

37/21 Bericht und Antrag an den Einwohnerrat



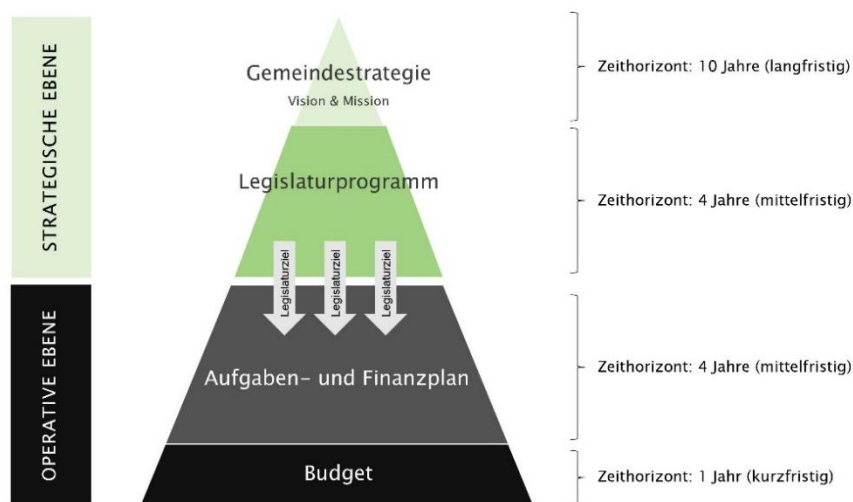
betreffend

Vision, Mission, Gemeindestrategie 2033 und Legislaturprogramm 2022-2025

Frau Präsidentin
Sehr geehrte Damen und Herren

1. Ausgangslage

Am 1. Januar 2018 traten im Kanton Luzern das revidierte Gemeindegesetz (GG) und das neue Gesetz über den Finanzhaushalt der Gemeinden (FHGG) in Kraft. Die neuen Gesetzgebungen bezweckten unter anderem die Neustrukturierung der Führungsinstrumente der Gemeinden sowie die Einführung des Harmonisierten Rechnungslegungsmodells 2 (HRM2). Hierbei hat sich die Unterteilung der Planungs-instrumente in unterschiedliche Zeithorizonte (lang-, mittel- und kurzfristig) durchgesetzt. Durch den Bezug des Budgets auf die Mehrjahresplanung, das Legislaturprogramm und die Gemeindestrategie wird die Durchgängigkeit für die Bürgerinnen und Bürger, den Einwohnerrat, die Exekutive und die Verwaltung klar ersichtlich und erleichtert damit das Verständnis sowie die Steuerung.



Grafikvorlage: Stadt Luzern

In der Gemeinde Emmen wurden die revidierten Gesetzesgrundlagen als Pilotgemeinde erstmals per 1. Januar 2018 umgesetzt. Das neue FHGG verlangt hierbei die wiederkehrende Erarbeitung der Gemeindestrategie (Zeithorizont zehn Jahre) von den Gemeinden. Basierend auf dieser Strategie wird für die mittelfristige Planung das Legislaturprogramm (Zeithorizont vier Jahre) erstellt, welches die

Legislaturziele und die zur Zielerreichung notwendigen Massnahmen umschreibt. Der Aufgaben- und Finanzplan (AFP) dient dann folglich der rollenden mittelfristigen Planung, indem der Gemeinderat die geplanten Aufgaben und die dazugehörigen finanziellen Mittel für das Budgetjahr (Zeithorizont ein Jahr) sowie mindestens drei Planjahre festhält. Der AFP bezieht sich immer auf die Vorgaben im Legislaturprogramm und stellt damit sicher, dass die strategischen Ziele im Fokus bleiben und im definierten Zeithorizont erreicht werden. Mit dem Jahresbericht (inklusive Jahresrechnung) gewährleistet die Gemeinde die jährliche, gesetzlich geforderte Berichterstattung. Im Jahresbericht und der Jahresrechnung wird aufgezeigt, inwiefern die Vorgaben des Budgets erreicht wurden. Durch diese zusammenhängende Struktur der Führungsinstrumente wird eine klare Übersicht geschaffen und der Einwohnerrat kann gezielt steuern und Einfluss nehmen.

Die Gemeindestrategie und das Legislaturprogramm werden jeweils zu Beginn einer Legislatur erstellt und dem Parlament für das zweite, dritte und vierte Jahr der laufenden sowie das erste Jahr der darauffolgenden Legislatur vorgelegt. Damit ist sichergestellt, dass ein neues Parlament sich zuerst einarbeiten kann, bevor es die politischen Leitplanken setzt. Und eine allfällig neu zusammengesetzte Exekutive hat ausreichend Zeit für die Erarbeitung der neuen politischen Führungsinstrumente. Das aktuell noch laufende Legislaturprogramm umfasste den Zeithorizont von 2018 - 2021. Im vorliegenden Bericht und Antrag wird nun entsprechend das neue Legislaturprogramm 2022 - 2025 präsentiert, welches gleichzeitig auch auf einer neuen Vision und Mission sowie einer neuen Gemeindestrategie beruht.

2. Strategisches Management

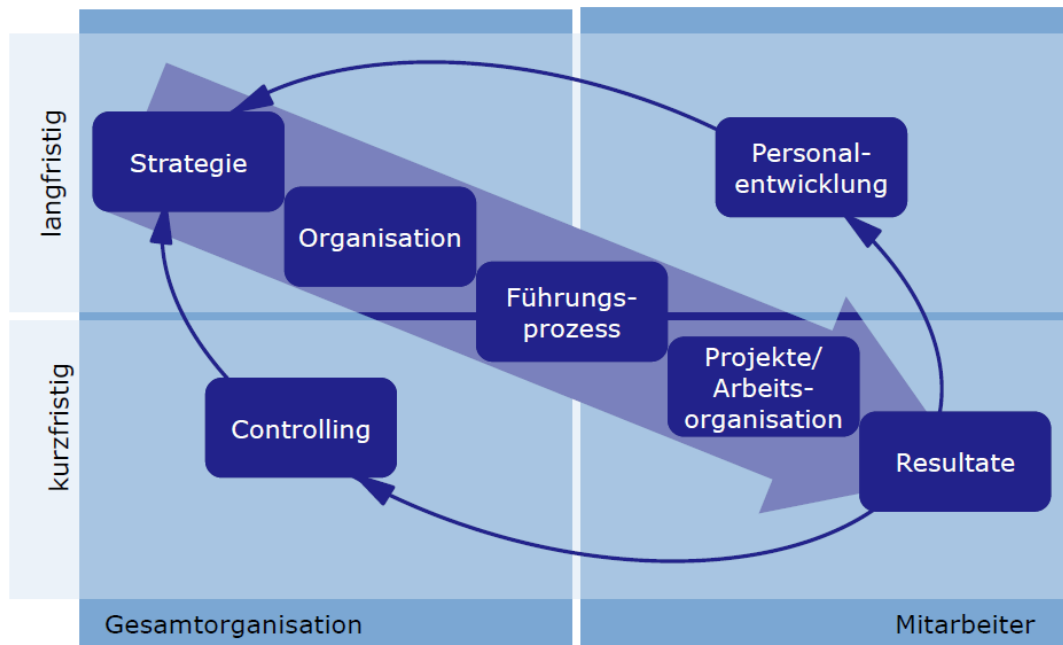
Mit dem strategischen Management wird beabsichtigt, zukünftige Entwicklungen und deren Auswirkungen auf das eigene Unternehmen zu analysieren, Entwicklungsschwerpunkte festzulegen und daraus gezielte Zielsetzung abzuleiten. Als Gemeinde geht es folglich darum, die Infrastruktur, die Rahmenbedingungen des gesellschaftlichen Zusammenlebens sowie die Dienstleistungen den zukünftigen Bedürfnissen entsprechend weiterzuentwickeln.

Strategisches Management setzt eine Vision sowie deren Mission voraus. Die Vision stellt dabei den geplanten «Zustand» respektive das angestrebte Selbstverständnis der Gemeinde Emmen dar. Die Vision zeigt somit die Richtung auf, in die sich die Gemeinde sowie die Verwaltung entwickeln soll. Und die Mission bezeichnet den Auftrag, den sich die Unternehmensmitglieder selber geben und bezeichnet somit die Selbstverpflichtung der Organisation. Daraus abgeleitet werden die Gemeindestrategie und das dazugehörige Legislaturprogramm. Die Strategie ist der grundsätzliche Orientierungsrahmen für zentrale Entscheide für die Gesamtorganisation. Sie gibt folglich Antwort zu grundsätzlichen Fragen, in welchen Handlungsfeldern die Gemeinde Emmen tätig sein, wie man sich attraktiv positionieren will und was die langfristige Erfolgsbasis der Gemeinde Emmen ist. Die heutige VUCA-Welt ist geprägt von Unbeständigkeit (**V**olatility), Unsicherheit (**U**ncertainty), Komplexität (**C**omplexity) und Mehrdeutigkeit (**A**mbiguity). Die Technologien verändern sich immer schneller und schaffen Möglichkeiten, welche uns heute zum Zeitpunkt des Verfassens dieses Berichts und Antrags noch nicht bekannt sind. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass wir offen bleiben für emergente Möglichkeiten sowie neue Impulse und Ideen. Strategien werden schliesslich immer einerseits geplant und gleichzeitig auch emergent umgesetzt, indem aus dem Alltag heraus erfolgsversprechende Entwicklungen entstehen und aufgegriffen werden.

Die Gemeinde Emmen war 2018 für die Umsetzung des Harmonisierten Rechnungslegungsmodells (HRM2) Pilotgemeinde und hat die neu eingeführten Führungsinstrumente folglich bereits 2018 ein erstes Mal umgesetzt. Dies wurde als Anlass genommen, die bisherigen Erfahrungen zu reflektieren und daraus ableitend die Schlussfolgerungen für den weiteren Prozess zu definieren. Aufgrund des coronabedingten gesellschaftlichen Stillstandes seit März 2020 erfolgte die Erarbeitung entgegen positiver Erfahrungen aus der Vergangenheit nur zwischen Gemeinderat und Verwaltung ohne Mitwirkung der Bevölkerung. In der Umsetzung will der Gemeinderat die Partizipation, wie diese im auslaufenden Legislaturprogramm verankert ist, wiederaufleben lassen und mit allen Involvierten aus der Bevölkerung, der Wirtschaft, den Fraktionen, Parteien, Kommissionen und der Verwaltung, Emmen's Zukunft mit Mut und frischen Ideen gestalten.

2.1 Umsetzung und Controlling

Die bisherige Umsetzung von Massnahmen zur Erreichung der Legislaturziele werden jährlich im Rahmen der Definition der neuen Jahresziele reflektiert. Das Legislaturprogramm wird demnach als ganzheitliches Führungsinstrument betrachtet, welches die Gesamtorganisation als auch die Mitarbeitenden und deren Weiterentwicklung berücksichtigt. Aus der untenstehenden Grafik wird erkennbar, wie die Strategie sowie das Legislaturprogramm auf die Organisation und insbesondere auf die Projekte/Arbeitsorganisation als auch die Führungsprozesse einwirken. Dies ist mitunter ein Grund, weshalb sich der Gemeinderat mit den Kadermitarbeitenden auf eine Führungsentwicklungsreise begeben hat. Erfahrungen aus fachlichen Projekten als auch Erfahrungen aus der Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden direktionsintern sowie übergreifend in der Verwaltung sollen demnach in die Reflexion einfließen und Ausgangspunkt für die weitere Umsetzungsphase sein. Diese ganzheitliche Betrachtungsweise ermöglicht es, die Gemeinde Emmen als Verwaltung und Arbeitgeberin weiterzuentwickeln. Die Gesamtorganisation wird dabei als soziales, komplexes und produktives System betrachtet.



Quelle: Malik – das A&A des Management

3. Vision, Mission, Gemeindestrategie «Emmen 2033» und Legislaturprogramm 2022-25

Ausgehend von der neuen Vision und deren Mission wurden die Gemeindestrategie «Emmen 2033» als auch das Legislaturprogramm 2022-25 erarbeitet. In den folgenden Abschnitten werden diese strategischen Grundlagen erläutert.

3.1 Vision

Pionier Emmen – mein Lieblingsort.

Erfrischend frech. Echt inspirierend.

In Emmen wurde schon früh Pionierarbeit geleistet. Seit der Zeit der Hochblüte der von Moos Stahl und der Viscosuisse werden beispielsweise hochspezialisierte Produkte in Emmen produziert und in die Welt hinaus exportiert. Es wurden seitens der ansässigen industriellen Betriebe ganze Quartiere aus dem Boden gezaubert, ein soziales Zuhause für Einheimische und Migranten geschaffen und in jüngster Zeit wurde diese historischen Zeitzeugen pionierhaft mit der Bezeichnung von Strassen und Plätzen in der Viscosistadt in Szene gesetzt. Die Entwicklungen rund um den Seetalplatz sind Zeugen einer pionierhaften Entwicklung, wie aus einem Verkehrsknotenpunkt und dem angrenzenden einst abgeriegelten Industriegebiet ein neues pulsierendes Zentrum entsteht. Die vorbildhafte Verkehrsdrehscheibe, welche in Zukunft mit Hochbauten für rund 4000 Arbeitsplätze und zahlreichen Ladenflächen und Wohnungen komplettiert wird, war im September 2021 so auch Ausgangspunkt für die Unterzeichnung der «Erklärung von Emmenbrücke» durch Bundesrätin Simonetta Sommaruga, unterzeichnet, um die gemeinsame Entwicklung von Verkehrsdrehscheiben zwischen Bund, Kanton und Gemeinden zu fördern. Auch im politischen Betrieb weiss die Gemeinde Emmen eine Vorreiterrolle einzunehmen, wie die kürzlich vollzogene Einführung des Audioprotokolls der Parlamentssitzungen beispielgebend verdeutlicht. Der Gemeinderat will an solchen Erfolgen anknüpfen und erfrischende und inspirierende Ideen in die Weiterentwicklung der Lieblingsorte im urbanen und ländlichen Emmen einbringen und das grosse Potential der Gemeinde Emmen für Jung und Alt, für KMU, Industrie und Grossunternehmen entfalten und so pionierhafte Lieblingsorte schaffen. Damit legen wir das Fundament für eine erfolgreiche und selbstbewusste Zukunft.

3.2 Mission

Wir beschreiten mutig neue Pfade und gestalten gemeinsam einen Ort, wo Menschen sich und ihre Ideen verwirklichen können.

Mit dieser gemeinsamen Mission bringen wir zum Ausdruck, wie wir die Vision erreichen und für was wir uns auf diesem Weg einsetzen bzw. wie wir diesen begehen wollen. Der Gemeinderat begibt sich mutig auf neue Wege, steht dabei mit der Bevölkerung, der Wirtschaft, den Fraktionen, Parteien, Kommissionen und der Verwaltung im Dialog, um so auch gemeinsam neue Pfade zu beschreiten. Wir bringen damit auch zum Ausdruck, dass wir neuen Entwicklungen mit Offenheit gegenüberstehen wollen und Alternativen für heutige Lösungen prüfen wollen. Die Welt entwickelt sich in immer rascheren Zyklen, neue Technologien entstehen und schaffen damit neue Optionen, welche heute noch nicht abschätzbar sind. Es braucht deshalb einen offenen Umgang mit diesen Entwicklungen und Technologien, um bisherige Prozesse und Lösungen zu hinterfragen und wegweisende Entscheide in Richtung neuer Pfade zu fällen.

3.3 Gemeindestrategie «Emmen 2033»

Die Gemeindestrategie «Emmen 2033» beruht auf der neuen Vision und Mission und berücksichtigt Megatrends, welche auf die Gesellschaft einwirken und diese nachhaltig prägen. Die Strategie und das Legislaturprogramm kommen in einem frischen Layout daher und sollen das neue Denken auch optisch nach aussen tragen.

Die Digitale Transformation mit all ihren Facetten und Ausprägungen wurde Ende 2019 im Gemeinderat erstmals aufgegriffen und im Rahmen des Jahresziels 2020 wurden strategische Entwicklungen mit den Departementsleitenden diskutiert. Dabei wurden insbesondere die folgenden Megatrends der Megatrend-Map des zukunftsInstituts definiert, welche auf die Gemeinde Emmen als Gemeinwesen, Verwaltung und Arbeitgeberin grosse Auswirkungen haben und deshalb entsprechende strategische Entwicklungen auslösen sollen:

- **New Work:** Die Gemeinde Emmen als Arbeitgeberin muss sich mit Fragen zum demografischen Wandel und der neuen Form der Zusammenarbeit (Remote Work, Kollaboration und Wissensmanagement) auseinandersetzen, um auch inskünftig genügend Fachkräfte rekrutieren und bestehende Mitarbeitende halten zu können. Dabei spielt die Potenzialentfaltung der Mitarbeitenden eine zentrale Rolle.
- **Individualisierung:** Der Trend zur Individualisierung und Pluralisierung fordert das Gemeinwesen, seine Dienstleistungen weiterzuentwickeln. Dabei gilt es neben der Förderung der Individualität auch, die Wir-Kultur in der Gemeinde nicht zu vernachlässigen.
- **Konnektivität:** Die Technologien entwickeln sich rasant und ermöglichen das orts- und zeitunabhängige Abrufen von Daten. E-Government-Projekte ermöglichen, zunehmend mehr Dienstleistungen unabhängig von Öffnungszeiten zu beziehen. Die damit verbundene Digitalisierung wirkt sich auf die Prozesse und die Form der Zusammenarbeit (New Work) aus und löst damit einen umfassenden Changeprozess in der öffentlichen Verwaltung aus.
- **Sicherheit:** Die Gewährleistung der Sicherheit im öffentlichen Raum sowie die Sicherstellung der sozialen Sicherheit sind zentrale Faktoren für die Bevölkerung. Die Bedrohungslagen sind vielfältiger denn je. Die Blaulichtorganisationen, der Bevölkerungsschutz und die Verwaltung können gemeinsam interdisziplinär entsprechende Rahmenbedingungen schaffen, die ein umfassendes Sicherheitsgefühl gewährleisten.
- **Urbanisierung:** Nachhaltige Lebensformen und nachhaltiges Wirtschaften sind gefragt und stellen die Raum- und Siedlungsentwicklung vor neue Herausforderungen. Es gilt alle Anwesenden zu vernetzen, Angebote optimal aufeinander abzustimmen und dennoch Entwicklungen zu ermöglichen.
- **Mobilität:** Bus, Bahn, MIV, Velo und zahlreiche Sharing-Angebote stehen zur Verfügung. Die Gemeinde ist gefordert, diese aufeinander abzustimmen, mit Partnern zusammen Möglichkeiten für die Nutzung zu schaffen und so Bewegung zu ermöglichen.

Die directionsübergreifende interdisziplinäre Weiterentwicklung der Gemeinde Emmen wird in den Fokus gerückt, indem aus den Megatrends abgeleitete Entwicklungsschwerpunkte aus allen Direktionen in fünf Handlungsfeldern directionsübergreifend abgebildet werden. Wir wollen an vergangenen pionierhaften Erfolgen anknüpfen und mutig neue Impulse in die Weiterentwicklung aufnehmen, um Emmen gemeinsam mit allen Involvierten gestalten und weiterentwickeln zu können. Parallel dazu hat sich der Gemeinderat mit den Departements- und Bereichsleitenden auf eine Führungsentwicklungsreise begeben. Die Kultur der Zusammenarbeit in den einzelnen Direktionen und darüber hinaus in der directionsübergreifenden Zusammenarbeit soll vereinheitlicht und den heutigen Leadership-Ansätzen entsprechend gestaltet werden.

3.4 Legislaturprogramm 2022-25

Das neue Legislaturprogramm 2022 - 2025 entspricht den gesetzlichen Vorgaben, wurde im Vergleich zum vorhergehenden Legislaturprogramm jedoch direktionsübergreifend aufgebaut und steht nicht mehr in gedruckter Form, sondern digital abrufbar zur Verfügung. Der Gemeinderat will damit die interdisziplinäre Zusammenarbeit über die Direktionsgrenzen hinweg fördern. Wir sind überzeugt, die anstehenden Herausforderungen nur ganzheitlich betrachtet und gesamtheitlich interdisziplinär bewältigen zu können. In der kommenden Legislatur präsentiert der Gemeinderat seine politischen Ziele in den nachfolgenden fünf Handlungsfeldern, welche schliesslich jeweils mehrere Entwicklungsschwerpunkte und daraus ableitende Massnahmen enthalten:

- **Kundenorientierung**
Wir richten all unsere Aktivitäten so aus, dass der Mensch im Zentrum steht.
- **Lebensraum**
Wir gestalten ein lebenswertes Emmen, das im Einklang mit der Umwelt und seinen Akteuren ist. Wir schaffen Lieblingssorte und gehen als Pionier neue Wege.
- **Mobilität**
Die Mobilität ist für alle Bevölkerungs- und Altersgruppen gewährleistet. Der Verkehr inner- und ausserhalb der Gemeinde Emmen fliesst nachhaltig, sicher und effizient.
- **Bildung & Wirtschaft**
Als Magnet für Bildung und Wirtschaft bieten wir eine hohe Bildungsqualität, schaffen Rahmenbedingungen für sichere Arbeitsplätze und stärken die Forschung.
- **Ressourcen**
Wir stellen die notwendigen Ressourcen zur Verfügung, setzen auf Qualität und positionieren uns als attraktive Arbeitgeberin.

Das Legislaturprogramm soll inskünftig in einer Software abgebildet werden. So können die definierten Schwerpunkte als auch deren Massnahmen und Kennzahlen zur Zielüberprüfung jederzeit transparent abgebildet werden. In der direktionsübergreifenden Zusammenarbeit bietet es zudem die Grundlage für die Steuerung der Ziele, indem dargelegt wird, woran aktuell gearbeitet wird, welche Personen bzw. Abteilungen involviert sind, welche Massnahmen und Ziele bereits erreicht oder in Planung sind sowie welche Abhängigkeiten zwischen einzelnen Zielsetzungen bzw. verschiedenen Departementen bestehen. Im Jahresbericht können Erfolge und allfällige Misserfolge oder noch zu bewältigende Hindernisse dadurch transparent abgebildet werden. Wir beabsichtigen mit diesem Vorgehen eine intensivere Nutzung des Legislaturprogramms als Führungsinstrument in der Gemeindeverwaltung Emmen und forcieren damit gleichzeitig auch die Förderung der direktionsübergreifenden Zusammenarbeit in der Gemeindeverwaltung Emmen.

Unter folgenden Link ist das Legislaturprogramm 2022-25 abrufbar:
<https://ziele.emmen.ch/strategie-2033> oder auch über den nebenstehenden
QR-Code auffindbar:



4. Antrag

Gestützt auf den vorliegenden Bericht unterbreitet der Gemeinderat dem Einwohnerrat den Antrag:

1. Zustimmende Kenntnisnahme der Vision und der entsprechenden Mission.
2. Zustimmende Kenntnisnahme der Gemeindestrategie «Emmen 2033».
3. Zustimmende Kenntnisnahme des Legislaturprogramms 2022 - 2025.

Emmenbrücke, 29. September 2021

Für den Gemeinderat:

Ramona Gut-Rogger
Gemeindepräsidentin

Patrick Vogel
Gemeindeschreiber