



an den

## **EINWOHNERRAT EMMEN**

### **08/20 Beantwortung des Postulates Ivan Malito, Matthias Lingg und Olivia Bucher namens der FDP Fraktion vom 10. Februar 2020 betreffend Digitalisierung**

Herr Präsident

Sehr geehrte Damen und Herren

#### **A. Wortlaut des Postulates**

Der Bundesrat hat bereits im Jahre 2016 die Strategie "Digitale Schweiz" verabschiedet. Mit dieser Strategie will der Bundesrat dazu beitragen, dass die Schweiz von der zunehmenden Digitalisierung profitiert und sich als innovative Volkswirtschaft weiterentwickeln kann.

Digitale Transformation beschreibt die stetigen Veränderungen durch eine fundierte digitale Strategie, die der rasante technologische Wandel hervorruft und damit auch die Organisation verändert. Dies hat nicht nur auf die Erbringung von Arbeiten in digitaler Form Auswirkungen. Die Technologien haben auch auf die Art der Zusammenarbeit, die Führung von Teams und so auch auf die Führung und Bewältigung des Arbeitsalltages in der Gemeindeverwaltung Auswirkungen und gewinnt damit auch für die Verwaltungsmodernisierung zunehmend an Bedeutung. Die Digitalisierung hat unterschiedliche Auswirkungen – um nur Beispiele zu nennen – auf den Arbeitsmarkt, die Wettbewerbsfähigkeit, das Steuersystem, die politischen Prozesse und auch auf die öffentlichen Verwaltungen aller drei Staatsebenen. Auch der Kanton Luzern hat zusammen mit den Gemeinden eine E-Gouvernement-Strategie entwickelt. Ziel der E-Government-Strategie Luzern ist es, die Verwaltungstätigkeit mit Hilfe der Informations- und Kommunikationstechnologie bürgernah und wirtschaftlich zu gestalten. Deshalb sollen die öffentlichen Leistungen mittels verschiedenen Kommunikations- und Interaktionskanälen verfügbar gemacht werden.

Gemäss den Zielen von E-Gouvernement Schweiz und E-Gouvernement Luzern müssen die organisatorischen, finanziellen, rechtlichen und technischen Voraussetzungen geschaffen werden, welche den koordinierten und effizienten Auf- und Ausbau des elektronischen Leistungsangebots erlauben. Gemäss vorhandenen Angaben wollen der Kanton und die Gemeinden die Entwicklungen in diesem Bereich gemeinsam und koordiniert vorantreiben. Tatsache ist jedoch, dass mit der Umsetzung des Lehrplanes 21, der angedachten digitalen Archivierung, der allfälligen Einführung von E-Voting und weiteren Projekten (Lustat; E-Umzug; LuVal etc.) die Gemeinde in den nächsten Jahren direkt mit zahlreichen Fragen und Herausforderungen der digitalen Transformation sowie der Digitalisierung konfrontiert sein wird.

Der Gemeinderat wird aufgefordert, in einem Planungsbericht die Herausforderungen der digitalen Transformation sowie der Digitalisierung für die Gemeinde Emmen (Verwaltung, Öffentlichkeit etc.) aufzuzeigen. Der Bericht soll Auskunft über den Umgang der Gemeindeverwaltung mit den Herausforderungen einer Digitalen Transformation, die Strategie, die Koordination mit den Aktivitäten von Bund und Kanton, die finanziellen Auswirkungen für die Gemeinde Emmen, der Datensicherheit und Datenschutz, geben. Im Weiteren soll der Bericht folgendes enthalten:

- Welche Roadmap führt uns zum Ziel? Eine Roadmap, welche aufzeigen soll, in welchem Zeitrahmen welche Handlungen vorgenommen und welche elektronischen Dienstleistungen den Einwohner zur Verfügung gestellt werden.
- Was ist das digitale Business/Service einer Verwaltung?
- Welche Eco-Systeme muss die Gemeinde bedienen?
- Über welche Kanäle will die Gemeinde in Zukunft kommunizieren?

## **B. Stellungnahme des Gemeinderates**

### **1. Einleitung / Ausgangslage**

Der Gemeinderat hat anlässlich der Dreikönigsgespräche vom 6. Januar 2020 die Jahresziele der Öffentlichkeit präsentiert und dabei aufgezeigt, dass die Digitale Transformation als übergreifende Zielsetzung verfolgt und in die Entwicklung der Gemeinde- und der langfristigen Finanzstrategie eingebaut werden soll. Aus Sicht des Gemeinderates genügt es nicht, die Digitalisierung als isolierte Herausforderung zu betrachten. Die mit der Digitalisierung verbundenen Veränderungen haben auch tiefgreifende Auswirkungen auf die Art der Arbeitsprozesse, die Zusammenarbeit in einer Organisation, das Angebot der Dienstleistungen bzw. die Form des Angebots der Dienstleistungen und schliesslich auch auf die daraus resultierende Unternehmenskultur am Arbeitsplatz. Aus diesem Grund stellt sich heute aus Sicht des Gemeinderates nicht allein die Frage nach der Digitalisierung, sondern vielmehr nach der umfassenden Digitalen Transformation. Wer sie verweigert, läuft in Gefahr, einiges in seiner Zukunft zu verlieren. Die einzige Frage in diesem Zusammenhang ist die nach dem Wie. Hierauf gibt es keine Standardantwort, denn die Suche nach dem besten Weg ist immer individuell und aufgrund der Gegebenheiten der jeweiligen Unternehmung bzw. der Verwaltung auszugestalten, da dieser Prozess durch zahlreiche Faktoren von innen und aussen beeinflusst wird.

Beim Millenniumwechsel vor 20 Jahren spielten Chaosbefürchtungen eine grosse Rolle, da Komplikationen mit Datumsumstellungen in Computersystemen nicht ausgeschlossen werden konnten. Der befürchtete Zusammenbruch weltweiter Computernetze blieb aber aus und die Digitalisierung ist weiter vorangeschritten. 2010 hatten 350 Mio. Menschen ein Smartphone - heute sind es 3.5 Milliarden. Die technologische Entwicklung hat die Gesellschaft als Ganzes verändert und beeinflusst unser Leben, Zusammensein und unsere Arbeit heute massgeblich. Wenn wir uns mit der Digitalen Transformation beschäftigen, so gilt es, das Unternehmen ganzheitlich zu betrachten ohne dabei den Fokus allzusehr auf die Technologie zu richten. Vielmehr geht es darum,

Agilität im Unternehmen oder eben in der Gemeindeverwaltung zu leben: Die Unternehmenskultur muss sich von anderen abheben und extravagant daherkommen, um attraktiv für die Kunden zu sein - und in Zeiten von Fachkräftemangel aber auch attraktiv für zukünftige und bisherige Mitarbeitende zu sein. Denn Veränderungen im Unternehmen lösen bekannter Weise auch Ängste aus, wodurch dem Changemanagement eine bedeutende Rolle zukommt und dadurch von den Führungspersonen eine aktive und aufmerksame Begleitung erfordert. Nur so kann verantwortungsvoll gehandelt und weiterentwickelt sowie Vertrauen geschaffen werden.

Gleichzeitig verändert sich die Welt weiter, wir müssen aktiv und beweglich bleiben: neue Angebote und Möglichkeiten werden geschaffen oder warten nur darauf, geschaffen zu werden. Damit entstehen neue Bedürfnisse, wodurch wir heute nicht wissen, wohin wir uns bewegen oder mit welchen Mitteln wir angestrebte Ziele tatsächlich erreichen werden. Es gilt also, offen zu sein, mit der Zeit zu gehen und sich auf die Transformation einzulassen und die Unternehmenskultur agil, aber trotzdem bewusst und aktiv zu steuern und zu gestalten.

## **2. Zur Forderung der Postulanten**

Der Gemeinderat und einzelne Kadermitarbeitende haben sich im Verlaufe des Jahres 2020 mit dem Digital Leadership auseinandergesetzt, um den Transformationsprozess in Gang zu setzen und eine gemeinsame Stärken-Schwächen-Analyse der Gemeindeverwaltung vorzunehmen. Die Coronakrise und der damit verbundene Lockdown im Frühling haben dazu geführt, dass von einem Tag auf den anderen zahlreiche Mitarbeitende im Homeoffice arbeiteten, wodurch auch dies Entwicklungspotentiale aber auch Stärken bzw. Schwächen einzelner Abteilungen offenbarte.

Im Juni 2020 präsentierte der Regierungsrat und der Verband Luzerner Gemeinden (VLG) ausserdem das Projekt «Kundenzentriertes Einwohnerportal\_LU und digitale Gemeinde». Das Einwohnerportal\_LU soll nicht nur eine Online-Plattform sein, über welche die Einwohnerinnen und Einwohner Verwaltungsdienstleistungen über alle Ebenen (Bund, Kanton, Gemeinde) bestellen und beziehen können. Mit End-to-End-Prozessen soll die Gemeinde auch unterstützt werden, ihre bestellten Leistungen teil- bis vollautomatisiert über dieses Einwohnerportal ausliefern zu können. Durch dies kann die Schalterfrequenz reduziert und der Verwaltungsaufwand kann damit reduziert und Prozessoptimierungen vorgenommen werden. Aktuell besteht das Ziel, das Einwohnerportal\_LU ab 2022 mit den notwendigen Grundfunktionalitäten und ersten Services zur Verfügung stellen zu können und schliesslich bis 2024 laufend mit neuen Services und Funktionen auszubauen, sodass 80% aller Leistungen aus Sicht des Kunden digital über das Einwohnerportal\_LU bezogen werden können.

Die Digitale Transformation fordert einen Kulturwandel auf zahlreichen Ebenen, da es nicht ausschliesslich um die Technologien geht. Die Transformation ist tiefgreifend und beeinflusst die Gesellschaft, die Mitarbeitenden, die Bevölkerung und damit auch die damit verbundenen Bedürfnisse an die Verwaltung und das Angebot an Dienstleistungen aber auch die Prozesse und damit die Zusammenarbeit der Verwaltungsmitarbeitenden und die Prozesse zwischen Gemeinde, Kanton, und Bund. Die Entwicklungen vollziehen sich rasch, es wird laufend Neues (heute teilweise

noch Udenkbares) entwickelt. Diese Entwicklungen gilt es zu antizipieren, die Weiterentwicklung aufmerksam zu beobachten, zu erproben und Erfolge in die Arbeitsprozesse zu implementieren, während Misserfolge fallen gelassen werden, um auch daraus wieder Erfahrungen sammeln zu können. Der Gemeinderat möchte diesbezüglich die dazu notwendigen und nötigen Rahmenbedingungen schaffen, wie:

- Innovation: Dazu zählen Kreativität, Umsetzungskompetenz, genügend und geeignetes Personal sowie passende Methoden.
- Technisches und methodisches Wissen: Für die Digitalisierung ist einerseits mehr technologisches Wissen in einem breiten Kreis von Mitarbeitenden nötig. Andererseits braucht es methodisches Wissen, um Neues schnell in marktfähige Lösungen zu implementieren.
- Partnering: Damit ist die Kompetenz gemeint, mit Dritten Partnerschaften auf kurze Zeit und auf Augenhöhe einzugehen. Denn man wird in der schnelllebigen Welt zukünftig Mühe haben, für alles eigenes Expertenwissen aufzubauen oder einzukaufen.
- Kundennähe: Alle Mitarbeitenden sollten Lösungsvorschläge entwickeln können.
- Agilität: Das ist die Fähigkeit, sich selbst angesichts von Veränderungen in der Umgebung schnell zu wandeln.

Die Gesundheitsbefragung im Frühjahr 2019 hat Entwicklungspotentiale offengelegt und den Gemeinderat dazu veranlasst, in die Unternehmenskultur zu investieren, um auch in Zukunft ein attraktiver Arbeitgeber zu sein. Der Mensch steht schliesslich im Zentrum der Transformation, indem die Bedürfnisse aller Anspruchsgruppen als wichtige Voraussetzungen für alle in Gang zu setzenden Entwicklungen betrachtet werden. Die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden sind ebenso wichtig wie die Bedürfnisse und Ansprüche der Mitarbeitenden, wodurch die Art der Zusammenarbeit intern als auch extern geklärt und agil gestaltet werden muss, um auch in Zukunft alle Bedürfnisse erfüllen zu können.

Der Gemeinderat ist sich der Wichtigkeit des stetigen Wandels und der damit verbundenen Transformation bewusst. Jedoch hat er auf die Entwicklung und die Definition der übergeordneten Meilensteine der digitalen Gemeinde im Sinne von E-Government wenig bis keinen Einfluss. Der Gemeinderat möchte jedoch im Rahmen seines Handlungsspielraumes und seiner Möglichkeiten bestmögliche Voraussetzungen bzw. Rahmenbedingungen für die verschiedenen Anspruchsgruppen schaffen, um so für die zukünftigen Herausforderungen in verschiedenen Rollen gerüstet zu sein. Aus diesem Grund ist der Gemeinderat bereit, das Postulat entgegenzunehmen und den Prozess sowie die Auswirkungen der Digitalisierung als auch die damit verbundenen Herausforderungen im Zusammenhang mit dem Changeprozess in der Gemeindeverwaltung zu erläutern. Es gilt jedoch bereits an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass der Gemeinderat nicht in allen Bereichen klare Meilensteine bekannt geben kann, da in vielerlei Hinsicht Abhängigkeiten zu Projekten beim Kanton bzw. VLG bestehen, auf welche die Gemeinde Emmen nur beschränkt Einfluss nehmen kann.

### **3. Kosten**

Die Umsetzung bzw. die Beantwortung der Forderungen betreffend Digitalisierung und damit einhergehender Digitaler Transformation verursacht keine zusätzlichen Kosten. Um die zur Verfügung stehenden Technologien zu nutzen, indem geprüft und aufgezeigt wird, welche digitalen Services die Gemeinde bereits heute anbietet bzw. in Zukunft anbieten wird und wie sich die Bedürfnisse unserer Kunden verändern könnten und die daraus resultierenden Auswirkungen auf die Dienstleistungen und die Art der Kommunikation der Gemeindeverwaltung Emmen verursachen keine zusätzlichen Kosten. Die Entwicklung und Nutzung des kundenzentrierten Einwohnerportals hingegen ist ab 2022 mit Kosten in der Höhe von CHF 5.00 pro Einwohner verbunden, wobei diese Kosten je zur Hälfte vom Kanton und der Gemeinde getragen werden. Des Weiteren fallen in den kommenden Jahren auch Kosten für die Weiterentwicklung der gesamten Organisation an, indem Führungsthemen angegangen werden, wie beispielsweise Digital Leadership, Remote Work, Erarbeitung von Führungsgrundsätzen und der Entwicklung der digitalen Unternehmenskultur, um den zukünftigen Bedürfnissen an eine moderne Verwaltung gewachsen zu sein.

Der Gemeinderat möchte für den anstehenden Wandel und somit für zukünftige Projekte und Umsetzungsmassnahmen im Kontext mit Digitalisierung und digitaler Transformation die dazu notwendigen finanziellen Mittel bereitstellen. Er sieht dabei aber auch ein grosses Entwicklungspotential und Chancen wie beispielsweise beim Change-Prozess, einem Effizienz- und Ressourcengewinn sowie bei der Ausgestaltung von Dienstleistungsangeboten in allen Bereichen und Verwaltungseinheiten, um so auf die dynamischen Entwicklungen reagieren zu können.

Für die Erstellung des Planungsberichts fallen «nur» interne Kosten an.

### **4. Schlussfolgerung**

Der Gemeinderat ist bereit, das Postulat entgegenzunehmen und den geforderten Planungsbericht auszuarbeiten und vorzulegen.

Emmenbrücke, 11. November 2020

Für den Gemeinderat

Ramona Gut-Rogger  
Gemeindepräsidentin

Patrick Vogel  
Gemeindeschreiber