



Botschaft des Stadtrates an den Gemeinderat

179108 / 166.00

Departementsübergreifende Legislaturziele 2025–2028

Antrag

Die departementsübergreifenden Legislaturziele 2025–2028 des Stadtrates werden zur Kenntnis genommen.

Zusammenfassung

Die Stadt Chur hat in der Vergangenheit in verschiedenen Bereichen Teilstrategien definiert, jedoch keine departementsübergreifenden Legislaturziele erarbeitet. Aufgrund eines Auftrags des Gemeinderates hat der Stadtrat ein entsprechendes Projekt initiiert, die Projektorganisation definiert und die zu erreichenden Meilensteine festgelegt. Stadtrat, städtische Kommissionen, ein Projektteam und alle Dienststellenleitenden analysierten die aktuelle Lage sowie die zukünftigen Chancen und Herausforderungen mit Unterstützung einer externen Beratung.

Auf dieser Grundlage wurden Ziele und Entwicklungsschwerpunkte für die laufende Legislaturperiode entwickelt, die nun dem Gemeinderat zur Kenntnis gebracht werden. Zweck der Legislaturziele ist es, das Handeln der verschiedenen Behördenbereiche aus einer Gesamtsicht heraus optimal auszurichten und abzustimmen.

Der Stadtrat wird im Anschluss an die gemeinderätliche Debatte Massnahmen zu den Entwicklungsschwerpunkten festlegen und für eine koordinierte Abarbeitung besorgt sein. Das Reporting erfolgt im Rahmen der jährlichen Geschäftsberichte des Stadtrates.





Bericht

1. Ausgangslage

1.1 Wesen und Nutzen von Legislaturzielen

Legislaturziele sind die strategischen Hauptziele und Prioritäten, die eine Regierung für eine bestimmte Legislaturperiode festlegt. Diese Ziele werden in der Regel zu Beginn der Legislaturperiode definiert und dienen als Leitlinien für die politische und administrative Arbeit der Regierung. Sie umfassen wirtschaftliche, soziale und ökologische Prioritäten und sollen sicherstellen, dass die Regierung auf die wichtigsten Herausforderungen und Chancen reagiert.

Legislaturziele haben mehrere wichtige Zwecke:

- **Richtungsweisung:** Sie geben eine klare Richtung vor, in die sich eine Organisation oder Gemeinde entwickeln soll.
- **Planungsinstrument:** Sie helfen bei der Erstellung von Massnahmenplänen, Finanzplänen und Budgets, indem sie konkrete Ziele vorgeben.
- **Transparenz:** Sie machen die Ziele und Prioritäten der Amtsperiode für alle Beteiligten und die Öffentlichkeit transparent.
- **Evaluationsgrundlage:** Am Ende der Amtsperiode können die erreichten Ziele überprüft und bewertet werden, um den Erfolg der Massnahmen zu messen.

1.2 Vorhandene Teilstrategien und Vorarbeiten

Die Stadt Chur hat sich in der Vergangenheit mehrfach mit strategischen Zielen beschäftigt. Im Jahr 2001 präsentierte der Stadtrat erstmals ein Leitbild, das 2010 aktualisiert wurde. Diese Leitbilder wurden nicht als Legislaturprogramme, sondern als langfristige Grundlage für das politische Handeln angesehen.

Seit 2013 wurden in verschiedenen Politikbereichen vertiefte Masterpläne, Strategien und Konzepte erarbeitet und politisch verabschiedet (Weissbuch Boden- und Liegenschaftspolitik, Masterplan Klima und Energie, Alterskonzept, Kulturstrategie, Legislaturziele 2021–2024 Departement Bildung Gesellschaft Kultur, usw.). Weitere Grundlagen waren einerseits die Mehrjahresplanung der Investitionen, die 2019 ein erstes Mal und 2023 zum zweiten Mal die Prioritäten langfristig festlegte, und andererseits der Werkstattbericht zur Positionierung der Stadt, der vom Gemeinderat 2019 zur Kenntnis genommen wurde.



1.3 Auftrag des Gemeinderates

Aufgrund der im vorherigen Abschnitt beschriebenen Situation beauftragte der Gemeinderat am 14. Dezember 2023 den Stadtrat folgendermassen: "Die GPK empfiehlt für die neue Legislatur 2025–2028 departementsübergreifende Legislaturziele zu erarbeiten und dem Gemeinderat im 1. Quartal 2025 zur Kenntnis zu bringen." Der Stadtrat lancierte an der Sitzung vom 9. April 2024 das Projekt "Departementsübergreifende Legislaturziele 2025 bis 2028". Dabei sollen die künftigen Stadtratsmitglieder eingeladen werden, sich beim Projekt maximal zu beteiligen. Weiter definierte der damalige Stadtrat drei Ziele für das Projekt:

1. Strategisches Management der Stadt Chur entwickeln.
2. Departementsübergreifende Prozesse und Zusammenarbeit optimieren.
3. Schwerpunkte in ausgewählten Politikbereichen priorisieren.

1.4 Projektorganisation und Abwicklung

Der Stadtrat hat die Projektorganisation wie folgt festgelegt:

Auftraggeber	Gesamtstadtrat
Projektsteuerung	Patrik Degiacomi
Projektleitung	Stefan Brühlhart
Externe Begleitung	Samuel Enggist, Kreis2 AG
Projektteam	Marco Michel, Stadtschreiber Andreas Thöny, Dienststellenleiter (DSL) Gesellschaft Roland Arpagaus, DSL Tiefbau Claudia Stebler, DSL Personal Alexandra Hefti, DSL Finanzen, Steuern und Einwohnerdienste Josua Ackermann, DSL Informatik Punktuell: Mitglieder der Dienststellenleitendenkonferenz

Das Legislaturzielprojekt ist interdisziplinär aufgesetzt, es wird in fünf sequentiellen Phasen abgearbeitet. Die Formulierung der Legislaturziele basiert auf den Ergebnissen der Analysephase.



Detailangaben zur Projektarchitektur sind im vom Stadtrat verabschiedeten Projektauftrag und Projektplan zu finden. Diese Dokumente sind in der Aktenaufgabe konsultierbar. Der Nachtragskredit für die externe Begleitung wurde an der Sitzung vom 2. Juli 2024



beschlossen, die Kenntnisnahme der Analyse und die weiteren Schritte an jener vom 24. Oktober 2024.

2. Bearbeitungsprozess und Zwischenergebnisse

2.1 Desk Research

Der erste Teil der Analyse bestand aus drei Komponenten:

- Erstens wurde untersucht, ob andere vergleichbare Städte ebenfalls Legislaturziele haben und wie diese ausgestaltet sind. Dabei zeigte sich, dass andere untersuchte Städte (Solothurn, Thun, Sion, Fribourg, St. Gallen) bereits über Erfahrungen mit Legislaturzielen verfügen, wovon Chur profitieren kann.
- Zweitens wurden die normativen und strategischen Grundlegendokumente der Stadtverwaltung gesammelt und ausgewertet. Hier kristallisierte sich heraus, dass die Stadt Chur über verschiedene normative Grundlagen verfügt, welche Vision und Mission der Stadtverwaltung sowie verschiedene Ziele in diversen Bereichen festhält. Diese Grundlegendokumente sind jedoch nicht immer über die gesamte Stadtverwaltung bekannt.
- Drittens wurde angestrebt, die Bürgerbedürfnisse festzustellen. Dazu wurden Gespräche mit den angehenden Stadträten geführt. Diese haben die Bürgerbedürfnisse im Rahmen des kürzlich bestrittenen Wahlkampfes aus erster Hand erfahren.

2.2 Befragung der städtischen Kommissionen

Im Rahmen des Projekts wurden sieben städtische Kommissionen schriftlich befragt. Die zu beantwortende Frage war folgendermassen formuliert: “Der Stadtrat lädt Sie ein, aus Ihrer Sicht dem Projektteam mitzugeben, was für die Legislaturziele der Stadt von Bedeutung ist. Im Fokus steht dabei die Stadt als Ganzes, nicht nur der in Ihrer Zuständigkeit liegende Bereich.”

Die Antworten erfolgten ebenfalls schriftlich und sind in Abschnitt 3.2 des Bericht Analysephase als integrale Zitate ausgewiesen. Aus den sieben Antworten können folgende Fazits gezogen werden:

- Die Kommissionen fokussierten ihre Antworten auf ihre jeweiligen Kompetenzbereiche. Dies ergibt wertvolle Hinweise für künftige Ziele und passende Massnahmen zur Erreichung derselben.



- Drei Schwerpunktthemen wurden mehrfach hervorgehoben: Finanzen, Personalmanagement und Bildung.

2.3 Schriftliche Befragung der Dienststellenleitenden

Über schriftliche Befragungen wurden die Einschätzungen von 21 Dienststellenleitenden (DSL) eingeholt. Die Rücklaufquote betrug 100 %, was auf ein verbreitetes Interesse und Engagement der befragten DSL bezüglich der Legislaturzielplanung schliessen lässt.

Die Befragung umfasste eine quantifizierte Online-Umfrage auf Survey Monkey sowie eine qualitative Befragung via Axioma.

Es wurden mehrere Themenblöcke analysiert:

- Departementsübergreifende Zusammenarbeit
- Werkzeuge und Instrumente des strategischen Managements
- SWOT und Identifikation der thematischen Schwerpunkte für die Legislaturziele
- Erwartungen und Wünsche an das Projekt

Daraus konnten verschiedene Schlüsselerkenntnisse gewonnen werden.

- Sowohl aus der Umfrage wie auch aus dem Workshop wurde deutlich, dass es zwar in den einzelnen Teilbereichen Konzepte und Ziele gibt, dass aber die übergeordnete Zielsetzung fehlt. Diese soll klar, einfach und prägnant dargestellt sein, über alle Departemente Gültigkeit haben und in der Verwaltungsarbeit aktiv eingesetzt werden.
- Wichtig ist zudem die Erkenntnis, dass Legislaturziele die einzelnen vertiefenden Konzepte wie: Werkstattbericht, Weissbuch Boden- und Liegenschaftspolitik 2.0, Masterplan Obere Au etc. nicht ersetzen, sondern strategisch überdachen sollen.
- Die aktuelle departementsübergreifende Zusammenarbeit wurde eher kritisch beurteilt. Die Befragung hat konkrete Hinweise ergeben, wo primär für die Verbesserung der Zusammenarbeit angesetzt werden soll, nämlich a) mit der Formulierung departementsübergreifender Ziele, b) der Verbesserung der Konfliktfähigkeit unter Departementen und Dienststellen sowie c) mit der Stärkung des Wir-Gefühls.

Detaillierte Angaben zu den Rückmeldungen sind im Abschnitt 3.3 des Berichts Analysephase ausgewiesen.



2.4 Workshops mit Dienststellenleitenden und Stadtrat

Am 12. September 2024 wurden die bis dahin erarbeiteten Ergebnisse anlässlich der Dienststellenleitendenkonferenz geteilt, diskutiert und weiterbearbeitet. Dabei nahmen die DSL wie auch die aktiven und designierten Stadträte teil.

Zum Auftakt des Workshops wurden die wichtigsten Analyseergebnisse vermittelt. Auf dieser Basis konnten die DSL interaktiv und partizipativ in Gruppenarbeiten Vorschläge für Schwerpunktthemen erarbeiten und sich dazu äussern, wo aus ihrer Sicht die Hebelwirkungen für die Behörden in den nächsten vier Jahren angesetzt werden müssten. Das konsolidierte Ergebnis wurde im Plenum besprochen und mit Punkten gewichtet.

Als Resultat des Arbeitsprozesses können die am häufigsten genannten Themenschwerpunkte für Legislaturziele wie folgt geclustert wiedergegeben werden:

- Finanzhaushalt
- Interne Zusammenarbeit, Organisationsentwicklung, Digitalisierung und Modernisierung der städtischen Dienste
- Personalmanagement
- Klimawandel, Stadtentwicklung und Wohnraumangebot
- Bildung und soziale Integration
- Lokale Wirtschaft

Die vollständige Auswertung ist im Abschnitt 3.4 des Berichts Analysephase dokumentiert.

Auf dieser Basis erarbeiteten das Projektteam und der designierte Stadtrat eine Erstversion von Zielen, Entwicklungsschwerpunkten und Indikatoren zur Zielerreichung. Diese wurden an einer weiteren Dienststellenleitendenkonferenz am 23. Januar 2025 geschärft und validiert. An jenem Anlass starteten die DSL zusätzlich den Entwicklungsprozess von Massnahmen zur Erreichung der Ziele.

3. Legislaturziele 2025–2028

3.1 Leitplanken zur Erarbeitung

Im Rahmen des Erarbeitungsprozesses wurden verschiedene Grundsätze zur Erarbeitung der Legislaturziele definiert:

⇒ **Fokussierung:** Konzentration auf wenige, zu entwickelnde Kernthemen.



Zahlreiche Kaderpersonen wiesen in der Analysephase darauf hin, dass das "Weniger ist mehr"-Prinzip ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Akzeptanz, Umsetzung und Wirkungskraft der Legislaturziele ist.

Zudem sollen nicht alle Behördenaufgaben abgebildet werden. Aufgaben, die in den kommenden vier Jahren weitgehend wie bisher wahrgenommen werden sollen, gehören nicht in die Legislaturziele.

- ⇒ **Legalitätsprinzip:** Die Ziele dürfen nur Themen betreffen, bei denen per Gesetz Einflussmöglichkeiten gegeben sind.
- ⇒ **Zukunftsfähigkeit:** Die Ziele sollen Antworten liefern auf wichtige Chancen und Herausforderungen der Stadt.
- ⇒ **Tragbarkeit:** Die Ziele müssen finanziell tragbar sein.
- ⇒ **Richtige Form:** Es werden departementsübergreifende Ziele, nicht Massnahmen, beschrieben.
- ⇒ **Verständlichkeit:** Legislaturziele werden allgemein verständlich formuliert.
- ⇒ **Evaluationsgrundlage:** Zu jedem Ziel werden Indikatoren zur Zielerreichung definiert, sodass die städtische Entwicklung bezüglich der Ziele genauer verfolgt und verstanden werden kann.

In dieser Legislaturperiode werden die Indikatoren ausgewertet und interpretiert. In der nächsten Periode kann erwogen werden, quantifizierte Ziele zu definieren.

3.2 Wortlaut der Legislaturziele

Das Kernergebnis des Projekts, die Legislaturziele, sind das Resultat der Besprechungen, Befragungen und Workshops unter Stadträten, Projektteam, Kommissionen und DSL.

Die Ziele bezeichnen Bereiche, welche in den kommenden vier Jahren besonders intensiv weiterentwickelt werden. Der Grundgedanke ist, Chancen und Gefahren, welche für die Stadtbevölkerung von kollektiv hoher Bedeutung sind, möglichst proaktiv zu begegnen. Dabei werden sowohl wirtschaftliche, ökologische wie auch gesellschaftliche Aspekte berücksichtigt, analog zur städtischen Departementsstruktur.

Die sieben Ziele werden in zwei behördeninterne und fünf politische Ziele differenziert. Sie lauten folgendermassen:



Behördeninterne Ziele	Z 1 Strategisches Management weiterentwickeln Z 2 Departementsübergreifende Zusammenarbeit stärken
Politische Ziele	Z 3 Gesunden Finanzhaushalt sicherstellen Z 4 Qualitätsvolle Stadtentwicklung vorantreiben Z 5 Wohnungsangebot erweitern Z 6 Gesundheit und Mitsprache fördern Z 7 Lokale Wirtschaft stärken

Zu jedem der sieben Ziele sind jeweils die **Ausgangslage** beschrieben, die **Stossrichtung der Ziele** formuliert, Präzisierungen mit **Entwicklungsschwerpunkten** konkretisiert, bereits vorhandene und zu berücksichtigende **Grundlagen** aufgelistet und zu guter Letzt **Indikatoren zur Zielerreichung** benannt.

Das vollständige Zielsystem ist im Dokument "Legislaturziele" im Anhang der Botschaft ausgewiesen.

4. **Fazit und Ausblick**

Der ursprüngliche Auftrag des Gemeinderates an den Stadtrat lautete, für die neue Legislatur 2025–2028 departementsübergreifende Legislaturziele zu erarbeiten und dem Gemeinderat im 1. Quartal 2025 zur Kenntnis zu bringen. Mit der vorliegenden Botschaft kommt der Stadtrat dem Auftrag fristgerecht nach.

Der Stadtrat wird im Anschluss an die gemeinderätliche Debatte Massnahmen zu den Entwicklungsschwerpunkten festlegen und für eine koordinierte Abarbeitung besorgt sein. Basierend auf den Legislaturzielen werden Jahresziele und konkrete Massnahmen erarbeitet oder bestehende Massnahmen und Projekte den einzelnen Legislaturzielen zugeordnet. Dies wird unter einheitlichen Massstäben und zentral gesteuert vorgenommen. Ein weiterer wichtiger Schritt ist die Kopplung der Massnahmen mit dem Budgetprozess und die periodische Überprüfung der Zielerreichung. Das Reporting erfolgt im Rahmen der jährlichen Geschäftsberichte des Stadtrates.



Wir bitten Sie, sehr geehrter Herr Präsident, sehr geehrte Mitglieder des Gemeinderates, dem Antrag des Stadtrates zuzustimmen.

Chur, 4. Februar 2025

Namens des Stadtrates

Der Stadtpräsident

Der Stadtschreiber


Hans Martin Meuli


Marco Michel

Anhang

- Departementsübergreifende Legislaturziele 2025–2028 vom 4. Februar 2025
- Bericht Analysephase vom 11. November 2024

Aktenauflage

- Projektauftrag Legislaturziele Stadt Chur 2025 bis 2028 vom 9. April 2024
- Projektplan
- Leitbild des Stadtrates Chur vom Oktober 2001
- Leitbild des Stadtrates Chur vom Frühjahr 2010
- Botschaft Positionierung der Stadt Chur; Werkstattbericht vom 29. Oktober 2019
- Botschaft Weissbuch 2.0 zur städtischen Boden- und Liegenschaftspolitik; Erfolgskontrolle vom 14. November 2023
- Stadtentwicklungskonzept 2050 vom 23. November 2021 inkl. Mitwirkungsbericht
- Botschaft Überarbeitung Mehrjahresplanung der Investitionen 2020 – 2031 vom 25. Oktober 2022
- Legislaturziele 2021 – 2024 Departement Bildung Gesellschaft Kultur vom September 2021



Stadt Chur

Departementsübergreifende Legislaturziele 2025–2028

4. Februar 2025



1. Präambel

Die Legislaturziele dienen der Umsetzung der städtischen Vision «Chur – urbanes Graubünden»¹. Ziele und Entwicklungsschwerpunkte wurden in einem interdisziplinären Prozess erarbeitet. Stadtrat, städtische Kommissionen und Vertreter/-innen aller Dienststellen wirkten mit. Dabei wurde stets das Legalitätsprinzip, basierend auf Verfassung und Gesetzen, beachtet.

Die Handlungsmaximen waren die Dienstleistungsorientierung an den Bedürfnissen der Bevölkerung, Partizipation und Mitwirkung wie auch die Gewährleistung hoher Lebensqualität und Sicherheit. Mehrjährige Trends und Entwicklungen wurden berücksichtigt.

Die Ziele bezeichnen Bereiche, welche in den kommenden vier Jahren besonders intensiv weiterentwickelt werden. Dabei werden sowohl behördeninterne wie auch politische Ziele definiert.

Zu jedem Ziel werden Indikatoren zur Zielerreichung bezeichnet, sodass die städtische Entwicklung bezüglich der Ziele genauer verfolgt und verstanden werden kann. In dieser Legislaturperiode werden die Indikatoren erhoben, verfolgt und interpretiert. In der nächsten Periode kann erwogen werden, quantifizierte Ziele zu ausgewählten Indikatoren zu definieren.

1. Behördeninterne Ziele

Ziel	Z 1 Strategisches Management weiterentwickeln
Ausgangslage	Unsere Stadt verfügt bislang über keine übergreifende Strategie im Sinne von Legislaturzielen. Zwar existieren Teilstrategien, doch diese müssen sorgfältig aufeinander abgestimmt und verknüpft werden. Durch eine koordinierte Herangehensweise können Reibungsverluste bei der Verfolgung einzelner Ziele vermieden werden. 
Entwicklungsschwerpunkte	ES 1.1 Städtische Vision, Mission und Leitbild überprüfen. ES 1.2 Mehrjährigen Legislaturplanungszyklus etablieren. ES 1.3 Integriertes Management für Grossprojekte etablieren.
Vorhandene Grundlagen	Werkstattbericht Positionierung
Indikator zur Zielerreichung	Umfragewerte zum strategischen Management

Ziel	Z 2 Departementsübergreifende Zusammenarbeit stärken
Ausgangslage	Der Fachkräftemangel stellt auch für die städtischen Dienste eine Herausforderung dar. Hinsichtlich der internen Zusammenarbeit wurden substanzielle Potenziale festgestellt, die es zu entfalten gilt. Durch gute Führung und konsequentes Personalmanagement kann qualifiziertes Personal leichter rekrutiert und gehalten werden, was die Professionalität und Motivation der städtischen Dienste steigert. Dies wiederum fördert die effektive Umsetzung der Legislaturziele. 

¹ Quelle: Botschaft des Stadtrates an den Gemeinderat vom 29. Oktober 2019, S. 5

Entwicklungsschwerpunkte	<p>ES 2.1 Flexibilität und Reaktionsfähigkeit der Organisation stärken.</p> <p>ES 2.2 Kompetenzordnung überprüfen.</p> <p>ES 2.3 Departementsübergreifende Prozesse und Gefässe überprüfen.</p> <p>ES 2.4 Personalmanagement und Führungskultur (insbesondere Wertschätzung) stärken.</p> <p>ES 2.5 Wir-Gefühl etablieren.</p>
Vorhandene Grundlagen	<p>Führungsgrundsätze</p> <p>Führungshandbuch und Organisationshandbuch</p> <p>Führungsentwicklungskonzept</p>
Indikator zur Zielerreichung	Netto-Fluktuation

2. Politische Ziele

Ziel	Z 3 Gesunden Finanzhaushalt sicherstellen	
Ausgangslage	<p>Die finanzielle Situation vieler öffentlicher Haushalte wird zunehmend angespannter. Die überregional steigenden Kosten für viele Güter und Dienstleistungen betreffen auch Chur.</p> <p>Die verfassungsmässigen Finanzhaushaltsgrundsätze verlangen, dass die öffentlichen Mittel sparsam, wirtschaftlich und wirksam eingesetzt werden sollen und der Finanzhaushalt mittelfristig ausgeglichen sein soll. Das Ziel «Gesunde Finanzen» betrifft übergreifend alle städtischen Dienste.</p>	
Entwicklungsschwerpunkte	<p>ES 3.1 Selbstfinanzierung erhöhen.</p> <p>ES 3.2 Finanzierung Investitionsprojekte sicherstellen.</p>	
Vorhandene Grundlagen	<p>Stadtverfassung</p> <p>Finanzhaushaltsgesetz</p> <p>Mehrjahresplanung der Investitionen 2020–2031</p> <p>Reglement über departementale Finanzkompetenzen</p>	
Indikatoren zur Zielerreichung	<p>Mittelfristiger Selbstfinanzierungsgrad</p> <p>Selbstfinanzierungsanteil</p> <p>Bruttoverschuldungsgrad</p>	

Ziel	Z 4 Qualitätsvolle Stadtentwicklung vorantreiben	
Ausgangslage	<p>Durch das stetige Bevölkerungswachstum in den letzten Jahrzehnten steigt der Druck auf das Siedlungsgebiet. Die Ansprüche an eine qualitätsvolle Stadtentwicklung werden dementsprechend diverser.</p> <p>2024 hat das Churer Stimmvolk mit 56% Ja-Stimmen den Gegenvorschlag zur Stadtklima-Initiative angenommen. Dies widerspiegelt, dass der Churer Bevölkerung ein nachhaltiger Umgang mit dem Thema Klimaerwärmung wichtig ist. Im Fokus stehen Massnahmen zum Ausbau der blau-grünen Infrastruktur sowie zur Verkehrsberuhigung und Förderung des Fuss- und Veloverkehrs.</p>	

Entwicklungsschwerpunkte	<p>ES 4.1 Quartierverträglich verdichten.</p> <p>ES 4.2 Öffentliche Räume attraktiv gestalten.</p> <p>ES 4.3 Velo-, Fuss- und öffentlichen Verkehr fördern.</p> <p>ES 4.4 Infrastruktur an die Klimaveränderung anpassen.</p> <p>ES 4.5 Erneuerbare Energien fördern.</p>
Vorhandene Grundlagen	<p>Stadtentwicklungskonzept 2050 (STEK 2050)</p> <p>Grundordnung mit dazugehörigen Konzepten, Leitfäden und Gestaltungshandbüchern</p> <p>Sondernutzungsplanungen</p> <p>Stadt- und Landschaftsinventar</p> <p>Energierichtplan, Masterplan Energie und Klima</p>
Indikator zur Zielerreichung	<p>Quartierplanverfahren mit qualifizierenden Verfahren</p> <p>Strassenräume mit Betriebs- und Gestaltungskonzept</p> <p>Umsetzung Freiraumkonzept</p> <p>Umsetzung Mobilitätsstrategie</p> <p>Umsetzung Masterplan Energie und Klima</p>

Ziel	Z 5 Wohnungsangebot erweitern
Ausgangslage	<p>Das Wohnungsangebot in Chur kann die hohe Nachfrage der letzten Jahre nicht decken. Dies führt oft zu unbefriedigenden Wohnsituationen für die Suchenden, verbunden mit längeren Arbeitswegen. «Bezahlbarer Wohnraum» zählt zu den drei wichtigsten Anliegen der Churer Bevölkerung.</p> <p>Neue Wohnungen entstehen mehrheitlich durch private Investitionen, die nur bei ausreichend attraktiven Rahmenbedingungen getätigt werden.</p>
Entwicklungsschwerpunkte	<p>ES 5.1 Wohnraumstrategie erarbeiten.</p> <p>ES 5.2 Soziale Durchmischung in Quartieren fördern.</p>
Vorhandene Grundlagen	<p>Stadtentwicklungskonzept 2050 (STEK)</p> <p>Mehrjahresplanung der Investitionen 2020–2031</p> <p>Weissbuch Boden- und Liegenschaftspolitik</p>
Indikator zur Zielerreichung	Realisierte Wohneinheiten, unterteilt in Preiskategorien tief / mittel / hoch



Ziel	Z 6 Gesundheit und Mitsprache fördern	
Ausgangslage	<p>Die CTC-Befragung aller Churer Jugendlichen ergab, dass Handlungsbedarf auf verschiedenen Ebenen der Kinder- und Jugendpolitik besteht. Mitsprache ist ein wichtiger Schlüssel für psychische Gesundheit, besonders für Kinder und Jugendliche, aber auch für Erwachsene.</p> <p>Durch die demografische Entwicklung vergrössert sich der Anteil der auf langfristige Pflege und Betreuung angewiesenen Bevölkerung. Diese muss gesichert werden und finanzierbar bleiben.</p> <p>Den Sportvereinen kommt mit der Zunahme von Bildschirmzeiten in Bezug auf Gesundheit und soziale Integration eine immer wichtigere Rolle zu, die Rahmenbedingungen werden für sie jedoch schwieriger.</p>	
Entwicklungsschwerpunkte	<p>ES 6.1 Ganzheitliche Kinder- und Jugendpolitik etablieren.</p> <p>ES 6.2 Psychische Gesundheit und Mitsprache stärken.</p> <p>ES 6.3 Gesundheitsversorgung sicherstellen.</p> <p>ES 6.4 Sportvereine entlasten.</p>	
Vorhandene Grundlagen	<p>Legislaturziele Departement BKG 2021–2024</p> <p>Legislaturziele Bildungskommission 2021–2024</p> <p>Legislaturziele Gewerbliche Berufsschule GBC 2021–2024</p> <p>Strategie Frühe Kindheit</p> <p>Konzept Kinder- und Jugendarbeit</p> <p>Strategie Sucht- und Drogenpolitik</p> <p>Massnahmenplan Suchtprävention (CTC)</p> <p>Sozialhilfehandbuch</p> <p>Sportpolitisches Konzept 2012</p> <p>Alterskonzept 2025</p> <p>Kulturstrategie 2025</p>	
Indikatoren zur Zielerreichung	<p>Reporting Gesundheitsversorgung</p> <p>Reporting Umsetzung Strategie Sucht- und Drogenpolitik; insb. Suchtprävention</p> <p>Wirkungsevaluation Pilotprojekt Konsumraum</p> <p>Follow-up CTC Jugendbefragung</p> <p>Umfrage Sportvereine</p> <p>Bedarfserhebung Kultur</p>	

Ziel	Z 7 Lokale Wirtschaft stärken	
Ausgangslage	<p>Die Churer Verfassung verpflichtet die Stadt, «günstige Rahmenbedingungen für eine leistungsfähige Wirtschaft zu schaffen». Chur verfügt über eine attraktive Innenstadt, die von Einheimischen und Tourist/-innen gleichermaßen für ihre Einkaufs- und Verpflegungsmöglichkeiten geschätzt wird. Mittels gezielter Massnahmen zur Belebung der Innenstadt kann dieser wichtige Standortfaktor erhalten und gestärkt werden.</p> <p>Die ansässigen Unternehmen und Organisationen generieren über 30'000 Arbeitsplätze. Die Steuereinnahmen von juristischen Personen leisten einen Beitrag zum städtischen Finanzhaushalt.</p>	
Entwicklungsschwerpunkt	<p>ES 7.1 Attraktive Rahmenbedingungen für Handel, Gastronomie und Gewerbe schaffen.</p> <p>ES 7.2 Wachstum ansässiger Unternehmen begünstigen.</p> <p>ES 7.3 Entwicklung und Neuzuzüge von wertschöpfungsintensiven Unternehmen fördern.</p>	
Vorhandene Grundlagen	<p>Werkstattbericht Positionierung Stadtentwicklungskonzept 2050 (STEK) Weissbuch Boden- und Liegenschaftspolitik</p>	
Indikatoren zur Zielerreichung	<p>Monitoring Zu- und Wegzüge von Unternehmen im Stadtgebiet Entwicklung Arbeitsstätten und Beschäftigte in Chur im Vergleich zu nationaler Entwicklung Entwicklung der einzelnen Wirtschaftsbranchen im Vergleich zu nationaler Entwicklung</p>	



Stadt Chur

Projekt Legislaturzielplanung 2025 – 2028

Bericht Analysephase



Datum: 11. November 2024

Verfasser: Stefan Brühlhart (Projektleiter)
Samuel Enggist (Externer Begleiter)

1. Ausgangslage

Die Stadt Chur hat sich in der Vergangenheit mehrmals mit strategischen Gesamtzielen beschäftigt. Im Jahr 2001 präsentierte der Stadtrat erstmals ein Leitbild, welches 2010 aktualisiert wurde. Diese Leitbilder wurden nicht als Legislaturprogramme, sondern als längerfristige Grundlage für das politische Handeln angesehen.

Ab 2013 wurden in verschiedenen Politikbereichen vertiefte Masterpläne, Strategien und Konzepte erarbeitet und politisch verabschiedet (Weissbuch Boden- und Liegenschaftenpolitik, Masterplan Obere Au, Masterplan Klima und Energie, Alterskonzept, Kulturstrategie, Schulraumplanung, Strategie Frühe Kindheit usw.). Die Klammer bildete einerseits die Mehrjahresplanung der Investitionen, welche 2019 ein erstes Mal und 2023 zum zweiten Mal die Prioritäten langfristig festlegte und andererseits der Werkstattbericht zur Positionierung der Stadt, welche vom Gemeinderat 2019 zur Kenntnis genommen wurde.

Aus dieser Situation heraus beauftragte der Gemeinderat am 14. Dezember 2023 den Stadtrat folgendermassen: "Die GPK empfiehlt für die neue Legislatur 2025-2028 departementsübergreifende Legislaturziele zu erarbeiten und dem Gemeinderat im 1. Quartal 2025 zur Kenntnis zu bringen." Damit war der Zeitplan sehr eng gesetzt. Überdies ist es unüblich, Legislaturziele vor Beginn der Legislaturperiode zu definieren, also unter der Leitung der vorherigen Regierungsmitglieder (vgl. dazu auch Textkasten rechts). Die Formulierung und Umsetzung von Zielen soll idealerweise durch dieselben Personen erfolgen. Deshalb ersuchte die Stadtregierung den Gemeinderat um eine Fristverlängerung, welcher aber nicht entsprochen wurde.

Gemäss Bundeskanzlei sind **Legislaturziele** die strategischen Prioritäten und Hauptziele, die eine Regierung für eine bestimmte Legislaturperiode festlegt. Diese Ziele werden in der Regel zu Beginn der Legislaturperiode definiert und dienen als Leitlinien für die politische und administrative Arbeit der Regierung. Sie umfassen oft wirtschaftliche, soziale und ökologische Prioritäten und sollen sicherstellen, dass die Regierung auf die wichtigsten Herausforderungen und Chancen reagiert.

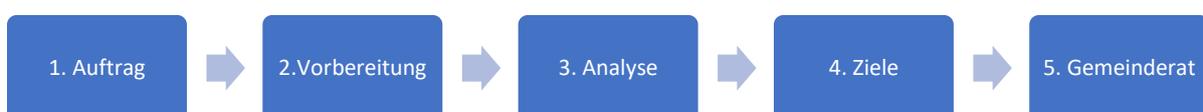
Das **Regierungsprogramm** hingegen ist ein detaillierter Plan, der beschreibt, wie die Legislaturziele erreicht werden sollen. Es enthält konkrete Massnahmen, Projekte und Initiativen, die umgesetzt werden sollen, um die festgelegten Ziele zu erreichen. Das Regierungsprogramm wird oft in Zusammenarbeit mit verschiedenen Departementen und anderen relevanten Akteuren entwickelt und dient als operativer Fahrplan für die Regierung.

Der Stadtrat lancierte mit dem Beschluss vom 9. April 2024 das Projekt "Departementsübergreifende Legislaturziele 2025 bis 2028". Dabei hat er auch definiert, dass die künftigen Stadtratsmitglieder eingeladen werden, sich beim Projekt zu beteiligen. Weiter definierte er, dass mit dem Projekt folgende Ziele verfolgt werden:

1. Strategisches Management der Stadt Chur entwickeln
2. Departementsübergreifende Prozesse und Zusammenarbeit optimieren
3. Schwerpunkte in ausgewählten Politikbereichen priorisieren

2. Vorgehen

Gemäss den stadträtlichen Vorgaben wird das Projekt in fünf sequentiellen Phasen abgewickelt:



Die Projektorganisation wurde ebenfalls vom Stadtrat definiert.

Auftraggeber	Gesamtstadtrat
Projektsteuerung	Patrik Degiacomi
Projektleiter	Stefan Brühlhart
Externe Begleitung	Samuel Enggist, Kreis2 AG
Projektteam	<ul style="list-style-type: none"> • Marco Michel, Stadtschreiber • Andreas Thöny, DSL Gesellschaft • Roland Arpagaus, DSL Tiefbau • Claudia Stebler, DSL Personal • Alexandra Hefti, DSL Finanzen, Steuern und Einwohnerdienste • Josua Ackermann, DSL Informatik • Punktuell: Mitglieder der Dienststellenleitendenkonferenz (DSLK)

Tabelle 1: Projektorganisation

Detailangaben zur Projektarchitektur sind in den vom Stadtrat verabschiedeten Projektauftrag und Projektplan zu finden.

Der Bericht dokumentiert die Ergebnisse der Phase drei. Die Hauptaktivitäten dieser Phase waren:

- Deskresearch-Analyse (Ergebnisse in Abschnitt 3.1)
- Schriftliche Befragung der Kommissionen (Ergebnisse in Abschnitt 3.2)
- Schriftliche Befragung der Dienststellenleitenden (Ergebnisse in Abschnitt 3.3)
- Workshop an DSLK (Ergebnisse in Abschnitt 3.4)

3. Resultate

3.1. Desk-Research

Der Analyseteil bestand aus vier Aspekten.

- **Erstens** wurde mittels Desk-Research untersucht, ob andere **vergleichbare Städte** ebenfalls **Legislativziele** haben und falls ja, wie sich diese präsentieren und angewendet werden.
- **Zweitens** wurden die **normativen und strategischen Grundlagendokumente** der **Stadtverwaltung** gesammelt und ausgewertet, um die Frage "was ist schon vorhanden" zu beantworten.
- **Drittens** wurde versucht, die **Bürgerbedürfnisse** festzustellen. Dazu wurde die Medienberichterstattung der letzten Monate untersucht (siehe Anhang 5.1) sowie ein Gespräch mit den angehenden Stadträten geführt. Diese haben die Bürgerbedürfnisse im Rahmen es Wahlkampfes aus erster Hand erfahren.
- Der **vierte** und entscheidende Aspekt war die quantitative und qualitative **Befragung der Dienststellenleitenden**. Sie wurden einerseits zu den von ihnen wahrgenommen übergeordneten und für die Stadt Chur relevanten Trends sowie den Stärken und Schwächen, resp. Chancen und Gefahren für die Stadtverwaltung befragt. Andererseits hatten sie auch die Möglichkeit sich konkret zu verschiedenen Aspekten der Zusammenarbeit zu äussern und konnten Verbesserungsvorschläge anbringen (vgl. dazu Abschnitt 3.3 in diesem Bericht.).

Nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick zum Vorgehen.

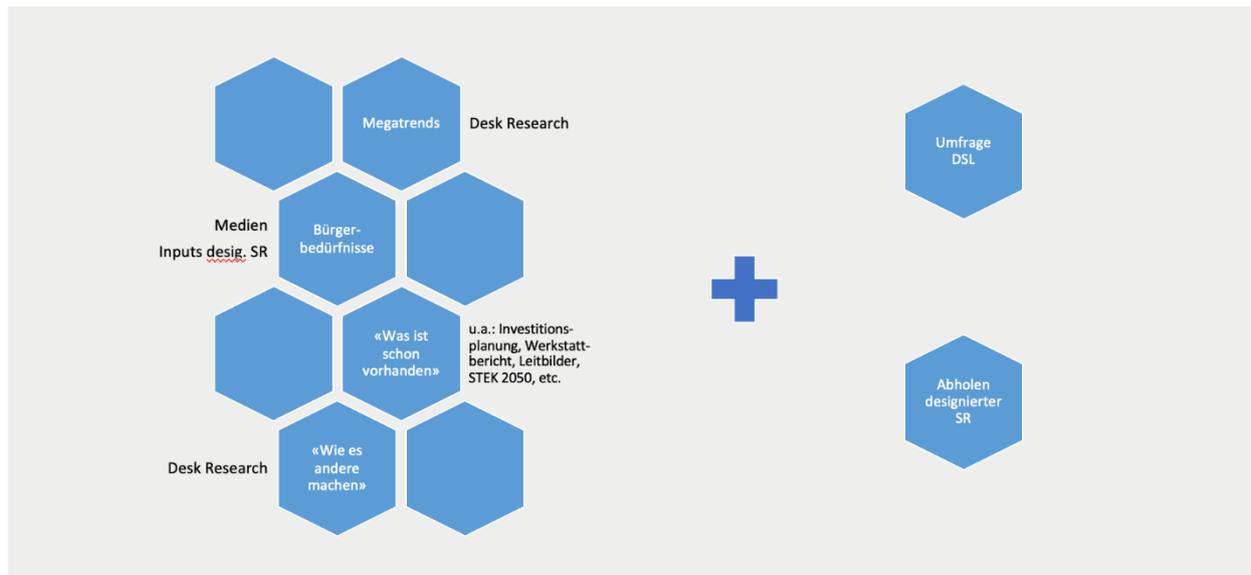


Abbildung 1: Darstellung Analyse-Vorgehen (aus Foliensatz DSL-Konferenz vom 12.09.2024)

Sämtliche Analyse-Ergebnisse, aber auch die Befragung der Dienststellenleitenden wurden im Projektteam vordiskutiert respektive verabschiedet.

Folgende zentralen Erkenntnisse sind zu erwähnen:

- **Legislaturziele in anderen Städten:** Alle untersuchten Städte (Solothurn, Thun, Sion, Fribourg, St. Gallen) verfügen über Legislaturziele. Zudem sind die Legislaturziele meist in Vision und Mission der jeweiligen Stadt eingebettet. Sie dienen primär der politischen Kommunikation und sind nicht rechtlich bindend, haben jedoch einen hohen Stellenwert für die politische Rechenschaftspflicht und werden als Voraussetzung für eine zielgerichtete und effiziente Verwaltungsarbeit genutzt. Besonders bemerkenswert ist der unterschiedliche Detaillierungsgrad dieser Ziele. Die betrachteten Legislaturziele umfassen meist zwischen 8 bis 12 Ziele mit je 4 bis 8 Massnahmen. Sie sind nach funktionalen Themen (z.B. Sicherheit, Digitalisierung, Wirtschaft, etc.) oder organisatorischen Themen (Department 1, 2, n) gegliedert und es wird meist der Kontext zur Zielsetzung kurz erläutert. Im Anhang 3.2 sind die verschiedenen Beispiele dargestellt und erläutert.
- **Megatrends:** Die von Dienststellenleitern wichtig eingestuften Megatrends sind auf Seite 13 ersichtlich. Eine Auflistung von wichtigen Megatrends findet sich auch im Legislaturzieldokument des Kantons Graubünden, siehe dazu Anhang 5.3.
- Aus der **Medienberichterstattung** sowie den **Erfahrungen** der **angehenden Stadträte** sind folgende inhaltliche Themen von grosser Bedeutung und müssen in geeigneter Form in die Legislaturzielbildung aufgenommen werden:
 - o Nachhaltige Verkehrsplanung mit dem Ziel zur Verkehrsberuhigung
 - o Sicherstellung und/oder Ausbau von Grünflächen
 - o Sicherstellung bezahlbarer Wohnraum und Berücksichtigung einer adäquaten Quartierentwicklung (nicht nur Fokussierung auf einzelne Quartiere)
 - o Sicherheit
 - o Ausgewogener finanzieller Haushalt

Besonders erwähnenswert ist die **Chronologie zur Entwicklung bzw. Weiterentwicklung der normativen und strategischen Grundlagen der Stadt Chur**. Hieraus wird deutlich dass die Stadt bereits über eine Vielzahl von strategischen Vorgaben verfügt.

<u>Jahr</u>	<u>Strategische Grundlage</u>
2001	Leitbild 2001
2006	Einführung «Integrierter Aufgaben- und Finanzplan (IAFP)» als neues Finanz- und Investitionsplanungsinstrument
2010	Leitbild 2010 (Aktualisierung Leitbild 2001)
ab 2013	verschiedene spezifische Masterpläne, Strategien und Konzepte, u.a.: <ul style="list-style-type: none"> - Weissbuch Boden- und Liegenschaftspolitik (2015 und 2023) - Gesamtverkehrskonzept Chur 2030 - Masterplan Klima und Energie - Masterplan Obere Au - Führungsgrundsätze - Alterskonzept - Kulturstrategie - Schulraumplanung - Strategie „Frühe Kindheit“
2019	Mehrjahresplanung Investitionen mit Priorisierung
2019	Werkstattbericht Positionierung
2023	Priorisierung Mehrjahresplanung Investitionen
2023	Stadtentwicklungskonzept 2050 (STEK)

Im Anhang 5.4 sind mehrere strategische Grundlegendokumente näher beschrieben. Insbesondere das STEK enthält eine Vielzahl von strategischen Vorgaben. Zudem nimmt es auch auf verschiedene andere strategische Grundlegendokumente Bezug wie den "Werkstattbericht Positionierung" mit Vision und Mission der Stadt Chur. Festzuhalten gilt aber, dass das STEK ergänzend zu den überörtlichen Richtplänen als Leitplanke für die Stadtentwicklung der nächsten 20 - 25 Jahre dient und damit die Basis für die Grundordnung mit den Elementen Baugesetz, Zonenplan, Generellem Gestaltungsplan und Generellem Erschliessungsplan bildet. Das STEK hat also primär raumplanerischen Charakter und wurde auch aus dieser Optik geschrieben.

Es gilt festzuhalten, dass die Stadt Chur bis ca. 2013 über ein übergeordnetes Leitbild verfügte. Dieses wurde auch in der DSL-Befragung mehrfach positiv erwähnt. Ab 2013 wurde das Leitbild von den verschiedenen, inhaltlich in die Tiefe gehende Fach-Konzepte ersetzt. Die Diskussion an der DSL-Konferenz hat ergeben, dass es wahrscheinlich beides braucht, also ein Dokument, das die übergeordneten langfristigen Ziele der Stadtverwaltung festhält (Legislaturziele) plus in die Tiefe gehende Detailkonzepte für die verschiedenen Themen / Disziplinen.

Zentral ist auch die Feststellung, dass die Stadt Chur über eine Vision und Mission verfügt. Diese wird im Werkstattbericht festgehalten. Zudem ergeben sich normative Handlungsanweisungen aus der Stadtverfassung (vgl. dazu nachfolgende Abbildungen).

<p>Art. 3 Aufgaben a) Im Allgemeinen</p> <p>¹ Die Stadt besorgt die Aufgaben, die sich ihr zum Wohle der Allgemeinheit stellen. Sie fördert die soziale Wohlfahrt und schafft günstige Rahmenbedingungen für eine leistungsfähige Wirtschaft. Dabei hält sie sich an den Grundsatz der Nachhaltigkeit. Sie erlässt die notwendigen Gesetze und Verordnungen.</p> <p>² Die Stadt erfüllt die Aufgaben in den verfassungsmässigen und gesetzlichen Schranken selbständig und in eigener Verantwortung.</p> <p>³ Sie arbeitet mit der Bürgergemeinde, den Gemeinden, Regionalverbänden und weiteren Körperschaften des kantonalen öffentlichen Rechts sowie mit Privaten zusammen. Sie orientiert sich dabei an der zweckmässigen und wirtschaftlichen Erfüllung der öffentlichen Aufgaben.</p>

Abbildung 2: Auszug Verfassung der Stadt Chur vom 1. Januar 2024

Vision	Mission
Chur – Urbanes Graubünden	Chur ist im schweizerischen Kontext eine äusserst attraktive mittlere Stadt, die in einem Einzugsgebiet von 100 km Zentrumsfunktion und eine Vorreiterrolle wahrnimmt.

Abbildung 3: Vision und Mission der Stadt Chur aus Werkstattbericht, Botschaft vom 2. Januar 2019

3.2. Schriftliche Befragung Kommissionen

Im Rahmen des Projekts wurden 7 städtische Kommissionen schriftlich befragt. Die zu beantwortende Frage war folgendermassen formuliert: "Der Stadtrat lädt Sie ein, aus Ihrer Sicht dem Projektteam mitzugeben, was für die Legislaturziele der Stadt von Bedeutung ist. Im Fokus steht dabei die Stadt als Ganzes, nicht nur der in Ihrer Zuständigkeit liegende Bereich."

Die angeschriebenen Kommissionspräsident*innen hatten mehrere Monate Zeit, sodass Sie sich mit den Kommissionsmitgliedern absprechen konnten. Die Antworten erfolgten ebenfalls schriftlich und werden im Folgenden als integrale Zitate ausgewiesen.

Geschäftsprüfungskommission

"Gerne nehmen wir Bezug auf Ihr Schreiben vom 4. Juli 2024 bezüglich der Befragung der Kommissionen zu den departementsübergreifenden Legislaturzielen 2025-2028 und danken Ihnen dafür. Wir haben den Auftrag zur Erarbeitung von Legislaturzielen an den Stadtrat angestossen und sind überzeugt, dass diese zukunftsgerichtet ausgestaltet werden.

Die Geschäftsprüfungskommission wird im Rahmen der Budgetdiskussion 2025 zu finanziellen Perspektiven Stellung nehmen.

Wir danken Ihnen für die Kenntnisnahme."

Personalkommission

“Im Namen der Personalkommission bedanken wir uns für die Möglichkeit, unsere Sicht zu Empfehlungen von departementsübergreifenden Legislaturzielen für die Jahre 2025 - 2028 einzubringen. Sehr gerne nehmen wir diese Gelegenheit wahr.

Als Personalkommission beschränken wir uns ausschliesslich auf die Anliegen der Mitarbeitenden. Es ist jedoch zu beachten, dass die Mitarbeitenden bei fast allen Massnahmen direkt oder indirekt betroffen sind.

Am 05.09.2024 hat der Gemeinderat die Revision der Personalverordnung (PVO) verabschiedet. Die Ausführungsbestimmungen wurden vom Stadtrat verabschiedet. Bei dieser Totalrevision hat die Personalkommission viele Inputs geliefert und ein beträchtlicher Anteil davon wurde berücksichtigt. Nichtsdestotrotz entsprechen die neuen gesetzlichen Arbeitsbedingungen einem minimalen Standard.

Deshalb unterbreiten wir Ihnen mehrere konkrete Empfehlungen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen für die nächste Legislatur. Bei diesen Vorschlägen unterscheiden wir zwischen quantitativen und qualitativen Massnahmen.

Thema: Stadt Chur als attraktiver Arbeitgeber (quantitativ)

- generelle Realloohnerhöhung um 5%
- Schaffung von einer Kinderkrippe für die städtischen Angestellten zur Verbesserung der Vereinbarkeit Berufs- und Privatleben
- Anpassung der Aufteilung der Pensionskassenbeiträge 60% / 40%
- Reduktion der Fluktuationsrate auf ein Niveau unter 5%
- Einrichten einer Ombudsstelle

Thema Kommunikation (qualitativ)

- gegenseitige und echte Wertschätzung auf allen Stufen
- Miteinander auf Augenhöhe

Thema Organisation (qualitativ)

- Klare Trennung von strategischer und operativer Führung
- Kompetenzverschiebung von oben nach unten

Wir bitten Sie, unseren Empfehlungen aufzunehmen und möglichst zu berücksichtigen.“

Bildungskommission

“Wir haben uns in der Bildungskommission (BiKo) Gedanken gemacht, welche Legislaturziele für die ganze Stadt von Bedeutung sein könnten.

Dabei haben wir folgende Schwerpunkte für mögliche Legislaturziele diskutiert, welche wir gerne dem Projektteam als unsere zentralen Entwicklungspunkte mitgeben möchten:

- Gesundheit und Zufriedenheit der Mitarbeitenden.
- Gesundheit der Einwohner durch entsprechende Massnahmen (mehr Bewegung) fördern.
- Gesellschaftlicher Wandel wahrnehmen und entsprechende Massnahmen (z.B. Elternbildung, Partizipation von Interessengruppen) für Veränderungen - auch unter dem Einbezug der Selbstverantwortung - einleiten.
- Dem Fachkräftemangel entgegenwirken (wie können wir entsprechendes Personal nach Chur bringen?).
- Attraktivität des Bildungsstandortes (Primär-, Sekundär- und Tertiärstufe) erhalten und fördern.

- Bewusstsein fördern, dass Chur die Kantonshauptstadt ist und entsprechende Massnahmen benötigt (Sicherheit, Tourismus, nutzbare Angebote, welche in kleineren Gemeinden nicht angeboten werden können, Sauberkeit und Pflege der öffentlichen Räume, ...).
- Bedürfnisse der Churer Bevölkerung abholen und entsprechend berücksichtigen.
- Förderung und finanzielle Entlastung der Churer Sportvereine.
- Die Stadt unternimmt Schritte zur Förderung der Durchmischung der Quartiere (und damit auch der Aufhebung der Quartierbeschulung).
- Die Stadt bietet Raum und finanzielle Mittel, damit die zentrale Idee der Inklusion, dass Menschen mit und ohne Behinderung von Anfang an in allen Lebensbereichen gemeinsam und selbstbestimmt leben und zusammenleben können.

Wir wünschen uns, dass viele unserer Anregungen in Legislaturziele, welche den Fokus über die Stadt als Ganzes legen, aufgenommen und dann eventuell auch realisiert werden können."

Berufsschulrat GBC

"1. Investitionsfähigkeit für Realisierung öffentlicher Bauten

Die Investitionsfähigkeit ist in vielerlei Hinsicht zentral und muss ebenfalls in Bezug zu bestehenden sowie neuen öffentlichen Bauten sichergestellt sein. Entsprechend müssen die bereits geplanten, öffentlichen Bauten vorangetrieben und realisiert werden. Zusätzlich muss bei bestehenden öffentlichen Infrastrukturen der Unterhalt und Betrieb zu 100% in hoher Qualität sichergestellt werden, bis die neuen, öffentlichen Bauten realisiert sind. Die geplanten Grossprojekte wie z.B. die Gesamterneuerung der GBC müssen straff geführt werden und wie geplant umgesetzt werden. Verzögerungen, die hätten verhindert werden können, sollten vermieden werden. Die straffe und verlässliche Umsetzung solcher Projekte dient in erster Linie der Arbeitsumgebung der Mitarbeitenden der Stadt Chur und steigert somit auch die Attraktivität als Arbeitgeber. Hingegen sind verzögerte Grossprojekte, in die bereits viel Zeit von «Kundenseite» investiert wurde, sehr unglücklich und schüren Missstimmungen.

2. Stellenwert der Berufsbildung

Die Stellung der beruflichen Bildung soll prominenter verankert werden. Im Hinblick auf den bereits realen Fachkräftemangel im Gewerbe und der zu ersetzenden Fachleute in den kommenden Jahren muss diesem Bereich mehr Gewicht gegeben werden. Diesbezüglich haben die Verantwortlichkeiten, die Projektierungen und die dazugehörige Finanzierung zwischen Kanton und Stadt dringenden Klärungsbedarf. Es ist jedoch auch zu bemerken, dass die Stadt Chur aktuell schweizweit ein Alleinstellungsmerkmal ausweist, indem die Berufliche Gewerbeschule bei der Stadt angesiedelt ist. Die vorhandenen Mittel für die Berufliche Bildung sollen entsprechend möglich effizient eingesetzt werden. Entsprechend soll das Ziel der GBC als Institution, ungeachtet der Finanzierung, sein, die Effizienz in den Administrativen Prozessen zu steigern und die dadurch gewonnen Ressourcen im Sinne der Lernenden einzusetzen.

Zusammenfassung

Zusammengefasst sind die Investitionsfähigkeit und das Projektmanagement der Stadt Chur in Bezug auf die Umsetzung bereits geplanter, notwendiger öffentlicher Bauten dringend sicherzustellen. Ebenfalls soll die Stellung der beruflichen Bildung explizit als Legislaturziel ausgewiesen und gestärkt werden, um die in naher Zukunft notwendigen Fachleute für das Gewerbe in der Stadt Chur sowie im Kanton Graubünden sicherstellen zu können."

Kulturkommission

"Die Kulturkommission betont, dass sich die departementsübergreifenden Ziele der Stadt Chur an einer übergeordneten Mission/ Vision orientieren sollen und verweist in diesem Zusammenhang auch auf den Werkstattbericht zur Positionierung der Stadt Chur aus dem Jahr 2019. In letzterem wurde festgehalten, dass man

die Stadt Chur als urbanes Zentrum Graubündens, als lebenswerte Wohn-, Arbeits- und Gaststadt positionieren wolle. Ein wichtiges, an gleicher Stelle verzeichnetes Entwicklungsfeld, ist die Kultur. Aus Sicht der Kulturkommission ist das reichhaltige und qualitativ hochwertige kulturelle Angebot der Stadt Chur geradezu Voraussetzung dafür, attraktive Lebensbedingungen für die – jetzige und zukünftige – Stadtbevölkerung sicherzustellen. Zum Erhalt und der Entwicklung des hiesigen Kulturschaffens sind aus Sicht der Kommission daher die verschiedenen kulturellen Sparten, und im Spezifischen die Kulturfinanzierung, weiter zu stärken. Sie nennt in diesem Zusammenhang folgende konkrete Beispiele:

- Stärkung des Theaterplatzes Chur,
- Stärkung von überregional wirkenden Kulturanlässen,
- Stärkung von Kunst und Raum/ Kunst im öffentlichen Raum,
- Stärkung Museumsstadt,
- mehr Raum für professionelle Konzertaufführungen (Konzertsaal)."

Baukommission

- "Bei der Vergabe Baurechtspartellen oder von öffentlichen Bauaufträgen, welche sowohl das Verwaltungs- als auch das Finanzvermögen betreffen, sollen qualitätssichernde Verfahren angewendet werden (SIA-Norm 142, Jury mit externen Fachleuten in der Mehrzahl).
- Es sollen die städtischen Gesetze oder Reglemente o.ä. angepasst werden, um qualitätssichernde Verfahren bei der Vergabe von öffentlichen Bauaufträgen und Baurechten als Standard einzuführen.
- Das Baudepartement und die Baukommission sollen eine engere Zusammenarbeit haben.
- Die Baukommission muss, auch wenn sie politisch gewählt wird, mit Fachleuten besetzt werden.
- Die «heiklen» Bauprojekte in Haldenstein, Tschierschen Praden und Maladers sollen, wie in Chur, auch in der Baukommission behandelt werden.
- Um die Beschlussfähigkeit der Baukommission zu gewährleisten, soll eine Stellvertreterregelung eingeführt werden.
- Die Stadt soll eine kompetente Nachhaltigkeitskommission gründen.
- Die Stadt soll eine kompetente Städtebaukommission gründen
- Der Stadtrat soll auf ein 5er Gremium aufgestockt werden."

Alpkommission

"Für die Alpkommission gibt es keine departementsübergreifende Ziele. Die Kommission ist in erster Linie als Unterstützung für die Abteilung Wald und Alpen da und fungiert als Bindeglied zwischen der Stadt und der Bürgergemeinde. Berührungspunkte mit anderen Departementen ergeben sich grundsätzlich nur bei Gesetzesänderungen oder allenfalls bei Budgetfragen."

3.3. Schriftliche Befragung Dienststellenleitende

Nachfolgend wird auf die Resultate der Befragung der Dienststellenleitenden eingegangen. Die Liste der Befragten ist in Angang 5.5 ersichtlich. Die Rücklaufquote betrug 100%, was auf ein verbreitetes Interesse und Engagement der befragten Dienststellenleiter bezüglich der Legislaturzielplanung schliessen lässt.

Die Befragung hat eine online-Umfrage auf Survey Monkey sowie eine qualitative Befragung via Axioma zu verschiedenen Aspekten der Zusammenarbeit umfasst.

Departementsübergreifende Zusammenarbeit

Im Rahmen der online Umfrage via Survey Monkey wurden verschiedene Aspekte zur Wahrnehmung der departementsübergreifenden Zusammenarbeit abgefragt. Nachfolgend wird eine konsolidierte Auswertung wiedergegeben.

Zusammenarbeit generell: Wie wird die generelle departementsübergreifende Zusammenarbeit wahrgenommen?

Beantwortet: 22 Übersprungen: 0

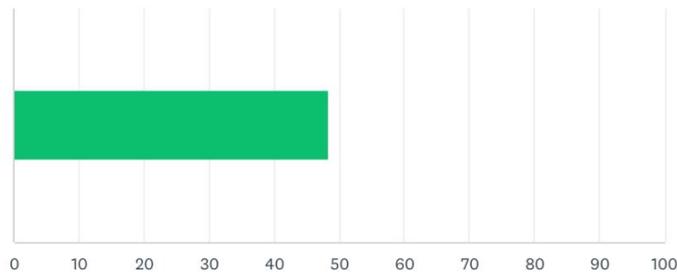


Abbildung 4: Grafik zu Frage 1 aus Survey Monkey vom 7. bis 27. August 2024, Antwort der DSL

Aus der Grafik wird ersichtlich, dass die Zusammenarbeit insgesamt eher kritisch beurteilt wird – wobei einzelne Antworten bei der Skala von 0 (sehr ungenügend) bis 100 (optimal) tief (tiefste Bewertung 5) und andere eher hoch (höchste Bewertung 80) ansetzen. Die meisten Antworten oszillieren um den Skalenwert von 50. Die Ergebnisse zu Teilaspekten sind in nachfolgendem Textkasten enthalten.

Ergänzende Befragung und Ergebnisse zu Teilaspekten der Zusammenarbeit

Am 20. Juni 2024 hat der Gemeinderat den Stadtrat beauftragt, eine Umfrage zuhanden der GPK zum Thema Zusammenarbeit und gegenseitiges Vertrauen durchführen zu lassen. Die Umfrage ist an das gesamte Kader gerichtet und umfasst folgende Zielgruppen: 1) Dienststellenleitung, 2) Abteilungsleitung, 3) Bereichsleitung sowie 4) direkt dem Stadtrat unterstellte Mitarbeitende.

Mit der Projektleitung wurde die HR-Leiterin, Frau Claudia Stebler, beauftragt. Aus Synergiegründen und unter Zustimmung des Präsidenten der Geschäftsprüfungskommission, Jürg Kappeler, wurde entschieden, auf der DSL-Umfrage aufzubauen, die im Rahmen der Entwicklung der Legislaturziele stattfindet.

Die Resultate aus der Umfrage bei den Dienststellenleitenden sind mit den Resultaten der Umfrage an das übrige Kader zu integrieren. Der entsprechende Bericht liegt ab dem 21. Oktober als finaler Entwurf zuhanden von Frau Claudia Stebler vor.

Die Ergebnisse der Umfrage an die Dienststellenleitenden (nachfolgend DSL) decken sich im quantitativen Teil weitgehend mit den Ergebnissen der Umfrage an das übrige Kader, wobei das übrige Kader die Zusammenarbeit in 7 von 9 Aspekten leicht besser bewertet (3-8 Skalenpunkte jeweils) als die Dienststellenleitenden.

Die Beantwortung der einzelnen Fragen fällt jedoch sehr unterschiedlich aus. So wird die generelle Zusammenarbeit auf der Skala von 0 bis 100 bei den Dienststellenleitenden einmal mit 5 und einmal mit 80 bewertet. Beim übrigen Kader wird die gleiche Frage einmal mit 3 und einmal mit 100 bewertet. Grundsätzlich ist jedoch bei allen Antworten zu den einzelnen Fragestellungen eine Normalverteilung festzustellen. Das heisst, die meisten Antworten oszillieren um den jeweiligen Durchschnitt.

Die Ergebnisse im Einzelnen

Die **generelle Zusammenarbeit** wird **eher kritisch** wahrgenommen.

(48 Skalenpunkte DSL und 54 Skalenpunkte übriges Kader)

Die gemeinsamen, **departementsübergreifenden Ziele** sind **nur teilweise bekannt**.

(39 Skalenpunkte DSL und 47 Skalenpunkte übriges Kader)

In der **Kommunikation** scheinen die **übergeordneten Informationen und Entscheide** **genügend bis gut** kommuniziert zu werden.

(56 Skalenpunkte DSL und 57 Skalenpunkte übriges Kader)

Das **WIR-Gefühl** ist **nur teilweise vorhanden**.

(42 Skalenpunkte DSL und 48 Skalenpunkte übriges Kader)

Das **Vertrauen unter den Departementen und Dienststellen** ist **nicht** in dem Mass vorhanden, als dass die Zusammenarbeit in heiklen Angelegenheiten als **gut** beurteilt wird.

(43 Skalenpunkte DSL und 46 Skalenpunkte übriges Kader)

Die **Konfliktlösungsfähigkeit** zwischen den verschiedenen **Departementen und Dienststellen** wird als **un-
genügend** bewertet.

(40 Skalenpunkte DSL und 47 Skalenpunkte übriges Kader)

Die **informelle und spontane Zusammenarbeit** hingegen wird mehrheitlich als **genügend bis gut** beurteilt.

(68 Skalenpunkte DSL und 61 Skalenpunkte übriges Kader)

Die **gemeinsame Datenablage** wird von Seiten Dienststellenleitende besser beurteilt als vom übrigen Kader - wobei beide Auswertungen **Verbesserungspotenzial** aufzeigen.

(56 Skalenpunkte DSL und 46 Skalenpunkte übriges Kader)

Werkzeuge und Instrumente des strategischen Managements

Auch dieser Themenbereich wurde schriftlich erhoben. Die erste Frage lautete: "Gibt es Instrumente / Werkzeuge des strategischen Managements, mit welchen Du departementsübergreifend arbeitest?"

In den Antworten wurden folgende Themen erwähnt (der Übersichtlichkeit halber werden jeweils nur mehrfach genannte Themen ausgewiesen):

Verwendete Instrumente und Werkzeuge des strategischen Managements	Anzahl Nennungen
Keine	8
Teil-Strategie-Dokumente	4
Axioma	4
Abacus	3
Mehrjahresplanung Investitionen, Budgetprozess	3
Strategische, departementsübergreifende Sitzungen	2
SWOT-Analysen	2
GIS-System	2
Weissbuch Boden- und Liegenschaftspolitik	2

Die Frage "Welche strategische Managementinstrumente / -Werkzeuge wünschst Du Dir, um die eigene Arbeit gut auf die gesamtstädtischen Ziele ausrichten zu können?" wurde folgendermassen beantwortet:

Gewünschte Instrumente und Werkzeuge des strategischen Managements	Anzahl Nennungen
Übergeordnete Ziele, Legislaturziele	7
Keine	5
Führungscockpit, Reporting	4
Integrierter Aufgaben- und Finanzplan (IAFP)	4
Vision	3
Gemeinsame Workshops	3
Finanzplan	2
Balanced Scorecards	2
Risikomanagement	2
Leitbild	2

SWOT und Identifikation der thematischen Schwerpunkte für die Legislaturziele

Auf die Frage "Wo siehst Du intern, in der Stadtverwaltung, wichtige Stärken und Schwächen?" wurden folgende Themen genannt:

Interne Stärken	Anzahl Nennungen
Breites, fundiertes Fachwissen	8
Qualifiziertes, erfahrenes, engagiertes Personal	5
Verbindung zu Stadt und seiner Bevölkerung	3
Kurze Wege in der Verwaltung	3
Stadt = attraktiver Arbeitgeber	3
Arbeitsplatzsicherheit	3
Motivation der Mitarbeiter	3
Gute IT-Systeme	2
Gute Vernetzung unter Führungskräften	2
Sinnvolle Aufgaben	2
Zusammenarbeit unter Dienststellen	2
Zusammenarbeit innerhalb der Dienststelle	2
Gute Querschnittfunktion des Personaldienstes	2
Übersichtliche Grösse der Verwaltung	2

Interne Schwächen	Anzahl Nennungen
Fehlende gemeinsame Strategie	6
Entscheidungswege teilweise kompliziert, aufwändig und langsam	6
Interne Kommunikation - Timing und Vollständigkeit	6
Gärtchendenken und Siloverständnis in gewissen Dienststellen / Abteilungen	5
Teilweise Personalmangel, unbesetzte Stellen, hohe Fluktuation	4

Zu weit gehendes Eingreifen des Stadtrates in operativen Fragen	3
Kompetenzregelung, mangelnder Handlungsspielraum	3
Fehlende Prozessorientierung und -dokumentation	3
Zuwenig Kooperationsbereitschaft in oberster Führung	3
Schwierigkeit, qualifiziertes Personal zu halten	3
Ineffiziente Prozesse	3
Zuwenig Gestaltungsfreiheit	2
Interner Wissenstransfer	2
Vertrauen	2
Image der Stadt leidet	2
Intransparenz der Kommunikation	2
Zuwenig WIR-Kultur	2
Langsame Reaktionszeiten gewisser Bereiche wegen Unterbesetzung	2
Zuwenig Fringe Benefits, unattraktive Anstellungsbedingungen	2
Unzufriedene Mitarbeiter	2
Kooperationsmöglichkeiten sehr personenabhängig	2

Es folgen die Antworten auf die Frage "Welche externen Trends, Chancen und Gefahren kommen auf die Stadt Chur zu?".

Relevante externe Trends	Anzahl Nennungen
Digitalisierung	8
Klimawandel - Klimaschutz	5
Fachkräftemangel	5
Steigende Kosten im Generellen	4
Bevölkerungswachstum	3
Neue Arbeitszeitmodelle (mehr Teilzeit)	3
Gesundheitskostenentwicklung	2
Bürgernähe und Vertrauensbildung	2
Steigende Mitspracheansprüche weiter Kreise	2

Chancen	Anzahl Nennungen
Digitalisierung für unsere Prozesse nutzen	5
Positive Entwicklung mit Bauten und Infrastrukturen	4
Flexible, attraktive Arbeitsmodelle und -bedingungen	3
Arbeit mit junger Generation	2
Attraktive Lage der Stadt	2
Grösse und Bedeutung der Stadt Chur	2
Vielfalt in der Stadtschule	2
Wachstum in Nordbünden	2
Zentrumsfunktion der Stadt für weites Umland	2

Gefahren	Anzahl Nennungen
Personalmangel	5
Wohnungsknappheit	4
Anstellungsbedingungen	3
Ineffiziente, komplexe Strukturen	2
Klimawandel	2
Negative Aspekte der Digitalisierung (Ausgrenzung und Spaltung)	2

Und nun folgen die Antworten auf die Frage: "Welche Themen haben aus Deiner Sicht für die Stadt (also nicht nur auf Deine Dienststelle bezogen) für die nächste Legislaturperiode besondere Bedeutung?"

Schwerpunktt Themen für nächste Legislaturperiode	Anzahl Nennungen
Personalmanagement	7
Finanzhaushalt	4
Wohnraumangebot	4
Wertschätzung der Mitarbeitenden	3
Interne Zusammenarbeit und Organisationsentwicklung	3
Mobilität	2
Digitalisierung und Modernisierung der Verwaltung	2
Nachhaltige Stadtentwicklung	2
Anpassung an Klimawandel	2
Bildung	2
Soziale Integration	2
Prozessmanagement	2
Schutz der Umwelt	2
Wirtschaftsförderung	2

Erwartungen und Wünsche an das Projekt

Es folgen die Antworten auf die Frage "Was sind deine Erwartungen und/oder Wünsche an die Legislaturplanung 2025-28?".

Erwartungen und Wünsche an Legislaturzielplanung	Anzahl Nennungen
Entstehung gemeinsam getragener Vision, Ziele und Werte	9
Fokussierung auf die wichtigsten Kernthemen	5
Projekt ernsthaft bearbeiten und Erkenntnisse real umsetzen	4
Nachhaltigere Mobilität	4
Bereitstellen von ausreichenden Ressourcen zur Umsetzung der Ziele	4
Stärkeres Vertrauen und Wertschätzung	3
Formulierung realistischer Ziele und Aufträge	3
Starker Einbezug der Dienststellen und Abteilungen	3

Organisationsüberprüfung der Verwaltung	2
Bessere Zusammenarbeit Dienststellenleiter und Departementsvorsteher	2
Verschlankeung von Prozessen prüfen	2
Harmonischere Zusammenarbeit im Stadtrat	2
Steigerung der Effizienz	2
Bürgeranliegen kennen und berücksichtigen	2
Wirtschaftliche Entwicklung der Stadt fördern	2

In Anlehnung an die vorherige Frage wurde gefragt: "Gibt es besondere Aspekte dabei, die es zu berücksichtigen gilt?". Hier die Antworten.

Besonders zu berücksichtigen bei Legislaturzielplanung	Anzahl Nennungen
Mitarbeiter in Prozess einbinden	3
Schonung der Ressourcen, zurückhaltende Neuinvestitionen	3
Information aller Mitarbeitenden	2
Sich nicht verzetteln, auf Wesentliches fokussieren	2
Einbezug externer Begleitperson	2
Wirtschaftlichkeit	2
Mitarbeiterzufriedenheit	2
Sinnvolle Aufteilung strategischer und operativer Verantwortung	2

Als Letztes folgen die Antworten auf die Frage "Hast Du weitere Anmerkungen oder Anregungen allgemein und/oder spezifisch an das Projekt?".

Weitere allgemeine Anregungen	Anzahl Nennungen
Wertschätzenden Umgang mit Mitarbeitenden pflegen	3
Die Formulierung von Gesamtzielen ist ein wichtiger, ernstzunehmender Vorgang	3
Vision und Leitbild sind zu klären	2
Ziele sollen für alle Mitarbeitenden verständlich sein	2
Mitarbeitende sorgfältig informieren	2
Weniger ist mehr – vereinfachen, weglassen was möglich ist	2

3.4. Workshop mit Dienststellenleitenden

Am 12. September 2024 wurden die bisher erarbeiteten Erkenntnisse anlässlich der Dienststellenleitenden-Konferenz mit dem oberen Kader der Stadtverwaltung geteilt und diskutiert. Dabei nahmen die aktuellen und designierten Stadträte Urs Marti, Patrik Degiacomi, Hans-Martin Meuli und Simon Gredig teil. Die weitere Teilnehmerliste aus den Organisationsbereichen ist dem Anhang 5.5 zu entnehmen. Der Anlass wurde von den Berichtverfassern vorbereitet und moderiert.

In einem ersten Teil wurden Motivation, Hintergrund und das Vorgehen zum Projekt "Legislaturziele" erläutert. Zudem wurde aufgenommen, was aus Sicht aller DSL in den letzten Jahren besonders gut gelungen war. Mehrfach genannt wurden folgende Themen:

Was uns Stadtbehörden in letzten Jahren besonders gut gelang	Anzahl Nennungen
Grosse Generationenprojekte angepackt	3
Ausbau der Infrastruktur	3
Gute Departementsübergreifende Zusammenarbeit	2
Gute Bewältigung der Pandemie	2

Die Darstellung aller Antworten ist im Anhang 5.6 ersichtlich.

Weiter wurde auf die wichtigsten Erkenntnisse aus der DSL-Befragung zur Wahrnehmung der departementsübergreifenden Zusammenarbeit im Sinne eines "Stimmungsbildes" eingegangen. Schliesslich konnte der designierte Stadtrat ein Statement zur Zusammenarbeit und den möglichen Schwerpunktbildungen der nächsten Legislaturperiode abgeben.

Der zweite Teil des Workshops bestand in der Vermittlung der wichtigsten Analyseergebnisse. Auf dieser Basis konnten dann in einem dritten Teil die Dienststellenleitenden interaktiv und partizipativ in Gruppenarbeiten Vorschläge für Schwerpunktthemen erarbeiten und sich dazu äussern, wo aus ihrer Sicht die Hebelwirkungen für die Behörden in den nächsten vier Jahren angesetzt werden müssten (vgl. Fotoprotokoll der Arbeitsergebnisse im Anhang).

Von DSL hoch bewertete Schwerpunktthemen und Einflussmöglichkeiten

In den Gruppenarbeiten wurde eine vorgegebene Liste von Schwerpunkten ergänzt. Für jeder Schwerpunktthema wurden überdies Einflussmöglichkeiten und Hebelwirkungen erarbeitet. Das konsolidierte Ergebnis wurde im Plenum besprochen und mit Punkten gewichtet. Die komplette Auswertung ist als Anhang 5.7 und 5.8 beigelegt.

Nachfolgend werden die am häufigsten genannten Schwerpunktthemen, mit den dazugehörenden, meistgenannten Hebelwirkungen aufgelistet. Es handelt sich somit um eine priorisierte Auflistung, sie fokussiert auf die von den DSLK-Teilnehmern hoch bewerteten Schwerpunktthemen und Einflussmöglichkeiten.

Schwerpunktthema	Einflussmöglichkeiten / Hebelwirkung
Finanzhaushalt	<ul style="list-style-type: none"> - Kosten von Grossprojekten (Erneuerung & Unterhalt) im Auge behalten - Grossprojekte priorisieren / hinterfragen - Reporting-System & Cockpit mit einfachem Zugang schaffen - Einführung von Globalbudget prüfen
Interne Zusammenarbeit und Organisationsentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> - Kompetenzen und Verantwortlichkeiten insbesondere zwischen operativ und strategisch überprüfen / anpassen - Finanzielle Kompetenzregelung überdenken / prüfen, ob Kompetenzen (im Sinne von AKV) verstärkt an die Basis delegiert werden können - Überprüfung Unterschriftkompetenzen (analog zu Punkt oben) - Interdisziplinäre Gefässe in Prozessen steuern (bei departements- und/oder abteilungsübergreifenden Themen den Prozess so gestalten, dass alle betroffenen Einheiten rechtzeitig einbezogen werden)

Stadtentwicklung und Wohnraumangebot	<ul style="list-style-type: none"> - Offene Haltung zu neuen Ideen einnehmen - "Strategie Baukultur Bund" als Leitlinie nehmen - Genügend Grünraum sicherstellen/schaffen für optimale Lebensqualität - Interdisziplinäre Güterabwägung vornehmen
Anstellungsbedingungen und Personalmanagement	<ul style="list-style-type: none"> - Wertschätzung leben - Austrittsgespräche durch neutrale Stelle führen (so erfährt man die wahren Gründe für den Austritt) - Thema Kinderbetreuung (Angebote schaffen/ausweiten) - Führungskultur (angemessene Rückendeckung durch die vorgesetzten Stellen)
Bildung und soziale Integration	<ul style="list-style-type: none"> - Freiwilligenarbeit unterstützen /steuern - Digitalisierung auf Ebene Primarstufe hinterfragen (Kosten - Nutzen) - Frühkindliche Förderung
Soziales Zusammenleben	<ul style="list-style-type: none"> - Förderung Sport - Förderung Bildung - Förderung Kultur
Digitalisierung und Modernisierung der städtischen Dienste	<ul style="list-style-type: none"> - eID als "Dosenöffner" für durchgängige eGov-Prozesse - Geführtes Change Management - Ressourcen und Prozesse überprüfen und vereinfachen
Klimawandel	<ul style="list-style-type: none"> - Realisierung Schwammstadt als Chance / Aufwertung öffentlicher Raum verstehen und angehen (weniger versiegelt, mehr grün) - Aufenthaltsqualität in Quartieren verbessern (z.B. durch Grünflächen) - Massnahmen im Bereich Nachhaltigkeit / Klimawandel nach Kosten/Nutzen-Abwägung - Betrieblichen Unterhalt von Nachhaltigkeitsmassnahmen berücksichtigen (Kostenfaktor)
Lokale Wirtschaft	<ul style="list-style-type: none"> - Quartiere stärken, auch in Fusionsgemeinden - Guten Service Public beibehalten (unkompliziert / schlank) - Attraktive Arbeitsplätze (Voraussetzungen schaffen, dass auf Stadtgebiet weiterhin attraktive Arbeitsplätze erhalten/geschaffen werden)
Kundenservice	<ul style="list-style-type: none"> - Pareto-Prinzip anwenden (Kundenorientierung ja, aber nach Pareto-Prinzip; Aufwand, legale Ansprüche und gemeinen Nutzen abwägen; im Wissen, dass man nicht auf jedes einzelne Bürgerbedürfnis eingehen kann)

4. Fazit

Desk Research

- Die Stadt Chur verfügt über verschiedene normative Grundlagen, welche Vision und Mission der Stadtverwaltung und auch verschiedene Ziele in diversen Bereichen festhält. Diese Grundlagendokumente sind jedoch nicht immer über die gesamte Stadtverwaltung bekannt.
- Andere untersuchte Städte (Solothurn, Thun, Sion, Fribourg, St. Gallen) verfügen bereits über Legislaturziele. Meist beinhalten sie 8 bis 12 Ziele und sind in eine Vision und/oder Mission der Stadt eingebettet.

Umfrage Kommissionen

- Die Kommissionen fokussierten ihre Antworten auf ihre jeweiligen Kompetenzbereiche. Dies ergibt wertvolle Hinweise für künftige Ziele und passende Massnahmen zur Erreichung derselben.
- Drei Schwerpunktthemen wurden von mehreren Kommissionen hervorgehoben: Finanzen, Personalmanagement und Bildung.

Umfrage und Workshop DSL

- Sowohl aus der Umfrage wie auch aus dem Workshop wurde deutlich, dass es zwar in den einzelnen Teilbereichen Konzepte und Ziele gibt, dass aber die übergeordnete Zielsetzung fehlt. Diese soll klar, einfach und prägnant dargestellt sein, über alle Departemente Gültigkeit haben und in der Verwaltungsarbeit aktiv eingesetzt werden.
- Wichtig ist zudem die Erkenntnis, dass Legislaturziele die einzelnen vertiefenden Konzepte wie: Werkstattbericht, Weissbuch Boden- und Liegenschaftspolitik 2.0, Masterplan Obere Au, Masterplan Chur West, Masterplan Klima und Energie etc. nicht ersetzen, sondern strategisch überdachen sollen.
- Die DSL-Befragung hat konkrete Hinweise ergeben, wo für die Verbesserung der Zusammenarbeit angesetzt werden soll.
- Die am häufigsten genannten Themenschwerpunkte für Legislaturziele können geclustert wie folgt wiedergegeben werden:
 - a) Finanzhaushalt
 - b) Interne Zusammenarbeit, Organisationsentwicklung, Digitalisierung und Modernisierung der städtischen Dienste
 - c) Personalmanagement
 - d) Klimawandel, Stadtentwicklung und Wohnraumangebot
 - e) Bildung und soziale Integration
 - f) Lokale Wirtschaft

Schlussbemerkungen und Ausblick

- Der Projektauftrag umfasst 3 Ziele:
 1. Strategisches Management der Stadt Chur entwickeln
 2. Departementsübergreifende Prozesse und Zusammenarbeit optimieren
 3. Schwerpunkte in ausgewählten Politikbereichen priorisieren
- Die Analysephase des Projekts konnte zu allen drei Zielbereichen weiterführende Erkenntnisse generieren.
- Der nächste Schritt im Projekt ist die Erarbeitung der Erstversion der Legislaturziele. Die mit den DSL herausgearbeiteten Themenschwerpunkte und Hebelwirkungen bilden dafür eine breit abgestützte Grundlage.
- Die Einbindung des künftigen Stadtrates in das Projekt erscheint auch für die weiteren Schritte sehr sinnvoll.

- Die Legislaturziele könnten nach der erstmaligen Erstellung im weiteren Verlauf auf die einzelnen Departemente heruntergebrochen werden. Denkbar ist, dass sie den Rahmen für die Zielvorgaben für alle Organisationseinheiten bilden und mit dem Budgetprozess gekoppelt sind. Das wäre der Schritt zu einem städtischen Regierungsprogramm.
- Die Legislaturziele sollten periodisch – z.B. alle 2 Jahre überprüft und der Zielerreichungsstatus kommentiert werden. Somit kann dem ersten Ziel, der Entwicklung eines strategischen Managements für die Stadt Chur, Rechnung getragen werden.
- Wegen dem sehr engen vorgegebenen Zeitplan konnten die Bürgerbedürfnisse in dieser Analyse nur grob eingeschätzt werden. Bei einem nächsten Mal könnte dies präziser erfolgen, beispielsweise über einen umfassenden Partizipationsprozess (z.B. Umfrage). Ein anderer Weg wäre, die Bürgerbedürfnisse über die Mitarbeitenden der Verwaltung zu erfassen, da diese deren Wünsche und Anliegen in ihrer täglichen Arbeit erleben. So würde die demokratische Legitimation der städtischen Strategie gestärkt.
- Abschliessend darf die Beobachtung der Berichtverfasser festgehalten werden, dass die Mitarbeit aller am Projekt Beteiligten als ausgesprochen interessiert, aktiv und fundiert erlebt wurde. Dies ist eine gute Prämisse für die weiteren Arbeiten.

5. Anhang

5.1. Bürgerbedürfnisse aus Medienberichterstattung

Auszug aus Foliensatz DSL-Konferenz vom 12.09.2024

Ergebnisse aus SO-Umfrage vor den Wahlen



Uns interessiert aber auch: Was würdicht Sie euch von der Churer Politik? Welche Probleme stehen bei euch zuoberst auf der Liste?
Lasst es uns im unten stehenden Formular wissen. Gibt dazu einfach den Betreff «Politik Chur» und eure politischen Anliegen und Wünsche ein.

Name *

E-Mail-Adresse *

Betreff *

Nachrichte *

Nachrichte versenden

Antworten zu „Was bewegt die EinwohnerInnen am meisten“:

- Thema Nr. 1:
Stadtverkehr: Verkehrsberuhigung, bessere Velowege, Staubekämpfung
- Thema Nr. 2:
Gestaltung des öffentlichen Raumes (mehr Grünfläche und ansprechende Begegnungsräume)
- Thema Nr. 3:
Bezahlbarer Wohnraum

<https://www.suedostschweiz.ch/graubuenden/chur-waehlt-und-eure-meinung-ist-gefragt-umfrage-welche-probleme-muss-die-churer-politik-angehen>

<https://www.suedostschweiz.ch/politik/wahlen-in-chur-wo-chur-der-schuh-dreickt-und-wo-die-parteien-stehen>

5.2. Beispiele Legislaturziele andere Städte und Kanton GR

Auszug aus Foliensatz DSL-Konferenz vom 12.09.2024

Fribourg – informativ und erklärend



Kontext

Legislaturziel

Übersicht (6 Ziele)

Vorwort	4
Legislaturziel 1	6
Legislaturziel 2	8
Legislaturziel 3	10
Legislaturziel 4	12
Legislaturziel 5	14
Legislaturziel 6	16

Massnahmenbeispiele (nicht abschliessend)

- Weiterentwickeln der Beteiligungsinstrumente für die Bevölkerung
- Stärken der Dienstleistungen an den Schaltern (physisch und virtuell)
- Fördern der Kultur der nachhaltigen Entwicklung innerhalb der Gemeindeverwaltung
- Wirksame und effiziente Nutzung der verfügbaren Ressourcen

Legislaturziel

1 Die Stadt Freiburg gewährleistet einen hochwertigen Service public



Solothurn – nüchtern und konkret



Übersicht Ziele und Massnahmen

1 Kultur und Sport	5
1.1 Überprüfen der Sport- und Turnhalleninfrastruktur	5
1.2 Pflege und Unterhalt der Sammlungen der drei Museen (Restaurierung, Lagerung, Inventarisierung, Raumklima und wissenschaftliche Aufbereitung von Sammlungsbereichen)	5
2 Verwaltung	5
2.1 Die beschlossenen Änderungen der Gemeindeorganisation werden umgesetzt	5
2.2 Die Stadt Solothurn ist eine attraktive Arbeitsgeberin	5
2.3 Die Verwaltungstätigkeit wird effizienter gestaltet	5
2.4 Ausarbeitung einer Energiestrategie für die Region Energie Solothurn	6
3 Stadtentwicklung	6
3.1 Die drei prioritären Entwicklungsgebiete Hauptbahnhof Süd, Westbahnhof und Westkübel werden entwickelt. Sie leisten einen Beitrag zur Stadtentwicklung nach innen und stellen optimale Standortbedingungen für den Fuss- und Veloverkehr sicher	6
3.2 Preiswerter Wohnraum (Eigentumsformen im Eigentum der Stadt Solothurn) bleibt erhalten und wird den Bedürfnissen der Zielgruppe entsprechend (Menschen mit tiefem Einkommen) vielfältig und nachhaltig erschaffen	6
3.3 Die öffentlichen Räume werden attraktiv gestaltet und aufgewertet. Sie tragen damit zu einem angenehmen Stadtklima bei	7
3.4 Das Stadtbauwerk erlebte wo möglich Varianten und unterbreitet diese frühzeitig dem Gemeinderat	7
4 Bildung / Soziale Sicherheit	7
4.1 Die Gebäude der Städtischen sind zukunftsorientiert und bedarfsgerecht	7
4.2 Frühe Förderung wird verstärkt	7
4.3 Die Stadt Solothurn ist ein schulfreier und -externer Arbeitgeber für Familien etabliert	8
4.4 Angebote für drei Leben im Alter den neuen Entwicklungen anpassen	8
4.5 Steigerung der Attraktivität und Kinderfreundlichkeit im zentralen Lebensumfeld von Kindern und Jugendlichen	8
4.6 Integriertes Integrationsmodell entwickelt	8
5 Sicherheit	9
5.1 Sicherheit im öffentlichen Raum gewährleisten	9
5.2 Polizei mit Quartierbetreuung erhalten	9
6 Energie	9
6.1 Solothurn verfolgt eine zeitgemässe und nachhaltige Energiepolitik	9
7 Finanzen und Steuern	10
7.1 Wo möglich werden mehr Einnahmen generiert	10
7.2 Ausgewähltes operatives Ergebnis der Erfolgsgleichung bis Ende der Legislaturperiode	10
8 Wirtschaft und Gewerbe	10
8.1 Attraktive Rahmenbedingungen für Wirtschaft und Gewerbe	10

1 Kultur und Sport				
1.1 Überprüfen der Sport- und Turnhalleninfrastruktur				
Nummerierung	Massnahme	Verantwortlichkeit	Termin	Prio
1.1.1	Erarbeiten der Machbarkeitsstudie Ball-sport-halle. Beinhaltet: Bedarfsnachweis, bauliche, finanzielle und betriebliche Machbarkeit.	Andrea Lenggenhager	2021	1
1.2 Pflege und Unterhalt der Sammlungen der drei Museen (Restaurierung, Lagerung, Inventarisierung, Raumklima und wissenschaftliche Aufbereitung von Sammlungsbereichen)				
Nummerierung	Massnahme	Verantwortlichkeit	Termin	Prio
1.2.1	Umsetzung des Kulturgüterschutzraums des Naturmuseums im Schulhaus Wild-bach	Thomas Briner / An-drea Lenggenhager	2024	1
1.2.2	Der bauliche und organisatorische Zu-stand des Kunstmuseums wird überprüft und optimiert.	Katrin Steffen / An-drea Lenggenhager	Ab 2024	2



St. Gallen – Bezug zu Vision



Smarte Stadt

In den letzten Jahren hat sich der Umgang der Gesellschaft mit digitalen Produkten und Dienstleistungen grundlegend verändert. Neue Geschäftsmodelle verdrängen klassische Wirtschaftszweige, neue Anforderungen an Mobilität, Vernetzung und Dienstleistungserbringung werden gestellt. Überall und zu jeder Zeit lautet die Devise. Diese digitale Revolution stellt die Stadt St. Gallen vor neue Herausforderungen. Bisherige Angebote und Tätigkeitsfelder sind in Bezug auf das Digitalisierungspotential zu hinterfragen und zu optimieren. Schnellere, schlankere, einfachere und qualitativ bessere Dienstleistungen sollen angeboten werden. Erweiterte und digitalisierte Infrastrukturen ermöglichen es Gesellschaft und Wirtschaft, neue Formen der Dienstleistungserbringung, Interaktion und Partizipation zu gestalten.

Vision 2030

- St. Gallen ist ein innovativer und kundenfreundlicher Dienstleister.
- St. Gallen ermöglicht effektive Partizipation.
- St. Gallen verfügt über eine nachhaltige vernetzte Infrastruktur für Mobilität, Energie und Kommunikation, die öffentlich und privat nutzbar ist.

Legislaturjahr 2021-2024

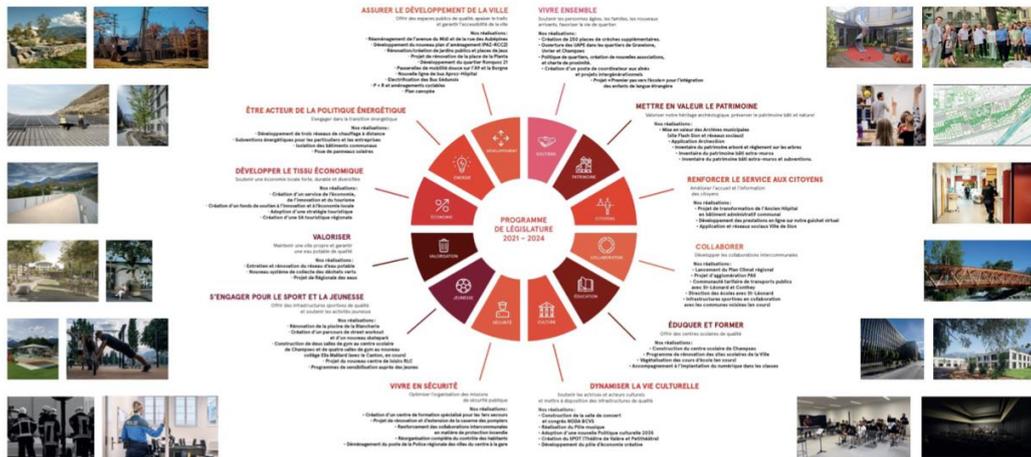
- Der Zugang zum Verwaltungsangebot ist größtenteils orts- und zeitunabhängig möglich und kann digital beauftragt werden. Eine Roadmap zur Innovation der Verwaltungsdienstleistungen ist erstellt. Innovative Lösungsansätze und Erkenntnisse aus dem Smart Government Lab werden genutzt.
- Die städtischen Aufgaben werden in Bezug auf das Partizipationsreglement analysiert, mögliche Gebiete für Partizipation identifiziert und notwendige Konzepte, Massnahmen und digitale Lösungen erarbeitet. Den Anliegen besonderer Anspruchsgruppen wird Rechnung getragen.
- Das Smartnet ist in der Stadt St. Gallen flächendeckend installiert. Das strahlungsarme Netz Wireless St. Gallen wird in der Innenstadt flächendeckend ausgerollt. Es werden die Voraussetzungen geschaffen, dass die Netze übergreifend für Smart City-Anwendungen verfügbar sind.



Vision bezogen auf Themenbereich

Legislaturziele

Sion – illustrativ



11 Regierungsziele, 30 Entwicklungsschwerpunkte, 87 Massnahmen



Beispiel (Quelle: Regierungsprogramm 2025 – 2028)

Regierungsziel 1 Die staatliche Aufgabenerfüllung beschleunigt digitalisieren und an den Bedürfnissen von Bevölkerung und Unternehmen ausrichten, die kantonale Verwaltung als moderne und attraktive Arbeitgeberin positionieren sowie eine ausgewogene und nachhaltige Finanzpolitik betreiben.		Verwaltung und Finanzen
Entwicklungsschwerpunkte:		
• ES 1.1	Beschleunigung der digitalen Transformation in der Verwaltung und verstärkter Schutz vor Cyberrisiken	
• ES 1.2	Erhaltung bzw. Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität der kantonalen Verwaltung	
• ES 1.3	Initiativen zum Fachkräftemangel aufgrund der demografischen Entwicklung	
• ES 1.4	Umsichtige und nachhaltige Finanzpolitik	
Massnahmen	<ul style="list-style-type: none">• Die Strategie digitale Verwaltung Kanton Graubünden 2024–2028 wird umgesetzt• Erarbeitung einer Strategie zum Schutz vor Cyberrisiken• Erarbeitung einer neuen Personalstrategie• Umsetzung des Aktionsplans Gleichstellung (=egal21=)• Proaktive Unterstützung des departementsübergreifenden «Innovationboards»• Prüfung und Sicherstellung von wettbewerbsfähigen Lohn-, Sozial- und Lohnnebenleistungen	

23

5.3. Wichtige Trends gemäss Kanton Graubünden

Aus kantonalem Regierungsprogramm 2025 – 2028

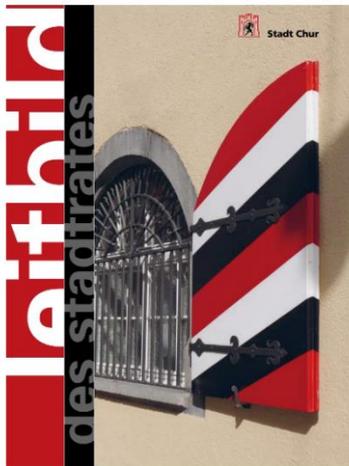
Trends (Seite 469ff, [Link](#))

- Gesellschaft: moderates Bevölkerungswachstum; Zunehmende Vielfalt Konfessionen; demografische Alterung; Pluralisierung Lebensformen; neue Wertehaltungen und Lebensmodelle; fortschreitende Globalisierung; anhaltender Migrationsdruck.
- Digitale Transformation: nicht nur Frage der Technologie, sondern auch der Organisation; Veränderungen der Arbeitsweisen und Denkmuster der Gesellschaft allgemein und der Verwaltung im Speziellen
- Staat und Politik: Unsicherheiten im Verhältnis zu Europa nach Abbruch des institutionellen Rahmenabkommens Schweiz – EU; Orientierung des wirtschaftlichen und gesellschaftliche Lebens an funktionalen Räumen und nicht kantonalen und/oder kommunalen; Veränderung Mediennutzung und Medienwelt; Folgen für die Kommunikation zum staatlichen Handeln
- Natur und Umwelt: Klimawandel und dadurch ansteigende Temperaturen; Auftauen Permafrost; zunehmende Risiken durch extreme Wetterlagen; Zunahme Niederschlag in Form von Regen (Starkregen) anstatt Schnee; Abschmelzen Gletscher
- Mobilität: Zunehmende Nachfrage nach Mobilität und Individualverkehr
- Wirtschaft: globale Abhängigkeiten; anhaltende Frankenstärke; Inflationsrisiko; Arbeitskräftemangel - auch vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung; Diversifizierungszwang des Tourismusangebotes

5.4. Bestehende strategische Grundlegendokumente Stadt Chur

Auszug aus Foliensatz DSL-Konferenz vom 12.09.2024

Vgl. aus Leitbild 2011



Chur positioniert sich als «Die Alpenstadt». Die von diesem «Claim» ausgehenden positiven Assoziationen kommen primär dem Tourismus zugute, doch profitiert vom positiven Image vermehrt auch die Stadt als attraktiver Lebens- und Wirtschaftsraum.

- Stadtentwicklung
- Finanzen
- Kultur, Sport, Freizeit
- Gesellschaft und Sicherheit
- Bildung
- Stadtverwaltung
- Infrastruktur, Verkehr und Energie

38

STEK 2050



Warum

- Anpassungen in Raumplanungsgesetzgebung auf Stufe und Kanton
- STEK 2050 als Leitplane für die Erarbeitung und Anpassung der überörtlichen Richtpläne und Basis für Baugesetz, Zonenplan, Gestaltungs- und Erschliessungsplan

Wann

- 2021 mit öffentlicher Mitwirkung von Mitte Juni bis Ende August 2021 (117 Mitwirkende, davon 2/3 Private)

Weiteres

- Nimmt bezug auf Positionierung aus Werkstattbericht



Ziele

- Siedlungsstruktur und Landschaftsräume gezielt qualitativ weiterentwickeln für Lebensqualität und Identität
- Maladers und Haldenstein unter Berücksichtigung ihrer dörflichen Struktur einfügen
- Urbane Qualität und wirtschaftliche Zentren gestärkt
- Partizipative Planungsprozesse
- Attraktive und Vielfältige Ausgestaltung von Wohnen, Arbeiten, Freizeit und Mobilität
- Jährliches Bevölkerungswachstum von 0.75 – 1.25%
- Stärkung der überkommunalen und regionalen Zusammenarbeit im Bereich Siedlungsentwicklung
- Entwicklung nach den Prinzipien der sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Nachhaltigkeit
- Ausschöpfung touristisches Potenzial

Stossrichtungen

- Stadtstruktur: u.a. Stärkung Quartiere, Verdichtung, öff. Stadtraum multifunktionaler Ort
- Landschaft: Naturelemente aufwerten, Mikroklima
- Mobilität: Erreichbarkeit, Knotenpunkt, Reduktion Verkehrsemissionen
- Wohnen: Verdichtung, soziale Durchmischung, vielfältiges Wohnangebot
- Arbeiten: ideale Voraussetzungen für Gewerbe, ICT Dienstleistungsunternehmen Gesundheits- und Bildungseinrichtungen, Abstimmung Verkehr und Arbeitsgebiete
- Freizeit: Infrastruktur, durchgrünt, überregionale Ausstrahlung
- Entwicklungsschwerpunkte: frühzeitige und koordinierte Bearbeitung; Partizipation der Betroffenen

39

Werkstattbericht

Warum

- Verstärkter Standortwettbewerb unter den Städten
- Initiierung Strategieprozess mit SWOT als Reaktion Forderung Kappeler 2016 für „Weissbuch strategische Stossrichtungen“

Wann

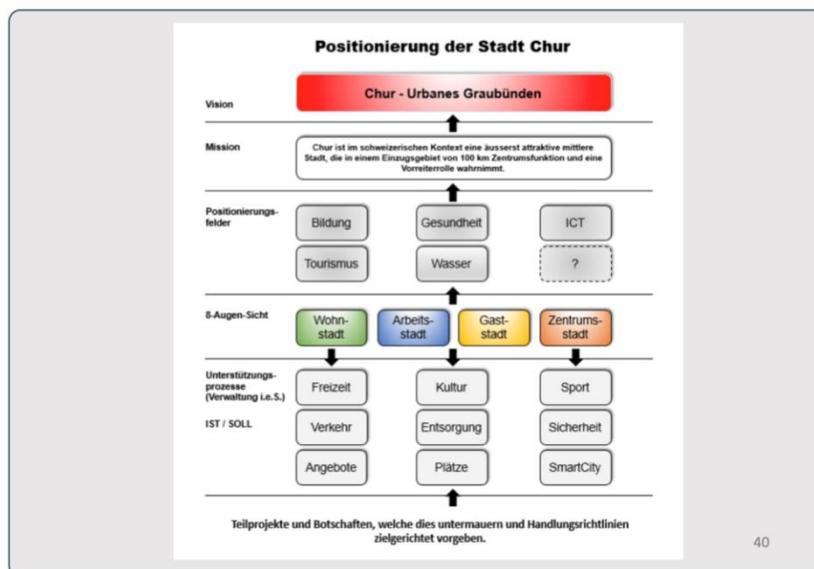
- Vgl. Botschaft des SR an GR 121532 / 584.10 vom 19.10.2019
- Kenntnissnahme durch GR am 21.11.2019

Outcome

- Vision & Mission
- Projektportfolio
- Grundlage für zahlreiche Botschaften und Konzepte wie „Gaststadt; Alt- und Innenstadt; Urbanisierung, etc.“

Weiteres

- Eine von versch. Grundlagen für STEK 2050



Investitionsplanung vor dem Hintergrund mehrerer anstehender Generationenprojekte

Stadt Chur

Botschaft des Stadtrates an den Gemeinderat 140224 / 515.00

Überarbeitung Mehrjahresplanung der Investitionen 2020 – 2031

Antrag

1. Von der Botschaft Überarbeitung Mehrjahresplanung der Investitionen 2020 – 2031 wird Kenntnis genommen.
2. Für die Vorberatung wird eine Kommission eingesetzt.
3. Zur Sicherstellung des Finanzierungsbedarfs der IBC wird der Platfond um Fr. 5 Mio. jährlich erhöht.
4. Für die zweite Periode 2024 bis 2027 wird der Platfond inkl. IBC auf Total Fr. 50 Mio. gesetzt. Die Sockelinvestitionen betragen Fr. 18 Mio., Gross- und Generationenprojekte Fr. 27 Mio. plus Fr. 5 Mio. (IBC) pro Jahr.
5. Der Stadtrat wird beauftragt, die Eigenkapitalquote bis 2027 nicht unter 55 % fallen zu lassen.
6. Der Steuerfluss wird für die Jahre 2024 – 2027 als Richtzielgrösse auf 88 % festgesetzt.

Investitionsbedarf 2024 bis 2031, unter anderem für:

- Finanzierung IBC
- Grossprojekte divers
- SH Kasernenstrasse und Ersatz TH Stadtbaumgarten
- Schulhaus Masans
- Gesamtsanierung Theater Chur
- Mobilitätsstrategie 2030
- Erneuerung TRAC
- Evaluation Standort Feuerwehr
- Malixerstrasse Anschluss Rosenhügel/Obertor-Rosenhügel
- ARA Eliminierung Mikroverunreinigungen
- ...und weitere...

Schlussfolgerung

Mit geplanten Investitionen sinkt Selbstfinanzierungsgrad
 => **Verschuldung und Schuldzinsen wachsen an**
 => **nicht nachhaltig, muss gebremst werden**

Weissbuch

Warum

- Neue Gegebenheiten ab 2003 (u.a. Einzonungen Rossboden, Chur West)
- 2015 erstmals Erstellung einer Übersicht zu städtischen Liegenschaften und Baulandparzellen sowie deren Entwicklungs- und Inwertsetzungsabsichten

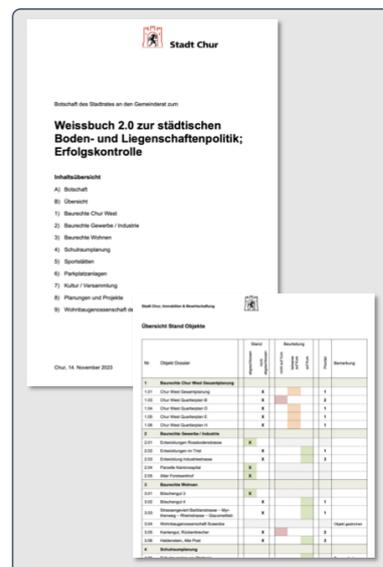
Wann

- Weissbuch 1.0: 24.11.2015
- Weissbuch 2.0: 14.11.2023

- Weissbuch erlaubt Controlling über die Liegenschaften und Baulandparzellen der Stadt Chur und gezielte Entwicklung derer
- Im Weissbuch 1.0 wurden 41 Objekte erfasst; davon sind per dato 11 abgeschlossen und die Mehrheit auf Kurs
- Das Weissbuch 2.0 berücksichtigt neuere Entwicklungen wie: Fusionen, Steigerung Bevölkerungszahl, Gesellschaftliche Situation, Finanzieller Rahmen, Anforderungen an Wohnen & Arbeiten, etc.

Fokus Weissbuch 2.0:

- Abgabe von Baurechten im Gebiet Chur West
- Abgabe von Baurechten für Wohnen und bei der Entwicklung einzelner Areale



Übersicht Stand Objekte

Nr.	Objekt/Ort	Status	Bezeichnung	Bezeichnung	Bezeichnung
I. Baurechte Chur West Baurechtsplanung					
101	Chur West Baurechtsplanung	A			
102	Chur West Baurechtsplanung	A			
103	Chur West Baurechtsplanung	A			
104	Chur West Baurechtsplanung	A			
105	Chur West Baurechtsplanung	A			
106	Chur West Baurechtsplanung	A			
II. Baurechte Rossboden					
201	Erweiterung Rossboden	A			
202	Erweiterung Rossboden	A			
203	Erweiterung Rossboden	A			
204	Erweiterung Rossboden	A			
205	Erweiterung Rossboden	A			
206	Erweiterung Rossboden	A			
III. Baurechte Wohnen					
301	Wohnen	A			
302	Wohnen	A			
303	Wohnen	A			
304	Wohnen	A			
305	Wohnen	A			
306	Wohnen	A			
307	Wohnen	A			
308	Wohnen	A			
309	Wohnen	A			
310	Wohnen	A			
311	Wohnen	A			
312	Wohnen	A			
313	Wohnen	A			
314	Wohnen	A			
315	Wohnen	A			
316	Wohnen	A			
317	Wohnen	A			
318	Wohnen	A			
319	Wohnen	A			
320	Wohnen	A			
321	Wohnen	A			
322	Wohnen	A			
323	Wohnen	A			
324	Wohnen	A			
325	Wohnen	A			
326	Wohnen	A			
327	Wohnen	A			
328	Wohnen	A			
329	Wohnen	A			
330	Wohnen	A			
331	Wohnen	A			
332	Wohnen	A			
333	Wohnen	A			
334	Wohnen	A			
335	Wohnen	A			
336	Wohnen	A			
337	Wohnen	A			
338	Wohnen	A			
339	Wohnen	A			
340	Wohnen	A			
341	Wohnen	A			
342	Wohnen	A			
343	Wohnen	A			
344	Wohnen	A			
345	Wohnen	A			
346	Wohnen	A			
347	Wohnen	A			
348	Wohnen	A			
349	Wohnen	A			
350	Wohnen	A			
351	Wohnen	A			
352	Wohnen	A			
353	Wohnen	A			
354	Wohnen	A			
355	Wohnen	A			
356	Wohnen	A			
357	Wohnen	A			
358	Wohnen	A			
359	Wohnen	A			
360	Wohnen	A			
361	Wohnen	A			
362	Wohnen	A			
363	Wohnen	A			
364	Wohnen	A			
365	Wohnen	A			
366	Wohnen	A			
367	Wohnen	A			
368	Wohnen	A			
369	Wohnen	A			
370	Wohnen	A			
371	Wohnen	A			
372	Wohnen	A			
373	Wohnen	A			
374	Wohnen	A			
375	Wohnen	A			
376	Wohnen	A			
377	Wohnen	A			
378	Wohnen	A			
379	Wohnen	A			
380	Wohnen	A			
381	Wohnen	A			
382	Wohnen	A			
383	Wohnen	A			
384	Wohnen	A			
385	Wohnen	A			
386	Wohnen	A			
387	Wohnen	A			
388	Wohnen	A			
389	Wohnen	A			
390	Wohnen	A			
391	Wohnen	A			
392	Wohnen	A			
393	Wohnen	A			
394	Wohnen	A			
395	Wohnen	A			
396	Wohnen	A			
397	Wohnen	A			
398	Wohnen	A			
399	Wohnen	A			
400	Wohnen	A			

5.5. Teilnehmerliste schriftliche Befragung und Workshop

Wer	Einladung und Teilnahme zu schriftlicher Befragung	Einladung und Teilnahme an Workshop
Projektteam		
Michel Marco	Ja	Ja
Ackermann Josua	Ja	Ja
Stebler Claudia	Ja	Ja
Hefti Alexandra	Ja	Ja
Thöny Andreas	Ja	Ja
Arpagaus Roland	Ja	Ja
Weitere Dienststellenleitende		
Zindel Victor	Ja	Ja
Nigg Stefan	Ja	Ja
Richter Christopher	Ja	Ja
Wellenzohn Fabio	Ja	Ja
Deflorin Andrea	Ja	Ja
Patt Ursina	Ja	Ja
Good Martin	Ja	Ja
Mettler Helena	Ja	Ja
Erni Hansjörg	Ja	Ja
Gruber Reto	Ja	Ja
Brandl Anne	Ja	
Cavegn Curdin	Ja	Ja
Rolf Dauer		Ja
Martin Feichtenschlager		Ja
Diederik Peper		Ja
Rita Bollmann		Ja
Müller Andreas		Ja
Leiter stadtnaher Organisationen		
Flütsch Andreas	Ja	Ja
Frauenfelder Markus	Ja	Ja
Lenz Silvio	Ja	Ja
Ilien Stephan		Ja
Nold Leonhard		Ja

5.6. Was in letzten Jahren besonders gut gelang

Fotoprotokoll Arbeitsergebnisse DSL Workshop vom 12.09.2024



Oben: Antworten zur Frage "Was ist uns, den Stadtbehörden, in den letzten Jahren besonders gut gelungen?"

5.7. Ergebnisse der Gruppenarbeiten zu Schwerpunktthemen und Einflussmöglichkeiten

Anmerkung: Orange entspricht den stadtnahen Organisationen, Blau dem Departement Finanzen Wirtschaft Sicherheit, Gelb dem Departement Bildung Gesellschaft Kultur und Rot dem Departement Bau Planung Umwelt.

GISA

Stadt Chur

Gruppenarbeit «Schwerpunktthemen und Einflussmöglichkeiten» Gruppe __

Gruppenarbeit

Schritt 1: Die vorgeschlagenen Schwerpunktthemen überprüfen (streichen, ergänzen, ersetzen).

Schritt 2: Identifizieren möglicher Hebel („Wo haben wir als Stadtverwaltung Einflussmöglichkeiten, um die Schwerpunktthemen zu gestalten“)

Danach präsentiert ein Gruppenmitglied die Ergebnisse im Plenum.

Nr	Schwerpunktthemen	Einflussmöglichkeiten / Hebel, wo Stadt ansetzen kann
1	Finanzhaushalt	
2a	(Anstellungsbedingungen) und Personalmanagement und Unternehmenskultur	- PVO Ausführungsbestimmungen - Employer Branding - Rikemesstandis Exekutivmitarbeiter (Stadt + Departementrat/Verwaltung) - Public Value Creation
2b	Interne Zusammenarbeit und Organisationsentwicklung	- interdisziplinäre Gefässe in Prozessen abholen (frühzeitig)
2c	Digitalisierung und Modernisierung der städtischen Dienste	- Ressourcen-Allokation - geführte Change-Management
3	Standortentwicklung und Wohnraumangebot	- rechtzeitig im Stadtrat besprechen - offene Haltung zu Ideen - fachliche Meinungen mitteilen - Güterabwägung vornehmen (interdisziplinär)
4	Mobilität	
5	Anpassung an Klimawandel	- Aufenthaltsqualität in Quartieren (Bänkeflächen)
6	Standortentwicklung (Wirtsch. Arbeits-Stadt, Tourismus)	- Positionierung verorten/kommunizieren - Arbeits-Netzwerk mit Experten optimieren - kurze, schnelle Entscheidungswege - Karten vs. Stadt
7	Bildung und soziale Integration	
8	Gesundheit (er-/Vorsorge)	- Case-Management - Vorsorge über alle Themen

MEGA

Stadt Chur

Gruppenarbeit «Schwerpunktthemen und Einflussmöglichkeiten» Gruppe __

Gruppenarbeit

Schritt 1: Die vorgeschlagenen Schwerpunktthemen überprüfen (streichen, ergänzen, ersetzen).

Schritt 2: Identifizieren möglicher Hebel („Wo haben wir als Stadtverwaltung Einflussmöglichkeiten, um die Schwerpunktthemen zu gestalten“)

Danach präsentiert ein Gruppenmitglied die Ergebnisse im Plenum.

Nr	Schwerpunktthemen	Einflussmöglichkeiten / Hebel, wo Stadt ansetzen kann
1	Finanzhaushalt	- Gesunderhaushalt unter Einbezug Externe - Mitsprache vor Mitfinanzierung - Au Detail „schrauben“ - Das Verantwortliche - wegen Kosten - belassen z.B. PK 50, 50% - „Mindestbeteiligung durch Arbeitgeber“
2a	Anstellungsbedingungen und Personalmanagement	
2b	Interne Zusammenarbeit und Organisationsentwicklung	
2c	Digitalisierung und Modernisierung der städtischen Dienste	- Grosse Vielfalt unter „ein Dach“ bringen - Cyber-Kriminalität/-schutz auf allen Ebenen
3a	Standortentwicklung und Wohnraumangebot	
3b	Energie	
4c	Mobilität	
5	Anpassung an Klimawandel	- Bei Nachhaltigkeit: SG ja, aber hohe Kosten und andere - Zu individuell / keine genormte Standards - Zu verschiedene Ansichten, Einschätzungen, Bedürfnisse
6	Lokale Wirtschaft	
7	Bildung und soziale Integration	
8	Energie	
9	Externe Leistungserbringer	- Politische Entkennung - Autonomie - über hohe Kosten - Leistungsausbau für Stadt

PETA



Gruppenarbeit «Schwerpunkthemen und Einflussmöglichkeiten» Gruppe __

Gruppenarbeit

Schritt 1: Die vorgeschlagenen Schwerpunkthemen überprüfen (streichen, ergänzen, ersetzen).

Schritt 2: Identifizieren möglicher Hebel („Wo haben wir als Stadtverwaltung Einflussmöglichkeiten, um die Schwerpunkthemen zu gestalten“)

Danach präsentiert ein Gruppenmitglied die Ergebnisse im Plenum.

Nr	Schwerpunkthemen	Einflussmöglichkeiten / Hebel, wo Stadt ansetzen kann
1	Finanzhaushalt	• Prioritäten setzen • Globalbudget
2a	Anstellungsbedingungen und Personalmanagement	• Thema Kinderbetreuung • Sozialvers. Absätze • Wertschätzung von Vh • innerhalb Budget • Führungskultur (Bürokratie)
2b	Interne Zusammenarbeit und Organisationsentwicklung	• Finanzkamp. • Unterschriftenkompetenz • Entscheidungskompetenz, Projektspezifische Aufgaben • DL-übergreifend
2c	Digitalisierung und Modernisierung der städtischen Dienste	• Ressourcen Prozesse überprüfen, vereinfachen • nützliche Hilfsmittel (z.B. Adonis)
3	Stadtentwicklung und Wohnraumangebot	• Strategie Baukultur Bund als Leitlinie • 2+1
4	Mobilität	• öV stärken + Langsamverkehr
5	Anpassung an Klimawandel	• betriebsnahe Unterhalt berücksichtigen (Kostenfaktor)
6	Lokale Wirtschaft	• Quartiere stärken inkl. Fusionsgemeinden
7	Bildung und soziale Integration	• frühkindliche Förderung • Freiwilligenarbeit unterstützen/stärken • Sportangebote fördern • Kunden-Service Kultur! • Pareto • Ermöglichen - nicht verhindern

TEPA



Gruppenarbeit «Schwerpunkthemen und Einflussmöglichkeiten» Gruppe __

Gruppenarbeit

Schritt 1: Die vorgeschlagenen Schwerpunkthemen überprüfen (streichen, ergänzen, ersetzen).

Schritt 2: Identifizieren möglicher Hebel („Wo haben wir als Stadtverwaltung Einflussmöglichkeiten, um die Schwerpunkthemen zu gestalten“)

Danach präsentiert ein Gruppenmitglied die Ergebnisse im Plenum.

Nr	Schwerpunkthemen	Einflussmöglichkeiten / Hebel, wo Stadt ansetzen kann
1	Finanzhaushalt	• Sponsoringprojekte priorisieren / hinterfragen => • Erhaltung Unterhalt im Auge behalten
2a	Anstellungsbedingungen und Personalmanagement	• Anstellungsbedingungen sind auf richtigem Weg! • Austrittsgespräche an neutraler Stelle => so erfährt man die wahren Gründe! • Wertschätzung • finanzielle Kompetenzregelung überdenken
2b	Interne Zusammenarbeit und Organisationsentwicklung	• operative Entscheide sollten auf der Fachebene bleiben
2c	Digitalisierung und Modernisierung der städtischen Dienste	• eID wird ein „Dosenöffner“ für durchgängige e-Gov Prozesse • Digitalisierungsprojekte auf Sinnhaftigkeit überprüfen
3	Stadtentwicklung und Wohnraumangebot	• genügend Grünraum/ Lebensqualität • Spielraum für Erhöhung des Wohnraums ausnutzen
4	Mobilität	• gezielte Modal-Split (Bus, Auto, Velo, Fußgänger)
5	Anpassung an Klimawandel	• Schwammstadt als Chance, Aufwertung öffentlicher Raum => weniger versiegelt, mehr grün
6	Lokale Wirtschaft	• gute Service Public beibehalten (unkompliziert, schlank)
7	Bildung und soziale Integration	• Empfängergerecht kommunizieren (bedürftlich einfordern) • Digitalisierung auf Ebene Primarstufe hinterfragen

5.8. Auswertung gewichtete Schwerpunktthemen und Einflussmöglichkeiten

Anmerkung: Die untenstehende Auswertung ist nach Bereichen unterteilt, wobei Orange den stadtnahen Organisationen entspricht, Blau dem Departement Finanzen Wirtschaft Sicherheit, Gelb dem Departement Bildung Gesellschaft Kultur und Rot dem Departement Bau Planung Umwelt.

Hoch gewichtete Schwerpunkte

Nennungen					Schwerpunkte	Nennungen					Hebel / Einflussmöglichkeiten
Oran	Blau	Gelb	Rot	TOT		Oran	Blau	Gelb	Rot	TOT	
6	10	2	3	21	Finanzhaushalt	3		2		5	Kosten von Grossprojekten (Erneuerung & Unterhalt) im Auge behalten
						2	1			3	Grossprojekte priorisieren / hinterfragen
									3	3	System & Cockpit mit einfachem Zugang
						1		2		3	Globalbudget
						2				2	Gesamtschau unter Einbezug Externe
						2				2	Mitsprache vor Mitfinanzierung
										2	Priorisierung & Controlling
										0	Investitionsbedarf den vorhandenen Mitteln anpassen
										0	Verschuldung begrenzen
										0	Wirtschaftlichkeit & schonendes Umgang / Einsatz
4	2	8		14	Interne Zusammenarbeit und Organisationsentwicklung => Kompetenzen delegieren Dienststellen-übergreifend	1	5	1	4	11	Kompetenzen und Verantwortlichkeiten => operativ/strategisch
						5	3	2		10	Finanzielle Kompetenzregelung überdenken / Finanzkompetenzen innerhalb Budget
						2	2	2		6	Unterschriftkompetenzen
							1	4		5	Interdisziplinäre Gefässe in Prozessen abholen (frühzeitig)
										0	operative Entscheide sollten auf der Fachebene bleiben
										0	Anpassung Churer Rechtsbuch
										0	Emntscheid-Kompetenzen
										0	Klare Projektaufträge und Projektplan
1		8		9	Stadtentwicklung und Wohnraumangebot	2	2			4	offene Haltung zu Ideen
									4	4	Strategie Baukultur Bund als Leitlinie
							1	2		3	genügend Grünraum / Lebensqualität
						1		2		3	Güterabwägung vornehmen (interdisziplinär)
						1				1	Inwertsetzung Eigentum (städtisch)
										0	Spielraum für Erhöhung des Wohnraumes ausnutzen
										0	rechtzeitig im Stadtrat besprechen
										0	fachliche Meinung würdigen
										0	Grundordnung

Mittel gewichtete Schwerpunkte

2	1	3	1	7	Anstellungsbedingungen und Personalmanagement	1		1	2	4	Wertschätzung
						2	1			3	Austrittsgespräche an neutraler Stelle (so erfährt man die wahren Gründe)
						1		1		2	Thema Kinderbetreuung
						2				2	Führungskultur (Rückendeckung)
						1				1	Das Wesentliche wegen Kosten belassen; z.B. PK 50:50 => Mindestbeteiligung durch Arbeitgeber
						1				1	Personalverordnung (PVO) Ausführungsbestimmungen
										0	An Detail schrauben
										0	Anstellungsbedingungen sind auf dem richtigen Weg
										0	Sozialversicherungs Abzüge
										0	Wertschätzung von VG
1	1	4		6	Bildung und soziale Integration	2	2	3		7	Freiwilligenarbeit unterstützen / steuern
						2				2	Digitalisierung auf Ebene Primarstufe hinterfragen
								1		1	Empfängergerecht kommunizieren (verständlich / einfach)
									1	1	frühkindliche Förderung
										0	Sportangebote fördern

1	3	1	1	6	Soziales Zusammenleben	4	4	Sport			
						1	2	Bildung			
						1	1	Kultur			
						1		Freiräume			
							1	Freizeit			
						1		Pflege / Gesundheit			
								0 Demografischer Wandel			
1	3	1	5		Digitalisierung und Modernisierung der städtischen Dienste	2	3	2	2	9	eID wird ein "Dosenöffner" für durchgängige e-Gov-Prozesse
						2	1	4	7		geführtes Change Management
						4	1		5		Ressourcen, Prozesse überprüfen, vereinfachen
						1			1		Cyber-Kriminalität /-schutz auf allen Ebenen
									0		Grosse Vielfalt unter "ein Dach" bringen
									0		Digitalisierungsprojekte auf Sinnhaftigkeit überprüfen
									0		Ressourcen-Allokation
									0		nützliche Hilfsmittel (z.B. Adonis)
		4	4		Klimawandel	2	1	1	4		Schwammstadt als Chance, Aufwertung öffentlicher Raum (weniger versiegelt, mehr grün)
							1	3	4		Aufenthaltsqualität in Quartieren (Grünflächen)
						2		1	3		Nachhaltigkeit ESG ja, aber tiefe Kosten
						1		2	3		betrieblicher Unterhalt berücksichtigen (Kostenfaktor)
								2	2		Umgang ist anzupassen => eigene Bauvorhaben
									0		Zu individuell / keine genormte Standards
									0		Zu verschiedene Ansichten, Einschätzungen, Bedürfnisse
	1	2	1	4	Lokale Wirtschaft		1	1	2		Quartiere stärken inkl. Fusionsgemeinden
								1	1		Guten Service Public beibehalten (unkompliziert, schlank)
						1			1		Attraktive Arbeitsplätze
									0		Land- und Raumplanung
									0		Gesetzliche Rahmenbedingungen
	1	1	2	4	Kundenservice	2		1	3		Pareto

Tiefer gewichtete Schwerpunkte

		3	3		Mobilität	1	3	4			gezielter Modal-Split (Bus, Auto, Velo, Fussgänger separat)
						1	1	2	4		Mobilitäts- und Verkehrskonzept
									0		ÖV stärken + Langsamverkehr
2	1		3		Externe Leistungserbringer	4		1	5		Autonomie (Politische Einflüsse)
									0		Leistungsausbau (aber ohne Kosten für Stadt)
	1	1	2		Gesundheit (Ver-/Vorsorge)		1		1		Case Management
									0		Vorsorge über alle Themen
	2		2		Standortentwicklung	1	1	1	3		Positionierung verankern / kommunizieren
						1			1		Altstadt: Netzwerk mit Eigentümern optimieren
									0		kurze, schnelle Entscheidungswege
									0		Kanton vs. Stadt
	1	1	2		Kultur-Angebot	1		1	2		ermöglichen nicht verhindern
	1		1		Personalmanagement & Unternehmenskultur	2	1	5	8		Rollenverständnis Exekutivmitglieder (Stadtrat + DepartementsvorsteherIn)
							1	3	4		Public Value Creation
									0		Employer Branding
	1		1		Energie						

12 31 14 37 94 Total

22 61 32 66 181 Total