, unterstützende SCW-Funktionen, wie die der/dem SCW-KoordinatorIn oder der SCW-Beauftragten. Zum Teil sind die Aufgaben und Verantwortlichkeiten bestimmter PositionsinhaberInnen – das betrifft insbesondere Führungskräfte – entsprechend ergänzt.

Neben den Positionen und Funktionen umfasst die SCW-Aufbauorganisation auch **Gremien**, die der Information, Kommunikation und der gemeinsamen Entscheidungsfindung im Rahmen der SCWR dienen.

Alle notwendigen Positionen, Funktionen und Gremien im Rahmen der SCWR festlegen und vom Magistratsdirektor bestätigen.

5.1 Der Magistrat der Stadt Wien und SCW-Koordinationsstelle

Der Gemeinderat hat mit dem Beschluss der SCWR den Magistrat der Stadt Wien mit deren Umsetzung beauftragt. Die administrative Gesamtverantwortung sollte auf höchster Verwaltungsebene getragen werden, womit der magistratsinterne Auftrag für die Umsetzung der Smart City Wien Rahmenstrategie in Abstimmung mit den politischen EntscheidungsträgerInnen gewährleistet wird und die zur Umsetzung der Ziele nötige ressortübergreifende Zusammenarbeit gewährleistet wird.

Die Initiierung, Koordination und Umsetzung der nötigen Aktivitäten könnte durch eine innerhalb des Magistrats angesiedelte Koordinationsstelle unterstützt und gesteuert werden. Ein Team, in das MitarbeiterInnen der relevanten AkteurInnen delegiert sind, koordiniert und unterstützt dort die notwendigen Aktivitäten zur Umsetzung. Hauptaufgaben sind die Gesamtstrategieentwicklung, der Organisationsaufbau und die Koordination der laufenden Umsetzung sowie des Monitorings und der Evaluierung der Wirkungen. Die SCW-Koordinationsstelle arbeitet in enger Abstimmung mit den für die SCWR besonders relevanten Geschäftsbereichen in der Magistratsdirektion, insbesondere mit der „Klimaschutzkoordination“ und den „Strategischen Energieangelegenheiten“, der Gruppe Prozessmanagement und IKT etc.

Die MitarbeiterInnen der SCW-Koordinationsstelle sind **SCW-ExpertInnen** mit den erforderlichen Kompetenzen und Kenntnissen. Diese SCW-ExpertInnen können auch MitarbeiterInnen aus unterschiedlichen Dienststellen des Magistrats sein, die für einen bestimmten Zeitraum für die SCW Koordinationsstelle arbeiten. Dadurch werden einerseits die internen Ressourcen genutzt, andererseits kommt es zu einem Kompetenzaufbau in Sachen SCW, die dann nach Beendigung der Arbeit in der SCW Koordinationsstelle von den MitarbeiterInnen in ihren Dienststellen genutzt werden kann.

SCW Agentur

Die MitarbeiterInnen der SCW-Agentur sind eine weitere wichtige Ressource für die Umsetzung der SCW Rahmenstrategie. Die Beauftragung erfolgt durch die SCW-Koordinationsstelle, die laufenden Aktivitäten in regelmäßiger Abstimmung.

Aufgaben der SCW-Agentur sind insbesondere:

- Externe Information und Kommunikation
- Netzwerkaufbau und -betreuung
- Betreuung der Kooperation mit externen Stakeholdern
- Mitwirkung bei (nationalen und internationalen geförderten) Smart City (Forschungs)projekten
- Mitwirkung bei der Methodenentwicklung
- Mitwirkung beim SCW-Monitoring

5.2 Führungsverantwortung

Die Umsetzung der Rahmenstrategie ist Teil der Führungsverantwortung, insbesondere der LeiterInnen von Magistratsabteilungen, Geschäftsbereichen in der Magistratsdirektion (z.B. Gruppe Planung), sowie städtischen und stadtnahen Unternehmen. Zur operativen Umsetzung sollen in den Abteilungen Smart City Beauftragte benannt werden. Diese fungieren als Bindeglied zwischen der inhaltlichen Arbeit in der jeweiligen Abteilung und der Koordinationsstelle. Regelmäßige Zielvereinbarung mit Abteilungen und stadtnahen Unternehmen wären ein hilfreiches Instrument zur Sicherstellung der Umsetzung.

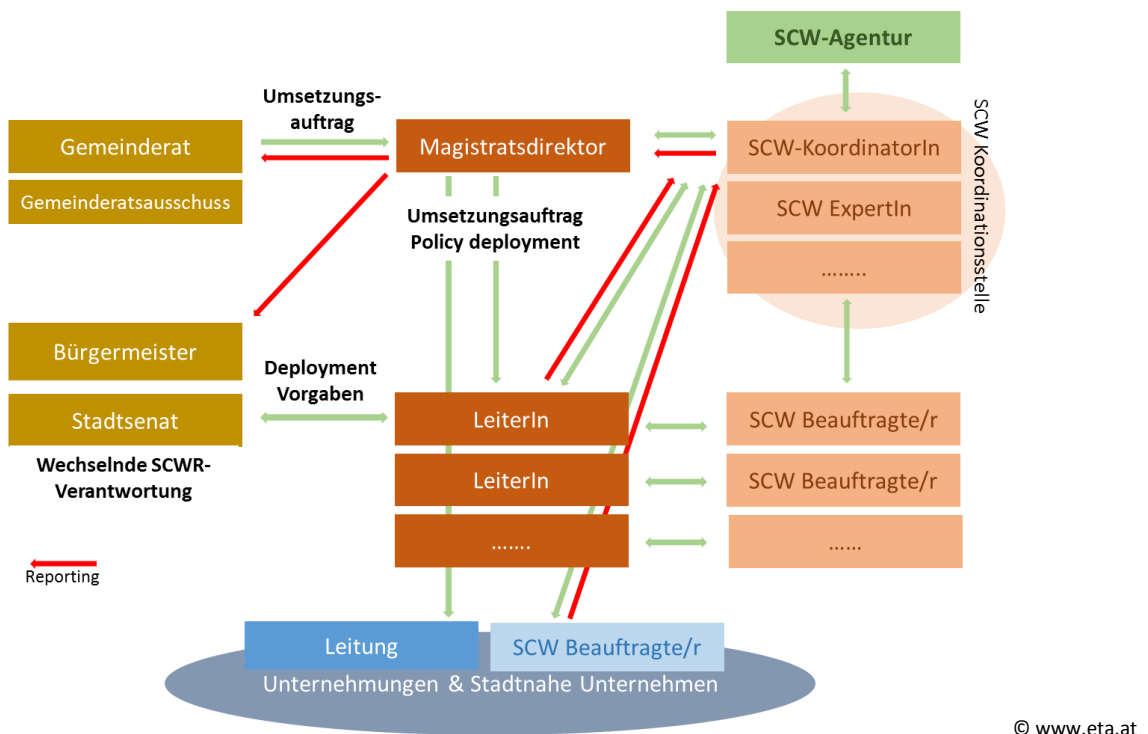
In den **Unternehmungen der Stadt** ist eine entsprechende Führungsverantwortung zu definieren, insbesondere im Hinblick auf die Schnittstellen zum Magistrat.

Um sicherzustellen, dass alle notwendigen Aktivitäten zur Umsetzung der SCWR durchgeführt werden, sind die entsprechenden, SCW-relevanten **Verantwortlichkeiten, Befugnisse und Aufgaben** in der Aufbauorganisation klar zu definieren.

Funktions-/Stellenbeschreibungen, um die SCW-Verantwortung zu ergänzen, Befugnisse und Aufgaben zu regeln

Zur Unterstützung der operativen Umsetzung ihrer/seiner SCW-Verantwortung kann die AbteilungsleiterIn eine/n **SCW-Beauftragte/n** aus ihrer/seiner Abteilung benennen. Die SCW-Beauftragten sind das Bindeglied zwischen der inhaltlichen Arbeit in der jeweiligen Abteilung/Bereich des Magistrats und der SCW-Koordinationsstelle.

Abbildung 3: Aufbauorganisation zur Umsetzung der SCWR im Magistrat und den Unternehmungen der Stadt und stadtnahen Unternehmen, Rollen und Zusammenwirken der Akteure



Position und Rolle	Verantwortung	Aufgaben	Berichtspflichtig	Befugnisse
MagistratsdirektorIn Interner Auftraggeber	<ul style="list-style-type: none"> + Gesamtverantwortung für die Umsetzung der SCWR + Umsetzungsauftrag an alle Abteilungen und MitarbeiterInnen + Übereinstimmung der städtischen Strategien, Handlungsanleitungen und Maßnahmen mit der SCWR + Sicherstellen der budgetären Widmungen in den relevanten Maßnahmenbereichen 	<ul style="list-style-type: none"> + Organisationseinheiten und Zuständigkeiten für Aufgabenfelder festlegen + Ressourcen bereitstellen + Zielkonflikte klären + Zielvereinbarungen (Policy Deployment) mit Führungskräften + Ergebnisverantwortung der Führungskräfte sicherstellen + Management Review: Regelmäßige Evaluierung der Umsetzung und weitere Vorgehensweise festlegen 	<ul style="list-style-type: none"> + Gemeinderat + Bürgermeister 	
LeiterInnen von Magistratsabteilungen MD-Geschäftsbereichen Bereichen Gruppen	<ul style="list-style-type: none"> + Verantwortung für die Umsetzung der SCWR im eigenen Wirkungsbereich 	<ul style="list-style-type: none"> + Umsetzung der Zielvereinbarungen (Policy Deployment) + Information und Kommunikation sicherstellen + Fachliche Mitwirkungen an bereichsübergreifenden SCW-Projekten + Monitoring 	<ul style="list-style-type: none"> + Magistratsdirektor 	<ul style="list-style-type: none"> +
SCW-KoordinatorIn LeiterIn der SCW- Koordinationsstelle	<ul style="list-style-type: none"> + Strategische Planung und Steuerung + Umsetzungserfolge und –probleme an Auftraggeber kommunizieren + Übergreifende Instrument- und Gesetzesvorschläge konzipieren und an politische Ebene und MD weiterleiten 	<ul style="list-style-type: none"> + SCW-Team und Organisation aufbauen + Prozess Strategieausrichtung umsetzen + Policy Deployment Prozess konzipieren und begleiten + SCW-Kommunikation (in Kooperation mit PID); „das Gesicht der SCW“ + Kooperationen und Zielverträge mit externen Stakeholdern erarbeiten + Abstimmung, Koordination im Magistrat + Forschungskoordination und –initierung + Aktionspläne initiieren + Abteilungsübergreifende Smart City Projekte initiieren und koordinieren + Monitoring und Evaluierung organisieren 	<ul style="list-style-type: none"> + Magistratsdirektor 	<ul style="list-style-type: none"> + Weisungsbefugt im Auftrag des MD gegenüber definierten Dienststellen + Weisungen an SCW-Beauftragte und ThemenmanagerInnen + Einschauberechtigt + Maßnahmen und Initiativen einfordern/anordnen

Position und Rolle	Verantwortung	Aufgaben	Berichtspflichtig	Befugnisse
SCW-ExpertIn MitarbeiterIn der SCW- Koordinationsstelle	+ Fachliche und organisatorische Unterstützung der/des SCW-KoordinatorIn	+ Unterstützung bei den Aufgaben der SCW-KoordinatorIn + Initiierung und Unterstützung von SCW-Aktivitäten auf verschiedenen Ebenen und Bereichen + SCW-Projekte konzipieren und koordinieren + Datenerhebung und Monitoring + Audits durchführen + Regelmäßiger Austausch und Vernetzung mit SCW-Beauftragten und Stakeholdern + Screening aller thematisch relevanten umgesetzten und geplanten Aktivitäten	+ SCW-KoordinatorIn	+ Inhaltliche Konzeption, Beratung der zuständigen Abteilungen
SCW-Beauftragte/r MitarbeiterIn einer Ab- teilung, unterstützt LeiterIn bei SCW- Aufgaben	+ Unterstützt Führungskraft (AbteilungsleiterIn) bei der Umsetzung der SCWR in der jeweiligen Abteilung	+ Aktionspläne erstellen und Umsetzung kontrollieren + Monitoring-Beiträge + Interne Vernetzung + Information der Abteilung über SCW Angelegenheiten + Kommunikation mit SCW-Team + Ausrichtung der Abteilungsaktivitäten auf SCWR-Umsetzung + SC-Projekte und Maßnahmen	+ AbteilungsleiterIn + SCW-KoordinatorIn	+ SCW-relevante Information weitergeben und einfordern
SCW-Kontaktperson aus Unternehmung der Stadt Wien oder stadt- nahem Unternehmen	+ Unterstützt die Geschäftsführung bei der Umsetzung der SCWR im Unternehmen	+ Wie SCW-Beauftragte/r	+ Geschäftsführung des Unternehmens + SCW-KoordinatorIn	+
MitarbeiterIn SCW-Agentur	+ Unterstützt die SCW-Koordinationsstelle gemäß Aufgabenvereinbarung	+ Umsetzung der mit der SCW-Koordinationsstelle vereinbarten Aufgaben	+ SCW-KoordinatorIn	+

5.3 Gremien

Verschiedene Gremien dienen der der Information, Kommunikation und der gemeinsamen Entscheidungsfindung im Rahmen der SCWR Umsetzung.

Grundsätzlich sollten SCWR Belange in bestehende Gremien und Meetings integriert werden. Dazu muss sichergestellt sein, dass dort regelmäßig über die SCW-Umsetzung informiert wird. Die SCW-Koordinationsstelle kann bei Bedarf beigezogen werden, insbesondere bei abteilungsübergreifenden Gremien wie Geschäftsgruppensitzungen oder AbteilungsleiterInnen-treffen der Planungsabteilungen.

Darüber hinaus sollten bestimmte Gremien (siehe Tabelle) der gemeinsamen Entscheidungsfindung, der Information, und Kommunikation explizit zur Smart City Wien Rahmenstrategie Umsetzung dienen. An der Spitze steht eine Steuerungsgruppe unter der Leitung des Magistratsdirektors. Eine einmal jährlich stattfindende SCW-Klausur dient dem breit angelegten Informationsaustausch und der Initiierung neuer, bereichsübergreifender Aktivitäten.

Gremium	Ziele und Aufgaben	Zusammensetzung	Häufigkeit
SCW High Level Steuerungsgruppe Ersetzt: SCW Steuerungsgruppe	+ Definierte Entscheidungen treffen + Evaluierung der SCWR Umsetzung + Rahmen für Zielvereinbarungen (Policy Deployment) + Klärung von Zielkonflikten + Anpassung und Weiterentwicklung der SCWR	+ Magistratsdirektor + SCW-KoordinatorIn + MD-DirektorInnen + SCW-verantwortliche StadträtInnen + GeschäftsführerInnen städtischer und stadtnaher Unternehmen	+ mindestens einmal pro Quartal
SCW-Koordinations-treffen	+ Information über aktuelle SCW Themen + Austausch über Umsetzungsaktivitäten + Initiierung von SCW Projekten + Datenbereitstellung + Fachgutachten, Studienergebnisse austauschen	+ SCW-KoordinatorIn + SCW-ExpertInnen + AbteilungsleiterInnen + SCW-Beauftragte + SCW-Kontaktpersonen	+ zweimonatlich

6 Ressourcen

Eine effektive Governance zur Umsetzung der SCWR kann nur dann realisiert werden, wenn die notwendigen Ressourcen bereitgestellt werden. Das betrifft insbesondere die Personalressourcen zum Aufbau der unterstützenden SCW-Aufbauorganisation.

Eine mit mehreren MitarbeiterInnen besetzte SCW-Koordinationsstelle unter Leitung der/des SCW-KoordinatorIn ist Voraussetzung, um die noch erforderlichen Planungs- und Konzeptionsarbeiten durchzuführen, die Implementierung zu initiieren, die MitarbeiterInnen des Magistrats bei den Umsetzungsaktivitäten aktiv zu unterstützen, sowie mit Partnern außerhalb des Magistrats erfolgreich zusammenzuarbeiten. Für die Durchführung spezieller SCW Vorhaben muss die SCW Koordinationsstelle auch über ein Aktionsbudget verfügen.

In den Abteilungen sind entsprechende Zeitbudgets für MitarbeiterInnen bereitzustellen, die spezielle SCWR Aufgaben wahrnehmen.

Für die Umsetzung der in den auf die SCWR neu ausgerichteten Teilstrategien und den darin vorzusehenden Maßnahmen ist die Festlegung von Budgetprioritäten durch den Stadtsenat erforderlich. Wesentlich ist dabei, die vorhandenen und die allenfalls weiter notwendigen Investitionsmittel bzw. Finanzierungsmodelle auf die SCWR auszurichten.

7 Evaluierung und Monitoring

Eine regelmäßiges und fundiertes **Monitoring** sowie die **Evaluierung** der Umsetzung der SCW Rahmenstrategie auf verschiedenen Ebenen sind als zentrale Steuerungsinstrumente unbedingt erforderlich. Evaluierung meint die **Bewertung der Wirksamkeit** von Prozessen, Strukturen, Projekten und Aktivitäten in Hinblick auf das Erreichen der angestrebten, in der SCWR definierten Ziele. Ein wichtiger Teil der Evaluierung sind die mit verschiedenen Akteuren getroffenen Zielvereinbarungen.

Die Evaluierung der SCWR erfolgt anhand klar festgelegter und offengelegter Kriterien, der Ablauf, Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten sind ebenso klar definiert. Die Gesamtleitung der SCWR-Evaluierung, die von entsprechend qualifizierten ExpertInnen durchgeführt wird, liegt bei der SCW-Koordinationsstelle im Auftrag des Magistratsdirektors. Neben der SCWR-Gesamtevaluierung können auch Teilbereiche oder einzelne Organisationseinheiten evaluiert werden.

Die Evaluierungsergebnisse werden in der SCW High Level Steuerungsgruppe präsentiert, diskutiert und bewertet („**Managementbewertung**“).

Der Magistratsdirektor präsentiert die Evaluierungsergebnisse dem Stadtsenat und dem zuständigen Gemeinderatsausschuss, die ebenfalls darüber beraten („**Politische Bewertung**“).

Auf Basis der Politischen und der Managementbewertung werden die notwendigen Anpassungen und Maßnahmen erarbeitet, um die Effektivität und Effizienz der gesamten Governance zu erhöhen und damit die Zielerreichung sicherzustellen, z.B. die Überarbeitung und Anpassung der SCW-Teilstrategien.

Die wichtigste Quelle für die SCWR Evaluierung ist das zu entwickelnde **Monitoringsystem**. Es liefert methodisch erhobene und systematisch dokumentierte Daten und Informationen über die Erreichung der Ziele der SCWR in allen drei Dimensionen – Ressourcen, Innovation und Lebensqualität.

Diese Breite der SCWR stellt hohe methodische, inhaltliche und organisatorische Anforderungen an das Monitoringsystem. Es werden zuerst die dafür notwendigen Grundlagenstudien durchgeführt.

Darauf aufbauend wird das Monitoringkonzept unter Leitung der SCW-Koordinationsstelle entwickelt und umgesetzt. Wichtige Aspekte dabei sind die Entwicklung geeigneter Leistungsindikatoren („Key Performance Indicator“), der gesicherte Zugang zu Datenquellen und die Datenqualität, die verschiedenen Detaillierungsebenen, das Monitoring des Policy Deployment Prozesses, die Effektivität des Ressourceneinsatzes.

Zum Thema **Monitoring** ist zu erwähnen, dass derzeit in den geförderten Projekten „Smart.Monitor“ (Stadt der Zukunft, bmvit, 2015-2017) und „CITYKeys“ (EU – Horizon 2020, 2015 – 2016) geforscht wird. Smart.Monitor arbeitet an einem praxistauglichen und realitätsnahen Monitoringkonzept für die Stadt Wien, das die Umsetzung der Smart City Wien Rahmenstrategie verfolgen soll. Der Fokus liegt vor allem bei der Erstellung von Konzepten zu SCWR Indikatoren sowie Datenerhebungs-, Steuerungs- und Governance Prozessen.

Darüber hinaus untersucht Smart.Monitor internationale Erfolgsfaktoren und integriert Erfahrungen der Referenzstädte Graz, Salzburg, München, Berlin und Hamburg. Im Gegensatz dazu entwickelt CITYKeys gemeinsam mit anderen europäischen Städten, Städtenetzwerken und Forschungsinstituten ein Leistungsmessungskonzept für Smart Cities und „smarte“ Projekte. Ziel ist es, smarte Städte und Projekte im europäischen Raum weiterzuentwickeln und vergleichbar zu machen. Die Evaluierung der Rahmenstrategie erfolgt anhand klar festgelegter und offengelegter Kriterien, der Ablauf, die Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten sind ebenso klar definiert. Die Evaluierungsergebnisse werden sowohl in der Steuerungsgruppe präsentiert, diskutiert und bewertet („Managementbewertung“) als auch dem Stadtsenat und dem zuständigen Gemeinderatsausschuss vorgelegt, die ebenfalls darüber beraten („Politische Bewertung“). Auf Basis der politischen und der Managementbewertung werden die notwendigen Anpassungen und Maßnahmen erarbeitet, um die Effektivität und Effizienz der gesamten Governance zu erhöhen und damit die Zielerreichung sicherzustellen, z.B. die Überarbeitung und Anpassung städtischer Teilstrategien.

8 Empfehlungen

Eine effektive Governance ist für die erfolgreiche Weiterentwicklung der Smart City Wien entscheidend. Daher ist eine intensive Auseinandersetzung mit dem Thema Smart City Governance innerhalb der Stadt Wien unabdingbar. Entsprechende Strukturen und Prozesse sind – wie oben beschrieben – festzulegen. Zu den Eckpfeilern einer Smart City Governance zählen:

- **Aufbauorganisation & Prozesse**
Die Schaffung einer Aufbauorganisation, in der alle notwendigen Funktionen und Gremien definiert werden, wobei insbesondere ein operative Koordinationsstelle im Bereich der Magistratsspitze sowie eine entscheidungsfähige Steuerungsgruppe unter Einbeziehung von Stakeholdern und mit externer wissenschaftlicher Begleitung einzurichten sind.
- **Herunterbrechen der Smart City Ziele in Teilstrategien & Maßnahmen**
Alle städtischen Strategien und Programme der Stadt sind bei ihren nächsten Überarbeitungen bestmöglich auf die Zielsetzungen der Smart City Wien Rahmenstrategie auszurichten (quantitativ und qualitativ).
- **Monitoring**
Die Einrichtung eines kontinuierlichen Monitorings schafft die Informationsvoraussetzungen, um den Erfolg und die Wirkungen der gesetzten Maßnahmen beurteilen zu können.
- **Politische Steuerung**
Die politische Bewertung und allfällige Strategieanpassungen erfolgen durch den zuständigen Gemeinderatsausschuss, der auf der Basis von fachlichen Einschätzungen Empfehlungen für die Stadtregierung ausarbeitet.

Die Steuerung der Entwicklung zu einer Smart City erfordert, über die engsten Stakeholder hinausgehend, die Einbindung von BürgerInnen, Wirtschaft, Forschung und NGOs, um Innovationen in technischer, organisatorischer und rechtlicher Hinsicht zu entwickeln sowie auch das Bewusstsein und die alltäglichen Abläufe und Verhaltensweisen schrittweise neu auszurichten. In diesem Sinne ist Smart City Governance künftig umfassender zu konzipieren und die hier dargestellten Ansätze sind zu erweitern.

Abkürzungen, Begriffe

KAV	Wiener Krankenanstaltenverbund – eine Unternehmung der Stadt Wien nach § 71 WStV
MA	Magistratsabteilung
MD	Magistratsdirektor
PGO	Planungsgemeinschaft Ost, ein Gremium der Länder Wien, Niederösterreich und des Burgenlandes
PID	Presse- und Informationsdienst der Stadt Wien (MA53 – Magistratsabteilung für Öffentlichkeitsarbeit)
SCW Projekt	Ein Projekt, das der Umsetzung der Smart City Ziele (SCWR) dient
SCW	Smart City Wien
SCW-Ex	Smart City Wien ExpertIn
SCW-K	Smart City Wien KoordinatorIn
SCW-KS	Smart City Wien Koordinationsstelle
SCWR	Smart City Wien Rahmenstrategie
SUM	Stadt Umland Management, eine Unterstützungseinheit für die Koordination von Tätigkeiten von Wien und den Umlandgemeinden
TINA	TINA Vienna ein Tochterunternehmen der Wien Holding. TINA steht für den ursprünglichen Unternehmensinhalt: Transport Infrastructure Needs Assessment. Derzeit ist TINA als Smart City Wien Agentur beauftragt.