



# Strategien Zürich 2035

Herausforderungen und strategische Ziele

# Inhalt

|   |    |
|---|----|
| «Zürich 2035» – Strategien für unsere Stadt .....                                   | 3  |
| Zürich – nachhaltig heute und morgen: Herausforderungen und Ziele im Überblick..... | 4  |
| <b>Wovon leben wir heute und morgen?</b> .....                                      | 7  |
| 01 Attraktiver Wirtschaftsstandort .....  | 8  |
| 02 Stabile öffentliche Finanzen .....   | 10 |
| <b>Wie leben wir?</b> .....   | 11 |
| 03 Nachhaltiges Wachstum.....   | 12 |
| 04 Solidarische Gesellschaft.....   | 15 |
| 05 Nachhaltige Energie und Schutz der Umwelt.....                                   | 17 |
| 06 Digitale Stadt .....   | 19 |
| <b>Wie organisieren wir uns?</b> .....  | 21 |
| 07 Kooperative Interessensvertretung .....  | 22 |
| 08 Interne Organisation.....  | 24 |

# «Zürich 2035» – Strategien für unsere Stadt

Die Stadt Zürich hat sich in den vergangenen Jahren erfolgreich entwickelt und ihre Bevölkerung wächst seit der Jahrtausendwende auch wieder kontinuierlich. Gefördert wurde diese Prosperität durch eine günstige Wirtschaftslage, die sich auch in der weltweiten Krise als relativ stabil erwies. Zugleich verfolgte die Stadt verschiedene Programme zur nachhaltigen Stadtentwicklung – etwa hinsichtlich des ressourcenschonenden Umgangs mit Energie, in der Wohnbaupolitik oder in der Mobilität.

Die erfolgreiche Entwicklung der Stadt soll sich auch in Zukunft fortsetzen – dies trotz eines schwieriger werdenden Umfelds. Mit diesem Ziel richtet der Stadtrat sein langfristiges Handeln seit 2007 nach übergeordneten Strategien aus («Strategien Zürich 2025»). Im Jahr 2011 hat der Stadtrat diese Strategien aktualisiert. Im Jahr 2014 erfolgte eine Evaluation hinsichtlich der Frage, ob die Ziele erreicht worden sind und wie relevant sie noch sind für die Stadtentwicklung.

Auf diesen Grundlagen hat der Stadtrat nun neue Strategien erarbeitet, die in dieser Publikation erläutert sind. Damit greift er in acht Handlungsfeldern zentrale Herausforderungen auf, die in den nächsten zwanzig Jahren auf die Stadt Zürich zukommen werden, und benennt Lösungsansätze («strategische Ziele»). Der Stadtrat möchte auf diese Weise die Stärken der Stadt Zürich weiterentwickeln und die Schwächen reduzieren. Dies gelingt nur, wenn Politik, Wirtschaft, Kultur und Gesellschaft zusammenspielen. Eine Voraussetzung dafür sind verständliche, legitime und attraktive strategische Ziele, auf die sich ein lebendiger demokratischer Austausch beziehen kann und auf die weitere städtische Strategien abgestützt sind.

Die «Strategien Zürich 2035» dienen dem Stadtrat zur langfristigen Ausrichtung und Orientierung seines Handelns und zur Festlegung von Arbeitsschwerpunkten.

Zürich, im Januar 2015

Der Stadtrat von Zürich

# Zürich – nachhaltig heute und morgen: Herausforderungen und Ziele im Überblick

Die Herausforderungen, denen die Stadt Zürich in den kommenden Jahren begegnet, zeichnen sich in der Gegenwart bereits ab. Die «Strategien Zürich 2035» legen den Fokus deshalb auf Entwicklungsperspektiven, die aus aktueller Sicht plausibel erscheinen. Sie werden in diesem einleitenden Kapitel zusammengefasst und den drei übergeordneten Fragestellungen zugeordnet, die auch die bisherigen Strategien des Stadtrats strukturierten: «Wovon leben wir heute und morgen?», «Wie leben wir?» und «Wie organisieren wir uns?». Unter diese drei Leitfragen werden auch die strategischen Ziele gruppiert, die später detaillierter eingeführt und erläutert werden.

## Wovon leben wir heute und morgen?

Die Stadt Zürich bildet den Kern eines prosperierenden Metropolitanraums. Dessen internationale Ausstrahlung und wirtschaftliche Stärke sind verknüpft mit einer weltweit anerkannten, hohen Lebensqualität, einer international kompetitiven Bildungs- und Forschungslandschaft und einer kulturell vielfältigen und toleranten Gesellschaft. Diese Qualitäten will der Stadtrat für die Zukunft sichern. Voraussetzung dafür sind langfristig stabile öffentliche Finanzen.

Zürich wächst seit der Jahrtausendwende markant: Die Stadt überschritt im Jahr 2014 die Schwelle von 400'000 Einwohnerinnen und Einwohnern. Zürich bietet exzellente Qualitäten als Wirtschafts-, Kultur-, Wissenschafts- und Kreativstandort. Die Stadt funktioniert als Drehscheibe für international führende ebenso wie für national, regional und lokal orientierte Unternehmen der verschiedensten Branchen. Das macht sie für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aus aller Welt attraktiv.

Besonders wichtig für die Zürcher Wirtschaft ist der Finanzsektor. Zusammen mit dem Kanton engagiert sich der Stadtrat deshalb für gute Rahmenbedingungen und einen funktionierenden Finanzsektor. Daneben fördert er die Kreativwirtschaft mit ihren rund 33'000 Beschäftigten; dazu gehört der wichtige Sektor der Informations- und Kommunikationstechnologien (ICT). Im Bereich der Life Sciences unterstützt der Stadtrat die gesundheitsbezogene Forschung von ETH und Universität Zürich; er trägt gleichzeitig dazu bei, die Resultate der Spitzenforschung für eine qualitativ hochstehende Gesundheitsversorgung nutzbar zu machen. Zur Stärkung des Wissens- und Forschungsplatzes fördert er den Technologietransfer von den Hochschulen in die unternehmerische Praxis. Zu einem diversifizierten Wirtschaftsstandort gehören auch gewerblich-industrielle Branchen und publikumsorientiertes Gewerbe in den Quartieren. In Mischzonen stehen Gewerbebetriebe allerdings unter zunehmendem Verdrängungsdruck durch Nutzungen mit höherer Wertschöpfung. Deshalb sichert der Stadtrat mit planungs- und baurechtlichen Instrumenten den Raum für quartierorientiertes Gewerbe und gewerblich-industrielle Betriebe.

Zürich ist das international beliebteste Reiseziel der Schweiz. Diese Tatsache ist von hoher wirtschaftlicher Bedeutung. Mit dem 2011 lancierten Integrierten Standort- und Destinationsmarketing ISDM fördert der Stadtrat zusammen mit dem Kanton Zürich und mit Zürich Tourismus eine aktive Präsentation der Qualitäten Zürichs im In- und Ausland.

## Strategische Ziele

- Der Wirtschaftsstandort Zürich gehört im internationalen Wettbewerb zur Spitze und bietet attraktive Rahmenbedingungen.
- Der Wirtschaftsstandort Zürich ist durch eine diversifizierte Branchenstruktur geprägt.
- Der Wirtschaftsstandort Zürich verfügt über qualifizierte Arbeitskräfte.
- Die Stadt Zürich hat langfristig stabile öffentliche Finanzen.

## Wie leben wir?

Die Stadt Zürich entwickelt sich nachhaltig. Sie gewährleistet gute Rahmenbedingungen für die Wirtschaft, bietet attraktive Infrastrukturen und Leistungen an, sichert hohe Lebens-, Siedlungs- und Umweltqualitäten sowie sozialen Zusammenhalt und pflegt Weltoffenheit.

Strategische Massnahmen bieten sich dazu in allen Politikbereichen an. Diversifizierung der Wirtschaft, Nutzung der Stärke des Wissenschafts- und Kulturstandorts, innere Siedlungsverdichtung, der demografische Wandel – dies sind nur einige der Stichworte, die an dieser Stelle genannt werden können.

Zürich heisst Menschen aus über 170 Nationen willkommen und freut sich über ihre Integration. Eine engagierte Wohn- und Sozialpolitik verhindert gesellschaftliche Polarisierungen und trägt zur guten Durchmischung der Wohnquartiere bei. Bis 2050 will der Stadtrat den Anteil der gemeinnützigen Wohnungen von 25 Prozent auf 33 Prozent erhöhen. Diesem wohnpolitischen Grundsatz stimmten die Zürcherinnen und Zürcher im Jahr 2011 deutlich zu. Dies ist ein klarer Auftrag.

Zürich gewährleistet allen Bewohnerinnen und Bewohnern einen hohen Sicherheitsstandard, einen attraktiven öffentlichen Raum und zudem ausreichend Grün- und Freiräume in den Wohnquartieren, die sich zunehmend verdichten. Die unterschiedlichen Charaktere der Stadtquartiere will der Stadtrat erhalten helfen; ebenso wird er die landschaftlichen und naturräumlichen Qualitäten der Stadt pflegen. Weiter bietet die Stadt der Bevölkerung und der Wirtschaft hochwertige digitale Infrastrukturen und Dienstleistungen.

Einen weiteren wichtigen Auftrag erhielt die Stadt Zürich 2008 durch die klare Zustimmung der Bevölkerung zum Ziel der 2000-Watt-Gesellschaft in der kommunalen Verfassung. Langfristig will der Stadtrat deshalb den Energieverbrauch auf 2000 Watt pro Person senken und bis ins Jahr 2050 den CO<sub>2</sub>-Ausstoss auf eine Tonne pro Person und Jahr reduzieren. Dazu fördert der Stadtrat erneuerbare Energien und die Energieeffizienz und beteiligt sich an keinen weiteren Kernenergieanlagen. Im Rahmen verschiedener Strategien (Masterplan Umwelt, Klimaanalyse, Masterplan Energie, Stadtverkehr 2025) sorgt der Stadtrat auch in weiteren Bereichen für eine zielführende und am Grundsatz der Nachhaltigkeit ausgerichtete koordinierte Siedlungs-, Verkehrs- und Energieplanung. Wohnbevölkerung und Wirtschaft profitieren in der Stadt Zürich von einem funktionierenden und qualitativ hochstehenden Verkehrsmanagement.

## Strategische Ziele

- Das städtische Handeln ist langfristig ausgerichtet.
- Die bauliche Verdichtung erfolgt sozial- und umweltverträglich.
- Zürich bietet ein breites Wohnraumangebot für eine vielfältige Bevölkerung.

- Zusätzliche Nachfrage nach Mobilität ist mit öffentlichem, Fuss- und Veloverkehr zu befriedigen.
- Zürich ist eine sichere und solidarische Stadt.
- Das städtische Handeln orientiert sich an gesellschaftlicher Vielfalt.
- Die Perspektiven und Chancen der Jugendlichen und jungen Erwachsenen werden gefördert.
- Lebensqualität und Gesundheit der Bevölkerung werden unterstützt.
- Zürich bietet ein vielfältiges, hochstehendes und zeitgemässes Kulturangebot.
- Kostenwahrheit und Verursacherprinzip leiten die städtische Umwelt- und Energiepolitik.
- Die Siedlungsentwicklung berücksichtigt auch lokale Potenziale erneuerbarer Energien
- Die Stadt Zürich ist auf Kurs auf dem Weg zur 2000-Watt-Gesellschaft.
- Zürich verfügt über eine zuverlässige und gut zugängliche digitale Infrastruktur.
- Dienstleistungen der Stadt und Partizipationsprozesse sind digital unterstützt.
- Zürich ist ein internationaler Top-Standort für ICT-Dienstleistungen.

### Wie organisieren wir uns?

Die Stadt Zürich engagiert sich partnerschaftlich in vielfältigen Kooperationen. Sie handelt im Verbund mit anderen öffentlichen Körperschaften, mit privaten Unternehmen und Nichtregierungsorganisationen sowie mit Gruppen der Stadtbevölkerung oder mit Grundeigentümerinnen und Grundeigentümern – und dies im Interesse von Lösungen, die allen Beteiligten Gewinn bringen.

Die Stadt festigt ihre Beziehungen innerhalb des Metropolitanraums Zürich, zum Kanton Zürich und zu anderen Kantonen sowie zu anderen Städten in der Schweiz, in Europa und weltweit. Dabei nutzt sie ihre Stärken, profitiert von Erfahrungen anderer und gibt im Gegenzug eigene Erkenntnisse weiter.

Die Stadt Zürich schätzt ihre Bedeutung als attraktives kulturelles Ausgehzentrum mit grossräumiger Ausstrahlung rund um die Uhr. Problematische Begeiterscheinungen der 24-Stunden-Gesellschaft werden proaktiv angegangen und soweit möglich minimiert.

In der Wissens- und Kulturstadt Zürich ist Bildung zentral. Der Stadtrat fördert Chancengerechtigkeit mit vielfältigen Bildungsangeboten; dazu gehört auch die Förderung bereits im Vorkindergartenalter. Er engagiert sich zudem für erfolgversprechende Schulmodelle und für Tagesschulen, die dazu beitragen, dass Arbeit und Familie im Alltag besser miteinander verbunden werden können. Der Stadtrat gewährt möglichst vielen Menschen den Zugang zu Kultur und Sport und fördert deren Vermittlung auf allen Stufen.

Die städtische Verwaltung richtet Umfang und Stossrichtung ihrer Leistungen ebenso wie ihre Strukturen und Abläufe auf die Ansprüche der städtischen Bevölkerung und der in der Stadt ansässigen Betriebe aus. Es ist ihr wichtig, die Qualität ihrer Leistungserbringung kontinuierlich zu messen und weiterzuentwickeln.

### Strategische Ziele

- Die Interessen der Stadt Zürich sind wirkungsvoll vertreten.
- Der regionale Kontext wird konsequent berücksichtigt und mitgestaltet.
- Spezifisch städtische Kosten sind fair abgegolten.
- Die städtischen Leistungen entsprechen gesellschaftlichen und ihre Organisation veränderten regulatorischen Anforderungen.
- Strukturen und Prozesse der Verwaltung sind optimal ausgerichtet auf ihre Aufgaben.
- Die Stadt Zürich ist eine attraktive Arbeitgeberin.

# Wovon leben wir heute und morgen?

# 01 Attraktiver Wirtschaftsstandort

## Herausforderungen

Der Wirtschaftsstandort Zürich wird durch den Finanzplatz geprägt. Im Nachgang zur Finanzkrise von 2008 werden neue Regulierungen im Finanzsektor zu einem Strukturwandel führen, der somit auch für die Stadt eine Herausforderung darstellt. Für die Stadt Zürich ist deshalb eine weitere Diversifizierung der Branchenstruktur von zentraler Bedeutung.

Aufgrund des Strukturwandels im Finanzsektor erwirtschaften die Banken tendenziell weniger Erträge. Dies hat Auswirkungen auf vor- und nachgelagerte Branchen. Zudem sind die Perspektiven der Beziehungen der Schweiz zu Europa unklar. Diese Rechtsunsicherheit schwächt die Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Zürich.

Der Finanzplatz wird auch in Zukunft für die Wirtschaft der Stadt Zürich wichtig sein. Weitere Branchencluster mit Wachstumspotenzial sollen Zürich aber robuster gegen **wirtschaftliche Schwankungen** machen. So eröffnet der wachsende Gesundheitsmarkt Optionen für Spitäler, Firmen aus dem Gesundheitswesen sowie aus dem Medtech- und Biotechbereich. Der Stadtrat stellt sicher, dass diese Potenziale durch städtische Institutionen und durch weitere Akteurinnen und Akteure im Gesundheitswesen genutzt werden. So kann die qualitativ hochstehende medizinische Versorgung der Bevölkerung Zürichs gesichert und die Standortattraktivität der Stadt weiter entwickelt werden.

Der **Standortwettbewerb** zwischen den Metropolen findet zunehmend auf globaler Ebene statt. Zürich steht mit anderen Standorten im Wettbewerb um Firmen, Ideen und Talente. Um erfolgreich Unternehmen und Arbeitskräfte halten und neu ansiedeln zu können, ist aktives Handeln gefordert. Ein einzigartiger Mix aus Lebensqualität, Stabilität, hoch qualifizierten und motivierten Arbeitskräften, hervorragenden Bildungs- und Forschungsinstitutionen sowie ausgezeichneten Infrastrukturen – dies macht die internationale Standortattraktivität Zürichs aus. Zudem liegt die steuerliche Belastung auf einem vergleichsweise tiefen und damit nachhaltig attraktiven Niveau. Ein enger werdender finanzieller Spielraum für die Stadt Zürich bedeutet grosse Herausforderungen für die Aufrechterhaltung der Standortattraktivität in all ihren Facetten, insbesondere auch bei der Realisierung von Grossprojekten.

Zürich ist ein starker Wirtschaftsstandort und gleichzeitig eine attraktive Wohnstadt. Dies soll so bleiben. Sicherheit, Weltoffenheit und eine gute gesellschaftliche Integration tragen dazu bei – ebenso wie das reichhaltige und vielfältige Kunst-, Kultur- und Gastronomieangebot. Von dieser Lebendigkeit unserer Stadt profitiert auch der Tourismus.

**Zukunftsträchtige Wissensgebiete und Technologien** werden in Zürich erforscht. Die Umsetzung in die unternehmerische Praxis bietet noch ungenutzte Chancen. In den Informations- und Kommunikationstechnologien (ICT), im Cleantech-Bereich oder in neuen Materialien liegt viel Potenzial, ebenso in der interdisziplinären Forschung, bei der Zürich eine Spitzenrolle einnimmt. Der Wissenstransfer erfolgt in bestehenden Firmen wie auch durch Neugründungen. In diesem Sinne bieten auch mittelständische Industrie- und Gewerbebetriebe Arbeits- und Ausbildungsplätze für vielfältige berufliche Profile an.

Mit ihren weltweit anerkannten Hochschulen und der starken Berufsbildung ist die Stadt ein wichtiger Bildungsort. Der freie Zugang zur Grundbildung und die Sicherung der Qualität der Angebote stellen künftige

Herausforderungen dar. Aber auch **Aus- und Weiterbildung** gewinnen in einer sich rasch ändernden Arbeitslandschaft an Bedeutung. Ein künftiges Augenmerk gilt den naturwissenschaftlichen und technischen Fächern, denn hier bestehen Nachwuchssorgen. Das duale Bildungssystem ist ein besonderer Vorteil der Schweizer Bildungslandschaft. Es bietet jungen Menschen einen praxisorientierten Einstieg ins Berufsleben. In verschiedenen Branchen und Funktionen zeichnet sich jedoch schon jetzt ein **Fachkräftemangel** ab, so im Gesundheitswesen, in der Forschung und in den technologischen Disziplinen (z.B. ICT, Ingenieurwissenschaften).

### Strategische Ziele für einen attraktiven Wirtschaftsstandort

→ Der Wirtschaftsstandort Zürich gehört im internationalen Wettbewerb zur Spitze und bietet attraktive Rahmenbedingungen.

Die Stadt strebt bezüglich der Standort- und Lebensqualität auch in Zukunft einen Spitzenplatz an. Neben den klassischen Standortfaktoren wie Infrastrukturen und Sicherheit legt der Stadtrat grossen Wert darauf, im urbanen Raum Platz für vielfältige Lebensentwürfe zu sichern. Die Stadt Zürich bietet Rahmenbedingungen, die es ansässigen Unternehmen ermöglichen, erfolgreich tätig zu sein. Eine zielgerichtete, vernünftige Regulierungsdichte und effiziente Verwaltungsprozesse tragen zur Attraktivität Zürichs auch für internationale Unternehmen bei und schaffen gute Grundlagen für Wirtschaftswachstum. Die Stadt Zürich betreibt gezieltes Standortmarketing im Ausland und pflegt die internationale Vernetzung.

→ Der Wirtschaftsstandort Zürich ist durch eine diversifizierte Branchenstruktur geprägt.

Der Finanzplatz bleibt ein bedeutendes wirtschaftliches Standbein für Zürich. Die Stadt setzt sich weiterhin dafür ein, dass dieser in Zürich gute Rahmenbedingungen vorfindet. Daneben entwickeln sich weitere erfolgreiche Branchencluster, die hohe Ausstrahlungskraft besitzen. Dazu gehören auch mittelständische und kleine Unternehmen, die dazu beitragen, dass Zürich über ein robustes wirtschaftliches Fundament verfügt, das über die Stadtgrenzen hinaus im Wirtschaftsraum gut verankert ist. Die Stadt Zürich engagiert sich deshalb weiterhin zugunsten von Jungunternehmen. Sie führt die Strategien zur Förderung innovativer Branchencluster und damit eines diversifizierten Wirtschaftsstandorts fort. Die noch verbleibenden Industriezonen auf Stadtgebiet, aber auch der Innovationspark in Dübendorf sind mögliche Orte, wo zukunftsweisende Entwicklungen stattfinden können. All dies sichert langfristige Steuereinnahmen juristischer Personen und trägt zu stabilen öffentlichen Finanzen bei.

→ Der Wirtschaftsstandort Zürich verfügt über qualifizierte Arbeitskräfte.

In einer hochentwickelten und exportorientierten Volkswirtschaft wie der Schweiz sind Unternehmen auf qualifizierte Arbeitskräfte angewiesen. Der Arbeitsmarkt Zürich ist attraktiv, denn hier lassen sich Fachexpertinnen und Fachexperten rekrutieren. Ebenso ist das liberale Arbeitsrecht der Schweiz für Firmen vorteilhaft. Die Stadt wird als attraktiver Aus- und Weiterbildungsort sowohl für Zürcherinnen und Zürcher wie auch für nationale und internationale Fachkräfte geschätzt. Aufgrund der lokalen Standortqualitäten lassen sich Zuziehende mit ihren Familien gerne in der Limmatstadt nieder. Die Stadt erhält und entwickelt diese Standortqualitäten weiter. Insbesondere unterstützt sie den optimalen Einsatz der Arbeitskräfte durch ein gutes Angebot an ausserfamiliären Betreuungsmöglichkeiten wie beispielsweise schulischen Tagesstrukturen.

## 02 Stabile öffentliche Finanzen

### Herausforderungen

Stabile öffentliche Finanzen sind eine zentrale Voraussetzung dafür, dass die Stadt Zürich die anstehenden Herausforderungen bewältigen kann. Es gilt, aktuelle kommunale Aufgaben zu finanzieren. Gleichzeitig muss die wirtschaftliche Entwicklung gefördert werden. Diese hilft zusammen mit einer guten Durchmischung der Bevölkerung eine solide finanzielle Basis für künftige Aufgaben zu sichern.

Mittel- und langfristig müssen **Ausgaben und Einnahmen des städtischen Haushalts im Gleichgewicht** sein. Allerdings ist die Entwicklung der Steuereinnahmen stets unsicher. Grund dafür können nationale und internationale Konjunkturschwankungen sein, finanz- und steuerpolitische Weichenstellungen auf übergeordneter Ebene sowie wirtschaftliche Auswirkungen politischer Entscheide, etwa solche zum Verhältnis der Schweiz zu Europa oder zum weiteren internationalen Umfeld.

Den unsicheren Einnahmen stehen wachsende Aufgaben der öffentlichen Hand gegenüber. Sie werden unter anderem durch eine wachsende Bevölkerung verursacht. Auch nehmen die Ansprüche an den Ausbau der Infrastrukturen, auch jene für den privaten und öffentlichen Verkehr, solche an die Sozial- und Wohnpolitik, die Gesundheitsversorgung und an die Bildung zu. Alleine schon die Instandhaltung und Erneuerung bestehender Infrastrukturen und damit deren langfristige Werterhaltung verursachen grosse Kosten. Hinzu kommt, dass Bund und Kanton immer wieder Kosten auf die Städte und Gemeinden verlagern.

Vor diesem Hintergrund ist eine nachhaltige Finanzpolitik eine der zentralen Herausforderungen. Die Aufgabenerfüllung muss mit **einem haushälterischen Einsatz der Mittel** sichergestellt werden können. Eine solche Finanzpolitik ist nicht Selbstzweck, sondern steht im Dienst übergeordneter Ziele. Die strategischen Zielsetzungen des Stadtrats können nur dann erreicht werden, wenn dazu der finanzielle Handlungsspielraum für entsprechende Massnahmen vorhanden ist.

### Strategische Ziele für die Finanzpolitik

→ Die Stadt Zürich hat langfristig stabile öffentliche Finanzen.

Die Stadt Zürich betreibt eine nachhaltige Finanzpolitik, um die öffentlichen Finanzen der Stadt langfristig stabil und in Balance zu halten. So wird der politische Handlungsspielraum für zukünftige Generationen bewahrt. Gesunde öffentliche Finanzen sind die Voraussetzung, um städtische Leistungen sicherstellen und auf neue politische Herausforderungen reagieren zu können. Die Finanzpolitik der Stadt Zürich begünstigt die wirtschaftliche Entwicklung und fördert attraktive Rahmenbedingungen für den Wohn- und Wirtschaftsstandort Zürich.

Besonders wichtig sind Investitionen in Infrastrukturen und Massnahmen, die langfristig angelegt und für die Zukunft der Stadt von zentraler Bedeutung sind; beispielsweise im Bildungsbereich. Ebenso setzt sich die Stadt für die Konkurrenzfähigkeit und damit den Werterhalt ihrer Betriebe in liberalisierten Märkten (Strom, Gas, Gesundheit, Alter) ein.

## Wie leben wir?

## 03 Nachhaltiges Wachstum

### Herausforderungen

Die Stadt Zürich wächst. Seit 1997 nimmt die Wohnbevölkerung wieder kontinuierlich zu; im Jahr 2013 nahm sie um 1,2 Prozent zu und im Jahre 2014 überschritt sie erstmals wieder die Schwelle von 400'000 Einwohnerinnen und Einwohnern.

Laut den Prognosen wird dieses **Wachstum** weitergehen – phasenweise sogar verstärkt. Der Kanton Zürich rechnet bis 2040 mit einer Bevölkerungszunahme um 280'000 Personen. 80 Prozent dieses Wachstums soll, so die kantonale Vorgabe, in städtischen Regionen stattfinden, um die knappe Ressource Boden zu schonen. Für die Stadt Zürich bedeutet dies eine Bevölkerungszunahme um rund 80'000 Personen bis 2040. Hinzu kommen weitere Arbeitsplätze. Dieses Wachstum stellt die Stadt Zürich in den kommenden Jahren vor vielfältige Herausforderungen, denn die Zunahme von Einwohnerinnen und Einwohnern sowie von Arbeitsplätzen hat **positive und negative Auswirkungen**. Die Stadt profitiert vom Bedeutungszuwachs und von der grösseren Vielfalt, von mehr wirtschaftlichen und kulturellen Innovationen. Gleichzeitig konkurrenzieren sich Nutzungen immer stärker. Zudem verschwinden Freiräume und viel Vertrautes. Der rasche Wandel kann Unsicherheiten und Ängste auslösen.

Die **qualitätsvolle Verdichtung** der bestehenden Wohngebiete ist deshalb die zentrale Stossrichtung der städtischen Richt- und Nutzungsplanung. Die Umnutzung der ehemaligen Industrieareale ist grösstenteils abgeschlossen. Der Entwicklungs- und Erneuerungsdruck muss mit Verdichtungen in der ganzen Stadt aufgefangen werden, wenn auch räumlich differenziert. Die gewachsene **Identität und Individualität der Stadtquartiere** soll erhalten bleiben. Zudem gilt es, **Lärm- und Nutzungskonflikte** zu minimieren.

Effiziente **Infrastrukturen** und qualitativ hochstehende **Erholungsräume** sind für die Lebensqualität der Stadt zentral. Diese gilt es dem Wachstum entsprechend anzupassen. Dazu gehören ein möglichst umweltverträgliches städtisches Verkehrssystem ebenso wie Schulen, Spitäler, Einkaufsmöglichkeiten und Freizeiteinrichtungen. Die **zuverlässige Grundversorgung** muss sichergestellt werden, wozu neben Wasser, Strom sowie Entsorgung und Recycling die Leistungen von Polizei, Feuerwehr und Rettungsdiensten gehören.

Die Stadtzürcher Bevölkerung wird durchschnittlich immer jünger; gleichzeitig nimmt die Anzahl älterer Menschen zu. Differenzierte Strategien müssen eine ausreichende **Gesundheitsversorgung** und sichere, ansprechende öffentliche **Räume für alte und junge Menschen** gewährleisten.

Die Stadt Zürich ist heute ein attraktiver und begehrter Wirtschaftsstandort und Lebensraum, in dem das Wohnen oft einen hohen Preis hat und die **Wohnungssuche schwierig** ist. Die Stadt will auch in Zukunft Wohnraum für alle bieten, denn die Vielfalt der Menschen macht das Urbane aus und bildet die Basis für die gesellschaftliche und wirtschaftliche Bedeutung der Städte. Zentrale Voraussetzung dafür ist ein breites Wohnungsangebot für verschiedene Lebensentwürfe, Lebensphasen und finanzielle Möglichkeiten. Diesem Ziel stehen die Gesetzmässigkeiten des renditeorientierten Immobiliensektors gegenüber, die zu **sozialräumlicher Verdrängung- und Entmischung** und in der Folge zu gesellschaftlichen Entfremdungstendenzen führen können. Verdrängungsprozesse sind auch im Markt für Arbeitsflächen zu erkennen. In Mischzonen stehen **gewerbliche Nutzungen unter Druck**, da sie im Vergleich zum Wohnen

und wertschöpfungsintensiven Betrieben wie beispielsweise Finanz- und Beratungsdienstleistungen weniger zahlen können.

Ein sorgsamer Umgang mit Ressourcen ist die Voraussetzung, um die vielfältigen Herausforderungen des Bevölkerungs- und Arbeitsplatzwachstums bewältigen zu können. Der Wohnflächenverbrauch pro Kopf, das individuelle Mobilitätsverhalten und die persönlichen Konsumgewohnheiten sind Schlüsselgrößen einer nachhaltigen Entwicklung und damit zentrale Herausforderungen für die Stadt Zürich.

Die Stadt Zürich wächst, und das ist raumplanerisch erwünscht. Wichtige Voraussetzungen dafür wurden bereits mit der Bau- und Zonenordnung 1999 geschaffen. Ob das mögliche Wachstum dereinst auch wirklich eintritt, ist aber keineswegs sicher. Die Krise der 1990er Jahre erinnert daran, dass die heutige Attraktivität der Stadt Zürich keine Selbstverständlichkeit ist.

### **Strategische Ziele für ein umwelt- und sozialverträgliches Wachstum**

#### **→ Das städtische Handeln ist langfristig ausgerichtet.**

Der Wohlstand der Stadt Zürich kann nur bedingt lokal beeinflusst werden. Attraktivität und Wohlergehen der Stadt werden massgeblich von wirtschaftlichen und auch migrationspolitischen Entwicklungen auf nationaler und internationaler Ebene bestimmt. Dieser Kontext kann sich rasch verändern und auch verschlechtern. Eine Orientierung der städtischen Politik an kurzfristigen Trends ist somit nicht ratsam, Investitionen sind mit lang andauernden Folgekosten verbunden. Die Stadt Zürich plant deshalb langfristig und vorsorgeorientiert. Dabei müssen städtische Vorhaben der Betrachtung unter verschiedenen Entwicklungsszenarien standhalten.

#### **→ Die bauliche Verdichtung erfolgt sozial- und umweltverträglich.**

Die Stadt Zürich steht zu ihrer Rolle als grösste Schweizer Stadt und wichtiges Wirtschaftszentrum. Damit das vom Kanton vorgegebene Wachstum von der Bevölkerung mitgetragen wird, verfolgt die Stadt Zürich eine differenzierte und nachhaltige Verdichtungsstrategie. Diese stellt die Lebensqualität für die Einwohnerinnen und Einwohner mit einer guten Infrastrukturausstattung und Nahversorgung, zuverlässigen städtischen Leistungen und attraktiven Freiräumen ins Zentrum und fordert einen vorsorglichen Umgang mit der Umwelt sowie eine hohe städtebauliche und architektonische Qualität ein.

#### **→ Zürich bietet ein breites Wohnraumangebot für eine vielfältige Bevölkerung.**

Der Stadtrat engagiert sich insbesondere für Bevölkerungsgruppen, denen es auf dem angespannten Wohnungsmarkt schwer fällt, eine bezahlbare Wohnung zu finden. Er ergänzt damit den renditeorientierten Wohnungsmarkt und wirkt Verdrängungs- und Entmischungstendenzen entgegen. Die städtische Wohnpolitik kann die generelle Wohnungsknappheit allerdings nicht grundsätzlich beheben. Aufgrund der hohen Attraktivität der Stadt werden neue Wohnungen schnell vom Markt absorbiert.

#### **→ Zusätzliche Nachfrage nach Mobilität ist mit öffentlichem, Fuss- und Veloverkehr zu befriedigen.**

Um die wachsenden Mobilitätsbedürfnisse auf knappem Raum mit möglichst wenig störenden Auswirkungen auf das sensible Umfeld zu bewältigen, ist die zusätzliche Nachfrage mit umweltverträglichen und raumsparenden Verkehrsarten zu befriedigen. Die Stadt Zürich priorisiert und fördert deshalb konsequent das Angebot und die Attraktivität des öffentlichen Verkehrs sowie des Fuss- und Veloverkehrs und verzichtet auf eine Kapazitätserhöhung des Strassennetzes für den motorisierten Individualverkehr.

Vorausschauende Planung und ein innovatives Verkehrsmanagement gewährleisten ein effizientes, leistungsfähiges und sicheres Verkehrssystem. Zukunftsweisende Ansätze wie beispielsweise Home Office oder die Gestaltung der Unterrichtszeiten grosser Bildungsinstitutionen stellen sicher, dass die zur Verfügung stehenden Kapazitäten optimal genutzt werden können.

## 04 Solidarische Gesellschaft

### Herausforderungen

Es ist eine grosse Chance für die Stadt Zürich, die vielfältigen Kompetenzen und Erfahrungen ihrer Bevölkerung zugunsten der Wirtschaft, der städtischen Kultur und dem sozialen Frieden zu nutzen. Von besonderer Bedeutung ist dabei gesellschaftliche Solidarität – und dies als Wert wie auch als Zielsetzung.

Solidarität ist in einer zunehmend individualisierten und von sozialen und kulturellen **Bruchlinien** geprägten Welt nicht selbstverständlich. Die Lebenswelten der jüngeren und der älteren Generationen entfremden sich voneinander, das gegenseitige Verständnis für lokal bezogene beziehungsweise global orientierte Lebensgestaltung nimmt ab, und die Solidarität privilegierter Bevölkerungsschichten mit benachteiligten Gruppen wird auf die Probe gestellt. Die Vielfalt der Lebensrealitäten in der Stadt Zürich führt zu **ganz unterschiedlichen Bedürfnissen**. So stellen beispielsweise die medizinische und soziale Versorgung der zahlenmässig wachsenden hochaltrigen Bevölkerung besondere Anforderungen. Gleichzeitig brauchen Jugendliche Freiräume und differenzierte Bildungsangebote. Es ergeben sich somit Spannungsfelder zwischen den verschiedenen Erwartungen an städtische Leistungen. Zudem führen unterschiedliche Bedürfnisse vermehrt zu neuen Sicherheitsfragen und zu **Nutzungskonflikten**. Die Auswirkungen der sogenannten 24-Stunden-Gesellschaft sind dazu ein aktuelles Beispiel.

Angesichts der **gesellschaftlichen Heterogenität** der Stadt Zürich sind Fragen der wirtschaftlichen, kulturellen und sozialen **Integration** bedeutsam. Dies sowohl mit Blick auf Minderheiten mit Migrationshintergrund als auch bezüglich möglicher sozialer Spannungen innerhalb der Gesamtbevölkerung. Mehr Langzeitarbeitslose, mehr vorwiegend abgeschottet lebende Bevölkerungsgruppen, vermehrter finanzieller Druck auf den Mittelstand und die hohe Anzahl an Muttersprachen innerhalb einer Schulklasse sind Stichworte dazu. Zudem ist die Stadt angesichts des hohen Anteils der nicht stimm- und wahlberechtigten Bevölkerung mit einem zunehmenden **Demokratiedefizit** konfrontiert.

Generell geht das **zivilgesellschaftliche Engagement** der Bevölkerung zurück. Während die Erwartungen an den Service Public steigen, sinkt die Bereitschaft, persönliche Beiträge an das Gemeinwesen zu leisten und nach einem Ausgleich entgegengesetzter Interessen zu suchen. Damit stellt sich auch die Frage nach dem Erhalt beziehungsweise nach dem Aufbau einer verbindenden Identität der Bevölkerung als Zürcherinnen und Zürcher. Elementar wichtig zur Identitätsbildung sind unter anderem die Schule, Vereine, Quartieraktivitäten und die Kultur.

### Strategische Ziele für die gesellschaftliche Solidarität

→ Zürich ist eine sichere und solidarische Stadt.

Die Bevölkerung der Stadt Zürich fühlt sich sicher und nutzt den öffentlichen Raum. Dieser bietet vielfältige Möglichkeiten zur Fortbewegung, Erholung und Begegnung. Nutzungskonflikte werden gewaltfrei, frühzeitig und pragmatisch gelöst. Die in der Stadt Zürich wohnenden Menschen sind über Nachbarschaftskontakte, Vereins- und Freizeitaktivitäten und zivilgesellschaftliches Engagement miteinander vernetzt. Sie beteiligen

sich aktiv an der Gestaltung des städtischen Lebens. Wer nicht hinreichend in der Lage ist, sich selber materielle und soziale Sicherheit zu verschaffen und den Alltag eigenständig zu gestalten, erfährt Solidarität und Unterstützung.

Mit einer eigenen Stadtpolizei und den deren Aufgaben ergänzenden Strukturen (Stadtrichteramt, SIP usw.) verfügt Zürich über die Institutionen, um Sicherheit im Alltag zu gewährleisten und urbaner Kriminalität wirkungsvoll zu begegnen. Der städtische Rettungsdienst und die städtische Feuerwehr sichern die Grundversorgung und leisten ihre Dienste über die Stadtgrenzen hinaus.

→ **Das städtische Handeln orientiert sich an gesellschaftlicher Vielfalt.**

Die Stadt Zürich begegnet vielfältigen Lebensentwürfen und Traditionen mit Offenheit, Respekt und Toleranz. Menschen und Bevölkerungsgruppen finden Freiräume, um ihr Leben nach ihren Bedürfnissen zu gestalten. Dabei berücksichtigen sie die Interessen anderer, sind offen für neu Hinzukommende und stehen im Dialog mit Andersdenkenden.

Als Leistungserbringerin und Arbeitgeberin berücksichtigt die Stadt Zürich die Chancen und die Herausforderungen einer vielfältigen und dynamischen Gesellschaft. Sie erkennt das Potenzial der sozial vielfältigen Gesellschaft und nutzt es. Sie hat Vorbildcharakter und zeichnet sich durch Verlässlichkeit, Wertschätzung und Innovation aus. Demographische und soziale Entwicklungen werden durch die Stadt Zürich frühzeitig erkannt und berücksichtigt. Beispielhaft dafür steht eine zukunftsorientierte städtische Alterspolitik, die nicht nur den aktuellen Bedarf abdeckt, sondern in den Planungen auch die zu erwartenden Veränderungen berücksichtigt.

→ **Die Perspektiven und Chancen der Jugendlichen und jungen Erwachsenen werden gefördert.**

Besondere Aufmerksamkeit schenkt die Stadt Zürich der Bildung von Jugendlichen und jungen Erwachsenen. Sie schafft Rahmenbedingungen, die mit früher Förderung und Schulbildung für möglichst gerechte Chancen sorgen und gleichzeitig jenen Jugendlichen Tagesstrukturen und Übergangslösungen anbieten, die ausserhalb der Bildungsstrukturen stehen.

→ **Lebensqualität und Gesundheit der Bevölkerung werden unterstützt.**

Die Stadt Zürich versteht unter Gesundheit mehr als die Abwesenheit von Krankheit. Sie setzt sich ein für den Erhalt und die Förderung der natürlichen Lebensgrundlagen sowie für das körperliche, psychische und soziale Wohlbefinden der ganzen Bevölkerung. Die städtischen Angebote und Beiträge zur Gesundheit zeichnen sich durch folgende Merkmale aus: hohe Qualität, gute Zugänglichkeit, wirtschaftliche Effizienz und eine zweckmässige und regelmässig neu auf den sich veränderten Bedarf ausgerichtete Versorgungskette. Die integrierte Versorgung wird durch kooperative Zusammenarbeit von internen und externen Leistungserbringenden gewährt und umfasst gemeindenahe sozialmedizinische Tätigkeiten und auch ein breites Sport- und Bewegungsangebot.

**Zürich bietet ein vielfältiges, hochstehendes und zeitgemässes Kulturangebot.**

Kulturelles Schaffen prägt eine offene und lebendige Gesellschaft. Es erlaubt Einblicke in andere Lebenswelten und die Möglichkeit, Dinge unter einem anderen Blickwinkel zu betrachten. Es ist dadurch Teil eines Bildungsprozesses, ohne den eine zivile Gesellschaft sich nicht weiterentwickeln kann. Die Stadt Zürich will, dass möglichst viele Menschen an einem vielfältigen und qualitativ hochwertigen Kulturangebot teilhaben können und dadurch Austausch und Debatten ermöglicht werden, die die verschiedenen Perspektiven einer pluralistischen Bevölkerung spiegeln.

# 05 Nachhaltige Energie und Schutz der Umwelt

## Herausforderungen

Hohe Umweltqualität und eine nachhaltige Energieversorgung sind wichtige Stärken des Lebens- und Wirtschaftsraums Zürich. Es gilt, dies auch für künftige Generationen zu sichern. Damit leistet die Stadt gleichzeitig einen Beitrag zum Klimaschutz.

Das Konzept der «**2000-Watt-Gesellschaft**» verbindet das energiepolitische Ziel der Reduktion des Energieverbrauchs mit dem Umweltziel der Reduktion des CO<sub>2</sub>-Ausstosses. Die Stimmbevölkerung hat im Jahr 2008 mit grosser Mehrheit dieser wegweisenden Perspektive zugestimmt. Gleichzeitig wurde beschlossen, dass die Stadt Zürich keine neuen Beteiligungen an Kernenergie eingeht. Dies stellt die Stadt Zürich vor grosse Herausforderungen. Es gilt in Anlagen zur Produktion erneuerbarer Energien zu investieren, damit die wegfallende Energie aus Kernenergieanlagen ersetzt werden kann. Gleichzeitig müssen sich die städtischen Energiebetriebe auf Märkten behaupten, die bereits heute für Grosskunden liberalisiert sind beziehungsweise die sich generell öffnen und auf denen internationale Konkurrenz mit teilweise nicht nachhaltigen Produkten herrscht.

Auch die Reduktion des Energieverbrauchs ist anforderungsreich und bedingt eine grundlegende Veränderung im Umgang mit Energie. Der **Primärenergieverbrauch pro Person** auf Stadtgebiet ist heute mit 4200 Watt immer noch mehr als doppelt so hoch als die angestrebten 2000 Watt. Einsparpotenziale dank Optimierungen und technischen Innovationen werden oft durch höheren oder anderswertigen Konsum oder durch unsachgemässes Handeln wieder zunichtegemacht. Ein Wandel der Werte hin zu mehr Genügsamkeit respektive **Suffizienz** ist deshalb wichtig.

Rund 40 Prozent des Energieverbrauchs fliessen heute in der Stadt Zürich in den Betrieb der Gebäude. Aus diesem Grund sind energetische Sanierungen und eine angemessene Erneuerung des Gebäudebestandes bedeutsam. Damit stellen sich aber auch Fragen der Finanzierung und der Sozialverträglichkeit von Gebäudesanierungen und -erneuerungen – für die Eigentümerschaft und ebenso für die Stadt. Mit anderen Worten: Die Energiewende hat eine wichtige soziale Dimension – beim Wohnen aufgrund der existenziellen Bedeutung und ebenso bei der Mobilität.

Auch die weitere Verbesserung der **Luftqualität** bleibt angesichts der Tatsache, dass die Stadt Zürich zu den Gebieten mit der höchsten Luftbelastung insbesondere durch Feinstaub, Stickstoffdioxid und Ozon im Kanton gehört, eine grosse Aufgabe. Vom Ziel eines durchschnittlichen jährlichen CO<sub>2</sub>-Ausstosses pro Kopf von einer Tonne im Jahr 2050 ist die Stadt Zürich mit zurzeit 5.2 Tonnen noch weit entfernt. Die Folgen des **Klimawandels** werden die Stadt Zürich vermehrt fordern. Neben Erosionsschäden und Veränderungen im Wasserhaushalt sind es insbesondere die Auswirkungen des Klimawandels auf die globale **Migration**, welche Städte wie Zürich betreffen. Aber auch auf ganz anderer Ebene ist das Klima aufgrund lokaler Wärmeinseln in der dichten städtischen Bebauung eine Herausforderung.

Weitere Herausforderungen stellen **neue Umweltverschmutzungen** wie Nanopartikel, nichtionisierende Strahlung, hormonbelastetes Seewasser oder auch die sogenannte Lichtverschmutzung dar. Die gesundheitlichen Folgen dieser Immissionen und deren Auswirkungen auf die kommunalen Gesundheits- und Sozialsysteme sind gegenwärtig noch kaum absehbar.

## Strategische Ziele für eine nachhaltige Energiepolitik und den Schutz der Umwelt

→ Kostenwahrheit und Verursacherprinzip leiten die städtische Umwelt- und Energiepolitik.

In Ergänzung zum Vorsorgeprinzip im Umwelt- und Energiebereich – Verbrauch reduzieren und Belastungen vermeiden durch Effizienz und Suffizienz – folgt die Stadt Zürich im Rahmen ihrer Handlungskompetenzen vermehrt dem Verursacherprinzip. Kosten der Umweltbelastung sollen, wo immer möglich, von den Verursachenden getragen werden.

→ Die Siedlungsentwicklung berücksichtigt auch lokale Potenziale erneuerbarer Energien.

Die räumliche Verteilung von Nutzungen und Bauten sowie Bauweise und Ausstattung von Gebäuden haben langfristige Konsequenzen und damit grosse energiepolitische Bedeutung. Die Stadt Zürich bezieht energieplanerische Überlegungen verstärkt in die Siedlungsplanung mit ein. Mit der Abkehr von nicht erneuerbaren Energieträgern werden dabei auch lokal vorhandene Energiepotenziale wichtiger.

→ Die Stadt Zürich ist auf Kurs auf dem Weg zur 2000-Watt-Gesellschaft.

Bevölkerung und Wirtschaft der Stadt Zürich leisten einen Beitrag zum globalen Klimaschutz. Langfristig wird der Primärenergieverbrauch pro Person auf Stadtgebiet auf 2000 Watt gesenkt und der CO<sub>2</sub>-Ausstoss bis ins Jahr 2050 auf eine Tonne. Mit diesem Ziel fördert der Stadtrat erneuerbare Energien und Energieeffizienz und erneuert die Beteiligungen an Kernkraftwerken nicht.

# 06 Digitale Stadt

## Herausforderungen

Die markanten Entwicklungen zur Digitalisierung haben einschneidende Auswirkungen auf die Lebenswelt und den wirtschaftlichen Standort Stadt Zürich. Der Stadtrat steht somit vor der Herausforderung, mit seinen Entscheidungen und Umsetzungsstrukturen rechtzeitig, zweckmässig und gestaltend auf die digitale Welt reagieren zu können.

Die fortschreitende Digitalisierung führt Daten und Prozessabläufe zu immer **komplexeren Systemen** zusammen. Solche Systeme sind vielfach innovativ und effizient – aber teilweise auch intolerant gegenüber Fehlern. Einzelne Falschentscheidungen können Reaktionen auslösen, die weitreichende wirtschaftliche sowie negative soziale und ökologische Auswirkungen haben. Davon betroffen sein können nicht zuletzt auch städtische Infrastrukturen wie Verkehr, Strom, Wasser oder die Sicherheit.

Die digitale Welt führt zu einer enormen und exponentiell wachsenden Datenmenge. Speicherung und Verarbeitung dieser Daten haben für Wirtschaftsstandorte ebenso strategische Bedeutung wie das Entwickeln von Produkten, die auf digitaler Technologie basieren. Als Standort international renommierter Hochschulen sowie bedeutender ICT-Unternehmungen hat die Stadt Zürich mit einem hohen Anteil gut qualifizierter Arbeitskräfte und mit ihrem politisch stabilen System **gute Voraussetzungen**, um das damit verbundene Potenzial wertschöpfend zu nutzen. Allerdings ist dies auch mit gesellschafts- und wirtschaftspolitischen Herausforderungen verbunden. Der mangelhafte Schutz der **persönlichen Sphäre** und unzureichende Möglichkeiten der Kontrolle über eigene Daten bereiten vielen Menschen Sorge.

Mit der digitalen Revolution wandelt sich auch das Verhältnis zwischen der öffentlichen Hand und der Bevölkerung. Für die Stadt Zürich gilt es deshalb zu prüfen, ob und wie die Aufgaben und Dienstleistungen des **Service Public** mit den neuen technischen Möglichkeiten verbessert werden können. Die Weiterentwicklung von eGovernment im Rahmen der städtischen IT-Strategie ist dazu ein wichtiges Stichwort. Zudem stellen sich unter anderem die Fragen, inwiefern Social-Media-Plattformen zu einer stärkeren Mitwirkung der Bevölkerung in Partizipationsprozessen genutzt werden können und wie der «digitale Graben» soweit abgebaut werden kann, dass alle Bevölkerungsgruppen die digitalen Dienstleistungen nutzen können.

## Strategische Ziele für eine digitale Stadt

➔ Zürich verfügt über eine zuverlässige und gut zugängliche digitale Infrastruktur.

Den Menschen und Unternehmungen in der Stadt Zürich steht eine moderne, zuverlässige, sichere und kostengünstige digitale Basisinfrastruktur zur Verfügung. Firmen, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie auch die ganze Bevölkerung profitieren von guten digitalen Angeboten und ebenso von zweckmässigen Regelungen zum Datenschutz und zur Datenkontrolle.

→ Dienstleistungen der Stadt und Partizipationsprozesse sind digital unterstützt.

Der Stadtrat von Zürich stellt verlässliche und transparente Daten und Informationen in gut nutzbarer Form zur Verfügung. Die Dienstleistungen und Partizipationsprozesse der Stadt Zürich werden durch die Nutzung und Weiterentwicklung digitaler Angebote erweitert und erreichen alle Bevölkerungsgruppen.

→ Zürich ist ein internationaler Top-Standort für ICT-Unternehmungen.

Sowohl lokal als auch international ausgerichtete Unternehmungen mit Kompetenzen in Informations- und Kommunikationstechnologie finden in der Stadt Zürich optimale Rahmenbedingungen. Dazu gehören unter anderem gut qualifizierte Arbeitskräfte, eine lebendige Start-up-Szene, eine zweckmässige Infrastruktur sowie eine aktiv gepflegte Zusammenarbeit zwischen Stadt, Wirtschaft und Wissenschaft.

## Wie organisieren wir uns?

# 07 Kooperative Interessensvertretung

## Herausforderungen

Zürich bildet als Kernstadt des grössten Wirtschaftsraums der Schweiz eine «Global City». Die Stärke der Stadt gründet in einem dichten Netz wichtiger Beziehungen – regional, kantonal, national und international. Die Stadt kooperiert deshalb mit öffentlichen Körperschaften und privaten Unternehmen auf den verschiedenen Ebenen von Region, Kanton und Bund.

Tragendes Element ist der Wille zur aktiven, partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit Blick auf Lösungen, die für alle gewinnbringend sind. Die **Mitbestimmungsmöglichkeiten der Stadt Zürich** im regionalen, kantonalen und vor allem im nationalen Kontext sind aber nach wie vor zu **schwach**, um die Interessen und Anliegen der Stadt nachhaltig einbringen zu können. Daran hat auch der neue «Städteartikel» in der Bundesverfassung wenig geändert. Zwar soll der Bund auf die besondere Situation der Städte und Agglomerationen Rücksicht nehmen. Trotzdem kann sich die Stadt Zürich für ihre Anliegen auf nationaler Ebene **noch nicht ausreichend Gehör verschaffen**. Regulierungen, die vom Bund via Kanton auf die Gemeinden übertragen werden, schränken den Handlungsspielraum der Stadt Zürich immer mehr ein. Dies steht im Widerspruch zu ihrer wachsenden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bedeutung. Ein selbstbewusstes Auftreten als wichtigster Wirtschaftsstandort und grösste Wohnstadt der Schweiz gehört deshalb zu den vordringlichen Aufgaben für die kommenden Jahre. Bei den anstehenden Entscheiden zur Unternehmensbesteuerung, zur Energieversorgung sowie zur Gesundheits- oder Migrationspolitik muss die Stimme der Stadt Zürich gehört werden.

Auch auf regionaler und kantonaler Ebene stellt die föderalistische Kooperation eine Herausforderung dar. Der Zusammenhalt und die vielschichtige Zusammenarbeit zwischen Kernstadt und Umland sowie zwischen Kernstadt und Kanton werden immer wieder auf die Probe gestellt. Unterschiedliche Interessen müssen in Balance gebracht werden. Der sorgfältige Umgang mit den sozialen, wirtschaftlichen und politischen Unterschieden zwischen der Stadt Zürich und ihrer Agglomeration stellt für alle Beteiligten eine Herausforderung dar. Angesichts des prognostizierten Wachstums der Städte, das neben positiven Synergieeffekten auch zunehmende **spezifisch städtische Kosten** verursacht, präsentiert sich die Beziehung zwischen der Stadt und dem Kanton Zürich mit seiner Regulierungsmacht als besonders sensibel. Gesucht sind **neue Formen der Zusammenarbeit** im Geflecht kleinräumiger Zuständigkeiten.

## Strategische Ziele für die kooperative Interessensvertretung

→ Die Interessen der Stadt Zürich sind wirkungsvoll vertreten.

Zürich will den politischen Einfluss der Städte auf nationaler Ebene stärken, damit städtische Themen auf der nationalen Agenda das nötige Gewicht finden. Die Stadt Zürich ist aktives und wichtiges Mitglied des Schweizerischen Städteverbands (SSV) und bringt so ihre Interessen in die politische Entscheidungsfindung auf Kantons- und Bundesebene ein. So setzt sich die Stadt Zürich dafür ein, dass die Anliegen der Städte gebündelt vertreten werden, wenn es um Änderungen von Rechtsgrundlagen und Reformen der Finanz- und Steuerpolitik geht, die zu Zusatzbelastungen oder Mindereinnahmen für städtische Haushalte führen könnten. Auch wichtige klima- und energiepolitische Weichenstellungen werden auf eidgenössischer

Ebene unter Einbezug der Kantone vorgenommen. Gleichzeitig beziehen gegen 60 Prozent der Schweizer Bevölkerung ihren Strom von einem kommunalen Energieversorger. Städte und Gemeinden müssen deshalb vermehrt in die Ausgestaltung der Energiezukunft einbezogen werden und einen aktiven Erfahrungsaustausch pflegen. Die Stadt Zürich betreibt seit langem eine zukunftsweisende Klima-, Energie- und Umweltpolitik. Sie verstärkt deshalb auf eidgenössischer Ebene ihren Anspruch, vermehrt auf die Gestaltung der nationalen Klima-, Energie- und Umweltpolitik Einfluss nehmen zu können.

Die Stadt Zürich engagiert sich für zielgerichtete Kooperationen. Auf kantonaler Ebene trägt sie im Verbund mit anderen Städten und Agglomerationsgemeinden zur Verbesserung der Koordination und Steuerung im funktionalen Raum bei. Regelmässige Kontakte der Behörden von Stadt und Kanton dienen dem gegenseitigen Informationsaustausch und der Stärkung der gegenseitigen Beziehungen. Bei wichtigen Fragen der regionalen Entwicklung bringt die Stadt Zürich ihre Interessen mit strategischen Vorschlägen aktiv ein.

→ Der regionale Kontext wird konsequent berücksichtigt und mitgestaltet.

Die Stadt Zürich ist als Kernstadt eines wachsenden Metropolitanraums räumlich und funktional mit ihrem Umland verflochten. Abhängigkeiten und Wechselbeziehungen werden sich durch das prognostizierte Wachstum weiter verstärken. Die Attraktivität der Agglomeration Zürich als Wohn- und Wirtschaftsstandort kann im Verbund mit den anderen Gemeinden der Region und den Partnern im Metropolitanraum Zürich gewährleistet werden. Dazu arbeitet die Stadt Zürich eng mit den regionalen Institutionen wie der Regionalplanung Zürich und Umgebung (RZU) und der Metropolitankonferenz zusammen.

→ Spezifisch städtische Kosten sind fair abgegolten.

Der Finanzausgleich im Kanton Zürich trägt den unterschiedlichen Situationen kleinerer Gemeinden und grosser Zentren wie Zürich und Winterthur Rechnung. Er sorgt für einen Ausgleich zwischen finanzschwachen und finanzstarken Gemeinden. Das starke Bevölkerungswachstum und die Verlagerung von Kosten auf die Gemeinden lässt diese für die Städte überproportional wachsen. Die Stadt Zürich setzt sich deshalb bei Kanton und Bund für einen Ausgleich dieser Kosten über den kantonalen und den nationalen Finanzausgleich ein.

# 08 Interne Organisation

## Herausforderungen

Die Verwaltung der Stadt Zürich wird als grosse und komplexe Organisation durch den schnellen baulichen, gesellschaftlichen, regulatorischen und technologischen Wandel der Stadt gefordert. Ihr Auftrag ist es, zeitgemässe Lösungen zeitgerecht anbieten zu können. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, richtet sie sich organisatorisch wie auch bezüglich ihrer Unternehmenskultur auf die strategischen Herausforderungen aus.

Auch kommunale Aufgaben werden zunehmend von Kanton und Bund reguliert; ihre Umsetzung wird damit komplexer. Die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur in der Verwaltung muss deshalb auf **innovative und schlanke Verfahren** setzen sowie auf lösungsorientierte **Zusammenarbeit** in und zwischen den Departementen. Dazu muss die Politik klare und vermittelbare Prioritäten setzen und das Verhältnis von Exekutive und Legislative sachorientiert angehen. Und: Alle Bevölkerungskreise haben Anspruch auf eine offene und dialogbereite Kommunikation.

Der Führungsebene fehlt oft genügend Zeit für strategische Tätigkeiten; auch sind verwaltungsinterne Prozesse manchmal schwerfällig. Die zunehmend **komplexen Organisationsformen** zur Abwicklung städtischer Querschnitts- und Grossprojekte sowie teilweise **nicht mehr zeitgemässe Rechtsformen städtischer Betriebe** sind anforderungsreich. Einzelne städtische Dienstabteilungen sind aufgrund von Marktöffnungen mit ihren Angeboten einem zunehmend kompetitiven Umfeld ausgesetzt, wofür sie organisatorisch nicht durchwegs gerüstet sind. Mit der Marktorientierung einzelner städtischer Dienstabteilungen verstärken sich zudem Rollenkonflikte zwischen hoheitlicher Steuerung und Aufsicht sowie wirtschaftlichen Interessen der Stadt. Neue Herausforderungen stellen sich auch bei den städtischen Schulen, insbesondere bei der gezielten Einbettung der Tagesbetreuung in den Schulen.

Vor Herausforderungen steht die **Stadt als Arbeitgeberin** angesichts des teilweise akuten Fachkräftemangels. Insbesondere dem städtischen Gesundheitswesen und technischen Abteilungen fällt es schwer, genügend gut ausgebildete, engagierte und flexible Arbeitskräfte rekrutieren und binden zu können. Zudem sind in der Stadt Zürich flexible Arbeitsmodelle und Karrieremöglichkeiten noch nicht durchgehend etabliert.

## Strategische Ziele für die interne Organisation

→ Die städtischen Leistungen entsprechen gesellschaftlichen und ihre Organisation veränderten regulatorischen Anforderungen.

Die Rahmenbedingungen für das Erbringen städtischer Leistungen sind zu einem grossen Teil durch Regeln von Bund und Kanton und durch das nationale und internationale Umfeld geprägt. Es gilt, den Service Public ebenso wie die Art der Leistungserbringung zeitnah und flexibel an gesellschaftliche und regulatorische Anforderungen anzupassen. Dazu gehört auch eine adäquate Ausgestaltung der Rechtsform städtischer Betriebe.

→ Strukturen und Prozesse der Verwaltung sind optimal ausgerichtet auf ihre Aufgaben.

Der Stadtrat führt eine leistungsfähige und bürgernahe Verwaltung. Die Stadtverwaltung bewältigt die zunehmend interdisziplinär vernetzten Aufgaben und komplexen Querschnittsprojekte zielorientiert, effektiv und effizient. Eine transparente politische Prioritätensetzung und eindeutige Vorgaben bestimmen den Handlungsraum der Departemente und Dienstabteilungen. Klare Strukturen erleichtern direkte, rasche Beschlussfindungen; ein wirksames Controlling stärkt die Verwaltung als lernende Organisation.

→ Die Stadt Zürich ist eine attraktive Arbeitgeberin.

Die Stadt Zürich hat einen hohen Bedarf an spezialisierten, gut ausgebildeten Fach- und Führungskräften. Die Stadt bleibt als Arbeitgeberin attraktiv für alle Mitarbeitende, bietet gemäss der HR-Strategie flexible Arbeitsmodelle, Ausbildungs- und Karrieremöglichkeiten sowie abgestufte, den vielseitigen Anforderungen angepasste Lohn- und Kompensationsstrukturen. Mit dem Gleichstellungsplan setzt sie sich dafür ein, die tatsächliche Gleichstellung der Geschlechter in der Stadtverwaltung und in der Stadt Zürich zu etablieren.



