

**Stadt
Luzern**



digital





**Stadt
Luzern**

Stadtrat

Bericht und Antrag

an den Grossen Stadtrat von Luzern
vom 22. Januar 2019 (StB 30)

B+A 1/2019

Stadt Luzern digital: Digitalstrategie der Stadt Luzern

- Vision, Wirkungs- und Jahresziele
- Roadmap Digitales 2019 bis 2021
- Organisation

**Vom Grossen Stadtrat mit einem
Auftrag, fünf Protokollbemer-
kungen und einer Änderung
beschlossen am 16. Mai 2019.
(Definitiver Beschluss des Grossen Stadt-
rates am Schluss dieses Dokuments)**

Bezug zur Gemeindestrategie 2019–2028 und zum Legislaturprogramm 2019–2021

Strategischer Schwerpunkt gemäss Gemeindestrategie

- **Digitale Transformation vorantreiben**

Leitsatz: Die Stadt Luzern ist in der Schweiz im Bereich der digitalen Transformation wegweisend.

Legislaturgrundsätze und -ziele gemäss Legislaturprogramm

Allgemeine Verwaltung

Legislaturziel Z2.1

Die Dienstleistungen der Stadt Luzern sind digital, einfach, sicher, transparent und personalisiert auf einem Kundenportal verfügbar und auf die verschiedenen Zielgruppen abgestimmt.

Legislaturziel Z2.2

Die Stadt Luzern verfügt im Bereich Smart City über ein umfangreiches Netzwerk zur Digitalisierung.

Projektplan

I310001.19

Stadt Luzern digital: Mehrwertprojekte

Übersicht

Auch in der Verwaltung der Stadt Luzern gewinnt die Digitalisierung zunehmend an Bedeutung. Mehrere Digitalisierungsprojekte sind bereits umgesetzt oder befinden sich in der Entwicklungsphase. Sie lassen sich aus quantitativer Sicht durchaus mit den Angeboten von Referenzstädten messen. Die Projekte folgen jedoch keinen übergreifenden, einheitlichen Zielsetzungen oder Richtlinien. Die Nutzung von Synergien bei der Entwicklung neuer digitaler Angebote ist bei der Stadt Luzern nur schwach ausgeprägt. Diese wird durch mangelnde stadtinterne Koordination und Kommunikation erheblich erschwert.

Die parlamentarischen Vorstösse im Bereich Digitalisierung aus den Jahren 2016 («Luzern soll Smart City werden») und 2017 («Win-win mit Open Government Data», «Digitale Strategie») zeigen, dass die Stadtverwaltung gefordert ist, ihre Rolle zu klären, die rechtlichen, organisatorischen und technischen Rahmenbedingungen zu definieren sowie die benötigten finanziellen und personellen Ressourcen für die Umsetzung bereitzustellen. Die Kernaufgaben der öffentlichen Verwaltung sollen in einer zunehmend digitalisierten Umgebung gesichert werden und einen Mehrwert für Bevölkerung und Wirtschaft erzielen. Zudem sollen in Zusammenarbeit mit externen Partnern neue digitale Angebote entwickelt werden, welche zu einem ökologischeren und ökonomischeren Einsatz der Ressourcen führen. Der Stadtrat hat in der Gemeindestrategie 2019–2028 den entsprechenden Schwerpunkt gesetzt («Digitale Transformation vorantreiben. Leitsatz: Die Stadt Luzern ist in der Schweiz im Bereich der digitalen Transformation wegweisend»).

Der Stadtrat unterbreitet dem Parlament mit dem vorliegenden Bericht und Antrag die Digitalstrategie der Stadt Luzern. Sie konzentriert sich auf die Fokusbereiche «E-Government», «Open Government Data», «Smart City» sowie «Work Smart» und konkretisiert den in der Gemeindestrategie 2019–2028 enthaltenen Schwerpunkt zur digitalen Transformation (Digitale Transformation vorantreiben). Für jeden Fokusbereich hat der Stadtrat Wirkungsziele erarbeitet. Bei diesen steht der Nutzen für die Kundinnen und Kunden und für weitere Anspruchsgruppen der Stadtverwaltung im Zentrum. Die Wirkungsziele werden durch Jahresziele für den Zeitraum 2019 bis 2021 ergänzt. Die Roadmap Digitales enthält schliesslich die für die Erreichung der einzelnen Jahresziele notwendigen Projekte und Massnahmen.

Die Umsetzung der Digitalstrategie der Stadt Luzern geht weit über die Umsetzung von reinen IT-Projekten hinaus. Eine gesamtheitliche, vernetzte und strategisch ausgerichtete digitale Transformation soll in eine übergeordnete Stadtentwicklung eingebettet sein.

Die Unternehmens- und Führungskultur muss nachhaltig geprägt bzw. verändert werden. So ist die digitale Transformation der Stadtverwaltung ohne ein funktionierendes Partner- und Innovationsmanagement und den Einbezug von Aspekten aus der Organisationsentwicklung – wie Change- und Prozessmanagement – nicht adäquat umsetzbar. Sie verlangt nach einem flexiblen Projektmanagement, um rasch auf Änderungen reagieren zu können. Der Prozess der digitalen Transformation muss zentral in die Organisationsstruktur verankert und als gesamtstädtische Aufgabe wahrgenommen werden. Gleichzeitig kann die digitale Transformation nicht nur von einer Stelle initiiert werden. Es braucht hierfür das Zusammenspiel mehrerer Organisationseinheiten. Konkret benötigt dies einerseits eine Anpassung der heuti-

gen Organisation bei der Umsetzung von Projekten im Bereich der digitalen Transformation (zuständige Gremien sowie deren Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen), andererseits eine Überprüfung der heute existierenden Prozesse und Dienstleistungen; dies mit dem Ziel, den heutigen und zukünftigen Bedürfnissen der Gesellschaft zu entsprechen, den Kundennutzen nicht nur punktuell, sondern gesamthaft zu erhöhen und Effizienzgewinne zu erzielen. Um angemessen auf externe Impulse reagieren zu können, müssen klare Vorstellungen über die gesamtstädtischen Entwicklungen vorhanden sein. Die durch die Digitalisierung ausgelöste Beschleunigung macht deutlich, wie wichtig ein aktiver Planungs- und Veränderungsprozess mittels umfassender Stadtentwicklung ist, einer Stadtentwicklung also, die über räumliche sowie technische Aspekte hinausgeht und ebenso gesellschaftliche, ökologische, wirtschaftliche Entwicklungen berücksichtigt.

Die Digitalstrategie der Stadt Luzern sieht neben der Umsetzung von Massnahmen und Projekten auch die Schaffung einer neuen Dienstabteilung «Fachstelle Digitales» vor. Diese ist die zentrale Stelle mit umfassenden Projektleitungskennnissen für sämtliche Projekte der digitalen Transformation der Stadt Luzern. Sie gewährleistet eine auf den gesamtstädtischen Fokus abgestimmte personelle, fachliche wie auch finanzielle Ressourcenplanung sowie die optimale Ausschöpfung von Synergien. Die Fachstelle Digitales stellt sicher, dass Digitalisierungsprojekte als digitale Transformation betrachtet und die notwendigen Grundlagen und Vorgaben für die konsistente Umsetzung der Digitalstrategie sichergestellt werden.

Die Fachstelle Digitales arbeitet eng mit den IT-Projektleiterinnen und -leitern der Zentralen Informatikdienste, der Internen Organisationsberatung (IOB) der Dienstabteilung Personal, mit der Stadtkanzlei bei Fragen der Stadtentwicklung sowie mit der Finanzverwaltung bei rechtlichen Aspekten im Rahmen des Beschaffungswesens zusammen. Zur Stärkung bzw. Schaffung der entsprechenden Kompetenzen sieht die Digitalstrategie einerseits die Etablierung einer neuen Stelle «Stadtentwicklung» bei der Stadtkanzlei und im Stab Finanzdirektion Stellenprozente in den Bereichen «Beschaffung/Recht» vor.

Mit vorliegendem Bericht und Antrag beantragt der Stadtrat erstens für die Umsetzung der Digitalstrategie der Stadt Luzern einen Sonderkredit von Fr. 10'583'700.– (inkl. Stellen Fachstelle Digitales), zweitens für die Schaffung der Stelle Stadtentwicklung einen Sonderkredit in der Höhe von Fr. 945'000.– sowie drittens für die Stellenprozente im Bereich Beschaffung/Recht im Stab Finanzdirektion einen Sonderkredit in der Höhe von Fr. 945'000.–. Ebenfalls beantragt der Stadtrat einen Sonderkredit in der Höhe von Fr. 1'733'800.– für das Projekt «Bedarfsgerechtes WLAN Stadt Luzern», welches massgeblich zur Umsetzung von neuen, mobilen und agilen Arbeitsformen im Bereich «Work Smart» beiträgt. Die Ausgabenbewilligung für die befristete Stelle Kommunikation in der Höhe von Fr. 174'000.– liegt in der Kompetenz der Bildungsdirektion.

Die Gesamtkosten für die Umsetzung der Digitalstrategie der Stadt Luzern über die Jahre 2019 bis 2028 aus Investitionsrechnung und Erfolgsrechnung betragen Fr. 14'381'500.–.

Inhaltsverzeichnis	Seite
I Ausgangslage	9
1 Digitalisierung und Digitale Transformation	9
1.1 Digitalisierung	9
1.2 Digitale Transformation	9
1.2.1 Gesellschaft	10
1.2.2 Arbeitswelt	11
2 Die digitale Transformation in der öffentlichen Verwaltung	13
2.1 Situation generell	13
2.2 Treiber	14
2.2.1 Kundenorientierung	14
2.2.2 Input aus der Wirtschaft	15
2.2.3 Effizienzsteigerung	15
2.2.4 Austausch	15
2.2.5 Arbeitgeberattraktivität	15
2.3 Hemmnisse	16
2.3.1 Fehlende personelle und finanzielle Ressourcen	16
2.3.2 Verzögerte Effekte	16
2.3.3 (Noch) keine nationale Basisinfrastruktur und grundlegenden Schlüsseltechnologien	16
2.3.4 Politische, strukturelle und organisatorische Faktoren	17
2.3.5 Kulturelle Faktoren	17
2.4 Situation Referenzstädte	18
2.5 Situation Kanton Luzern	18
2.5.1 Situation Datenschutz Kanton	20
2.6 Situation Stadt Luzern	21
2.6.1 Erhebung «Digitale Reife der Stadt Luzern»	21
2.6.2 Projektportfolio, Projektmanagement, Entscheidungsträger	22
2.6.3 Struktur und Change	23
2.6.4 Datenschutz und Datensicherheit	24
2.6.5 Beschaffung/Recht	24
2.6.6 Fazit	25

II	Digitalstrategie der Stadt Luzern	26
3	Fokusbereiche	27
3.1	E-Government	27
3.1.1	Definition	27
3.1.2	Chancen und Risiken	28
3.2	Open Government Data	29
3.2.1	Definition	29
3.2.2	Chancen und Risiken	29
3.3	Smart City	30
3.3.1	Definition	30
3.3.2	Chancen und Risiken	31
3.3.3	Exkurs: Smart City und Stadtentwicklung	32
3.4	Work Smart	33
3.4.1	Definition	33
3.4.2	Chancen und Risiken	34
3.5	Synergien und Abhängigkeiten zwischen den Fokusbereichen	35
4	Vision und Wirkungsziele sowie Jahresziele 2019 bis 2021	36
4.1	Vision	36
4.2	Wirkungsziele und Jahresziele 2019 bis 2021	37
5	Roadmap Digitales	45
5.1	Übersicht	45
5.2	Übergreifende Führungs- und Steuerungsmassnahmen	46
5.3	Unterstützende Massnahmen	48
5.4	Projekte und Massnahmen je Fokusbereich	49
5.4.1	E-Government	49
5.4.2	Open Government Data	52
5.4.3	Smart City	53
5.4.4	Work Smart	54
5.5	Basisinfrastruktur	56
6	Organisation und Zusammenarbeit	57
6.1	Strategiegremium	58
6.1.1	Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Kompetenzen	58
6.1.2	Organisation	59

6.2	Fachstelle Digitales	59
6.2.1	Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Kompetenzen	60
6.2.2	Organisation	61
6.2.3	Ausgestaltung und stadtinterne Ansiedlung	61
6.3	Stadtinterne Partner	62
6.3.1	Personal	62
6.3.2	Zentrale Informatikdienste	63
6.3.3	Stadtkanzlei	63
6.3.4	Stab Finanzdirektion	64
6.3.5	Stelle für Kommunikation	64
6.3.6	Round Tables	64
6.4	Stellen	65
6.4.1	Fachstelle Digitales	65
6.4.2	Zentrale Informatikdienste	67
6.4.3	Stadtkanzlei	68
6.4.4	Stelle für Kommunikation	68
6.4.5	Stab Finanzdirektion	69
6.5	Stadtexterne Partner	69
7	Vorgehen 2019	70
7.1	Aufbau Fachstelle Digitales	70
7.2	Umsetzung Jahresziele Digitalstrategie und Roadmap 2019	71
8	Finanzen und Folgekosten	72
8.1	Heute verfügbare finanzielle Mittel IT und Digitalisierung	72
8.1.1	Investitionsrechnung	72
8.1.2	Erfolgsrechnung	72
8.2	Finanzbedarf Digitalstrategie 2019 bis 2021	73
8.2.1	Investitionsrechnung: Mehrwertprojekte Digitalisierung	73
8.2.2	Investitionsrechnung: Projekt «Bedarfsgerechtes WLAN Stadt Luzern»	76
8.2.3	Erfolgsrechnung: Umsetzung Digitalstrategie	76
8.2.4	Erfolgsrechnung: Stelle Stadtentwicklung	78
8.2.5	Erfolgsrechnung: Stelle Juristin/Jurist	79
8.2.6	Erfolgsrechnung: Befristete Stelle Kommunikation	79
8.2.7	Erfolgsrechnung: Projekt «Bedarfsgerechtes WLAN Stadt Luzern»: Erhöhung Stellenprozente Netzwerkteam	79
9	Kosten-Nutzen-Betrachtung	80

10 Kreditrecht und zu belastende Konten	83
10.1 Jährlich wiederkehrende Kosten Erfolgsrechnung	84
10.1.1 Digitalstrategie	84
10.1.2 Projekt «Bedarfsgerechtes WLAN Stadt Luzern»	84
10.1.3 Stelle Stadtentwicklung Stadtkanzlei	84
10.1.4 Stelle Juristin/Jurist Stab Finanzdirektion	84
10.2 Kosten Erfolgsrechnung 2019 bis 2021 (befristet)	84
10.2.1 Digitalstrategie	84
10.2.2 Stelle Kommunikation (2019 bis 2021)	84
10.3 Kosten Investitionsrechnung 2019 bis 2021 (befristet)	84
10.3.1 Digitalstrategie	84
10.3.2 Projekt «Bedarfsgerechtes WLAN Stadt Luzern»	84
10.4 Kredite	85
10.5 Konten	85
11 Erwägungen	86
12 Antrag	87
Anhang	
1 Glossar	
2 Die digitale Transformation in der öffentlichen Verwaltung: Situation Referenzstädte	
3 Schwerpunkte E-Government-Strategie Luzern (Kanton und VLG)	
4 Roadmap Digitales: Optimierungsprojekte und QuickWins 2019 bis 2021	

Der Stadtrat von Luzern an den Grossen Stadtrat von Luzern

Sehr geehrter Herr Präsident
Sehr geehrte Damen und Herren

I Ausgangslage

1 Digitalisierung und Digitale Transformation

1.1 Digitalisierung

Der Begriff «Digitalisierung» bezeichnet einen vermeintlich simplen Vorgang: Mithilfe von Informations- und Kommunikationstechnologien werden analoge Prozesse in digitale Prozesse umgewandelt. Die sich daraus ergebenden Konsequenzen sind jedoch nicht zu unterschätzen. Durch den Einsatz digitaler Technologien werden angestammte Prozesse und Abläufe auf allen Ebenen der Gesellschaft verändert, angepasst und teilweise durch neue ersetzt. Dies führt zu einem tiefgreifenden Wandel.

1.2 Digitale Transformation

Dieser fortlaufende und einschneidende Veränderungsprozess, die sogenannte «Digitale Transformation», ist kein neues Phänomen. Sie findet ihren Ursprung mit dem Einzug von Computern in die Arbeitswelt und Industrie vor rund sechzig Jahren. In den letzten zwei Jahrzehnten hat die digitale Transformation jedoch deutlich an Geschwindigkeit gewonnen. Das Internet bietet als öffentlich zugängliches und jederzeit verfügbares Netzwerk die Plattform für den schnellen Austausch von Daten. Smartphones, Tablets und Laptops in Kombination mit einem leistungsstarken und flächendeckenden Mobilfunknetz sowie lokalen WLAN-Hotspots führen zu einer Kultur der ständigen Erreichbarkeit und eröffnen die Möglichkeit, Daten zu empfangen und selber zu produzieren. Und schliesslich werden mit «Big Data» (Definition siehe Glossar) Erkenntnisse über unsere Umwelt und Gesellschaft erzielt, wie sie bis anhin nicht möglich gewesen sind – mit all den sich daraus ergebenden Chancen und Risiken.

Die nächsten technologischen Trends sind bereits absehbar: Der Einsatz von künstlicher Intelligenz (Glossar), die Entwicklung des Internets der Dinge (IoT, Glossar) und Blockchain (Glossar) werden zu weiteren grossen Umwälzungen in vielen Lebensbereichen führen. Diese Veränderungen sind derart einschneidend, dass die digitale Transformation auch als vierte Industrielle Revolution bezeichnet wird:

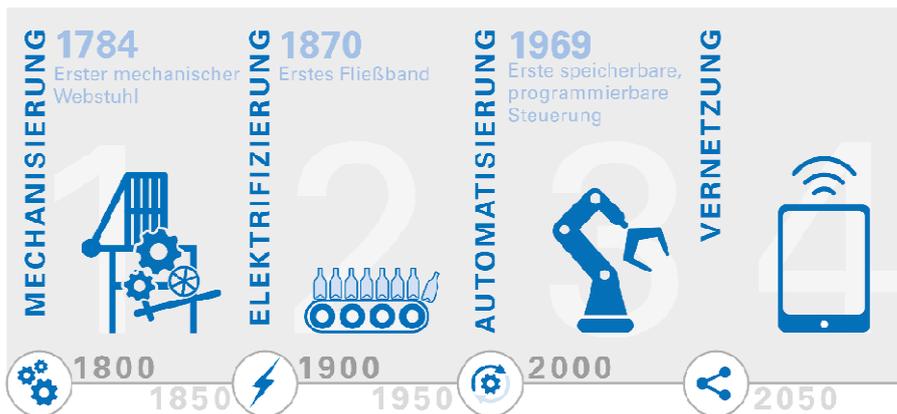


Abb. 1: TÜV Rheinland: Digitalisierung und Vernetzung als 4. Industrielle Revolution. Quelle: <https://www.tuv.com/landingpage/de/c2f/main-navigation/digital-workplace/countdown-to-the-future.html> (3.9.2018)

Das Aufzählen aller bekannten und prognostizierten Auswirkungen der digitalen Transformation würde den Rahmen dieses Berichtes und Antrages sprengen. Es sollen deshalb zwei Aspekte hervorgehoben werden, welche im Kontext der digitalen Transformation der Stadt Luzern von zentraler Bedeutung sind:

1.2.1 Gesellschaft

Der Einsatz digitaler Technologien im Privat- und im Berufsleben führt in der Bevölkerung zunehmend zu einer Veränderung der Erwartungshaltung und der Bedürfnisse, wie Informationen und Dienstleistungen erhalten und abgegeben werden können. Eine zeitliche und örtliche Begrenzung verschimmt immer mehr hin zu einer zeit- und ortsunabhängigen Onlineverfügbarkeit. Gleichzeitig sind von der digitalen Transformation längst nicht alle Menschen im gleichen Masse betroffen. So unterscheidet z. B. eine Studie der Firma PricewaterhouseCoopers aus dem Jahr 2013 drei verschiedene Nutzergruppen von digitaler Technologie: Die Gruppe der sogenannten «Digital Immigrants» (digitale Einwanderer) ist nicht mit digitaler Technologie aufgewachsen und muss den Umgang mit dieser – wenn sie sich denn überhaupt darauf einlässt – erlernen. Dabei greifen diese Personen häufig oder ausschliesslich auf die angestammten analogen Wege zur Informationsbeschaffung oder zum Bezug von Dienstleistungen zurück. Die «Digital Converts» (Personen, die in die digitale Welt über- oder eingetreten sind) haben die Entwicklung der ersten digitalen Technologien für die breitere Öffentlichkeit wie beispielsweise Homecomputer und Mobiltelefone in ihrer Jugend oder im frühen Erwachsenenalter miterlebt und sehen deren Nutzung (neben analogen Wegen) als Selbstverständlichkeit an. Die Gruppe der sogenannten «Digital Natives» (digitale Eingeborene) sind mit Computern, dem Internet, Smartphones und MP3-Playern seit frühester Kindheit aufgewachsen. Sie nutzen fast ausschliesslich nur noch digitale Technologien zur Informationsbeschaffung und für Dienstleistungen. Auch gewinnt bei dieser Gruppe das Prinzip der «Sharing Economy» (Glossar) stark an Bedeutung: Nicht mehr das Besitzen, sondern die Nutzung von geteilten Gütern steht dabei im Vordergrund.

Laut PricewaterhouseCoopers werden die Digital Natives ab 2024 die Mehrheit der aktiven Bevölkerung in der Schweiz ausmachen.

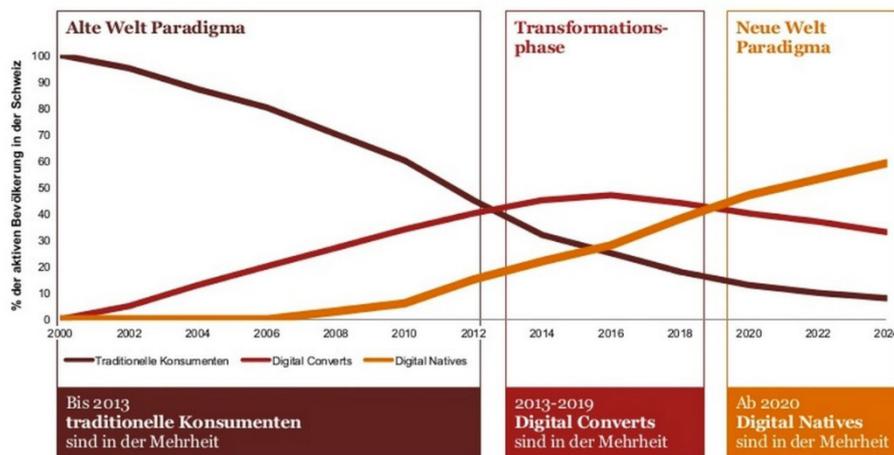


Abb. 2: PricewaterhouseCoopers Smart Business Day 2013 – Byte für Byte zum digitalen Geschäftsmodell, 28. Oktober 2013

Bis zu diesem Zeitpunkt – und wohl noch darüber hinaus – gilt es, den unterschiedlichen Bedürfnissen aller Nutzergruppen möglichst adäquat Rechnung zu tragen. Dies betrifft insbesondere den Bereich des Service public und die öffentliche Verwaltung. Das bedeutet jedoch auch, dass die mit dem Begriff Digitalisierung oft zeitgleich erwartete und geforderte Effizienzsteigerung und die daraus folgenden Kosteneinsparungen zumindest in den oben genannten Bereichen in den nächsten Jahren nur in einem begrenzten Umfang umgesetzt werden können.

1.2.2 Arbeitswelt

Auch die Arbeitswelt ist von der digitalen Transformation und einer sich rasch verändernden Welt (VUKA) (Glossar) massgeblich betroffen. Im laufenden Diskurs sind dabei zwei Fragestellungen hervorzuheben: Welchen positiven oder negativen Einfluss hat der Einsatz von digitalen Technologien auf die Arbeitsplätze und die Arbeitsformen und damit auch auf die Unternehmenskultur? Einigkeit herrscht in der Fachwelt über den Umstand, dass der zunehmende Einsatz von digitalen Technologien zu Automatisierungen von Tätigkeiten und somit zu veränderten Qualifikationsanforderungen führen wird. Dies bedeutet jedoch nicht per se, dass Arbeitsplätze verloren gehen, es findet vielmehr eine Umlagerung statt. Auf die Frage, welche Berufsgruppen bzw. welche Tätigkeiten von der digitalen Transformation am stärksten betroffen sein werden, finden sich hingegen unterschiedliche Antworten. Dass bereits seit einiger Zeit einfache manuelle Arbeitsprozesse durch Maschinen oder Roboter ersetzt werden, ist ein bekanntes Phänomen. Die digitale Transformation umfasst heute jedoch nicht mehr nur niedrige oder nicht qualifizierte Arbeiten. Mit besserer Sensorik, hoher Vernetzung und zunehmender – wenn auch noch sehr beschränkter – künstlicher Intelligenz dringt die Automatisierung zunehmend auch in die Domänen der qualifizierten und spezialisierten Berufe vor. Sicher ist, dass die digitale Transformation Auswirkungen auf allen Ebenen der Arbeitswelt zeigen wird. Der Einsatz von digitalen Technologien führt zunehmend auch zu einer Veränderung der Arbeitsmethoden – weg von einer Präsenz- und hin zu einer zeit- und ortsunabhängigen Ergebniskultur. Flexible Projektorganisationen und agile Arbeitsweisen (Glossar) werden zukünftig festgefügte Abläufe und Organisationsmodelle zunehmend ersetzen.

Es stellt sich zudem die Frage, welche Bedeutung die digitale Transformation für die Führung hat. Was macht in einer digitalisierten Welt von morgen gute Führung aus?

2 Die digitale Transformation in der öffentlichen Verwaltung

2.1 Situation generell

Die durch die digitale Transformation ausgelösten Veränderungen in der Gesellschaft werden in den nächsten Jahren auch bei der öffentlichen Verwaltung einen grundlegenden Wandel erfordern. Dies betrifft insbesondere die folgenden Bereiche:

- E-Government: Behördendienstleistungen werden als digitalisierte Prozesse effizient, medienbruchfrei (Glossar) und rund um die Uhr für die Bevölkerung und Wirtschaft verfügbar gemacht.
- Work Smart: Der Einsatz digitaler Technologien führt zu modernen, flexiblen und ortsunabhängigen Arbeitsformen und agilen Arbeitsweisen.
- Smart City: Die digitale Transformation birgt das Potenzial, die Standortattraktivität urbaner Räume zu steigern. Mit dem Einsatz entsprechender Technologien kann ein effizienterer, ökonomischerer und ökologischerer Umgang mit Ressourcen u. a. in den Bereichen Transport, Energie und Kommunikation erreicht werden.
- Open Government Data: Nicht geschützte bzw. nicht unter den Persönlichkeitsschutz fallende Behördendaten werden durch die öffentliche Verwaltung frei zugänglich gemacht und zur Wiederverwendung bereitgestellt. Sie stellen eine wichtige Grundlage für die Entwicklung neuer Konzepte für den Bereich Smart City dar.

Laut der Studie «Digitale Verwaltung» des Institutes für Verwaltungs-Management (IVM) der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften und des Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmens KPMG Schweiz aus dem Jahr 2017 sind die Abläufe und Prozesse in der öffentlichen Verwaltung vor dem Hintergrund der Digitalisierung generell zu hinterfragen, um Leistungen transparenter, offener, schneller und vernetzter zu erbringen. Im Gegensatz zur Wirtschaft weist die digitale Transformation in der öffentlichen Verwaltung jedoch ein bedeutend tieferes Tempo auf. Gemäss der E-Government-Landkarte 2017 des Informatiksteuerungsorgans des Bundes befindet sich die öffentliche Verwaltung der Schweiz sowohl auf Bundes- wie auf kantonaler und Gemeindeebene erst am Beginn einer umfassenden digitalen Transformation. Zu einem ähnlichen Schluss kommt auch die durch die Geschäftsstelle E-Government Schweiz und das Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) im Rahmen der 2017 durch den Bund verabschiedeten E-Government-Strategie der Schweiz lancierte erste nationale E-Government-Studie: Insbesondere Gemeinden haben beim Angebot von elektronischen Behördendienstleistungen noch Nachholbedarf. Dies soll die nachfolgende Darstellung der häufigsten Dienstleistungen auf Gemeindeebene und die Art, wie diese angeboten werden, verdeutlichen. Als «volltransaktional» werden dabei Dienstleistungen verstanden, bei denen die Eingabe, die Verarbeitung und die Ausgabe der erforderlichen Informationen voll-elektronisch und medienbruchfrei vonstattengehen.

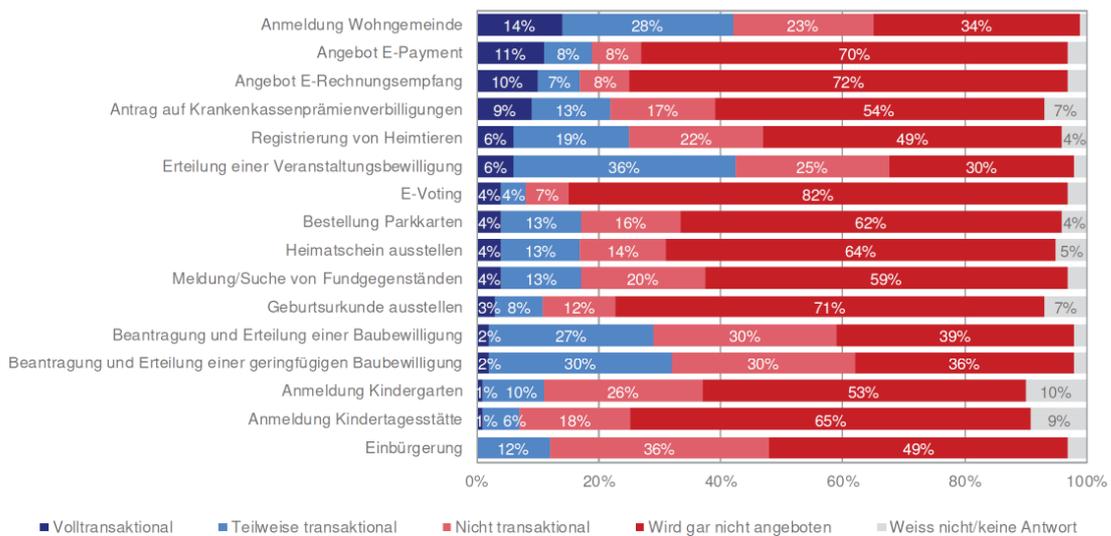


Abb. 3: Erhebung Nationale E-Government-Studie 2017, Demo SCOPE AG. Legende: Basis sind alle befragten Gemeindebehörden (N = 1'141).

Die digitale Transformation in der öffentlichen Verwaltung ist von verschiedenen Faktoren abhängig. Die wichtigsten Treiber und Hemmnisse werden nachfolgend kurz erläutert.

2.2 Treiber

Grundlegende Treiber für die digitale Transformation sind die geänderten Rahmenbedingungen, die für öffentliche Verwaltungen genauso wie für privatwirtschaftlich geführte Unternehmen gelten. Die Änderungen in der Umwelt werden häufiger, schneller und extremer. Es können weniger oder weniger genaue Vorhersagen über zu erwartende Ereignisse getätigt werden. Die Umwelt wird verknüpfter, und es gibt mehr thematische Abhängigkeiten. Zudem wird die Faktenlage mehrdeutiger, und es wird schwieriger, zutreffende und präzise Beurteilungen vorzunehmen. Um diesen weniger vorhersehbaren und damit weniger planbaren Geschäftsentwicklungen zu begegnen, braucht es agile Vorgehensweisen, in der z. B. die Beziehungsdichte wichtiger ist als Werkzeuge. Nur so lässt sich Mehrwert für Kundinnen und Kunden generieren, können die Dienstleistungen schneller erbracht, wertgetriebenes und risikominimierendes Vorgehen gelebt sowie Produktivität und Qualität bei höherer Innovationskraft durchgesetzt werden.

Folgende Faktoren wirken sich positiv auf die digitale Transformation in der öffentlichen Verwaltung aus bzw. begünstigen diese:

2.2.1 Kundenorientierung

Um den veränderten Anforderungen durch die Kundinnen und Kunden an eine öffentliche Verwaltung zu entsprechen, ist der Einsatz von digitalen Technologien nicht mehr zu vermeiden. Ansonsten läuft die öffentliche Verwaltung Gefahr, die seit der Einführung des New Public Managements (Glossar) im Zentrum stehende Kundenorientierung zu den Nutzergruppen Digital Converts und Digital Natives mehr und mehr zu verlieren. Eine schwerfällige und nicht mehr zeitgemässe Verwaltung – was die Behördendienstleistungen, aber auch die

Zusammenarbeit mit Wirtschaft und Zivilgesellschaft betrifft – birgt die Gefahr negativer Auswirkungen auf die Standortattraktivität sowohl für Einwohnerinnen und Einwohner wie auch für die angesiedelten Unternehmen. Gleichzeitig führt der Einsatz digitaler Technologien auch zu einer Vereinfachung im gegenseitigen Austausch.

2.2.2 Input aus der Wirtschaft

Die digitale Transformation ist in der Wirtschaft bereits stark fortgeschritten. Viele Ideen für den Einsatz digitaler Technologien stammen somit von privatwirtschaftlichen Unternehmen und haben direkte oder indirekte Auswirkungen auf die öffentliche Verwaltung. Ebenso sind diese Unternehmen vielfach bei der Umsetzung ihrer Vorhaben auf die Unterstützung durch die öffentliche Hand angewiesen, z. B. im Bereich von Big Data. Die Auswertung bzw. Nutzung von Daten der öffentlichen Verwaltung ist für neue digitale Angebote eine entscheidende Grundlage. Es ist deshalb nicht verwunderlich, dass der Druck aus der Wirtschaft an die öffentliche Verwaltung steigt, sich aktiv an digitalen Entwicklungen ausserhalb der Verwaltung zu beteiligen oder diese zumindest zu unterstützen und nicht zu behindern.

2.2.3 Effizienzsteigerung

Durch die Anpassung von Prozessen unter dem verstärkten Einbezug von Informations- und Kommunikationstechnologien kann dem deutlich spürbaren Effizienz- und Kostendruck in der öffentlichen Verwaltung begegnet werden. Insbesondere personelle Ressourcen können gezielter für die Beratung eingesetzt werden, indem sie von repetitiven Arbeiten mit geringer Komplexität entlastet werden. Durch die Automatisierung von Prozessen wird es der öffentlichen Verwaltung auch bei zunehmendem Aufgabenvolumen und steigenden Bevölkerungszahlen möglich sein, ohne zusätzliche personelle und finanzielle Ressourcen ihre Aufgaben zu erfüllen. Durch den Einsatz digitaler Technologien können auch ausserhalb der Verwaltung in der Gemeinde bzw. Stadt Ressourcen besser und effizienter eingesetzt werden, so z. B. im Bereich Verkehr (Verhinderung von Suchverkehr bei der Parkplatzsuche).

2.2.4 Austausch

Als weiterer Treiber der digitalen Transformation innerhalb der öffentlichen Verwaltung identifiziert die Studie «Digitale Verwaltung» neben einer verbesserten Kommunikation mit den Kundinnen und Kunden auch eine Verbesserung in der Zusammenarbeit und im Austausch zwischen verschiedenen Verwaltungseinheiten auf Gemeindeebene sowie zwischen Bund und Kanton wie auch zwischen Verwaltung und Wirtschaft. Dies geschieht durch einen medienbruchfreien Datenaustausch, den Einsatz von interoperablen Systemen (Glossar), die Nutzung gemeinsamer Datenregister und -plattformen und das Festlegen von gemeinsamen Standards im Bereich der Datensicherheit und des Datenschutzes. Dies trägt ebenfalls zur oben beschriebenen Effizienzsteigerung bei.

2.2.5 Arbeitgeberattraktivität

In der Privatwirtschaft ist in vielen Bereichen bereits eine hohe Digitalisierung erreicht, zusammen mit dem Einsatz moderner Arbeitsmittel und der Umsetzung flexibler Arbeitsformen. Neben den Digital Immigrants werden somit auch Digital Converts und Digital Natives angesprochen. Die Verwaltung muss sich auf dem Arbeitsmarkt gegenüber der Privatwirtschaft behaupten. In gewissen Bereichen ist auch in der Verwaltung ein Fachkräftemangel spürbar.

Gerade deshalb ist es wichtig, die digitale Transformation voranzutreiben, damit die Verwaltung weiterhin als attraktive Arbeitgeberin wahrgenommen wird. Sie benötigt auch in Zukunft genügend qualifizierte Arbeitskräfte.

2.3 Hemmnisse

Den aufgeführten Treibern stehen Hemmnisse entgegen, welche massgebend dafür verantwortlich sind, dass die digitale Transformation in der öffentlichen Verwaltung erst am Anfang steht und nur langsam an Tempo gewinnt:

2.3.1 Fehlende personelle und finanzielle Ressourcen

Eine geordnete und strukturierte digitale Transformation erfordert personelle Ressourcen; sei dies für die Erarbeitung und Umsetzung einer Digitalstrategie, für die Implementierung neuer digitaler Prozesse oder den Unterhalt der damit einhergehenden digitalen Technologien sowie für die Personalentwicklung und das Change Management (Glossar). Die digitale Transformation muss als ganzheitlicher Veränderungsprozess (Unternehmens- und Führungskultur) verstanden werden. Auf Ebene des Bundes, der Kantone und der Städte werden zurzeit verschiedene digitale Strategien erarbeitet. Ohne die notwendigen personellen und finanziellen Ressourcen besteht jedoch die Gefahr, dass die einzelnen Strategien nur teilweise umgesetzt werden oder als Papiertiger in der Schublade verbleiben.

2.3.2 Verzögerte Effekte

Obwohl die Digitalisierung Potenzial zur Effizienzsteigerung in sich birgt, beinhaltet sie bei ihrer Initialisierung Investitionskosten, welche sich nicht unmittelbar, sondern erst zeitlich verzögert auszahlen. Wie bereits unter Kapitel 1 aufgezeigt, ist es zudem notwendig, den Bedürfnissen aller Kundinnen und Kunden gerecht zu werden, also auch denjenigen, welche nicht auf das digitale Dienstleistungsangebot zurückgreifen wollen oder können. Dies führt mittelfristig zu einem Doppelangebot der Dienstleistungen – sowohl analog bzw. von Angesicht zu Angesicht wie auch digital – mit den entsprechenden Kostenfolgen. Durch die Automatisierung von einfachen und repetitiven Aufgaben können Effizienzgewinne durch die Reduktion von manuellen Tätigkeiten erzielt werden. Gleichzeitig darf der Blick der öffentlichen Verwaltung nicht nur nach innen gerichtet sein. Die Umsetzung digitaler Projekte in der Wirtschaft wird ohne Unterstützung durch die Verwaltung mit finanziellen und personellen Ressourcen nur schwer möglich sein. Diese Ressourcen sind als Investitionen in die Standortattraktivität zu betrachten, ohne direkten Effizienzgewinn bzw. ohne unmittelbare Einsparungen in der öffentlichen Verwaltung.

2.3.3 (Noch) keine nationale Basisinfrastruktur und grundlegenden Schlüsseltechnologien

2015 haben Bund, Kantone und Gemeinden die E-Government-Strategie Schweiz genehmigt. Im entsprechenden Schwerpunktplan 2017 bis 2019 werden die operativen Massnahmen zur Erfüllung der strategischen Ziele der E-Government-Strategie aufgezeigt. Dabei kommt dem Aufbau einer nationalen Basisinfrastruktur, vor allem in den Bereichen der Datenregister, des Datenaustausches und des Datenschutzes, durch den Bund eine zentrale Rolle zu. Im Juni

2018 hat die Schweizerische Informatikkonferenz zu diesem Zweck die eOperations Schweiz AG gegründet. Die Gesellschaft soll die einfache Zusammenarbeit zwischen Bund, Kantonen und Gemeinden im Bereich der digitalen Behördendienstleistungen für Bevölkerung und Wirtschaft unterstützen. Die Stadt Luzern hat eine Aktie der eOperations Schweiz AG im Nominalwert von Fr. 300.– gezeichnet. Der Erwerb dieser Aktie ist einerseits ein ideeller Support der eOperations Schweiz AG, andererseits nützt der Besitz einer Aktie der Stadt Luzern auch konkret, da Leistungen an Aktionärinnen Mehrwertsteuerfrei verrechnet werden können. Ebenfalls spielen bei der digitalen Transformation der öffentlichen Verwaltung die Themen Datenschutz und Datensicherheit eine zentrale Rolle. Für die Nutzung entsprechender Dienstleistungen ist eine sichere Online-Identität eine unabdingbare Voraussetzung. Eine nationale und internationale elektronische Identität (eID, Glossar) existiert in der Schweiz noch nicht. Entsprechende Vorbereitungen auf Bundesebene laufen. Der Bundesrat hat am 1. Juni 2018 eine entsprechende Botschaft zuhanden des Parlaments verabschiedet.

2.3.4 Politische, strukturelle und organisatorische Faktoren

Die Studie «Digitale Verwaltung» sieht auch in den politischen Strukturen und der aktuellen Organisation der öffentlichen Verwaltung ein Hemmnis für die digitale Transformation. Die mehrfach hierarchische Struktur (Volk, Parlament, Gemeinde- bzw. Stadtrat, Verwaltung) und das Handeln in Silos stehen einem prozessorientierten Denken entgegen. Neue, agile Arbeitsweisen können sich nur schwer durchsetzen. Ebenfalls erschweren die unabdingbaren und zeitintensiven politischen Prozesse, welchen die öffentliche Verwaltung unterliegt, eine rasche Umsetzung von neuen digitalen Technologien. Es besteht somit die Gefahr einer «Scheindigitalisierung». Bisherige Prozesse werden praktisch unverändert in elektronischer Form weitergeführt. Die öffentliche Verwaltung betreibt somit durchaus Digitalisierung, macht aber nicht den entscheidenden Schritt hin zur digitalen Transformation. Zudem sind die heutigen gesetzlichen und regulatorischen Vorgaben noch nicht auf eine digitale Verwaltung abgestimmt.

2.3.5 Kulturelle Faktoren

Die Widerstände und Ängste der Mitarbeitenden bei der Digitalisierung und in der digitalen Transformation dürfen nicht unterschätzt werden. Der frühzeitige Einbezug der Mitarbeitenden – auch und vor allem mit adäquaten Schulungen – nimmt Zeit und Ressourcen in Anspruch.

Für die Umsetzung der digitalen Transformation braucht es eine Kultur der Wandlungsfähigkeit, Flexibilität, Zukunfts- und Visionsorientierung, vernetztes und ganzheitliches Denken und eine Risiko- und Lernbereitschaft. Dieser Kulturwandel, ohne dabei die bestehenden Grundwerte der Verwaltung aufzugeben, ist eine grosse Herausforderung.

2.4 Situation Referenzstädte

Während vor allem kleinere Gemeinden bei der Digitalisierung und digitalen Transformation aus oben genannten Gründen an ihre Grenzen stossen, gewinnt das Thema bei den grösseren Schweizer Städten zunehmend an Bedeutung. In Anhang 2 wird die aktuelle Situation der Referenzstädte St. Gallen, Zürich, Winterthur, Basel und Zug im Bereich der Digitalisierung bzw. digitalen Transformation kurz aufgezeigt.

Ob nun «Smarte Stadt», «Digitale Stadt» oder «Smart City»: Der Vergleich der Referenzstädte zeigt folgendes Bild:

- Alle Städte haben die Notwendigkeit der Digitalisierung und die sich aus der daraus folgenden digitalen Transformation ergebenden Chancen erkannt. Zumindest die Digitalisierung ist bereits heute bei einigen Städten in der Gemeindestrategie und im Legislaturprogramm als Schwerpunkt verankert. Drei Referenzstädte haben dazu eigene Strategien erarbeitet oder sind in der diesbezüglichen Erarbeitung (Smart City Winterthur, Smart City Basel, Grundsatzpapier für eine Digitalisierungsstrategie der Stadt Zug).
- Die digitale Transformation hat weitreichende Auswirkungen; nicht nur auf die öffentliche Verwaltung, sondern auf den gesamten urbanen Raum und auf die Gesellschaft. Diesem Umstand versuchen die Referenzstädte in unterschiedlicher Ausprägung zu begegnen.
- Weitgehend Einigkeit herrscht darüber, welche Bereiche die digitale Transformation beinhaltet. Bei deren Definition und Gewichtung sind zwischen den Städten je nach Situation und Ausgangslage jedoch Unterschiede erkennbar. Dies betrifft insbesondere den Bereich Smart City. Dieser wird von einigen Städten als Ober- bzw. Sammelbegriff für die ganze digitale Transformation verwendet.
- Unterschiedlich gehen die Städte damit um, wo und durch welche Stellen die Strategien im Digitalbereich umgesetzt bzw. überwacht werden. Ausser Zürich haben alle Städte dafür Positionen bzw. Fachstellen in unterschiedlichem Umfang geschaffen bzw. planen, dies zu tun. Jedoch sind diese Stellen innerhalb der Verwaltungen auf unterschiedlichen hierarchischen Stufen angesiedelt.

2.5 Situation Kanton Luzern

2010 hat der Kanton Luzern zusammen mit dem Verband Luzerner Gemeinden (VLG) die E-Government-Strategie Luzern verabschiedet. 2016 ist die Strategie aufgrund der E-Government-Strategie Schweiz überarbeitet und überprüft worden. Ziel der E-Government-Strategie Luzern ist ein gemeinsames und koordiniertes Vorgehen beim Aufbau des E-Government-Angebotes von Kanton und Gemeinden. Die Schwerpunkte der E-Government-Strategie Luzern finden sich in Anhang 3. Diese orientiert sich an folgenden zentralen Grundsätzen:

- E-Government im Kanton Luzern wird vom Kanton und den Gemeinden gemeinsam auf- bzw. ausgebaut und betrieben.
- Der Kanton und die Gemeinden betreiben ein kunden- und dienstleistungsorientiertes E-Government.
- Die Prozesse werden optimiert, standardisiert und durchgängig gestaltet. Redundante Datenhaltungen werden abgebaut.

- Nutzen und Wirtschaftlichkeit von E-Government-Vorhaben stehen im Fokus, und die Mehrfachnutzung von Lösungen wird gefördert.
- Bei E-Government-Vorhaben werden Rechtsetzungsbedarf, Datenschutz und Informationssicherheit frühzeitig berücksichtigt.
- Der Austausch und die Zusammenarbeit mit anderen föderalen Ebenen, der Privatwirtschaft und der Wissenschaft werden aktiv gefördert.

Die Zusammenarbeit zwischen dem Kanton und den Gemeinden (vertreten durch den VLG) im Bereich E-Government ist mittels einer Rahmenvereinbarung geregelt. Diese ist seit 1. Januar 2011 in Kraft. Zur Umsetzung der E-Government-Strategie Luzern hat der Kanton Luzern eine Fachstelle E-Government Luzern geschaffen. Diese führt u. a. einen Umsetzungsplan aller geplanten E-Government-Projekte von Kanton und Gemeinden, koordiniert die Projektportfolios, stellt die Interoperabilität der eingesetzten Systeme sicher und unterstützt den Kanton und die Gemeinden in den Bereichen Informationssicherheit und Datenschutz. Schliesslich unterliegt der Fachstelle die Koordination der E-Government-Stellen von Bund, Kantonen und Luzerner Gemeinden.

Gemäss Umsetzungsplan der Fachstelle E-Government, veröffentlicht im September 2017, sind seitens Kanton und Gemeinden folgende Vorhaben und Projekte aktuell in Planung oder Umsetzung:

Projekt/Vorhaben	Status/Dauer
eBAGE+ digitale Baugesuche	Einführung 2015 bis 2020
Internetsteuererklärung (eFiling/eTax)	eFiling nP abgeschlossen eFiling jP in Realisierung eTax in Vorbereitung 2016 bis 2021
eUmzugLU Angebot für die Onlinemeldung von Zu-, Weg- und Umzug	Konzept (sistiert bis 2019) 2019 bis 2020
Drittmeldepflicht Angebot für die Onlinemeldung von Umzug durch Vermieter	Angedacht 2018 bis 2019
E-Rechnung	Konzept 2015 bis 2018
E-Voting	Angedacht 2017 bis 2020
Portal Luzern.ch Zentraler Zugang zu Informationen und Leistungen der öffentlichen Verwaltung, inkl. Serviceportal und Onlinedienstleistungen	Realisierung Etappe 1 (ohne Servicefunktionen) 2016 bis 2021
Objekt.lu Gesamtheitliche Lösung für das Objektwesen im Kanton Luzern	Vorbereitung der Realisierung 2014 bis 2022
Schuladministrationssoftware Volksschulen	Konzept 2012 bis 2020

Check-in.LU Zentrale Infrastruktur für die Identifikation und Zugriffsverwaltung beim Bezug elektronischer Behördenleistungen	Projektfreigabe für Phase Konzept 2016 bis 2022
eGov-Infrastruktur Technische E-Government-Plattform	Initialisierung 2018 bis 2021

Tab. 1: Vgl. Umsetzungsplan E-Government-Strategie Luzern: Vorhaben und Projekte, S. 6 ff.

Mit der E-Government-Strategie Luzern haben der Kanton Luzern und der VLG gute Grundlagen für die Digitalisierung der Verwaltungsdienstleistungen geschaffen. Mit den in den Schwerpunkten der Strategien aufgezeigten Massnahmen wirkt der Kanton der Gefahr von Insellösungen bzw. Inkompatibilität von Systemen unter den Gemeinden und zwischen den verschiedenen föderalen Ebenen entgegen. Ebenso sollen die Gemeinden mit der Bereitstellung einer technischen Basisinfrastruktur bzw. mit dem Angebot durchlässiger digitaler Dienstleistungen unterstützt werden. Die E-Government-Strategie Luzern sieht deshalb eigentlich einen gemeinsamen bzw. koordinierten Auf- und Ausbau des E-Government-Angebots von Gemeinden und Kanton vor.

Der Blick in den Jahresbericht 2017 und den aktuellen Umsetzungsplan der Fachstelle E-Government Luzern ist jedoch ernüchternd. Von den elf aufgeführten Projekten befinden sich sieben erst in der Konzept- bzw. Initialisierungsphase oder sind lediglich angedacht. Zwei Projekte sind bereits teilweise abgeschlossen, zwei weitere werden aktuell eingeführt oder stehen kurz vor der Realisierung. Gerade die für das E-Government-Angebot wichtigen Projekte im Bereich der Basisinfrastruktur und des Datenschutzes (eGov-Infrastruktur, Check-in.LU und die zweite Etappe des Portals Luzern.ch) befinden sich noch in der Konzeptphase. Der Realisierungshorizont liegt dabei in den Jahren 2021 und 2022. Inwieweit diese zeitlichen Zielvorgaben aus dem Jahr 2017 im Kontext der aktuellen finanzpolitischen Lage des Kantons heute noch Gültigkeit haben, ist offen. Es muss jedoch damit gerechnet werden, dass bei der Realisierung weitere zeitliche Verzögerungen eintreten werden. Für die Stadt Luzern stellt somit die E-Government-Strategie Luzern sowohl eine Chance wie auch eine Herausforderung dar. Die Entwicklung neuer digitaler Angebote muss seitens Stadt mit dem Kanton koordiniert und vorausschauend erfolgen, um eine spätere Interoperabilität zu gewährleisten. Gleichzeitig wird die Stadt Luzern vermehrt die Rolle einer Pilotgemeinde einnehmen, um zielführend und zeitnah ihre digitale Transformation voranzutreiben.

2.5.1 Situation Datenschutz Kanton

Der Datenschutzbeauftragte des Kantons hat als unabhängige Aufsichtsstelle die Einhaltung der Vorschriften über den Datenschutz in der kantonalen und den kommunalen Verwaltungen zu überwachen. Er berät die Verwaltungsstellen in allen datenschutzrechtlichen Belangen, sorgt für deren Ausbildung und bearbeitet Anfragen und Gesuche von um Auskunft ersuchenden Personen. Die Stelle ist mit 90 Stellenprozenten unterdotiert. Den immer komplexer werdenden Anforderungen im Zusammenhang mit der Digitalisierung kann mit den vorhandenen Ressourcen heute nur unzureichend Rechnung getragen werden. Eine Aufstockung der Ressourcen wurde vom Kantonsrat mehrfach abgelehnt. Seit 2015 erwähnt der Stelleninhaber in seinen jährlichen Tätigkeitsberichten, wie zuvor schon sein Vorgänger, dass die gesetzlichen Aufgaben der Datenschutzaufsicht unter diesen Umständen nicht ausreichend wahrgenom-

men werden können. Die Pläne der Regierung, das Budget für den Datenschutz unter Beteiligung der Gemeinden massiv zu erhöhen und die Aufsichtsstelle personell entsprechend auszubauen, stiessen bereits in der Vernehmlassung auf heftigen Widerstand. Auf Ende August 2018 kündigte der Datenschutzbeauftragte, und die offenen Geschäfte werden in einem Teilzeitpensum bearbeitet; und dies, obwohl der Revisionsbedarf des Datenschutzes im Kanton Luzern relativ gross sei, so der ehemalige Datenschützer. Abzuwarten bleibt ebenfalls das Ergebnis einer Untersuchung des Datenschutzes im Kanton Luzern durch europäische Instanzen. Der Bericht wurde auf Herbst 2018 erwartet. Die digitale Transformation führt zu einer substantziellen Zunahme von datenschutzrechtlichen Fragestellungen.

2.6 Situation Stadt Luzern

Auch in der Verwaltung der Stadt Luzern gewinnt die Digitalisierung zunehmend an Bedeutung. Mehrere Digitalisierungsprojekte sind bereits umgesetzt oder befinden sich in der Entwicklungsphase (siehe dazu Kapitel 3 Fokusbereiche). Sie lassen sich aus quantitativer Sicht durchaus mit den Angeboten der Referenzstädte messen. Dies zeigt auch die im Vorfeld der Erarbeitung der Digitalstrategie in den Bereichen E-Government und Work Smart durchgeführte Erhebung zur digitalen Reife der Stadt Luzern.

2.6.1 Erhebung «Digitale Reife der Stadt Luzern»

Zusammenfassend können aus der Erhebung folgende Erkenntnisse festgehalten werden: Der Grossteil der Verwaltungsleistungen der Stadt Luzern im Bereich E-Government wird gemäss Erhebung zu zwei Dritteln im Beratungsbereich erbracht, zu einem Drittel über stark repetitive Leistungen. Die Erhebung richtet sich demnach vorrangig auf die Qualität des Beratungsbereichs unter Einbezug einer digitalen Unterstützung sowie auf den repetitiven Bereich mit einer möglichen Effizienz- und Durchsatzsteigerung durch den Einsatz digitaler Mittel. Die Leistungen der Stadt Luzern können in drei Kategorien eingeteilt werden:

Pflichtleistungen

Diese Leistungen müssen von den Anspruchsgruppen der Stadt Luzern in Anspruch genommen werden wie z. B. Meldedienste bei Umzügen. Die Leistungen sind nach der Erhebung sowohl bei den repetitiven Aufgaben wie auch im Bereich der Beratung bereits auf einem qualitativ hohen Stand. Mit digitaler Unterstützung lassen sich in Einzelbereichen noch Verbesserungen erzielen.

Leistungen im Ereignisfall

Hierbei handelt es sich um Leistungen, die erst in Kraft treten, wenn Anspruchsgruppen sich ihrer bedienen (z. B. Erbscheine, Anmeldung zur Musikschule, Märkte und Messen). Die meisten der Leistungen der Stadt Luzern sind in dieser Kategorie angesiedelt. Sie sind unterteilt nach hohem Durchsatz oder qualitativ hochwertiger Beratungsdienstleistung. Hier zeigt sich, dass vor allem im Bereich mit hohen Durchsatzraten grosses Steigerungspotenzial durch Digitalisierung liegt. Bei den Beratungsleistungen muss das Potenzial für Digitalisierung im Einzelnen verifiziert werden. Hier versprechen sich die Ansprechpartner durch die Digitalisierung vor allem eine Verbesserung der Schnittstellensituation.

Unterstützende Leistungen

Als unterstützend werden Leistungen verstanden, welche vorwiegend stadintern und querschnittsorientiert erbracht werden. Sie dienen zur Sicherung der Leistungen und zur Qualitätsverbesserung. Diese Kategorie ist in Einzelfällen bereits auf einem sehr hohen Niveau. Die Leistungen könnten so weit wie möglich gesamthaft durch eine gezielte digitale Unterstützung auf einen höheren Reifegrad angehoben werden.

Weiter hat die Erhebung zu folgenden Erkenntnissen im Bereich der Digitalisierung der Stadtverwaltung geführt:

- Die Informatik soll als unterstützendes Werkzeug oder, wie ein Interviewpartner formuliert, als «Commodity», also als Gebrauchsgegenstand, das Tagesgeschäft unterstützen und Schnittstellen überwinden.
- Bei den sogenannten Pflichtleistungen, die nahezu von allen Luzerner Bürgerinnen und Bürgern in Anspruch genommen werden müssen, befindet sich die Stadt Luzern nach der vorliegenden Untersuchung bereits auf einem hohen Niveau. Kleinere Anpassungen können hier die Kundenzufriedenheit noch abrunden.
- Im Bereich der Beratungsdienstleistungen (z. B. Fallführung im Sozialbereich) und im sogenannten Massengeschäft (z. B. Anmeldungen zur Musikschule) identifiziert die Erhebung die grössten Verbesserungspotenziale. Im Beratungsgeschäft wurden darüber hinaus die Schnittstellen zu anderen internen, aber auch externen Fachstellen angesprochen. Hier soll durch die Digitalisierung eine bessere und umfassendere Sicht auf die Kundin und den Kunden erzielt werden.
- Die Digitalisierung von Verwaltungsprozessen und Dienstleistungen kann den fachlichen Austausch zu Behördendienstleistungen über die Stadtgrenzen hinaus aktiv unterstützen und begünstigen. Dienstleistungen können überregional zu einem Dienstleistungszentrum zusammengefasst oder das fachliche Wissen zu einem Kompetenzzentrum gebündelt werden.
- Der Datenschutz ist derzeit kein grosses Thema bei den interviewten Abteilungen. Eine Möglichkeit ist, dass der Datenschutz im gesamtstädtischen Rahmen kaum thematisiert und daher nicht wahrgenommen wird. Hingegen ist in den einzelnen Abteilungen die Sensibilität für die Daten sehr hoch und u. a. durch gesetzliche Vorgaben strikt geregelt.

Die Erhebung zeigt, dass durch den zielgerichteten Einsatz digitaler Technologien in der Stadtverwaltung eine Verbesserung der Dienstleistungsqualität erreicht werden kann. Trotzdem wird das Potenzial der digitalen Transformation bzw. der unter Kapitel 2.2 aufgeführten Treiber durch die Stadt Luzern zum heutigen Zeitpunkt nicht adäquat genutzt. Dies hat folgende Gründe:

2.6.2 Projektportfolio, Projektmanagement, Entscheidungsträger

Die Initiativen für Digitalisierungsprojekte erfolgen auf verschiedenen Entscheidungsebenen. So werden Digitalisierungsprojekte beispielsweise auf Initiative einzelner Dienstabteilungen initialisiert, durch Massnahmen zu Legislaturzielen auf Direktionsebene angestossen oder von externen Partnern an die Stadt Luzern herangetragen. Mit der Informatikverordnung vom 6. März 2013 (sRSL 0.6.1.1.2) hat der Stadtrat die Grundsätze bzw. die Governance für die Informatik, die Steuerung der Informatik-Leistungserbringer und die Rechte und Pflichten der

beteiligten Organisationseinheiten (Leistungsbezüger) in der Stadtverwaltung Luzern geregelt. Mit der SIK+ (ständige Informatikkommission bzw. erweiterte ständige Informatikkommission) besitzt die Stadt ein Gremium, welches über die Umsetzung der städtischen Informatikprojekte entscheidet. Allerdings handelt es sich dabei vielfach um eine operative Entscheidung bei Vorliegen eines konkreten Antrages. Eine Bewertung auf längerfristigen strategischen Grundlagen ist durch die SIK+ nicht möglich. Die Nutzung von Synergien bei der Entwicklung neuer digitaler Angebote ist bei der Stadt Luzern nur schwach ausgeprägt. Diese wird durch mangelnde stadtinterne Koordination und Kommunikation bei der Erarbeitung entsprechender Projekte vor deren Eingabe in die SIK+ erheblich erschwert.

Seit 2016 besteht mit dem Forum «Digitale Stadt Luzern» eine Diskussions-, Koordinations- und Entwicklungsplattform zwischen der Stadtverwaltung und externen Partnern (vbl AG, ewl AG inkl. ICT-Tochterunternehmung arcade solutions ag sowie Luzern Tourismus AG). Das Forum findet in der Regel zwei- bis dreimal im Jahr statt. Für eine zielgerichtete Unterstützung und Koordination der externen Partner ist dies jedoch zu wenig. Trotzdem war das Forum bis anhin ein wichtiger Austausch- und Entwicklungsraum, der externe Partner einbindet und der zum Informationsaustausch genutzt wird. So löste das Forum u. a. die Entwicklung einer digitalen Parkplatzbewirtschaftung aus. Die Themen des Forums lassen sich grossmehrheitlich den Fokusbereichen «Open Government Data» und «Smart City» zuweisen. Schliesslich hat sich innerhalb des Forums eine Gruppe «Tourismusdestination Luzern und digitale Entwicklungen» gebildet.

2.6.3 Struktur und Change

Die heutigen Entscheidungsprozesse innerhalb der Stadtverwaltung vor allem im IT-Bereich sind nicht genügend auf die Herausforderungen der digitalen Transformation ausgelegt. Die Dienstabteilungen der Stadt Luzern arbeiten und handeln bedingt durch ihre individuellen Aufgaben häufig als voneinander unabhängige KMU. In erster Linie geht es ihnen darum, die eigenen Ziele zu erreichen und für die eigenen Interessen einzustehen. Dadurch ist das Denken als Gesamtorganisation Stadt Luzern (noch) wenig ausgeprägt. Für eine gesamtheitliche, vernetzte und strategisch ausgerichtete digitale Transformation ist das abteilungsübergeordnete, agile/vernetzte Denken als Organisation Stadt Luzern ein wichtiger Erfolgsfaktor, ohne jedoch die Individualität der einzelnen Bereiche einzuschränken. Dieses notwendige Denken gehört in den Aufgabenbereich einer umfassenden Stadtentwicklung, welche die gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, ökologischen und neuerdings die digitalen Entwicklungen aufeinander abstimmen soll.

Die Erfahrungen mit Veränderungen sind in den Dienstabteilungen sehr unterschiedlich. Auslöser für Veränderungen sind heute in der Regel neue Aufgaben, Software oder Führungskräfte. Wie die Dienstabteilungen diese Veränderungen handhaben, ist sehr individuell. Häufig werden zwar Prozesse angepasst, die Kultur der Abteilung wird dabei zum Teil nicht berücksichtigt, und die Mitarbeitenden werden in den Veränderungsprozess zu wenig miteinbezogen. Zudem findet die interdisziplinäre Vernetzung zögerlich statt. Das Wissen über Veränderungsprozesse ist unterschiedlich ausgeprägt, eine systematisch-konzeptionelle und einheitliche Vorgehensweise fehlt.

2.6.4 Datenschutz und Datensicherheit

Auch im Bereich Datensicherheit ist die Stadt gefordert. Die Bedrohungslage in der IT hat sich in den letzten Jahren – auch aufgrund der zunehmenden Digitalisierung – massiv verstärkt. Weitere Massnahmen im Bereich der Informationssicherheits-Governance wie Investitionen in den Ausbau des IT-Risiko-Managements sind darum zwingend notwendig. Ein verstärkter Einsatz von Ressourcen in der Informationssicherheit muss deshalb aus Sicherheitsgründen vorgenommen werden. Der Beauftragte für Informationssicherheit (CISO) ist zuständig für Initialisierung, Überwachung sowie Kontrolle und Umsetzung der Informationssicherheitspolitik der Stadt Luzern. Er berät und unterstützt Digitalisierungsprojekte und ist Ansprechpartner für die Verwaltung bei Fragen im Zusammenhang mit der Informationssicherheit. Die heute zur Verfügung stehenden personellen Ressourcen für den CISO (10 Stellenprozente) reichen dazu nicht aus.

Unbestritten ist, dass mit steigender digitaler Vernetzung der Zugriff auf Daten durch eine unabhängige Kontrollinstanz zur Sicherstellung des Rechts auf Information, der Transparenz staatlichen Handelns und des Schutzes der Daten gemäss § 23 des Gesetzes über den Schutz von Personendaten vom 2. Juli 1990 (Datenschutzgesetz, DSG; SRL Nr. 38) des Kantons Luzern gewährleistet werden muss. Da die Stadt Luzern keinen Datenschutzbeauftragten eingesetzt hat, werden Anfragen betreffend rechtliche Abklärungen zum Datenschutz direkt an den Datenschutzbeauftragten des Kantons gerichtet. Der zunehmende Bedarf aufgrund der digitalen Transformation sowie die aktuelle Situation beim Kanton (siehe dazu Kapitel 2.5.1) führen bei Anfragen zu grossen Verzögerungen und sehr unbefriedigenden Antwortzeiten. Die Situation beim Kanton Luzern muss durch die Stadt Luzern kritisch beobachtet werden. Sollte sich in absehbarer Zeit keine Klärung bzw. Verbesserung der Situation ergeben, ist eine Lösung auf städtischer Ebene in Aussicht zu nehmen. In mehreren Referenzstädten wie z. B. St. Gallen, Winterthur oder Zürich wird die Aufgabe des Datenschutzes bereits auf städtischer Ebene wahrgenommen.

2.6.5 Beschaffung/Recht

Die Stadt Luzern kennt keine zentrale Beschaffungsstelle. Leadeinkäuferinnen und Leadeinkäufer koordinieren die Beschaffungen der Stadt (Büromaterial, Reinigungsmaterial, Fahrzeuge, Drucksachen, Betriebsmaterial). Je nach Bedarf werden Beschaffungen von den einzelnen Fachabteilungen der Verwaltung der Stadt Luzern durchgeführt. Dabei verteilt sich das Wissen um das Beschaffungsrecht auf die unterschiedlichen Bereiche. Bei Beschaffungen auf Abteilungsebene und je nach Projektleiterin oder Projektleiter werden die Vorgaben des Beschaffungsrechts des Kantons enger oder weiter ausgelegt. Dies führt weder nach innen noch nach aussen zu einem einheitlichen, rechtlich stringenten Bild. Das gleiche Bild zeigt sich bei den Ausschreibungsunterlagen. Die Ausgestaltung der Verfahren weicht z. T. erheblich voneinander ab, obwohl die rechtlichen Vorgaben für alle Beschaffungen im gleichen Masse gelten. Die weitgefächerte Ausgestaltung der Ausschreibungsunterlagen hat nicht immer einen fachlichen Grund, sondern liegt vor allem an einer fehlenden gemeinsam erarbeiteten und verbindlichen Vorgehensweise sowie fachlich-rechtlichen Vorprüfung der Ausschreibungsunterlagen. Die Dienstabteilung Zentrale Informatikdienste (ZID) ist für die Beschaffung von Informatikmitteln zuständig. IT-Beschaffungen über öffentliche Ausschreibungen sind häufig komplex und führen immer wieder zu Unstimmigkeiten. Mit dem zunehmenden Einzug von neuen Beschaf-

fungsarten – vor allem aus der Cloud – mit neuen Service- und Preismodellen erhöht sich die Komplexität von Ausschreibungsvorhaben nochmals spürbar. Für rechtliche Abklärungen wendet sich ZID darum an auf das Beschaffungsrecht spezialisierte Anwaltskanzleien. Die digitale Transformation und die damit einhergehenden Projekte und Massnahmen akzentuieren den Bedarf für eine zentrale Beschaffungsstelle und für den Ausbau der damit einhergehenden rechtlichen Kompetenzen.

2.6.6 Fazit

Die oben aufgeführten Punkte begünstigen die unter Kapitel 2.3.4 beschriebene Gefahr einer «Scheindigitalisierung». Die digitale Transformation der Stadtverwaltung im Sinne einer Überprüfung und Veränderung der heute existierenden Prozesse und Dienstleistungen mit dem Ziel, diese den heutigen Bedürfnissen der Gesellschaft anzupassen, den Kundennutzen nicht nur punktuell, sondern gesamthaft zu erhöhen und Effizienzgewinne zu erzielen, wird durch die Erarbeitung von verwaltungsinternen Insellösungen erheblich erschwert.

Die parlamentarischen Vorstösse im Bereich Digitalisierung aus den Jahren 2016 (Motion 31, Marco Müller und Laurin Murer namens der G/JG-Fraktion vom 15. Dezember 2016: «Luzern soll Smart City werden») und 2017 (Postulat 51, Laurin Murer und Christov Rolla namens der G/JG-Fraktion, Daniel Furrer und Mario Stübi namens der SP/JUSO-Fraktion, Fabian Reinhard und Peter With vom 20. Februar 2017: «Win-win mit Open Government Data», sowie Motion 98, Marco Müller und Laurin Murer namens der G/JG-Fraktion und Judith Wyrach namens der GLP-Fraktion vom 30. Mai 2017: «Digitale Strategie») zeigen, dass die digitale Transformation der Stadtverwaltung und des urbanen Raums auch auf politischer Ebene als wichtiges Thema wahrgenommen und unterstützt wird. Gleichzeitig sind die Vorstösse aber auch Ausdruck dafür, dass die Stadt Luzern in diesem Bereich noch grosses Entwicklungspotenzial aufweist.

Der Stadtrat ist sich der hohen Bedeutung der digitalen Transformation bewusst. Er hat die parlamentarischen Vorstösse entsprechend beantwortet und die Erarbeitung einer Digitalisierungsstrategie in Aussicht gestellt. Die öffentliche Hand ist gefordert, ihre Rolle zu klären, die rechtlichen, organisatorischen und technischen Rahmenbedingungen zu definieren sowie die benötigten finanziellen und personellen Ressourcen für die Umsetzung bereitzustellen. Die Kernaufgaben der öffentlichen Verwaltung sollen in einer zunehmend digitalisierten Umgebung gesichert werden und einen Mehrwert für Bevölkerung und Wirtschaft erzielen.

II Digitalstrategie der Stadt Luzern

Die Erarbeitung der Digitalstrategie der Stadt Luzern orientiert sich am «Digital Excellence Model» des Swiss Excellence Forum. Dieses unterstützt als Leitfaden die erfolgreiche Implementierung der digitalen Transformation von Organisationen in Wirtschaft und Verwaltung. Das Swiss Excellence Forum begleitet die Stadt Luzern bei der digitalen Transformation als externer Partner. Die Digitalstrategie kann in einzelne Bereiche unterteilt werden, wobei diese laufend im Sinne eines iterativen Prozesses (Glossar) überprüft und angepasst werden:



Abb. 4: Bereiche Digitalstrategie Stadt Luzern, basierend auf dem «Digital Excellence Model» des Swiss Excellence Forum (eigene Darstellung)

In Kapitel 3 wird ausgeführt, auf welche Bereiche sich die digitale Transformation der Stadt Luzern fokussiert. Nachfolgend werden in Kapitel 4 die diesbezügliche Vision sowie die Wirkungs- und Jahresziele pro Fokusbereich ausgeführt. In Kapitel 5 werden die in der Roadmap Digitales enthaltenen konkreten Massnahmen und Projekte zur Erreichung der gesetzten Ziele beschrieben. Kapitel 6 zeigt auf, welche Organisationsstruktur für die erfolgreiche digitale Transformation der Stadtverwaltung notwendig ist; dies immer unter Berücksichtigung der digitalen Erfolgsfaktoren (Glossar) als wichtiger Grundlagen und Voraussetzungen für eine erfolgreiche digitale Transformation.

3 Fokusbereiche

Aus der Erwartungshaltung der Gesellschaft, verknüpft mit dem Auftrag und den Aufgaben der Stadtverwaltung Luzern, lässt sich ableiten, auf welche Bereiche der Fokus der digitalen Transformation gelegt werden soll. Für die Stadt Luzern sind dies die Bereiche «E-Government», «Open Government Data», «Smart City» sowie «Work Smart».

Im Folgenden werden die vier Fokusbereiche detailliert beschrieben. Aufgrund der breiten gesellschaftlichen Verankerung der angelsächsischen Bezeichnungen in der digitalen Transformation verwendet die Stadt Luzern diese Begriffe unverändert.

3.1 E-Government

3.1.1 Definition

Konkrete Projekte

- «eBaugesuche Luzern»: Die elektronische Abwicklung von Baugesuchen (betriebliche Prozesse umgesetzt, Kundenprozesse sistiert).
- «eCounting»: Die Erfassung von Stimmzetteln mittels Scanner inkl. Resultatermittlung.
- Digitales Gesuchportal: Gesuche im Kultur- und Sportbereich werden durchgehend digital eingegeben und bearbeitet.
- GEVER: Elektronische Geschäftsverwaltung.
- «eUmzug»: Umziehen per Mausclick.
- Elektronische Reservierung der Traulokale.

E-Government bedeutet den Einsatz von modernen Informations- und Kommunikationstechnologien in Verbindung mit organisatorischen Änderungen, um mit dem Fokus auf die Kundenorientierung die Behördenleistungen der Stadt Luzern als digitalisierte Prozesse effizient, medienbruchfrei sowie orts- und zeitunabhängig anzubieten.

Digitale Informations- und Kommunikationstechnologien spielen in der heutigen Gesellschaft eine sehr zentrale Rolle. Erhebungen des Bundesamtes für Statistik (BFS) über die Internetnutzung in den Schweizer Haushalten zeigen, dass bereits 84 Prozent der erwachsenen Bevölkerung das Internet nutzen. Auch die mobile Nutzung des Internets ist infolge der technologischen Entwicklung und der zunehmenden Verbreitung der mobilen Geräte deutlich angestiegen. So surfen zwei Drittel der Internetnutzerinnen und Internetnutzer nicht nur zu Hause oder am Arbeitsplatz, sondern auch unterwegs. E-Government trägt dieser technologischen und gesellschaftlichen Entwicklung und den daraus entstandenen neuen Kundenbedürfnissen durch die öffentliche Verwaltung Rechnung.

Im Zentrum steht die Vereinfachung von Arbeitsprozessen. Einerseits sollen bestehende Prozesse optimiert werden, andererseits diese Abläufe generell analysiert und unter Umständen neu gestaltet werden. Dies betrifft sowohl verwaltungsinterne Prozesse als auch Dienstleistungsprozesse für alle externen Anspruchsgruppen: Bürgerinnen und Bürger (G2C / Government to Citizen), Unternehmen (G2B / Government to Business) und andere Verwaltungseinheiten (G2G / Government to Government). Zentral ist dabei eine konsequente Fokussierung auf Kunden- und politische Prozesse. Digitalisierung im Rahmen von E-Government ist somit nie Selbstzweck.

Die Treiber der Verwaltungsdigitalisierung sind die Kundinnen und Kunden (auch Firmen), die immer mehr Geschäfte mit der Verwaltung digital abwickeln wollen. Sie wollen orts-, zeit- und kanalunabhängig mit der Verwaltung interagieren. Ortsunabhängig bedeutet, dass sie von zu Hause aus oder aus dem Büro elektronisch mit der Verwaltung kommunizieren; zeitunabhängig bedeutet, dass sie unabhängig von Verwaltungs- und Schalteröffnungszeiten ihre anstehenden Geschäfte abwickeln.

Zusammengefasst sollen in Zukunft die Behördenleistungen der Stadt Luzern als digitalisierte Prozesse effizient, medienbruchfrei und rund um die Uhr verfügbar gemacht werden.

Es ist wichtig festzuhalten, dass neben dem digitalen Angebot auch das klassische Verwaltungsangebot weiterbesteht. Nicht alle Kundinnen und Kunden wollen und/oder können ihre Dienstleistungen über das Internet beziehen. Dieses Aufrechterhalten aller Angebote ist kostenintensiv, und deswegen können in den ersten Jahren nur wenig substanzielle Einsparungen erzielt werden. Längerfristig wird E-Government für die Bevölkerung, Wirtschaft und Behörden einen Mehrwert schaffen, indem alle Beteiligten den Aufwand bei der Abwicklung von Behördengeschäften werden reduzieren können.

3.1.2 Chancen und Risiken

Mit E-Government wird die frühestmögliche aktive Beteiligung der Kundinnen und Kunden im Arbeitsprozess gestärkt. Dies schafft für die Bevölkerung und die Wirtschaft einen Mehrwert und reduziert bei allen am Prozess Beteiligten den Aufwand bei der Abwicklung von Behördengeschäften. Aus Sicht der Nutzerinnen und Nutzer findet ein Paradigmenwechsel statt vom Verwalten durch die Behörde hin zur Beteiligung am Prozess. Die Stadtverwaltung vollzieht einen kulturellen Wandel hin zur Modernisierung in einer zunehmend öffentlichen und digitalen Welt. Dies ist eine Chance, das auch in der heutigen Zeit teilweise noch verstaubte Image zu verbessern. Zudem wird diese Veränderung von den Kundinnen und Kunden schlicht und einfach erwartet. Eine weitere Chance von E-Government besteht darin, dass die politische Wertschätzung für gewisse gesetzliche Aufgaben der Stadtverwaltung und gegenüber der Arbeit, die aufgrund der Vorgaben wenig Gestaltungsraum in deren Abwicklung zulässt, steigt.

Eine Chance von E-Government ist, dass die Effizienzsteigerungen bei Standardgeschäften zu Kostensenkungen führen und/oder Investitionen reduzieren können. Gleichzeitig besteht dabei jedoch auch ein Risiko, dass diese Kostensenkungen ausbleiben, da die Initialkosten zu hoch sind, oder dass aufgrund der hohen Initialkosten auf gewisse Digitalisierungen verzichtet wird und dadurch die Effizienzsteigerungen ausbleiben.

Trotz der globalen gesellschaftlichen Digitalisierung besteht das Risiko, dass gewisse Kundinnen und Kunden kein Interesse an der digitalen Abwicklung von Behördengeschäften zeigen. Zudem bieten die digitalen Systeme eine gewisse Angriffsfläche für kriminelle Taten (vgl. Projekt «eVoting»). Daten- und Entscheidungsknoten bilden ein Klumpenrisiko für Manipulationen.

3.2 Open Government Data

3.2.1 Definition

Konkrete Projekte

Bei der Stadt Luzern laufen aktuell noch keine Projekte im Bereich OGD. Eine erste Massnahme in diese Richtung ist das im Juni 2018 neu aufgeschaltete Geoportale «City Maps», auf dem sich Luzern im 3D-Stadtmodell entdecken lässt.

Der Begriff «Open Government Data» ist eine Fusion der beiden Begriffe «Open Government» und «Open Data». Unter Open Government wird eine gezielte Öffnung von Regierung und Verwaltung verstanden für mehr Transparenz und Partizipation gegenüber der Bevölkerung. Open Data wiederum bezeichnet Daten, welche von allen Interessierten frei genutzt und weiterverwendet werden dürfen.

Zusammen bedeutet «Open Government Data» (OGD), dass Datenbestände aus der öffentlichen Verwaltung, die im Interesse der Allgemeinheit liegen, für die Gesellschaft zur freien Nutzung und Weiterverwendung ohne Einschränkungen zugänglich gemacht werden, sofern dadurch nicht persönliche, sicherheitsrelevante und urheberrechtlich geschützte Daten verletzt werden oder diese nicht dem Amtsgeheimnis unterliegen. Hierzu gehören etwa Geodaten (Glossar), statistische Informationen oder Daten aus automatisierten Messungen wie z. B. aus Sensoren.

Der OGD-Ansatz erlaubt einen transparenteren Einblick in die Tätigkeit der Verwaltung, was den Grundgedanken des Öffentlichkeitsprinzips unterstützt. Dadurch wird sichergestellt, dass sich die Verwaltung auf die Bedürfnisse der Gesellschaft ausrichtet. Vor allem in Bezug auf die aktuelle Entwicklung im Bereich Big Data sind offene Verwaltungsdaten besonders interessant und erzeugen einen Mehrwert für Bevölkerung, Forschung und Wirtschaft. So können innovative Unternehmen, Privatpersonen und Organisationen basierend auf den frei zugänglichen Verwaltungsdaten neue Informationsdienstleistungen entwickeln. Eine Anwendung auf der Basis von Sensordaten ist die «Tagi-Badi»-Webanwendung, welche tagesaktuell und automatisiert die Wassertemperatur mittels installierter Wassertemperaturfühler und weitere Badi-Infos zu den städtischen Freibädern in Zürich anzeigt. Die Smartphone-Anwendung «iGarden» nutzt unter anderem die als OGD verfügbaren Bäume des Baumkatasters, um damit Pflanzen aufgrund des Standorts und verschiedener Erkennungsmerkmale bestimmen zu können. OGD unterstützt aber auch die Zusammenarbeit zwischen den öffentlichen Verwaltungen und führt zur Qualitätsverbesserung in den Behördenleistungen und Prozessen.

3.2.2 Chancen und Risiken

Im Grundsatz finden sich die Chancen des OGD-Ansatzes in dessen drei Prinzipien Transparenz, Partizipation und Kollaboration, mit welchen die Stadt Luzern ihr Image und ihre Akzeptanz verbessern kann:

- Transparenz dadurch, dass erfasste Daten und damit ein Teil der Arbeit der Stadt sichtbar werden.
- Partizipation, indem mittels frei zugänglicher Verwaltungsdaten die Chance genutzt werden kann, die Inhalte und Instrumente der politischen Kommunikation zu vereinfachen und zu verbessern. Einerseits können neue Informationen erschlossen und publiziert werden, andererseits können neue Kommunikationsangebote z. B. via Apps oder mittels Visuali-

sierungen (Augmented/Virtual Reality) entwickelt und der Bevölkerung zugänglich gemacht werden.

- Mit OGD bietet die Stadt Luzern die Basis für die Entwicklung von neuen Dienstleistungen. Damit trägt sie zu einem wirtschaftlichen Nutzen bei und fördert Innovationen, die in der Gesellschaft und in Unternehmen entstehen. Das heisst, sie ist ein Teil eines Kollaborationsnetzwerkes.

Risiken bestehen darin, dass Daten missbraucht oder fehlinterpretiert werden könnten, die Daten nicht in ausreichender Qualität bereitgestellt werden und/oder die Kompetenzen und Ressourcen fehlen für die Bewirtschaftung und Nachführung der OGD.

Zum Grundsatz von OGD gehört, dass die Daten kostenfrei zur Verfügung gestellt werden. Das heisst, für die öffentliche Hand bilden sie keine Einnahmequelle. Dass Dritte durch die Nutzung dieser freien Daten ein Produkt entwickeln können, das sie gewinnbringend verkaufen, kann als Widerspruch verstanden werden. Zum heutigen Zeitpunkt verkauft das Geoinformationszentrum gewisse 3D-Daten. Geht die Stadt Luzern den Weg von OGD, werden diese in Zukunft kostenlos zur Verfügung gestellt werden müssen.

3.3 Smart City

3.3.1 Definition

Konkrete Projekte

- «Digitale Cityplanstellen»: Digitaler Stadtplan (auf der Rückseite digitale Werbung) im öffentlichen Bereich, Nutzer/in kann darauf via Touchscreen Infos im Zusammenhang mit diesem Stadtplan abfragen (z. B. Öffnungszeiten der Verwaltung).
- «Public WLAN 2.1»: Zugriff in der Innenstadt Luzern via Mobile auf ein hochperformatives kostenloses WLAN von ewl.
- «LoRaWAN» von ewl/arcade: Flächendeckendes Low-Power-Wireless-Netzwerk in der Stadt Luzern für die Kommunikation im «Internet der Dinge».
- Intelligente Beleuchtung Schäferweg.
- «Smart Car Parking Luzern» (in Vorbereitung): Möglichkeit

Urbane Räume stehen zunehmend vor komplexen und themenübergreifenden Herausforderungen. Der Sammelbegriff «Smart City» bezeichnet vor diesem Hintergrund gesamtheitliche Entwicklungskonzepte, welche im Zuge der rasch fortschreitenden Digitalisierung vieler Lebensbereiche dazu beitragen sollen, diese Herausforderungen zu bewältigen, die Standortattraktivität urbaner Räume (als Wohn- und Arbeitsort sowie Tourismusdestination) zu steigern und die Sicherheit zu erhöhen. Die Konzepte zielen auf einen effizienteren, ökologischeren und ökonomischeren Einsatz der Ressourcen mithilfe der Digitalisierung. Dank einer intelligenten Vernetzung von Infrastruktursystemen (Transport, Energie, Kommunikation usw.) auf unterschiedlichen Ebenen (Gebäude, Quartier, Stadt) sollen bestehende Synergiepotenziale bestmöglich ausgeschöpft werden (effiziente Nutzung des öffentlichen Raums, Steuerung der Mobilitätsflüsse usw.).

Die Herausforderungen und Entwicklungsstrategien werden dabei jeweils aus einem themen-, disziplin- und akteurübergreifenden Blickwinkel angegangen. Die Projekte entstehen in enger Kooperation innerhalb eines Netzwerkes aus Gesellschaft, Politik und externen Partnern in Wirtschaft und Wis-

für Cars, auf der Anfahrt nach Luzern via App in Echtzeit freie Parkplätze zu finden.

senschaft. Dies kann zu neuen Lösungsansätzen und zu technischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Innovationen führen. Überdies sollen die sozialen und partizipativen Ansprüche der Bevölkerung miteinbezogen werden.

Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglichen die notwendige konstante Interaktion mit allen betroffenen Anspruchsgruppen. Zentral für den Erfolg des Smart-City-Ansatzes ist neben einer optimalen Vernetzung mit möglichen Partnern eine starke städtische Verankerung, welche sich auf eine ambitionierte Strategie, fördernde rechtliche Rahmenbedingungen, klare Regelungen zum Datenschutz und die dezidierte Unterstützung durch Parlament und Stadtregierung stützen muss. Die Stadtverwaltung muss durch eine einfache Organisationsstruktur sowie durch Offenheit und Kooperationsbereitschaft als Treiberin und Ermöglicherin wirken. Durch einen stark partizipativen Ansatz sind günstige Bedingungen für die Zusammenarbeit mit externen Partnern zu schaffen. Dies sind in der Stadt Luzern beispielsweise die Tochterfirmen vbl AG und ewl AG sowie die Luzern Tourismus AG oder die Bildungsinstitutionen (Universität, Hochschule Luzern HSLU).

3.3.2 Chancen und Risiken

Smart-City-Projekte können die Erreichung der Ziele aus der städtischen Gemeindestrategie und dem Legislaturprogramm unterstützen, insbesondere in den Bereichen Mobilität, Umwelt und Energie (durch die Erhöhung der Ressourceneffizienz). Sie tragen bei zur Steigerung der Arbeits- und Lebensqualität für die Bevölkerung und im Tourismus. Eine proaktive und innovative Umsetzung von Smart-City-Projekten ist eine Chance für die Stadt Luzern, Standortvorteile gegenüber anderen Städten und der Agglomeration in diesem Bereich zu erreichen.

Durch die verstärkte Zusammenarbeit der Stadt Luzern mit Netzwerkpartnerinnen und -partnern aus Bildung, Wirtschaft, Gesellschaft und Politik kann das Netzwerk über die Digitalisierung hinaus gefestigt und ausgebaut werden, was für die Arbeit der Stadt Luzern Vorteile bringen kann.

Smart-City-Projekte können zu Effizienzsteigerungen und damit zu Kostensenkungen führen und/oder den Investitionsbedarf reduzieren. Wie im E-Government besteht jedoch auch hier das Risiko, dass diese Kostensenkungen ausbleiben, da die Initialkosten zu hoch sind oder aufgrund der hohen Initialkosten auf gewisse Digitalisierungen verzichtet wird und dadurch die Effizienzsteigerungen ausbleiben.

Das Risiko für Smart City besteht hauptsächlich darin, dass die bestehenden Rahmenbedingungen der Stadt Luzern die erwünschte Entwicklung behindern, wie z. B. fehlende Ressourcen, nicht angepasste gesetzliche Regelungen, ungeeignete Organisationsstrukturen, fehlende Veränderung weg von Hierarchien hin zu Netzwerken, ungenügende Einbindung in politische Prozesse usw. Zudem besteht die Gefahr, dass die Ziele von Smart City für die breite Öffentlichkeit zu abstrakt sind, der Nutzen zu wenig fass- und messbar und bei den potenziellen Netzwerkpartnerinnen und -partnern fehlendes Interesse besteht.

3.3.3 Exkurs: Smart City und Stadtentwicklung

Unter dem Begriff Stadtentwicklung wird ein aktiver Planungs- und Veränderungsprozess verstanden. Im Unterschied zur Stadtplanung, die sich stärker auf die baulich-räumliche Entwicklung von Teilbereichen bezieht, geht es bei der Stadtentwicklung um die Steuerung der Gesamtentwicklung der Stadt, die auch die gesellschaftliche, wirtschaftliche, ökologische und neuerdings die digitale Entwicklung beinhaltet. Stadtentwicklung verlangt in ihrer Breite eine interdisziplinäre, integrierte Denkart und Arbeitsweise. Die unter dem Begriff «Smart City» subsumierten gesamtheitlichen Entwicklungskonzepte harmonisieren mit den allgemein gültigen Stadtentwicklungsprinzipien. Die für die digitale Transformation notwendigen Rahmenbedingungen können nur in einem aktiv gesteuerten, gesamtheitlichen Prozess bereitgestellt werden.

2010 bis 2017 verfügte die Stadt Luzern über eine in der Baudirektion angesiedelte Dienstabteilung «Stadtentwicklung». Sie hatte den Auftrag für die Federführung beim Gesamtplanungsprozess, für die Quartier- und Stadtteilpolitik, die Wohnraumpolitik sowie die Raumentwicklung (Bau- und Zonenordnung, Bebauungspläne, Gestaltungspläne). Weitere Entwicklungsthemen wie Wirtschaft, Kultur usw. wurden bereits damals von den zuständigen Fachbereichen separat bearbeitet. Seit der Umsetzung des REO-Projekts fokussiert sich die neu als «Dienstabteilung Stadtplanung» bezeichnete Abteilung auf raumbezogene Aufgaben und Prozesse und somit auf die räumliche Entwicklung. Die Stadtkanzlei ist dagegen für die Entwicklung der politischen Planungsinstrumente (Gemeindestrategie, Legislaturprogramm) verantwortlich, die Dienstabteilung Quartiere und Integration für die Quartier- und Stadtteilpolitik. Für Stadtentwicklungsfragen im oben beschriebenen, umfassenden Sinn stehen faktisch keine Ressourcen zur Verfügung. Der Stadtrat will, unterstützt von den fünf Direktionsstäben, eine gute Koordination gewährleisten. Der gesamtstädtische Planungs- und Veränderungsprozess wird weniger aktiv gesteuert als vielmehr passiv verwaltet. Im Kontext von Smart City und der gesamten digitalen Transformation gewinnt der Mangel, weder über Erfahrung noch Fachwissen im Bereich Stadtentwicklung zu verfügen, erneut an Aktualität.

3.4 Work Smart

3.4.1 Definition

Konkrete Projekte

- COMMup: Durch Skype for Business stehen den städtischen Mitarbeitenden neue Zusammenarbeits-Tools zur Verfügung.
- «HR digital»: Möglichkeit für Mitarbeitende und Führungskräfte, auf persönliche Informationen zuzugreifen und diese ortsunabhängig zu verarbeiten.
- «Pilotprojekt Office WLAN»: WLAN in einem definierten Bereich der Büroräume und Sitzungszimmer für die Nutzung mobiler digitaler Geräte.

Der Begriff «Work Smart» ist ein Überbegriff für die Förderung moderner, flexibler Arbeitsformen. Ein zentrales Thema ist dabei die Nutzung mobiler Geräte und neuer, digitaler Technologien für mehr individuelle Flexibilität von Arbeitszeit und Arbeitsort gegenüber einer klassischen Büroorganisation. Ein weiterer Fokus ist die Förderung von Teamarbeit mit dynamischen Zusammenarbeitsmodellen wie der Möglichkeit des informellen Austausches.

Bezüglich der Organisationsstruktur gibt «Work Smart» flachen Hierarchien und interdisziplinären und wechselnden Projektteams anstelle zentralistischer Hierarchiestufen den Vorzug.

Individuelle und flexible Arbeitsmodelle stärken die Life-Domain-Balance (Glossar) und erlauben Mitarbeitenden ortsunabhängigeres Arbeiten und dadurch mehr Flexibilität bei der Tagesplanung (z. B. Familienzeit).

Gleichzeitig verlangen solche Arbeitsmodelle aber auch viel Eigenverantwortung von den Mitarbeitenden. Vor allem die speziellen (gesetzlichen) Anforderungen an den Datenschutz sind zu beachten. Auch sollen Arbeitsformen wie Homeoffice nicht die für die Teambildung wichtigen sozialen Interaktionen ersetzen. Aufseiten der Arbeitgeberin Stadt Luzern bedingt das teilweise Verschwimmen von Arbeitszeit und Freizeit klare Regeln, insbesondere was die zeitliche Verfügbarkeit der Mitarbeitenden betrifft.

Flexible Arbeitsmodelle stellen insbesondere Führungskräfte vor neue Anforderungen – bezogen auf ihre Führungsstile als auch auf ihre Kompetenzen. Aufgrund der räumlichen Distanz funktionieren Führungsstile, die auf Augenkontakt und «Command and Control» beruhen, nicht mehr ohne Weiteres. Die Herausbildung und Aufrechterhaltung von Vertrauen fällt in der Beziehung zwischen Mobil-Mitarbeitenden und ihren Führungskräften schwerer, Konflikte sind schwieriger zu bewältigen, generell können Leistungen schwerer beurteilt werden, und Massnahmen sind mit mehr Unsicherheit behaftet. Lösungskonzepte beruhen auf Führungsmodellen, die u. a. auf Selbstführung von Mobil-Arbeitenden und virtuellen Teams setzen und diese durch entsprechende Massnahmen fördern und stützen. Damit einhergehend stellen sich insbesondere auch an Führungskräfte neue Anforderungen bezogen auf ihre Kompetenzen: Sie zeichnen sich durch eine eher geringe Kontrollmotivation und durch die Fähigkeit zur vertrauensvollen Zusammenarbeit aus. Vorgesetzten kommt hier zunehmend eine stärker coachende Rolle mit dem Ziel zu, technische Ressourcen zur Verfügung zu stellen und Strukturen zu schaffen, die die Kommunikation wie auch die laterale Führung in Teams fördern können. Eine zentrale Anforderung an die Kompetenzen von Führungskräften besteht in

diesem Zusammenhang in Fähigkeiten, im Zeitalter der medienvermittelten Kommunikation Vertrauen herstellen zu können.

Im Fokusbereich «Work Smart» ist es das Ziel der Stadt Luzern, einerseits als Arbeitgeberin attraktiv zu sein, andererseits durch gesunde und motivierte Mitarbeitende und eine flexible Auslastung der Ressourcen (z. B. Teilzeitarbeit, mobiles Arbeiten oder neue Arbeitsraumkonzepte wie Co-Working-Spaces) die Arbeitsproduktivität zu steigern.

Die verschiedenen und unterschiedlichen Aufgabenprofile in der Stadtverwaltung unterscheiden sich in ihrer Eignung für mobiles und flexibles Arbeiten. Während z. B. für die Stadtgärtnerei oder die Baukontrolle die Mobilität des Arbeitsplatzes zwingend erforderlich ist, ist der Arbeitsplatz für den Betrieb eines Schalters oder Empfangs immer lokal gebunden. Auch sind klare Hierarchiestufen z. B. in der Feuerwehr sehr wichtig. Zwischen diesen Polen müssen die einzelnen Aufgaben bzw. Stellen in der Stadtverwaltung nach ihren Eigenschaften individuell beurteilt werden.

Work Smart heisst auch Investitionen in die Fähigkeiten der Mitarbeitenden der Stadt Luzern. Flexibles Arbeiten bedeutet nicht nur hohe Medienkompetenz und Umgang mit Abgrenzung der Mitarbeitenden, sondern die neuen Möglichkeiten auch zu nutzen.

Die zentralen Werte und die angestrebte Unternehmenskultur hat der Stadtrat im personalpolitischen Leitbild festgehalten. Dieses dient als Grundlage für die Massnahmen im Bereich von Work Smart.

3.4.2 Chancen und Risiken

Dadurch, dass Standardabläufe digitalisiert werden, erfahren die effektiven Arbeitsinhalte eine Aufwertung. Das Automatisieren von Prozessen bedeutet einen Effizienzgewinn, d. h., für komplexere Fälle stehen mehr personelle Ressourcen zur Verfügung. Work Smart ermöglicht zeitgemässe Arbeitsplätze und Arbeitsinstrumente. Dadurch gilt die Stadt Luzern auf dem Arbeitsmarkt als attraktive Arbeitgeberin und spricht verstärkt auch die Generationen Y, Z (Glossar) und folgende an. Zudem wirkt die Digitalisierung von Arbeiten dem zunehmenden Fachkräftemangel entgegen, der sich infolge der demografischen Entwicklung zuspitzt.

Das traditionelle Beschäftigungsverhältnis wandelt sich zugunsten von auftragsbezogenen Arbeitsverhältnissen mit entsprechender Einschränkung von Garantien. Dies löst zum einen aus, dass herkömmliche Führungsformen nicht mehr funktionieren. Zum anderen heisst das auch, dass die beruflichen Laufbahnen dadurch unvorhersehbarer werden, was eine Herausforderung für Arbeitnehmende sein kann. Nicht alle Mitarbeitenden sind solchen Veränderungen gewachsen. Es besteht die Gefahr, dass dem Strukturwandel, der durch Work Smart notwendig ist, innerhalb der Verwaltung ungenügend Rechnung getragen wird. Insgesamt steigen die Anforderungen an die Mitarbeitenden an ihre Abgrenzungskompetenz.

3.5 Synergien und Abhängigkeiten zwischen den Fokusbereichen

Für die Projekte einer Smart City ist der Zugriff auf eine grosse Anzahl aktueller und qualitativ hochwertiger Daten von zentraler Bedeutung (Big Data). Darin besteht ein Zusammenhang zwischen Smart City und dem Fokusbereich «Open Government Data». Viele Projekte werden auf offene, frei zugängliche Daten der Verwaltung angewiesen sein.

Der Fokusbereich «E-Government» ist eng mit dem Fokusbereich «Work Smart» verbunden, denn durch die zunehmende Digitalisierung von Arbeitsprozessen werden flexible Arbeitsformen, wie z. B. Homeoffice, vereinfacht bzw. in gewissen Bereichen erst ermöglicht.

Das Gelingen aller Fokusbereiche ist eng mit dem Image der Stadt Luzern verbunden. Gelingt die digitale Transformation, kann davon ausgegangen werden, dass dies von den Kundinnen und Kunden mehrheitlich unbewusst oder stillschweigend wahrgenommen wird. Gelingt sie nicht, entsteht ein Imageverlust, der bewusst zur Kenntnis genommen, kommentiert werden und für die Stadt Luzern negative Auswirkungen haben wird. Um den Risiken in den Fokusbereichen wirkungsvoll zu begegnen, müssen diese in der weiteren Entwicklung der digitalen Transformation berücksichtigt und entsprechende Massnahmen sorgfältig geplant und umgesetzt werden.

Eine Gefahr von allen digitalen Entwicklungen ist, dass der Bedarf an Arbeitskräften im Niedriglohnbereich sinkt, wenn deren Arbeiten durch Digitalisierungen wegfallen. Dieses Risiko kann abgefedert werden, indem die entsprechenden Mitarbeitenden mit einer vorausschauenden und frühzeitigen Personalentwicklung für neue Aufgaben, die allenfalls auch durch die digitale Transformation entstehen, arbeitsmarktfähig gemacht werden. An den über Jahre gewachsenen Werten der Stadt Luzern als soziale Arbeitgeberin ist auch in der digitalen Transformation festzuhalten.

4 Vision und Wirkungsziele sowie Jahresziele 2019 bis 2021

Für die Digitalstrategie der Stadt Luzern wurden eine übergreifende Vision sowie für die einzelnen Fokusbereiche Wirkungs- und Jahresziele erarbeitet. Während die Vision dem Schwerpunkt Digitalisierung in der Gemeindestrategie der Stadt Luzern entspricht und einen zeitlichen Horizont von zehn Jahren aufweist, besitzen die Wirkungsziele einen kürzeren zeitlichen Fokus von mehreren Jahren. Diese sind mit strategischen Zielen gleichzusetzen und zeigen die angestrebte Wirkung auf, welche durch das Handeln der Stadt Luzern erreicht werden soll. Jedes Wirkungsziel wird durch Jahresziele konkretisiert. Die zur Erreichung der Jahresziele notwendigen Aktivitäten und Leistungen werden in einer Roadmap Digitales (siehe Kapitel 5) definiert. Die nachfolgende Darstellung zeigt den Zusammenhang der Digitalstrategie mit der Gemeindestrategie und dem Legislaturprogramm 2019–2021 der Stadt Luzern.

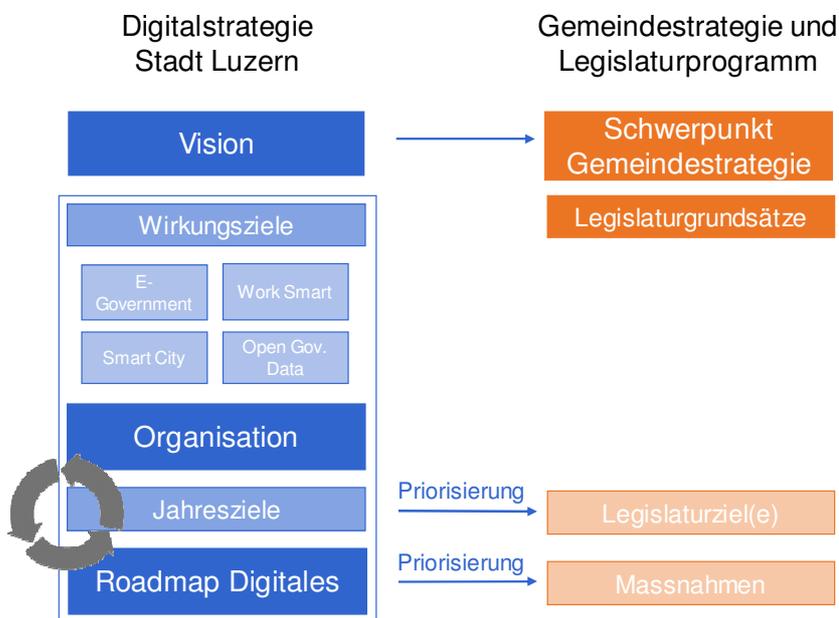


Abb. 5: Zusammenhang Zielsystem zwischen Digitalstrategie Stadt Luzern sowie Gemeindestrategie und Legislaturprogramm (eigene Darstellung)

4.1 Vision

Der Stadtrat hat in seiner Gemeindestrategie 2019–2028 den folgenden strategischen Schwerpunkt im Bereich der digitalen Transformation formuliert: «Die Stadt Luzern ist in der Schweiz im Bereich der digitalen Transformation wegweisend.» Er führt dazu Folgendes aus: «Die Stadt Luzern nutzt die Möglichkeiten der digitalen Transformation zur optimalen Dienstleistungserbringung unter Einbezug der gesellschaftlichen Veränderungen. Sie setzt die Digitalisierung gezielt zur Steigerung der Ressourceneffizienz sowie der Arbeits- und Lebensqualität ein. Bei allen digitalen Prozessen steht die Kundenorientierung im Zentrum. Einhergehend mit der technologischen Entwicklung erfolgen auch kulturelle und organisatorische

Optimierungen der Verwaltung. Innovative Pilotprojekte und Tests tragen dazu bei, dass die Chancen und Risiken erkannt werden und die digitale Transformation schnell und wirksam umgesetzt wird.»

4.2 Wirkungsziele und Jahresziele 2019 bis 2021

Für die Umsetzung der Vision bzw. des Legislatorschwerpunktes hat der Stadtrat sieben Wirkungsziele definiert. Diese weisen unterschiedliche Zeithorizonte auf und betreffen teilweise mehrere Fokusbereiche. Bei allen Wirkungszielen steht der Mehrwert für die Kundinnen und Kunden im Zentrum.

Wirkungsziele	Fokusbereiche			
	E-Government	Open Government Data	Work Smart	Smart City
1 Die Mitarbeitenden der Stadt Luzern schöpfen die Möglichkeiten der digitalen Technologien für eine effiziente, wirkungsvolle Zusammenarbeit und Leistungserbringung optimal aus.			X	
2 Die Mitarbeitenden der Stadt Luzern identifizieren sich mit den Zielen der digitalen Transformation und treiben den Change-Prozess aktiv voran.			X	
3 Die Stadt Luzern setzt die Digitalisierung gezielt zur Steigerung der Arbeits- und Lebensqualität sowie zur Erhöhung der Ressourceneffizienz ein.			X	X
4 Die Stadt Luzern nutzt zur Erreichung ihrer Ziele und zur Dienstleistungserbringung die digitalen Möglichkeiten zur optimalen Erfüllung des Kundennutzens aus.	X			X
5 Die Leistungen der Stadt Luzern erfüllen die derzeitigen und zukünftigen Anforderungen der Interessengruppen.	X			
6 Die Stadt Luzern verfügt über ein umfangreiches Netzwerk zur Digitalisierung und bezieht die wichtigsten Anspruchsgruppen in die digitale Transformation mit ein.				X
7 Die Stadt Luzern stellt der Öffentlichkeit ihre für OGD geeigneten Daten in hoher Qualität und in maschinenlesbaren sowie offenen Formaten zur freien Weiterverwendung zur Verfügung.		X		

Die aufgeführten Wirkungsziele werden jeweils in drei Jahresziele unterteilt. Der Zeithorizont entspricht dabei dem Legislaturprogramm 2019 bis 2021. Bei Wirkungszielen, die über das Jahr 2021 hinausgehen, ist eine Weiterführung der Jahresziele angesichts der raschen technischen und gesellschaftlichen Entwicklungen im Bereich der digitalen Transformation nur bedingt sinnvoll. Vielmehr müssen die Jahresziele rollend überprüft und angepasst werden. Mit der Erarbeitung des Legislaturprogramms 2022 bis 2025 sind deshalb auch die Jahresziele in den Fokusbereichen bzw. Wirkungszielen fortzuschreiben.

Wirkungsziel 1: Die Mitarbeitenden der Stadt Luzern schöpfen die Möglichkeiten der digitalen Technologien für eine effiziente, wirkungsvolle Zusammenarbeit und Leistungserbringung optimal aus.			
	2019	2020	2021
Work Smart	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Das Ausbildungs- und Sensibilisierungskonzept im Umgang mit digitalen Technologien ist stufen- und zielgruppengerecht erarbeitet. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ein massgebender Teil der Mitarbeitenden ist für die neuen Anforderungen ausgebildet und sensibilisiert. ▪ Der grösste Teil der Mitarbeitenden der Stadt Luzern wendet die Möglichkeiten der zur Verfügung stehenden digitalen Technologien im Tagesgeschäft an. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Der grösste Teil der Mitarbeitenden der Stadt Luzern schöpft die Möglichkeiten der zur Verfügung stehenden digitalen Technologien für eine effiziente, wirkungsvolle Zusammenarbeit und Leistungserbringung weitgehend aus.

Eine wirkungsvolle Zusammenarbeit findet stadtintern in Form neuer und agiler Arbeitsformen statt, welche durch digitale Technologie begünstigt und neu ermöglicht werden. Grundlegend ist hierfür die hohe Kompetenz der Mitarbeitenden im Umgang mit digitalen Technologien und die Bereitschaft, diese auch anzuwenden. Die Stadt stellt dazu die notwendigen Infrastrukturen zur Verfügung und unterstützt die Mitarbeitenden mit den richtigen Hilfsmitteln. So stehen den Mitarbeitenden beispielsweise mit Skype for Business neue Zusammenarbeitstools zur Verfügung.

Das Wirkungsziel 1 ist eine wichtige Grundlage der Digitalstrategie der Stadt Luzern. Ohne zielgerichtete Anwendung der digitalen Technologien sind die nachfolgenden Wirkungsziele nicht oder nur bedingt umsetzbar. Dementsprechend besitzt das Wirkungsziel einen kurzen Zeithorizont und soll 2021/2022 umgesetzt sein.

Wirkungsziel 2: Die Mitarbeitenden der Stadt Luzern identifizieren sich mit den Zielen der digitalen Transformation und treiben den Change-Prozess aktiv voran.			
	2019	2020	2021
Work Smart	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Der Grossteil der Führungskräfte der Stadt Luzern hat ein gemeinsames Verständnis von Digitalisierung und nimmt seine aktive Vorbildrolle wahr. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Führungskräfte und Mitarbeitenden der Stadt Luzern kennen die Anforderungen an die künftigen Fähigkeiten und Kompetenzen. ▪ Ein massgebender Teil der Führungskräfte und Mitarbeitenden verfügt über die notwendigen Fähigkeiten und Kompetenzen und nimmt seine Rolle als Vorbild wahr. ▪ Der Change-Prozess wird aktiv durch die Führungskräfte unterstützt. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Führungskräfte und Mitarbeitenden der Stadt Luzern verfügen über die notwendigen Fähigkeiten und Kompetenzen als Voraussetzung für die digitale Transformation (Kommunikationsfähigkeit, Menschenorientierung, Fähigkeit im Umgang mit Ungewissheit und Komplexität, Führung auf Distanz, Coachen usw.).

Die digitale Transformation beinhaltet längst nicht nur technische Aspekte, sondern führt zu tiefgreifenden Veränderungen in Arbeitsstrukturen und Arbeitsabläufen in der täglichen Zusammenarbeit. Dies führt zu einem Wandel der gesamten heutigen Organisationskultur. Der Einsatz neuer (bzw. der Ausbau bereits bestehender) IT-Infrastrukturen, Hard- und Software muss deshalb unter den Aspekten der Akzeptanz bei den Mitarbeitenden einerseits und für deren Unterstützung in den Arbeitsabläufen andererseits betrachtet werden.

Durch die digitale Transformation sind Veränderungen häufiger, Entwicklungen sprunghafter, Situationen ungewisser, unsicherer, komplexer und oft auch ambivalenter bzw. mehrdeutiger. Zudem steigert die zunehmende Verbreitung digitaler Medien in der Gesellschaft das Bedürfnis nach Transparenz und Mitsprache auch am Arbeitsplatz. Virtuelle Vernetzungen fördern eine direktere, interdisziplinäre Zusammenarbeit. Teams beginnen sich selber zu führen, haben digitale Plattformen, um sich auszutauschen, und die Arbeit der Führungskraft verändert sich.

Wie Wirkungsziel 1 ist auch dieses Wirkungsziel unabdingbare Grundlage der vorliegenden Digitalstrategie. Ohne die notwendigen Fähigkeiten im Umgang mit der digitalen Transformation können die Mitarbeitenden der Stadtverwaltung ihr Potenzial nicht adäquat in die Zielerreichung der weiteren Fokusbereiche einbringen. Dementsprechend hat auch dieses Wirkungsziel einen kurzen Zeithorizont und soll 2021/2022 umgesetzt sein.

Wirkungsziel 3: Die Stadt Luzern setzt die Digitalisierung gezielt zur Steigerung der Arbeits- und Lebensqualität sowie zur Erhöhung der Ressourceneffizienz ein.			
	2019	2020	2021
Work Smart	<ul style="list-style-type: none"> Die kulturellen Voraussetzungen, organisatorischen Anforderungen und spezifischen Anwendungsbereiche von Work Smart sind identifiziert, definiert und priorisiert. 	<ul style="list-style-type: none"> Die kulturellen Voraussetzungen sind geschaffen. Die Mitarbeitenden sind zum grossen Teil mit fortschrittlichen Zusammenarbeitsformen und -methoden vertraut. In Teilbereichen werden sie bereits erfolgreich angewendet. Die notwendigen Ressourcen und die entsprechenden Umsetzungsprojekte sind definiert und beschlossen. Die konzeptionellen Arbeiten sind abgeschlossen. Infrastrukturen sind angepasst. 	<ul style="list-style-type: none"> Die Mitarbeitenden leben fortschrittliche Zusammenarbeitsformen und -methoden. Die Stadt Luzern stellt die dafür notwendigen Arbeitsumgebungen sicher.
Smart City	<ul style="list-style-type: none"> Die Grundlagen und Rahmenbedingungen für Projekte zur Steigerung der Arbeits- und Lebensqualität sowie zur Erhöhung der Ressourceneffizienz sind identifiziert, beschrieben, priorisiert und geplant. 	<ul style="list-style-type: none"> Die ersten Projekte im Bereich Smart City sind in der Umsetzung. Die Erkenntnisse und Schlussfolgerungen werden für die systematische Optimierung des Projektmanagements und der Zusammenarbeit mit den Netzpartnern genutzt. 	<ul style="list-style-type: none"> Die für die Zielerreichung relevanten Projekte im Bereich Smart City sind in der Umsetzung und zeigen erste ansprechende Ergebnisse.

Unter Work Smart wird auch die Erhöhung der Anwendungskompetenz der Mitarbeitenden bezüglich der eingesetzten digitalen Möglichkeiten verstanden. Mit Schulungen und Coaching ist sicherzustellen, dass die Mitarbeitenden sich von «Anwenderinnen und Anwendern» einer Technologie zu mündigen Mitarbeitenden entwickeln, die die digitalen Möglichkeiten der Zukunft verantwortungsbewusst einsetzen.

Die Projekte im Fokusbereich «Smart City» müssen einen Beitrag dazu leisten, die Ziele aus der städtischen Gemeindestrategie und dem Legislaturprogramm zu erreichen. Im Vordergrund stehen dabei die Bereiche Mobilität, Umwelt und Energie. Zwar wurden in den vergangenen Jahren, initiiert durch Privatwirtschaft und/oder öffentliche Hand, bereits mehrere entsprechende Projekte lanciert. Auswahl und Priorisierung waren jedoch etwas zufällig und erfolgten nicht gestützt auf konsolidierte Grundlagen und Rahmenbedingungen.

Für die Bevölkerung wird die Smart City auf der Ebene der realisierten Projekte konkret. Akzeptanz und die Bereitschaft zur Mitwirkung können erreicht werden, wenn Projektumsetzungen im öffentlichen Raum erfahr- und erlebbar sind und dank gezielter Kommunikation in breiten Kreisen positiv zur Kenntnis genommen werden. Der Zeithorizont des Wirkungsziels geht über das Legislaturprogramm 2019 bis 2021 hinaus.

Wirkungsziel 4: Die Stadt Luzern nutzt zur Erreichung ihrer Ziele und zur Dienstleistungserbringung die digitalen Möglichkeiten zur optimalen Erfüllung des Kundennutzens aus.			
	2019	2020	2021
E-Government	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die für die Digitalisierung relevanten Prozesse, Dienstleistungen und Anspruchsgruppen sind identifiziert und priorisiert. ▪ Die Anforderungen im Hinblick auf eine Zusammenführung der Leistungen auf einem Kundenportal sind erarbeitet. ▪ Einzelne schnell realisierbare Projekte sind in der Umsetzung und werden aktiv kommuniziert. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die systemtechnischen Schnittstellen und organisatorischen Zuständigkeiten bei den relevanten Prozessen, Dienstleistungen und Anspruchsgruppen sind bereinigt. ▪ Die Rahmenbedingungen zu Datenschutz und Datensicherheit sind definiert und wo notwendig umgesetzt. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die priorisierten Dienstleistungen der Stadt Luzern sind digital, einfach, sicher, transparent und personalisiert auf einem Kundenportal verfügbar. ▪ Die Beurteilung der Zielerreichung basiert auf dem Hintergrund des Städtevergleichs mit anderen gleichartigen Schweizer Städten. ▪ Die Rahmenbedingungen zum Datenschutz und zur Datensicherheit sind geschaffen.

Die Stadt Luzern soll als proaktive und innovative Organisation wahrgenommen werden, was positive Auswirkungen auf das Stadtmarketing und die Standortförderung hat. Unter der optimalen Ausnutzung der Möglichkeiten der Digitalisierung wird ein wirtschaftlicher, sinnvoller und effizienter Einsatz der Technologien verstanden. Dieser ist sozialverträglich und berücksichtigt die gesellschaftlichen Entwicklungen.

Der Zeithorizont des Wirkungsziels geht über das Legislaturprogramm 2019 bis 2021 hinaus bzw. muss als Daueraufgabe innerhalb der digitalen Transformation verstanden werden. Dementsprechend stellen die Jahresziele erste Zwischenziele dar. Mit der Bündelung der wichtigsten Dienstleistungen der Stadt Luzern auf einem Kundenportal im Fokusbereich «E-Government» vereinfacht die Stadt Luzern den Zugang zur Stadtverwaltung. Gleichzeitig trägt die Bereinigung von stadtinternen Schnittstellen zur Effizienzsteigerung bei. Im wichtigen Bereich Datensicherheit sind die notwendigen Rahmenbedingungen, aber auch personellen Ressourcen geschaffen worden.

Wirkungsziel 5: Die Leistungen der Stadt Luzern erfüllen die derzeitigen und zukünftigen Anforderungen der Interessengruppen.			
	2019	2020	2021
E-Government	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die wichtigsten heutigen und zukünftigen Anforderungen an die Dienstleistungen der Stadt Luzern sind hinsichtlich der unterschiedlichen Anspruchsgruppen (analog, Digital Immigrants, Digital Natives) identifiziert. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausgewählte digitale Dienstleistungsangebote der Stadt Luzern erfüllen zum Grossteil die Kundenerwartungen und die Bedürfnisse der wichtigsten Anspruchsgruppen. ▪ Die analoge (physische) Dienstleistungserbringung wird weiterhin sichergestellt und durch die digitalen Technologien optimal unterstützt. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausgewählte digitale Dienstleistungsangebote der Stadt Luzern erfüllen die Kundenerwartungen und die Bedürfnisse der wichtigsten Anspruchsgruppen.

Mit der Digitalisierung und organisatorischen Anpassung von Verwaltungsdienstleistungen entspricht die Stadt Luzern den veränderten Bedürfnissen und Erwartungshaltungen von Kundinnen und Kunden der Gruppen «Digital Converts» und «Digital Natives». Das Dienstleistungsangebot für Personen, welche den digitalen Zugang zur Stadtverwaltung nicht wählen können oder wollen, muss dabei weiterhin im vollen Umfang bestehen. Unter den Anforderungen der Interessengruppen sind auch diejenigen aus der Privatwirtschaft zu verstehen. Ebenso ist ein regelmässiger Austausch mit Kanton und Bund unerlässlich, um die Dienstleistungen in technischer und inhaltlicher Sicht zu koordinieren.

Mit der zunehmenden Digitalisierung von Informationen in der öffentlichen Verwaltung und den unzähligen neuen Wegen, diese missbräuchlich abzurufen oder zu manipulieren, muss das Vertrauen in die digitalen Möglichkeiten durch entsprechende technische und vor allem organisatorisch-rechtliche Massnahmen gesichert werden. Mit einem einheitlichen Vorgehen an zentraler Stelle und einem offenen, transparenten Auftreten muss der Wichtigkeit dieses Themas Rechnung getragen und die Akzeptanz der Leistungsbezüger von digitalen Dienstleistungen sichergestellt werden. Zusammengefasst handelt es sich darum, die Themenbereiche Beratung und Auskunft, Öffentlichkeitsarbeit, Beschwerden sowie die Vernetzung mit betrieblichen und anderen Verwaltungsstellen abzudecken.

In die reglementarischen Rahmenbedingungen müssen die Möglichkeiten der Digitalisierung eingepasst werden. Die rechtliche Anerkennung z. B. der elektronischen Unterschrift, die rechtliche Würdigung von E-Government-Schaltern (Onlineschalter oder -portale), die rechtlichen Grundlagen der Elektronischen Identität, der Datensicherheit sowie des Austauschs von Daten zwischen Kunden, Firmen oder Behörden untereinander stehen grossenteils aus oder befinden sich noch in der Vernehmlassung. Als Beispiel sei der Kanton St. Gallen genannt, der im April 2018 ein kantonales E-Government-Gesetz auf den Weg gebracht hat, das eingebunden in bestehende Bundesgesetze zusammen mit den Gemeinden des Kantons entwickelt wurde.

Gesetzliche Vorgaben basieren heute bis auf wenige Ausnahmen auf der analogen Bearbeitung von Geschäftsfällen und dem «analogen» Einreichen von Leistungsanfragen an die öffentliche Verwaltung. Ein elektronischer Geschäftsfall muss in Zukunft auf Rechtssicherheit geprüft und mit Bundes-, Kantons- und städtischem Recht abgestimmt sein.

Auch das Wirkungsziel 5 wird auf Ende des Legislaturprogramms nicht erreicht werden. Die auf dem Kundenportal gebündelten Dienstleistungen sind optimal auf die Kundenbedürfnisse abgeglichen. Gleichzeitig profitiert auch das nicht digitale Dienstleistungsangebot durch die digitale Aufbereitung. Kundinnen und Kunden an den Schaltern können durch das System besser und schneller bedient werden.

Wirkungsziel 6: Die Stadt Luzern verfügt über ein umfangreiches Netzwerk zur Digitalisierung und bezieht die wichtigsten Anspruchsgruppen in die digitale Transformation mit ein.			
	2019	2020	2021
Smart City	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die wichtigsten Anspruchsgruppen der Stadt Luzern in den Bereichen Bildung, Wirtschaft, Gesellschaft, Politik und Soziales sind identifiziert und deren Bedürfnisse erhoben. ▪ Potenzielle Netzwerkpartner der Stadt Luzern sind identifiziert und bzgl. einer wirkungsvollen Zusammenarbeit evaluiert. ▪ Das Gespräch mit ausgewählten Netzwerkpartnern hinsichtlich zukünftiger Kooperationen ist aufgenommen. Erste Konzepte für Netzwerkplattformen liegen vor. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Zusammenarbeitskonzepte mit den Netzwerkpartnern sind definiert (Aufgabenverteilung, Abgrenzungen, Schnittstellen usw.). ▪ Die kulturellen Voraussetzungen sind geschaffen. ▪ Die Zusammenarbeit mit einzelnen Netzwerkpartnern ist gestartet. ▪ Erste Projekte zum Aufbau der gemeinsamen Partnerschaft sind erfolgreich initiiert. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Zusammenarbeit mit den ausgewählten Netzwerkpartnern ist erfolgreich und unterstützt wahrnehmbar die Stadt Luzern in der Erreichung ihrer Smart-City-Ziele.

Die digitale Transformation betrifft nicht nur die Stadt Luzern als Organisation bzw. deren Mitarbeitende. Auch Partnerorganisationen in Politik, Wirtschaft und Tourismus befinden sich im digitalen Wandel. Neben einer optimalen Leistungserbringung gegenüber der Bevölkerung bzw. den Kundinnen und Kunden steht deshalb auch die Zusammenarbeit mit anderen Organisationen im Zentrum und ist ein wichtiger Schlüsselfaktor für das Gelingen der digitalen Transformation.

In der Zeitspanne 2019 bis 2021 steht beim Wirkungsziel 6 der Aufbau von Netzwerken im Bereich Smart City im Vordergrund. Ab 2022 werden der weitere Ausbau und die Pflege der Netzwerke wichtige Jahresziele bzw. Daueraufgaben bilden.

Wirkungsziel 7: Die Stadt Luzern stellt der Öffentlichkeit ihre für OGD geeigneten Daten in hoher Qualität und in maschinenlesbaren sowie offenen Formaten zur freien Weiterverwendung zur Verfügung.			
	2019	2020	2021
Open Government Data	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ein erster Pilot mittels OGD-Standards (Städtepartnerschaft, arcade) ist umgesetzt. Die ersten Erkenntnisse mit ausgewählten Anspruchsgruppen anhand von Geodaten liegen vor. ▪ Die Grundlagen und Rahmenbedingungen für die Bewirtschaftung und den Betrieb einer Open-Government-Data-Plattform sind erarbeitet. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die städtischen Daten stehen auch stadtinternen Anwendungen (E-Government) zur Verfügung. Die entsprechenden Schnittstellen sind definiert. ▪ Die Open-Government-Plattform ist lanciert, erste Testprojekte sind umgesetzt. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mit einem integralen Datenmanagement werden die stadtinternen Anwendungen (E-Government) optimal unterstützt. Die Daten stehen in der geforderten Qualität zur Verfügung. ▪ Die OGD-Datenplattform ist erfolgreich in Betrieb und wird von Stadt, Privaten und Wirtschaft erfolgreich genutzt.

Die Stadt Luzern möchte sich als digitale und smarte Stadt etablieren. Dazu werden frei zugängliche und einfach weiterverwendbare Verwaltungsdaten benötigt. Gemäss dem OGD-Ansatz stellt die Stadt Luzern sämtliche Daten und Informationen, die nicht einem spezifischen Schutz unterliegen, der Öffentlichkeit aktiv, unentgeltlich und ohne Einschränkungen in optimaler Qualität und Form zur Verfügung. Dazu sollen eine städtische OGD-Strategie und eine OGD-Policy erstellt und die Rahmenbedingungen geklärt werden. Aufgrund der Strategie soll eine für die Stadt Luzern passende OGD-Plattform umgesetzt werden. Dabei sollen die gängigen OGD-Standards der «Open Government Data-Strategie Schweiz» berücksichtigt werden. Der Aufbau, Betrieb und die Weiterentwicklung dieser Plattform, inkl. Metadatenkatalog (Glossar) mit den entsprechenden Datenschutzkriterien, sollen geklärt sowie mit weiteren interessierten Stellen abgestimmt werden.

Durch das Zurverfügungstellen der nicht geschützten Verwaltungsdaten trägt die Stadt zum Innovationsprozess in Wirtschaft und Tourismus bei. Die Daten bilden die Grundlagen für neue Anwendungen im Bereich Smart City und fördern somit die Standortattraktivität und die Ressourceneffizienz.

Mit der Inbetriebnahme der OGD-Plattform 2021 bzw. der erfolgreichen Umsetzung des Jahresziels 2021 ist das Wirkungsziel 7 umgesetzt.

5 Roadmap Digitales

Die «Roadmap Digitales» zeigt sämtliche Projekte und Massnahmen auf, mit denen die in Kapitel 4 aufgezeigten Wirkungs- und Jahresziele erreicht werden sollen. Zudem sind die übergreifenden Führungs- und Steuerungsmassnahmen, unterstützenden Massnahmen sowie Massnahmen zur Basisinfrastruktur, die für die Umsetzung der Wirkungs- und Jahresziele aus den Fokusbereichen notwendig sind, in der Roadmap Digitales integriert. Im vorliegenden Bericht und Antrag liegt der Fokusbereich auf den Jahren 2019 bis 2021. Wie die Wirkungs- und Jahresziele wird die Roadmap Digitales rollend weiterentwickelt, angepasst und überarbeitet.

5.1 Übersicht

Die Roadmap Digitales lässt sich in vier Kernbereiche einteilen:



Die vier Bereiche sind voneinander abhängig, d. h., Ergebnisse eines Bereichs können sich auf einen oder alle vier Kernbereiche auswirken.

Kernbereich	Beschreibung
Übergreifende Führungs- und Steuerungsmassnahmen	Im Zentrum der Führungs- und Steuerungsmassnahmen steht der Aufbau einer Governance sowie eines gesamtstädtischen Projekt- und Risikoportfolios für die digitale Transformation. Der Aufbau der Governance-Struktur sorgt dafür, dass die Entscheidungen auf oberster Führungsebene zur stetigen Weiterentwicklung der digitalen Transformation gefällt werden können. Für diese Entscheidungen braucht es ein klar definiertes Geschäftsmodell sowie einen einheitlichen Leistungs- und Datenkatalog. Auf dieser Basis können Projektideen oder laufende Projekte abgestimmt, nach strategischem Wert und ökonomischem Nutzen sowie Risiko bei der Umsetzung gewichtet, mit dem Finanzplan abgeglichen und mit einem Umsetzungshorizont ins strategische Portfolio übernommen werden.
Projekte und Massnahmen Fokusbereiche	In den einzelnen Fokusbereichen werden Projekte und Massnahmen realisiert. Diese können in strategische Projekte, Optimierungsprojekte und sogenannte «Quick Wins» unterteilt werden. Strategische Projekte sind für die gesamte Stadt Luzern bzw. für deren digitale Transformation von hoher Bedeutung, weisen einen hohen Kundennutzen aus oder sind für dessen Realisierung unabdingbar. Sie treiben die digitale Transformation gesamthaft

Kernbereich	Beschreibung
	<p>voran. Optimierungsprojekte dienen (meist auf Ebene der Dienstabteilungen) zur internen Optimierung bereits bestehender Prozesse. Dabei können heute analoge Prozesse digital umgewandelt oder bereits digitale Prozesse verbessert werden. Bei Quick Wins handelt es sich um kleinere Projekte mit grosser Aussenwirkung und Kundennutzen, die mit relativ geringem Aufwand umgesetzt werden können, sofern sie den Zielen der städtischen Digitalstrategie entsprechen.</p>
Unterstützende Massnahmen	<p>Die unterstützenden Massnahmen bilden die Grundlage für Projekte und Massnahmen in den Fokusbereichen. Sie gehen einher mit einem begleiteten Kulturwandel bei Mitarbeitenden und Führungskräften.</p> <p>Zusammenarbeit und Kooperation verwaltungsintern wie auch mit externen Partnern oder Anspruchsgruppen gewinnen im Kontext der digitalen Transformation an Bedeutung. Hier gilt es, die entsprechenden Rechtsformen gebührend zu würdigen.</p> <p>Die städtische Digitalstrategie soll für die Öffentlichkeit transparent und verständlich kommuniziert werden. Die dafür notwendige Öffentlichkeitsarbeit umfasst sowohl klassische Marketing- und Kommunikationsmassnahmen wie auch die Anpassung der städtischen Social-Media-Strategie.</p>
Basisinfrastruktur	<p>In Abhängigkeit von den Anforderungen u. a. aus den Projekten der Fokusbereiche sind informatiktechnische sowie räumliche und andere Basisinfrastrukturen zu schaffen oder anzupassen.</p>

5.2 Übergreifende Führungs- und Steuerungsmassnahmen



Massnahme	Beschreibung	Unterstützt Ziel Wirkungsziele = WZ[Nr.] Jahresziele = JZ-[JAHR]
Aufbau Governance	<p>Die Governance beinhaltet den Aufbau der Organisations-, Führungs- und Entscheidungsstrukturen für Projekte des gesamten Investitionsportfolios der Roadmap Digitales. Zusammen mit dem Aufbau des zentralen Projektportfolios müssen die Entscheidungswege über- und erarbeitet und den schnelllebigen Umsetzungszyklen der Digitalisierung angepasst werden. Ein übergeordnetes Controlling stellt die Qualität sicher.</p>	<p>Der Aufbau einer obersten Entscheidungs- und Controlling-Instanz ergibt sich aus den Wirkungszielen zum Aufbau Projekt- und Risikoportfolio.</p>

Massnahme	Beschreibung	Unterstützt Ziel Wirkungsziele = WZ[Nr.] Jahresziele = JZ-[JAHR]
Aufbau Projektportfolio	Ein einheitliches Projektportfolio ist für eine zielgerichtete und effiziente digitale Transformation zwingend notwendig. Die heute verteilten Portfolios mit Projekten im Bereich der digitalen Transformation werden in einem zentralen Portfolio zusammengeführt und bewirtschaftet. Das Projektportfolio bildet eine wichtige Entscheidungsgrundlage für die Governance.	<p>Fokusbereich Work Smart:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ WZ3 JZ-2019; JZ-2020 <p>Fokusbereich Smart City:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ WZ3 JZ-2019; JZ-2020; JZ-2021 ▪ WZ4 JZ-2019; JZ-2020 <p>Fokusbereich E-Government:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ WZ4 JZ-2019; JZ-2020; JZ-2021 <p>Fokusbereich Open Government Data:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ WZ7 JZ-2019; JZ-2020; JZ-2021
Aufbau Risikomanagement	Zur Identifikation von Risiken innerhalb und zwischen den Projekten und Massnahmen in den Fokusbereichen wird ein Risikomanagement aufgebaut und parallel zum Projektportfolio geführt. Dieses dient als Entscheidungsgrundlage bei der Freigabe von Projekten.	
Geschäftsmodell, Leistungs- und Datenkatalog	Die Leistungen der Stadt Luzern sind durch den Bund, den Kanton und eigene Leistungsvorgaben vorgegeben. Der Leistungskatalog der Stadt Luzern soll stadtweit in einem allgemeingültigen Servicekatalog zusammengeführt werden. Eine einheitliche Geschäfts- und Prozessarchitektur mit einem klar zugeordneten Datenkatalog dient den Umsetzungsprojekten als Grundlagen für eine erfolgreiche Durchführung.	<p>Fokusbereich E-Government:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ WZ5 JZ-2019; JZ-2020 <p>Fokusbereich Open Government Data:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ WZ7 JZ-2019; JZ-2020; JZ-2021

5.3 Unterstützende Massnahmen



Massnahme	Beschreibung	Unterstützt Ziel Wirkungsziele = WZ[Nr.] Jahresziele = JZ-[JAHR]
Stakeholder-Analyse	In den einzelnen Fokusbereichen werden die entsprechenden Anspruchsgruppen und deren Bedürfnisse/Erwartungen an die Stadt Luzern systematisch erfasst und analysiert. Die Ergebnisse dienen als Basis für die bessere Ausrichtung der Projekte der Fokusbereiche auf die Anspruchsgruppen.	Fokusbereich E-Government: <ul style="list-style-type: none"> ▪ WZ4 JZ-2019 ▪ WZ5 JZ-2019 Fokusbereich Smart City: <ul style="list-style-type: none"> ▪ WZ4 JZ-2019
Kulturelle Aspekte gesamtstädtischer Zusammenarbeit (inkl. Stadtentwicklung)	Zum Aufbau einer abteilungs- und direktionsübergreifenden Kultur der Zusammenarbeit werden Massnahmen erarbeitet und umgesetzt, welche die Zusammenbeitskultur anregen sowie ein Verständnis neuer, agiler Arbeitsweisen fördern.	Fokusbereich E-Government: <ul style="list-style-type: none"> ▪ WZ4 JZ-2020 Fokusbereich Smart City: <ul style="list-style-type: none"> ▪ WZ6 JZ-2020 Fokusbereich Open Government Data: <ul style="list-style-type: none"> ▪ WZ7 JZ-2020 Fokusbereich Work Smart: <ul style="list-style-type: none"> ▪ WZ3 JZ-2019; JZ-2020; JZ-2021
Datensicherheit	Im Bereich Datensicherheit wird eine Vereinheitlichung in Form eines stadtweiten, übergreifenden, für alle Betroffenen verbindlichen Datensicherheitskonzepts erarbeitet und umgesetzt werden.	Fokusbereich E-Government: <ul style="list-style-type: none"> ▪ WZ4 JZ-2019; JZ-2020; (JZ-2021)
Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Kommunikation	Die digitale Transformation der Stadt Luzern ist eine öffentlichkeitswirksame Investition in die Zukunft. Die Umsetzungsmassnahmen müssen für alle Anspruchsgruppen und zur transparenten politischen Willensbildung mit öffentlichkeitswirksamen Massnahmen begleitet werden. Nur so kann gewährleistet werden, dass die Vorhaben und deren Umsetzung von allen Anspruchsgruppen angenommen und mitgetragen werden. Hinzu kommen Aktionen und öffentliche Veranstaltungen, um die unterschiedlichen Anspruchsgruppen mit dem Thema Digitalisierung innerhalb und ausserhalb der Stadtverwaltung vertraut zu machen.	Unterstützend zu den Umsetzungsprojekten und dem Gesamtvorhaben.

5.4 Projekte und Massnahmen je Fokusbereich

Nachfolgend werden die wichtigsten Projekte und Massnahmen in den einzelnen Fokusbereichen aufgezeigt (Planungsstand Januar 2019). Die Optimierungsprojekte und Quick Wins werden dabei aus Gründen der Lesbarkeit exemplarisch bzw. summarisch ausgewiesen. Diese finden sich nach Fokusbereich geordnet im Anhang 4.

5.4.1 E-Government

Im Fokusbereich «E-Government» stehen in den Jahren 2019 bis 2021 drei strategische Projekte im Zentrum. Neben dem sich bereits in Umsetzung befindenden Projekt «GEVER» wird in den Wirkungszielen 4 und 5 die Erarbeitung eines digitalen Kundenportals aufgeführt, wo geeignete Dienstleistungen der Stadtverwaltung aus unterschiedlichen Dienstabteilungen zusammengefasst, automatisiert und durch die Kundinnen und Kunden online bezogen sowie bezahlt werden können. Ob es sich dabei um eine Lösung für die Stadt Luzern handeln wird oder die städtischen Dienstleistungen mit kantonalen Dienstleistungen im Rahmen des kantonalen Projekts «Portal Luzern.ch» (siehe dazu Kapitel 2.5) kombiniert werden, ist zurzeit noch offen. Das bereits laufende Projekt «Zentrale Adressverwaltung (ZAV)» dient als wichtige Grundlage für das später zu realisierende Kundenportal.

Bei den Optimierungsprojekten stehen u. a. die Einführung von E-Rechnung, die Vorbereitung eines Kundenkontos sowie die Erarbeitung einer stadtweiten App-Strategie im Vordergrund. Bei diversen Dienstabteilungen wird die Frage einer digitalen Leistungserfassung geklärt und dabei auf systemtechnischer Ebene das mögliche Synergiepotenzial identifiziert. Die Optimierungsprojekte werden bei der Planung und Realisierung auf ihre Prozessdurchlässigkeit überprüft und angepasst.



Projekt	Beschreibung	Unterstützt Ziel Wirkungsziele = WZ[Nr.] Jahresziele = JZ-[JAHR]
Zentrale Adressverwaltung	Das Projekt legt den Grundstein für die künftigen Herausforderungen im Rahmen der Digitalisierung von Verwaltungsdienstleistungen und beinhaltet die notwendigen Vorinvestitionen für einen 24-Stunden-Dienstleistungs- und Informati-	Fokusbereich E-Government: <ul style="list-style-type: none"> ▪ WZ4 JZ-2019; JZ-2020 ▪ WZ5 JZ-2019; JZ-2020

Projekt	Beschreibung	Unterstützt Ziel Wirkungsziele = WZ[Nr.] Jahresziele = JZ-[JAHR]
	<p>onsschalter mit Kundenkonto (Kundenportal). Mit der Einführung der zentralen Adressverwaltung können zukünftig im Finanz- und Rechnungswesen folgende Erneuerungen flächendeckend angeboten und entwickelt werden (Optimierungsprojekte): E-Payment (Zahlung mit Kreditkarten und Apps), E-Rechnung, konsolidierte Debitoren- und Kreditorenauskünfte, elektronischer Kreditorenworkflow.</p> <p>Im Jahr 2019 werden die verschiedenen Schnittstellenarbeiten abgeschlossen und bei Bedarf letzte Optimierungen und Korrekturen am Adressbestellungsworkflow vorgenommen.</p>	
<p>Kundenportal</p> <p>Zugangskanäle – Identifikation – Prozessdurchlässigkeit – Servicekatalog</p>	<p>Mit der Überprüfung der Zugangskanäle soll geklärt werden, ob die heutigen Zugänge zu den Dienstleistungen der öffentlichen Verwaltung den aktuellen und zukünftigen Kundenbedürfnissen, basierend auf der durchgeführten Stakeholder-Analyse (siehe dazu Kapitel 5.3), entsprechen und wo Anpassungen/Ergänzungen notwendig sind.</p> <p>Abgestimmt auf die Zugangskanäle sollen die kategorisierten Leistungen für das Kundenportal mithilfe des Dienstleistungskatalogs zu Services gebündelt, die Prozesse verfeinert und priorisiert werden. Als Basis dienen das Geschäftsmodell sowie der Leistungs- und Datenkatalog der Stadt Luzern (siehe dazu Kapitel 5.2).</p> <p>Technisch und organisatorisch werden verwaltungsintern die Durchlässigkeit der Prozesse gewährleistet und Schnittstellen bereinigt (siehe dazu Kapitel 5.3).</p>	<p>Fokusbereich E-Government:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ WZ4 JZ-2019; JZ-2020 ▪ WZ5 JZ-2019; JZ-2020
<p>GEVER</p>	<p>Mit GEVER werden geschäftsrelevante Unterlagen vollständig elektronisch verwaltet. Damit wird die Bewirtschaftung von Dokumenten von der Entstehung über die Nutzung, Aufbewahrung bis zur Archivierung oder Vernichtung vereinfacht und vereinheitlicht. Daneben stellt GEVER Funktionen für die Geschäftskontrolle (Erstellen, Zuteilen und Nachverfolgen von Pendenzen, Fristen und Terminen) sowie</p>	

Projekt	Beschreibung	Unterstützt Ziel Wirkungsziele = WZ[Nr.] Jahresziele = JZ-[JAHR]
	<p>zur Prozessführung (Zuweisung von Aktivitäten) bereit.</p> <p>In den Jahren 2019 bis 2024 wird GEVER etappenweise bei allen Dienstabteilungen eingeführt. Die aktuelle Projektplanung sieht vor, dieses Ziel bereits bis Ende 2021 zu erreichen.</p>	

5.4.2 Open Government Data

Im Fokusbereich «Open Government Data» stehen als strategische Projekte der Aufbau einer Open-Government-Plattform sowie eines Objektdatenpools im Zentrum (wie in Wirkungsziel 7 dargestellt).



Massnahme	Beschreibung	Unterstützt Ziel Wirkungsziele = WZ[Nr.] Jahresziele = JZ-[JAHR]
Open Government Data (OGD) Strategie und Rahmen festlegen	Zur Sicherung zukünftiger Investitionen wird in einem ersten Schritt die Open-Government-Data-Strategie der Stadt Luzern entworfen, und das Bewirtschaftungs- und Betriebskonzept sowie das Datenportfolio mit den entsprechenden Sicherheitsstufen werden mit den Dateneignern erarbeitet.	Fokusbereich Open Government Data: <ul style="list-style-type: none"> WZ7 JZ-2019
OGD-Pilot durchführen	Den Machbarkeitsnachweis liefert ein Pilotprojekt mit ausgewählten Datensätzen. Der Pilot liefert wertvolle Erkenntnisse für die weitere Ausbreitung der OGD-Plattform.	Fokusbereich Open Government Data: <ul style="list-style-type: none"> WZ7 JZ-2019
OGD-Betrieb	Die erarbeiteten Grundlagen sowie die gewonnenen Erkenntnisse aus dem Pilot werden in einer produktiven Plattform umgesetzt, und der Betrieb wird gestartet.	Fokusbereich Open Government Data: <ul style="list-style-type: none"> WZ7 JZ-2019; JZ-2020
OGD-Datenangebot erweitern	Nach dem ersten Betriebsjahr werden die gesammelten Erfahrungen ausgewertet und fliessen beim Ausbau der Datenplattform ein. Weitere Datenangebote werden aufgeschaltet.	Fokusbereich Open Government Data: <ul style="list-style-type: none"> WZ7 JZ-2021
Objektdatenpool	Harmonisierung und koordinierte Bewirtschaftung von wichtigen Grunddaten zu Gebäuden und Wohnungen für Statistik- und Verwaltungsaufgaben.	Fokusbereich Open Government Data: <ul style="list-style-type: none"> WZ7 JZ-2021

5.4.3 Smart City

Im Fokusbereich «Smart City» wird als strategisches Projekt in Zusammenarbeit mit ewl AG und arcade solutions ag das Projekt «Car-Parkleitsystem» realisiert. Ein entsprechendes Pilotprojekt hat 2018 stattgefunden. Ebenfalls als strategisch wichtig ist der Aufbau von weiteren Kooperationen der Stadt Luzern mit Partnern aus Wirtschaft sowie Tourismus und anderen Schweizer Städten anzusehen. Aus diesen Kooperationen sollen in den Folgejahren weitere Projekte entstehen.



Massnahme	Beschreibung	Unterstützt Ziel Wirkungsziele = WZ[Nr.] Jahresziele = JZ-[JAHR]
Car-Parkleitsystem	Einführung eines web- und appbasierten Car-Parkleitsystems, das freie Parkplätze anzeigt (Web- und Appversion), die Cars aktiv zu einem freien Parkplatz lenkt (Appversion) und Statistiken zu Belegungen, Auslastungen usw. erfasst. Projektstart 2017, Pilotbetrieb 2017/2018, vollständige technische Implementation 2018, geplante Einführung 2019/2020.	Fokusbereich Smart City: <ul style="list-style-type: none"> WZ3 JZ-2019; JZ-2020 WZ4 JZ-2019; JZ-2020
Partnernetzwerk	Bei der Umsetzung von Massnahmen im Bereich Smart City ist die Stadt Luzern auf Kooperations- und Netzwerkpartner angewiesen. Schrittweise sollen diese Kooperationen ab 2019 konzipiert, mit inhaltlich-rechtlichen Vorgaben ergänzt und ab 2020 erste Netzwerkkooperationen umgesetzt werden. Die bis dann gesammelten Erfahrungen sollen ausgewertet und in die Erweiterung des Netzwerks im Jahr 2021 einfließen.	Fokusbereich Smart City: <ul style="list-style-type: none"> WZ3 JZ-2019; JZ-2020; JZ-2021 WZ4 JZ-2019; JZ-2020; JZ-2021

5.4.4 Work Smart

Im Fokusbereich «Work Smart» stehen als strategische Projekte einerseits die Ausgestaltung des Begriffs «Neue Arbeitsformen» in der Stadt Luzern sowie die Führungsentwicklung und die Ausbildung/Sensibilisierung der Mitarbeitenden wie auch die Projekte «ICT Volksschule» und «HR digital» im Zentrum.



Massnahme	Beschreibung	Unterstützt Ziel Wirkungsziele = WZ[Nr.] Jahresziele = JZ-[JAHR]
Neue Arbeitsformen Konzept – Pilot – Flächendeckendes Ausrollen	Ab 2020 wird das Konzept in ausgewählten Organisationseinheiten in überschaubaren Projekten verifiziert. Die Erfahrungen werden danach ausgewertet und dienen als Basis für das flächendeckende Ausrollen des überarbeiteten Konzepts bis Ende 2021.	Fokusbereich Work Smart: <ul style="list-style-type: none"> WZ1 JZ-2019; JZ-2020; JZ-2021
Führung Konzept – Ausbildung – Erfolgskontrolle	Die Führungskräfte der Stadt Luzern werden für die digitale Transformation fit gemacht. Sie haben eine Vorbildfunktion und tragen die auf die Stadt zukommenden Änderungen mit. Nachdem im Jahr 2019 ein Grundlagenkonzept auf Basis der bestehenden Führungsgrundsätze erstellt wird, beginnt 2020 die Führungsausbildung mit Fokus auf die Auswirkungen der digitalen Transformation in der Stadt Luzern. Eine Erfolgskontrolle im Jahr 2021 stellt die erreichten Ziele sicher.	Fokusbereich Work Smart: <ul style="list-style-type: none"> WZ2 JZ-2019; JZ-2020; JZ-2021
Mitarbeitende Sensibilisierungskonzept – Initiativen und Umsetzung	Die Mitarbeitenden der Stadt Luzern sind ein entscheidender Erfolgsfaktor bei der Umsetzung der Digitalisierung. Dazu werden für verschiedene Anspruchsgruppen Konzepte erarbeitet. Die Mitarbeitenden werden in den Änderungsprozess einbezogen. Die wichtigsten Ziele sind deren Sensibilisierung und Befähigung für die Auswirkungen der digitalen Transformation.	Fokusbereich Work Smart: <ul style="list-style-type: none"> WZ3 JZ-2019; JZ-2020; JZ-2021

Massnahme	Beschreibung	Unterstützt Ziel Wirkungsziele = WZ[Nr.] Jahresziele = JZ-[JAHR]
ICT Volksschule	Die ICT-Infrastruktur der Volksschule Stadt Luzern soll mobiler und flexibler werden, indem den Lernenden sowie den Lehrpersonen der Volksschule mobile Arbeitsgeräte zur Verfügung gestellt werden, die zeit- und ortsunabhängig für das Arbeiten eingesetzt werden können. Ein entsprechender Pilot ist 2018 durchgeführt worden. Der Rollout in sämtlichen Sekundarschulhäusern der Stadt Luzern erfolgt 2019. Für die Stufen Kindergarten und Primarschule ist der Rollout im Jahr 2021 geplant.	Fokusbereich Smart City: <ul style="list-style-type: none"> ▪ WZ3 JZ-2019
HRdigital	Ersatzbeschaffung des zentralen Systems für Lohnzahlungen, Stellenplanung, Rekrutierungsprozess, Ausbildungs- und Kursmanagement sowie Führungs- und Mitarbeiterinformationen.	Fokusbereich Work Smart: <ul style="list-style-type: none"> ▪ WZ1 JZ-2019; JZ-2020; JZ-2021 ▪ WZ3 JZ-2019; JZ-2020; JZ-2021

5.5 Basisinfrastruktur

Investitionen in die Basisinfrastruktur der IT der Stadt Luzern stellen die Umsetzung der Digitalstrategie in den einzelnen Fokusbereichen sicher. Im Zeitraum 2019 bis 2021 steht hierbei vor allem der Fokusbereich «Work Smart» im Zentrum. Die nachfolgend aufgeführten strategischen Projekte und Optimierungsprojekte tragen massgeblich zur Umsetzung von neuen, mobilen und agilen Arbeitsformen bei.



Massnahme	Beschreibung	Unterstützt Ziel Wirkungsziele = WZ[Nr.] Jahresziele = JZ-[JAHR]
Bedarfsgerechtes WLAN Stadt Luzern	Die Verwaltungsstandorte der Stadt Luzern werden bedarfsgerecht mit einem kabellosen Netzwerk (WLAN) ausgestattet. Durch die Verbreitung von WLAN wird die Grundlage für zukünftige mobile Arbeitsmethoden gelegt («bring your own device», mobile Clients in der Verwaltung, mobile Kommunikation und Kollaboration). Die Möglichkeit, an jedem Ort kabellos zu arbeiten, wird damit auch zum Türöffner für neue Zusammenarbeitsformen und Raumkonzepte in der Verwaltung. Weitere Ausführungen finden sich in der Vorstudie «Bedarfsgerechtes WLAN Stadt Luzern», Variante 3.	Fokusbereich Work Smart: <ul style="list-style-type: none"> WZ1 JZ-2019; JZ-2020; JZ-2021
Windows 10	Das heute auf dem Verwaltungsarbeitsplatz eingesetzte Betriebssystem Windows 7 wird durch die Herstellerfirma Microsoft ab Ende 2019 nicht mehr unterstützt. Durch die Migration auf die aktuelle Version Windows 10 eröffnen sich auch neue Möglichkeiten für mobile Geräte. Neu werden auch Touchscreens unterstützt, und der Tablet-Modus erlaubt den Einsatz von Convertibles oder reinen Tablets in der Verwaltung. Die Anforderungen an die neuen Geräte wurden in einer Studie erarbeitet und werden mit dem Projekt umgesetzt.	Fokusbereich Work Smart: <ul style="list-style-type: none"> WZ2 JZ-2019; JZ-2020; JZ-2021

6 Organisation und Zusammenarbeit

Die Umsetzung der Digitalstrategie der Stadt Luzern geht weit über die Umsetzung von reinen IT-Projekten hinaus. So ist die digitale Transformation der Stadtverwaltung ohne ein funktionierendes Partner- und Innovationsmanagement und den Einbezug von Aspekten aus der Organisationsentwicklung wie Change- und Prozessmanagement nicht möglich.

Die digitale Transformation verlangt nach einem agilen Projektmanagement, um rasch auf Änderungen reagieren zu können. Der Prozess der digitalen Transformation wird von verschiedenen verwaltungsinternen Projekten begleitet und beeinflusst. Darüber hinaus werden, namentlich im Bereich der Smart City, zahlreiche Anliegen externer Dritter an die Stadt herangetragen. Welcher Art diese sein werden, ist heute nicht absehbar. Die Digitalisierung führt zu dermassen rasanten Veränderungen, dass dies eine Vorhersage verunmöglicht. Um angemessen auf externe Impulse zu reagieren, müssen klare Vorstellungen über die gesamstädtischen Entwicklungen vorhanden sein. Gemeindestrategie, Legislaturprogramm sowie Aufgaben und Finanzplan geben die Richtung vor, beziehen sich aber auf unterschiedliche Zeithorizonte. Deren Massnahmen werden grösstenteils in den fünf Direktionen behandelt. Die durch die Digitalisierung ausgelöste Beschleunigung macht deutlich, wie wichtig ein aktiver Planungs- und Veränderungsprozess mittels klassischer Stadtentwicklung ist.

Zudem muss der Prozess der digitalen Transformation zentral in die Organisationsstruktur eingewoben und als gesamstädtische Aufgabe wahrgenommen werden. Gleichzeitig kann die digitale Transformation nicht nur von einer Stelle initiiert werden. Es braucht hierfür das Zusammenspiel mehrerer Organisationseinheiten. Konkret braucht es hierzu einerseits eine Anpassung der heutigen Organisation bei der Umsetzung von Digitalisierungsprojekten (zuständige Gremien sowie deren Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen), andererseits eine Überprüfung und Anpassung der Aufgabenbereiche einzelner Dienstabteilungen sowie deren zukünftiger Zusammenarbeit.

Die neue Organisationsstruktur zur Umsetzung der digitalen Transformation besteht, neben dem Stadtrat als übergeordneter Instanz, aus zwei Gremien: eines auf strategischer und eines auf operativer Ebene. Ebenfalls kommt den stadtinternen wie auch stadtexternen Partnerinnen und Partnern auf einer taktischen Ebene eine zentrale Bedeutung zu:

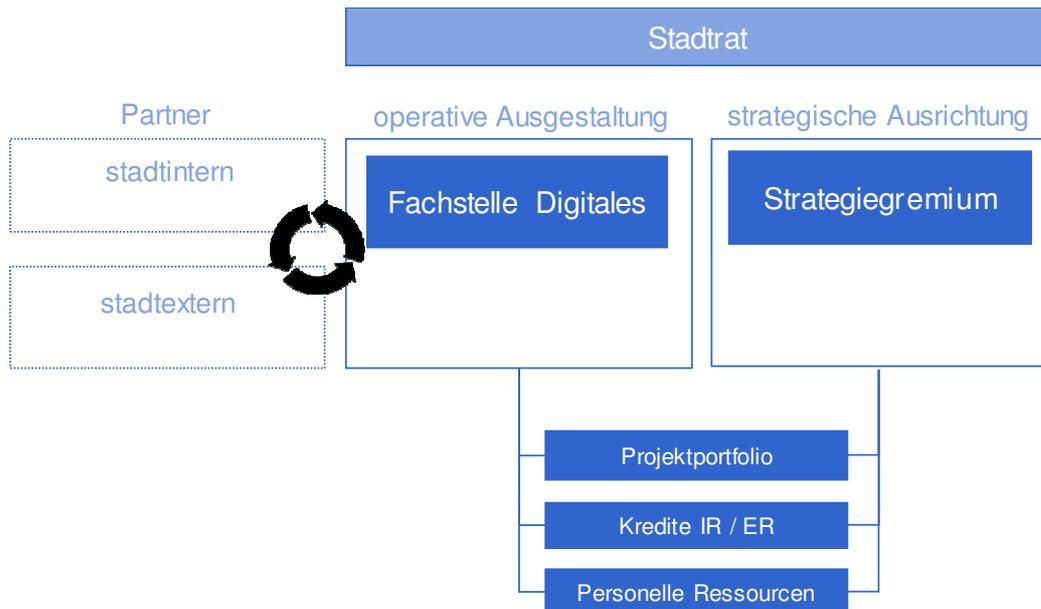


Abb. 6: Organisationsmodell Stadt Luzern digital (eigene Darstellung)

6.1 Strategiegremium

Die strategische Ausrichtung der digitalen Transformation wird durch ein stadtübergreifendes Strategiegremium verantwortet.

6.1.1 Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Kompetenzen

Das Strategiegremium ist für die strategische Ausrichtung zuständig. Diese umfasst folgende Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen:

- Digitalstrategie: Das Gremium überwacht die Einhaltung und strategiekonforme Umsetzung von Digitalisierungsprojekten und prüft die durch die Fachstelle Digitales aktualisierte bzw. weiterentwickelte Digitalstrategie zur Freigabe durch den Stadtrat.
- Projektportfolio Digitalisierung: Das Gremium entscheidet über die Aufnahme von Digitalisierungsprojekten ins Projektportfolio und lässt dieses durch den Stadtrat genehmigen. Es entscheidet über das Projektportfolio für Digitalisierungsprojekte, die notwendigen Kredite in der Erfolgs- und Investitionsrechnung sowie die notwendigen personellen Ressourcen, sofern diese befristet sind.
- Umsetzungsprojekte zur Digitalstrategie: Das Gremium genehmigt den Start und den Abschluss von Umsetzungsprojekten gemäss der Roadmap Digitales und dem Projektportfolio.
- Projektportfolio Mehrwertprojekte Informatik: Das Gremium entscheidet über die Aufnahme von Projekten ins Projektportfolio und genehmigt den Start und Abschluss der jeweiligen Umsetzungsprojekte.
- Projektportfolio IT-Investitionen Betrieb (siehe Kapitel 8.1.1): Das Gremium entscheidet über die Aufnahme von technischen und gesetzlichen Projekten (Basisinfrastrukturen und Basisservices) ins Projektportfolio IT-Investitionen Betrieb und genehmigt den Start und Abschluss der jeweiligen Umsetzungsprojekte.
- Projektsteuerung: Bei grösseren und/oder strategisch wichtigen Projekten nimmt eine Vertretung des Strategiegremiums Einsitz in der jeweiligen Projektorganisationen.

6.1.2 Organisation

Strategiegremium	
Delegation StR	Stadt-schreiber/in
Leiter/in ZID	Personal-chef/in
CDO	Expertinnen / Experten

Das Strategiegremium löst die heute gemäss Informatikverordnung eingesetzten Gremien Stadtratsausschuss Informatik, Informatikausschuss, ständige Informatikkommission (SIK) und erweiterte ständige Informatikkommission (SIK+) ab.¹ Die personelle Zusammensetzung des Strategiegremiums ist stadtübergreifend angelegt und soll gewährleisten, dass die digitale Transformation als gesamtstädtische Aufgabe wahrgenommen und wird entsprechend strategisch verankert ist.

Die Stadtratsdelegation besteht aus zwei Mitgliedern des Stadtrates und sichert die Legitimität als Vertretung des Exekutivgremiums. Der Leiter oder die Leiterin ZID ist für den Betrieb der IT-Landschaft der Stadt Luzern zuständig. Der Personalchef oder die Personalchefin begleitet den Change-Prozess durch das Team Interne Organisationsberatung und unterstützt so die digitale Transformation. Der Stadtschreiber oder die Stadtschreiberin ist für die Umsetzung der politischen Strategie des Stadtrates zuständig, welche massgebenden Einfluss auf die Digitalstrategie hat. Er oder sie vertritt die Aspekte der Stadtentwicklung. Ergänzt wird das Strategiegremium mit Fachexpertinnen und Fachexperten aus den Direktionen, welche in den einzelnen Fokusbereichen eine hohe Kompetenz im Digitalisierungsbereich ausweisen und stark in die Anwendung digitaler Technologien involviert sind (z. B. aus den Bereichen GIS, Bevölkerungsdienste, Finanzen). Die Fachexpertinnen und -experten werden durch den Stadtrat gewählt und können ggf. auch durch stadtexterne Personen ergänzt werden. Schliesslich vertritt die oder der Chief Digital Officer (Glossar, siehe dazu auch Kapitel 6.2.3) die konkreten Interessen und Anliegen der Direktionen und Dienstabteilungen und stellt das Know-how in den Bereichen Governance und Portfoliomanagement sicher.

6.2 Fachstelle Digitales

Gemäss geltender Informatikverordnung sind heute bei Mehrwertprojekten im IT-Bereich die Dienstabteilungen für die Erstellung eines Projektauftrages und für die Projektdurchführung verantwortlich. Die Dienstabteilung ZID nimmt dabei eine unterstützende Rolle ein. Die dezentrale Planung von IT-Projekten in den Dienstabteilungen ist jedoch problematisch: Einerseits sind neben dem Tagesgeschäft die dafür erforderlichen personellen Ressourcen bereitzustellen, andererseits muss in der betroffenen Dienstabteilung zumindest ein fachliches Grundlagenwissen im Bereich IT-Projektmanagement vorhanden sein. Die Nutzung von Synergien (z. B. die Wiederverwendung von bereits in anderen Projekten erarbeiteten Grundlagen) und die stadtweite Koordination (z. B. Berücksichtigung von einheitlichen Systemanforderungen, Sicherstellung der Kompatibilität, Strategiekonformität) werden erschwert. Auf Ebene der Dienstabteilungen fehlt bei der Konkretisierung von IT-Projektideen meist der dafür notwendige stadtübergreifende Überblick. Ebenfalls wird dem Change-Management und der

¹ Nach Verabschiedung dieses Berichtes und Antrages wird die Informatikverordnung der Stadt Luzern entsprechend angepasst.

Vereinfachung von Strukturen und Prozessen bei Digitalisierungsprojekten oft zu wenig Beachtung geschenkt.

Um die Dienstabteilungen zu entlasten, eine personelle, fachliche wie auch finanzielle Ressourcenplanung zu gewährleisten sowie den stadtweiten Fokus zu stärken und Synergien optimal auszuschöpfen, wird eine Fachstelle Digitales aufgebaut. Die Fachstelle ist die zentrale Anlaufstelle mit umfassenden Projektleitungskennntnissen für sämtliche Digitalisierungsprojekte der Stadt Luzern. Allen Dienstabteilungen wird damit eine Gleichwertigkeit und Gleichbehandlung gewährt, und es wird sichergestellt, dass Digitalisierungsprojekte als digitale Transformation betrachtet und entsprechend umgesetzt werden. Durch die Schaffung einer Fachstelle Digitales können die notwendigen fachlichen und personellen Ressourcen mit einem gesamtstädtischen Fokus eingesetzt sowie die notwendigen Grundlagen und Vorgaben für die konsistente Umsetzung der Digitalstrategie sichergestellt werden. Der Zusammenschluss der bereits heute im Digitalisierungsbereich tätigen Businessprojektleitungen in den Dienstabteilungen Personal und Stadtkanzlei bietet zudem die Möglichkeit der Nutzung von Synergien, des Know-how-Transfers unter den Businessprojektleitungen und der Stellvertreterregelung.

6.2.1 Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Kompetenzen

Die Fachstelle Digitales ist für die operative Umsetzung der Digitalstrategie zuständig. Diese umfasst folgende Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen:

- Digitalstrategie: Die Fachstelle ist verantwortlich für die Umsetzung und Aktualisierung der Digitalstrategie. Sie führt ein entsprechendes Reporting zuhanden des Strategiegremiums.
- Umsetzungsprojekte zur Digitalstrategie: Die Fachstelle verwaltet und aktualisiert das Projektportfolio mit den Projekten zur Umsetzung der Digitalstrategie. Sie nimmt in Absprache mit den Dienstabteilungen Zentrale Informatikdienste und Personal sowie den betroffenen Dienstabteilungen die dafür notwendigen personellen und finanziellen Vorabklärungen und Priorisierung vor, überprüft die Strategiekonformität und unterbreitet das Projektportfolio zuhanden des Strategiegremiums zum Beschluss.
- Projektmanagement und generelle Unterstützung: Die Fachstelle übernimmt für Dienstabteilungen, welchen für die Umsetzung eines Digitalisierungsprojekts das erforderliche Fachwissen und/oder die personellen Ressourcen fehlen, die Projektleitung. Bei Dienstabteilungen mit den erforderlichen Voraussetzungen für eine Projektleitung legt die Fachstelle die Projektmanagementmethode fest und steuert die Projektleitungen in den Dienstabteilungen. Sie arbeitet in temporären, flexiblen und interdisziplinären Projektorganisationen mit weiteren Partnern innerhalb und ausserhalb der Stadtverwaltung zusammen. Sie unterstützt den Stadtrat, die Direktionen und die Dienstabteilungen generell bei Themen der Digitalisierung und der digitalen Transformation.
- Innovation: Die Fachstelle führt im Sinne eines Innovationsmanagements Pilotprojekte und Tests in den Fokusbereichen in Absprache mit den internen und externen Partnern durch. Sie gibt dem Strategiegremium Empfehlungen über deren Einsatz in der Stadtverwaltung ab.
- Partnermanagement (intern und extern): Die Fachstelle stellt die Koordination mit den internen und externen Partnern im Bereich digitale Transformation sicher und fördert Kooperationen, insbesondere im Bereich Smart City.

- **Koordination:** Die Fachstelle erarbeitet in enger Zusammenarbeit mit den Dienstabteilungen Personal und Zentrale Informatikdienste Richtlinien und Vorgaben als Grundlagen für die Umsetzung von Digitalisierungsprojekten und nutzt mögliche Synergiepotenziale.
- **Datensicherheit:** Die Fachstelle ist für die Datensicherheit verantwortlich. Sie gewährleistet, dass die Stadtverwaltung den gesetzlichen Vorgaben die notwendige Beachtung schenkt.
- **Kommunikation/Öffentlichkeitsarbeit:** Der Bereich Kommunikation (KOMM) stellt in enger Zusammenarbeit mit der Fachstelle die interne und externe Kommunikation in der digitalen Transformation sicher. Basis dazu bildet ein Kommunikationskonzept, welches auf der Kommunikationsstrategie basiert. Ebenso gehört das Marketing zur Positionierung der digitalen Stadt Luzern dazu.

6.2.2 Organisation



Die Leitung der Fachstelle obliegt der oder dem Chief Digital Officer (CDO). Die Durchführung der städtischen Digitalisierungsprojekte (bzw. deren Projektleitung) erfolgt durch Businessprojektleitungen. Diese werden durch ein Projekt-office unterstützt. Die Sicherstellung und Bewirtschaftung eines einheitlichen und stadtweiten Portfolios der Digitalisierungsprojekte obliegt der Stelle Portfoliomanagement. Ebenfalls wird die Datensicherheit in die Fachstelle integriert.

6.2.3 Ausgestaltung und stadtinterne Ansiedlung

Die stadtinterne Ansiedlung der Fachstelle Digitales hat massgebenden Einfluss auf den Erfolg der digitalen Transformation. Mit der Ansiedlung und Ausgestaltung sollen folgende Ziele erreicht werden:

- Die digitale Transformation wird als eine gesamtstädtische Aufgabe wahrgenommen.
- Die Fachstelle besitzt eine hohe Durchsetzungskraft im Innovationsmanagement, bei gesamtstädtischen Ansätzen und Vorgaben.
- Organisationsinterne Schnittstellen werden so weit als möglich reduziert.
- Die Stelle CDO besitzt eine hohe Entscheidungsbefugnis und kann die Stadt Luzern gegen aussen adäquat vertreten.

Zur Erreichung der beschriebenen Zielsetzung soll die Fachstelle Digitales als Dienstabteilung organisiert werden. Als Querschnittsabteilung mit Auswirkungen auf sämtliche Direktionen und Dienstabteilungen wird sie – analog der Dienstabteilung Personal – als Fachstelle des Stadtrates geführt. Sinngemäss kommt bei ihrer stadtinternen Angliederung Art. 17 Abs. 2 der Organisationsverordnung der Stadt Luzern vom 28. August 2002 (sRSL 0.5.1.1.2) zur Anwendung: Die Dienstabteilung ist derjenigen Direktion unterstellt, welche die Stadtpräsidentin oder der Stadtpräsident leitet. Durch die Ausgestaltung als Dienstabteilung und Fachstelle des Stadtrates wird diese in die Lage versetzt, die notwendige gesamtstädtische Kraft zu entfalten. Die Stelle der oder des CDO erhält mit der Richtfunktion einer Dienstchefin oder eines Dienst-

chefs das notwendige Gewicht und die notwendige Legitimität in der Interaktion mit den Dienstabteilungen. Die Durchsetzung von Innovationen und verbindlichen Vorgaben wird erleichtert.

6.3 Stadtinterne Partner

Bei Digitalisierungsprojekten arbeiten die Businessprojektleiterinnen und -leiter der Fachstelle Digitales eng mit den IT-Projektleiterinnen und -leitern der Zentralen Informatikdienste (ZID), der Internen Organisationsberatung (IOB) der Dienstabteilung Personal, mit der Stadtkanzlei bei Fragen der Stadtentwicklung sowie der Finanzverwaltung bei rechtlichen Aspekten im Rahmen von Beschaffungen zusammen und treiben dadurch gemeinsam die digitale Transformation der Stadtverwaltung voran. Die Fachstelle Digitales nimmt dabei eine koordinierende Funktion ein. So koordiniert sie beispielsweise die Bereit- und Sicherstellung der notwendigen personellen und finanziellen Ressourcen bei Projekten im Rahmen der digitalen Transformation in enger Absprache mit den involvierten Dienstabteilungen.

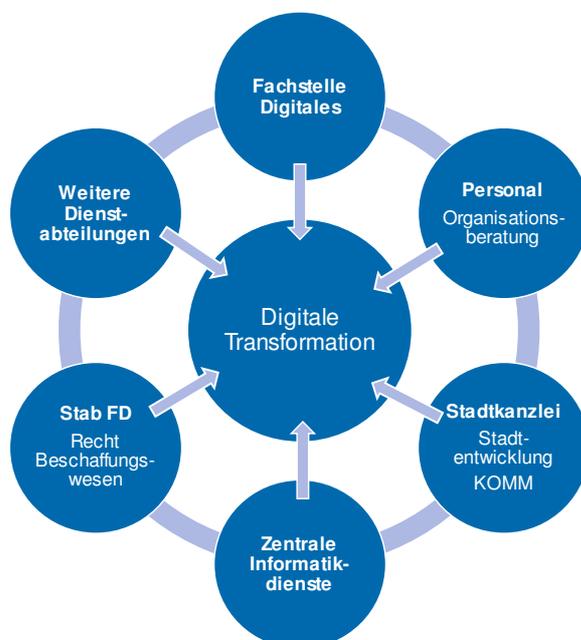


Abb. 7: Ermöglichung der digitalen Transformation durch Zusammenarbeit der Dienstabteilungen (eigene Darstellung)

6.3.1 Personal

Im Rahmen des B+A 29 vom 21. Dezember 2016: «Reorganisation der Stadtverwaltung» wurde die Dienstabteilung Personal (PA) beauftragt, einen neuen Bereich Organisationsberatung (Übernahme der Aufgabe «Prozesse» von ZID) aufzubauen. Dafür bewilligte der Grosse Stadtrat eine Vollzeitstelle. Die Dienstabteilung Personal hat intern die Ressourcen gebündelt und Mitte 2018 ein Team «Interne Organisationsberatung» aufgebaut. Dieses umfasst zurzeit drei Vollzeitstellen (davon eine Stelle befristet bis Ende 2021). Der neue Aufgabenbereich «Interne Organisationsberatung» soll die Grundlagen der Themenbereiche Qualitäts- und Prozessmanagement sowie Change-Management entwickeln. Im Weiteren ist das Team für die Themenbereiche Gesundheitsmanagement/Arbeitssicherheit, Notfall- und Krisenmanage-

ment und den Fokusbereich «Work Smart» zuständig. Die gebündelten Ressourcen sollen gezielt die Dienstabteilungen in ihren Transformationsprojekten unterstützen. Eine Evaluation der Ressourcen dafür soll bis Ende 2020 erfolgen.

6.3.2 Zentrale Informatikdienste

Die Dienstabteilung Zentrale Informatikdienste (ZID) ist für die technische Umsetzung der Digitalisierungsprojekte sowie für den Support und die Wartung der entsprechenden IT-Infrastruktur sowie Software zuständig. Die IT-Projektleiterinnen und -leiter der ZID übernehmen die Teilprojektleitung für die technische Konzeption, die Umsetzung und die Übergabe in den Betrieb. Die Zentralen Informatikdienste bewirtschaften das Projektportfolio «IT-Investitionen Betrieb» in enger Zusammenarbeit mit der Fachstelle Digitales. Die Aufgaben Projektportfolio-Management für «Mehrwertprojekte» (Digitalisierungsprojekte) und Projektoffice, die heute in den Zentralen Informatikdiensten angesiedelt sind, werden zur Fachstelle Digitales verschoben. Die Zentralen Informatikdienste sind für die technische Umsetzung des operativen Datenschutzes und der Datensicherheit zuständig. Die Schulung, Sensibilisierung und Überprüfung der Mitarbeitenden in diesem Bereich werden in die neue Fachstelle Digitales verschoben. Gleichzeitig stellen die ZID die IT-Basisinfrastruktur und -Architektur der Stadt Luzern sowie deren Interoperabilität sicher. Aufgrund der zu erwartenden Zunahme an Digitalisierungsprojekten müssen die Ressourcen für das IT-Projektmanagement bei den Zentralen Informatikdiensten ab 2020 aufgestockt werden.

6.3.3 Stadtkanzlei

Die Führung und die Organisation der Stadtverwaltung Luzern beruhen traditionsgemäss auf dem Grundgedanken der primären fachlichen Zuständigkeit und Hoheit. Strategische Grundlagen werden in den Fachdirektionen und -abteilungen entwickelt. Sie sind fachlich sehr gut fundiert; ihnen fehlt aber gelegentlich der Querbezug zu anderen Strategiefeldern und die breite Abstützung im Gesamtstadtrat als dem gesamtverantwortlichen strategischen Führungsorgan der Stadt.

Die interdirektionale Kooperation ist organisatorisch auf unterer Stufe nicht vorgesehen. Zwar bestehen zahlreiche mehr oder weniger fixe Projektorganisationen und -arbeitsgruppen, namentlich die Konferenz der Stabschefinnen und Stabschefs; eine interdirektionale, übergeordnete Sicht und Arbeitsweise der Dienstabteilungen ist jedoch nicht etabliert. Auch der Stadtrat führt seine Geschäfte aufgrund einer direktional gegliederten Geschäftsliste. Berichtserstattungen zuhanden des Stadtrates und Entscheidungen aus dem Stadtrat fallen jeweils unter der Federführung einer bestimmten Direktion (bzw. der Stadtkanzlei). Diese bewährte Arbeitsweise steht einem vernetzten Denken, Entscheiden und Handeln gelegentlich im Wege, gerade diese sind jedoch für die digitale Transformation der Stadt Luzern von zentraler Bedeutung (vgl. Kapitel 3.3.3 und 6).

Um die heute bestehende stark direktionale Sichtweise aufzubrechen, soll in der Dienstabteilung Stadtkanzlei eine neue Stelle «Stadtentwicklung» etabliert werden. Diese Stelle soll direktionsübergreifend Entwicklungen analysieren, zentrale Themen und Fragestellungen identifizieren und schliesslich gewährleisten, dass die für die städtische Entwicklung relevan-

ten Zukunftsszenarien in die Strategie des Stadtrates einfließen. Sie muss dazu im Austausch mit dem Stadtrat, den Direktionen und insbesondere externen Stellen sein.

6.3.4 Stab Finanzdirektion

Wie in Kapitel 2.6.5 ausgeführt, kennt die Stadt Luzern keine zentrale Stelle für Fragen rund um die Beschaffungen der Stadt Luzern. Die Dienstabteilungen tätigen die diversen Beschaffungen in ihrem Aufgabenbereich selbstständig; im Hoch- und im Tiefbau fallen beispielsweise viele Beschaffungen an, die jedoch im Gegensatz zu Beschaffungen im Dienstleistungs-, IT- und Versicherungsbereich eher standardisiert sind. Eine gebündelte Kompetenz und Know-how sowie eine zentrale Anlaufstelle fehlen, insbesondere bei rechtlichen Fragestellungen. Vor allem im IT-Bereich stellt dies ein Risiko dar. Für die Umsetzung der Digitalstrategie braucht es deshalb zusätzliche Fachkompetenz. Die neue 50%-Stelle im Stab Finanzdirektion soll das juristische Know-how im Bereich des Beschaffungswesens in der Stadt Luzern sicherstellen und insbesondere geplante Beschaffungen rechtlich vorprüfen. Die Finanzdirektion verfügt derzeit über keinen Rechtsdienst, welcher die im Beschaffungsbereich tätigen Dienstabteilungen, insbesondere Finanzverwaltung (Koordination der Leadeinkäufer) und ZID, unterstützen kann. Weitere Stellenprozente, die im Stab der Finanzdirektion im Moment nicht besetzt sind, könnten ergänzend für die allgemeine Rechtsberatung der FD-Dienstabteilungen genutzt werden, u. a. für die Unterstützung im IT- und im Kreditrecht. Dies würde den Aufbau eines schlanken Rechtsdienstes in der Finanzdirektion ermöglichen. So können organisationsinterne Schnittstellen minimiert und Synergien geschaffen werden. Die Rechtssicherheit und die Qualität von städtischen Ausschreibungen und Beschaffungen werden erhöht.

6.3.5 Stelle für Kommunikation

Der Web-Bereich der Kommunikation bietet die Präsentations- und Verbreitungsplattform digitaler Dienstleistungen und Angeboten. Zentrale Kanäle bilden dabei die Websites www.stadt Luzern.ch und www.luzern.ch: Die Pflege und Entwicklung dieser Plattformen erfordern die entsprechenden Ressourcen. Für das bisherige Angebot kann die Stelle für Kommunikation (KOMM) 70 Stellenprozente einsetzen, was im Vergleich mit anderen Städten in der Schweiz sehr wenig ist und eine Stellvertretung, geschweige denn eine Weiterentwicklung der Plattformen kaum zulässt und immer wieder zu Betriebsengpässen führt.

6.3.6 Round Tables

Die Fachstelle Digitales führt regelmässige Round Tables mit weiteren stadtinternen Partnerinnen und Partnern durch. Die Round Tables

- beurteilen das Projektportfolio Digitalisierung aus fachlicher Sicht;
- nehmen zusammen mit der Fachstelle Digitales eine Priorisierung der Projekte zuhanden des Strategiegremiums vor;
- unterstützen die Fachstelle Digitales in fachlichen Fragen aus den Fokusbereichen, bei der Weiterentwicklung der Digitalstrategie und im Innovationsmanagement;
- schlagen Anwendungsbereiche aus den Fokusbereichen vor;
- beurteilen die durch die Fachstelle Digitales durchgeführten Pilotprojekte und Tests bezüglich der Einsatzfähigkeit für die Stadtverwaltung;
- geben Empfehlungen zuhanden des Strategiegremiums ab.

Die Zusammensetzung der Round Tables erfolgt je nach Fragestellung fachspezifisch (z. B. Fokusbereich) oder stadtübergreifend mit einem Schwerpunktthema (z. B. Basisinfrastruktur und Basisservices ZID). Die Fachstelle Digitales bringt die entsprechenden Resultate und Empfehlungen aus den Round Tables dem Strategiegremium zur Kenntnis.

6.4 Stellen

6.4.1 Fachstelle Digitales

Die neue Dienstabteilung «Fachstelle Digitales» umfasst ab 2020 die nachfolgenden Stellen. Teilweise müssen diese neu geschaffen werden, teilweise handelt es sich um bereits existierende Stellen, welche von anderen Direktionen bzw. Dienstabteilungen in die Fachstelle Digitales transferiert werden.

Stelle	Einreihung Funktion / Besetzung	Aufgaben	Kreditierung und Stellenplan
Chief Digital Officer	Management 1 / 100 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Führung der Dienstabteilung; ▪ Umsetzung, Weiterentwicklung und Controlling Digitalstrategie gemäss Vorgaben Strategiegremium; ▪ Innovationsmanagement; ▪ Partnermanagement, insbesondere im Bereich Smart City (interne und externe Koordinations- und Vernetzungsaufgaben); ▪ Stadtweite Koordination. 	In Finanzplanung teilweise enthalten, in Stellenplan aufzunehmen.
Portfoliomanagement und Projektcontrolling	Spez. Fachbearbeiter/in 2 / 100 % Bestehende Stelle; Transfer ZID	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pflege und Weiterentwicklung des Digitalisierungsportfolios auf verschiedenen Ebenen (strategisch, taktisch, operativ); ▪ Planen der finanziellen und personellen Ressourcen; ▪ Strategisches Projektcontrolling (Portfoliocontrolling); ▪ Operatives Projektcontrolling. 	In Budget 2019 und Finanzplanung enthalten, unbefristet.
Datensicherheit	Spez. Fachbearbeiter/in 2 / 50 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auf- und Ausbau IT-Sicherheit im Bereich Datensicherheit (in Zusammenarbeit mit ZID); ▪ Erarbeitung und Überprüfung stadtweiter Vorgaben; 	In Finanzplanung nicht enthalten, in Stellenplan aufzunehmen.

Stelle	Einreihung Funktion / Besetzung	Aufgaben	Kreditierung und Stellenplan
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schulung, Sensibilisierung und Überprüfung der Anwendenden in diesem Bereich. 	
Projektoffice und Administration	Spez. Fachbearbeiter/in 1 / 100 % Bestehende Stelle; Transfer ZID	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Methodische und fachliche Unterstützung der Businessprojektleiter/innen; ▪ Entlastung der Businessprojektleiter/innen von administrativen Aufgaben; ▪ Administrative Tätigkeiten für Dienstabteilung. 	In Budget 2019 und Finanzplanung enthalten, unbefristet.
Businessprojektleitung	Spez. Fachbearbeiter/in 2 / 100 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Leitung und Begleitung von komplexen Projekten in unterschiedlichen Themen- und Fachbereichen (Informatik und Betriebswirtschaft). 	In Finanzplanung nicht enthalten, in Stellenplan aufzunehmen.
Businessprojektleitung (PL HR digital)	Spez. Fachbearbeiter/in 2 / 100 % Bestehende Stelle: Transfer PA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Leitung und Begleitung von komplexen Projekten in unterschiedlichen Themen- und Fachbereichen (Informatik und Betriebswirtschaft), bis Ende 2021 Schwerpunkt HR digital). 	In Budget 2019 und Finanzplanung enthalten (befristet bis 2021).
Businessprojektleitung (Programmleitung GEVER)	Spez. Fachbearbeiter/in 2 / 100 % Bestehende Stelle: Transfer SK	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Leitung und Begleitung von komplexen Projekten in unterschiedlichen Themen- und Fachbereichen (Informatik und Betriebswirtschaft), bis Ende 2022 Schwerpunkt GEVER. 	In Budget 2019 und Finanzplanung enthalten (befristet bis 2022).

Insgesamt umfasst die Fachstelle Digitales 650 Stellenprozente, wobei 400 Stellenprozente stadintern verschoben werden; davon sind 200 Stellenprozente befristet.

Die Businessprojektleitungen PL HR digital und Programmleitung GEVER sind bis 2021 bzw. 2022 mit bereits gestarteten Digitalisierungsprojekten ausgelastet. Die Übernahme weiterer Projekte aus der Roadmap Digitales wird durch die betroffenen Businessprojektleitungen in diesem Zeitraum nur eingeschränkt möglich sein. Mit der Schaffung einer zusätzlichen Stelle im Bereich Businessprojektleitung ab 2020 ist die Betreuung der Digitalisierungsprojekte ab 2020 gewährleistet.

6.4.2 Zentrale Informatikdienste

In der Dienstabteilung Zentrale Informatikdienste sind heute 5,5 100%-Stellen Projektleitung IT angesiedelt. Davon werden bei der Umsetzung der Digitalstrategie zwei Stellen in die Fachstelle Digitales transferiert (siehe Kapitel 6.4.1). Die geplanten Projekte in der Roadmap Digitales können ohne zusätzliche Personalressourcen im Bereich Projektleitung IT nicht umgesetzt werden. Ebenfalls ist für die Installation und den anschliessenden Unterhalt des WLANs im Kontext des Projekts «Bedarfsgerechtes WLAN Stadt Luzern» eine Erhöhung der Stellenprozente der Netzwerkadministration im Bereich Infrastruktur-Services der ZID um 20 Stellenprozente erforderlich. Es sind somit folgende neue Stellen notwendig:

Stelle	Einordnung / Besetzung	Aufgaben	Kreditierung und Stellenplan
Netzwerk-administrator/in (ab 2019)	Handwerklich-technischer Fachbearbeiter/in 2 / 20 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Betrieb, Weiterentwicklung und Überwachung der Netzwerk- und WLAN-Infrastruktur der Stadt Luzern. 	In Budget 2019 und Finanzplanung nicht enthalten, in Stellenplan aufzunehmen.
Projektleitung IT (ab 2020)	Spez. Fachbearbeiter/in 1 / 50 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Leitung der Umsetzungsprojekte von IT-Applikationen im Rahmen der digitalen Transformation. 	In Finanzplanung enthalten, in Stellenplan aufzunehmen.
Projektleitung IT (ab 2021)	Spez. Fachbearbeiter/in 1 / 50 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Leitung der Umsetzungsprojekte von IT-Applikationen im Rahmen der digitalen Transformation. 	In Finanzplanung enthalten, in Stellenplan aufzunehmen.

6.4.3 Stadtkanzlei

Die Stadtkanzlei verfügt über eine Assistenzstelle (50 %) für die Entwicklung der politischen Planungsinstrumente (Gemeindestrategie, Legislaturprogramm). Hingegen werden weder die Direktionen materiell begleitet, noch stösst die Stelle die gezielte Weiterentwicklung gesamtstädtischer Strategien an. Dazu soll zumindest eine für Stadtentwicklungsfragen beauftragte Person (50 %) eingesetzt werden (siehe dazu Ausführungen in Kapitel 6.3.3).

Stelle	Einordnung / Besetzung	Aufgaben	Kreditierung und Stellenplan
Stelle Stadtentwicklung (ab 2020)	Spez. Fachbearbeiter/in 2 / 50 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse direktionsübergreifender Entwicklungen; ▪ Identifizierung zentraler Themen und Fragestellungen; ▪ Gewährleistung, dass die für die städtische Entwicklung relevanten Zukunftsszenarien in die Strategie des Stadtrates einfließen; ▪ Austausch mit dem Stadtrat, den Direktionen und insbesondere externen Stellen. 	In Finanzplanung nicht enthalten, in Stellenplan aufzunehmen.

6.4.4 Stelle für Kommunikation

Mit der Ergänzung von KOMM kann ein notwendiges digitales Schwergewicht in der Kommunikation gesetzt werden, welches folgende Aufgaben qualitativ erfüllen kann:

- Pflege und Entwicklung der Internetplattformen für digitale Angebote (vor allem E-Government);
- Stärkung der kommunikativen Begleitung der digitalen Entwicklung und deren Positionierung (Marketing);
- Sicherstellung einer dringend notwendigen Stellvertretung.

Diese Aufgaben sollen dank der Ergänzung von KOMM mit einer befristeten 50%-Stelle in den intensiven Aufbau- und Entwicklungsjahren 2019 bis 2021 erfüllt werden können.

Stelle	Einordnung / Besetzung	Aufgaben	Kreditierung und Stellenplan
Ergänzungsstelle Kommunikation (Schwergewicht Web / digitale Kommunikation) (50 %, ab Juli 2019), Webmaster/-mistress-Stv.	Kaufmännische Fachbearbeiter/in 3 / 50 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kommunikative Begleitung der digitalen Entwicklungen; ▪ Weiterentwicklung der Web-Plattformen; ▪ Positionierung der digitalen Angebote; ▪ Stellvertretung der Webmistress. 	In Finanzplanung nicht enthalten, in Stellenplan aufzunehmen.

6.4.5 Stab Finanzdirektion

Die Finanzverwaltung ist für die Koordination des stadtweiten Einkaufes zuständig. Für die Sicherstellung eines koordinierten Beschaffungswesens und die Sicherung des damit verbundenen rechtlichen Know-hows soll im Stab der Finanzdirektion eine 50%-Stelle Juristin/Jurist geschaffen werden (siehe dazu Ausführungen in Kapitel 6.3.4).

Stelle	Einordnung / Besetzung	Aufgaben	Kreditierung und Stellenplan
Stelle Jurist/in Stab Finanzdirektion (ab 2020)	Spez. Fachbearbeiter/in 2 / 50 %	Auf- und Ausbau von Kompetenzen im Bereich Beschaffungswesen: <ul style="list-style-type: none">▪ Beratung der Direktionen und Dienstabteilungen;▪ Aufbau von Prozessen und Überwachung der diesbezüglichen Einhaltung.	In Finanzplanung nicht enthalten, in Stellenplan aufzunehmen.

6.5 Stadtexterne Partner

Die Fachstelle Digitales arbeitet in den verschiedenen Fokusbereichen eng mit verwaltungsexternen Partnern zusammen. Insbesondere im Fokusbereich Smart City sind Kooperationsbereitschaft und ein stark partizipativer Ansatz Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche weitere Entwicklung:

- Smart City und Open Government Data: ewl AG, vbl AG, Luzern Tourismus AG, Wirtschaftsunternehmen, Bildungsinstitutionen (Universität/Hochschule Luzern), IG Smart City Schweiz;
- E-Government: Fachstelle E-Government des Kantons und des Verbands Luzerner Gemeinden, Fachstelle E-Government des Bundes, Referenzstädte.

Die Stelle «Chief Digital Officer» ist verantwortlich für den Bereich «Smart City». Sie ist das Gesicht der Smart City Luzern und fungiert als zentrale Anlaufstelle für sämtliche externen Kontakte im Fokusbereich «Smart City». Sie nimmt sämtliche Koordinations- und Vernetzungsaufgaben wahr. So ist sie verantwortlich für die Identifizierung der wichtigsten Anspruchsgruppen und Netzwerkpartner, den systematischen Aufbau der Zusammenarbeit, die Initiierung und Umsetzung weiterer Pilotprojekte und das Monitoring. Zudem pflegt sie den schweizweiten Erfahrungsaustausch. Die Fachstelle veranstaltet regelmässig zusammen mit der Stelle Stadtentwicklung Round Tables mit den stadtexternen Partnern. Diese ersetzen das heutige Forum «Digitale Stadt Luzern» und dienen zur Vertiefung einzelner Fragestellungen. Die Round Tables mit externen Partnern verstehen sich als Diskussions-, Koordinations- und Entwicklungsplattform. Sie spricht sich dabei mit der Stelle Stadtentwicklung ab.

7 Vorgehen 2019

Nach Beschluss des vorliegenden Berichtes und Antrages wird die in Kapitel 6 beschriebene Organisation schrittweise aufgebaut. Für das Jahr 2019 wird dazu die für die Erarbeitung des Berichtes und Antrages etablierte interdisziplinäre Projektgruppe weitergeführt und als Übergangsorganisation eingesetzt. Die strategische Steuerung erfolgt durch das unter Kapitel 6.1 beschriebene Strategiegremium.

Strategiegremium	Beat Züsli, Stadtpräsident Franziska Bitzi Staub, Finanzdirektorin Urs Achermann, Stadtschreiber Christian Bünther, Personalchef Markus Hodel, Leiter ZID Fachexpertinnen und Fachexperten: Katrin Aeberhard-Amrein, Bevölkerungsdienste Theo Honermann, Feuerwehr Urs Truttman, GIS Gregor Schmid, Umweltschutz
Operative Übergangsorganisation	Evelyne Bucheli, Personal Hermann Kühn, Personal Daniel Egli, Stadtkanzlei Oliver Frey, Stab Bildungsdirektion, Leitung

Die operative Übergangsorganisation ist verantwortlich für:

- den Aufbau der Fachstelle Digitales;
- die Anpassung der dadurch tangierten rechtlichen Grundlagen;
- die Umsetzung der Jahresziele 2019 sowie
- die Umsetzung der in der Roadmap Digitales für das Jahr 2019 enthaltenen Projekte und Massnahmen.

7.1 Aufbau Fachstelle Digitales

Der Zeitplan für den Aufbau der Fachstelle Digitales gestaltet sich wie nachfolgend aufgezeigt. Bis Juli 2019 wird durch die operative Übergangsorganisation parallel dazu die Anpassung der rechtlichen Grundlagen (Organisationsverordnung, Informatikverordnung, ggf. Finanzhaushaltsverordnung) vorbereitet und dem Stadtrat zum Beschluss vorgelegt.

Datum	Was	Wer
Bis Ende Juni 2019	Erarbeitung/Vorbereitung Stellenbeschrieb und Stellenausschreibung CDO	Übergangsorganisation, Ausschuss Strategiegremium (Beschluss)
August bis November 2019	Ausschreibung und Rekrutierung Stelle CDO	Übergangsorganisation, Dienstabteilung Personal

Datum	Was	Wer
Dezember 2019	Entscheid Besetzung Stelle CDO	Ausschuss Strategiegremium, Stadtrat (Beschluss)
Ab Dezember 2019	Erarbeitung/Vorbereitung Stellenbeschriebe und Stellenausschreibungen für: «Datensicherheit» sowie «Businesprojektleitung»	Übergangsorganisation, CDO (sobald vorhanden)
Januar 2020	Transfer Businessprojektleitungen aus Dienstabteilungen Personal, Stadtkanzlei und Finanzverwaltung Fachstelle Digitales nimmt Arbeit auf.	CDO
Januar 2020	Ausschreibungen und Recruiting Stellen: «Datensicherheit» sowie «Businesprojektleitung»	CDO, Dienstabteilung Personal
April 2020	Alle Stellen in Fachstelle Digitales besetzt.	

7.2 Umsetzung Jahresziele Digitalstrategie und Roadmap 2019

Die in der Roadmap Digitales aufgeführten Projekte und Massnahmen zur Erreichung der Jahresziele 2019 können nicht vollumfänglich durch die operative Übergangsorganisation durchgeführt bzw. umgesetzt werden. Die Projekte werden deshalb durch die Übergangsorganisation koordiniert. Das dafür notwendige fachliche Know-how sowie die notwendigen personellen Ressourcen werden durch externe Mandate sichergestellt. Dies betrifft folgende Projekte/Massnahmen:

Fokusbereich	Projekt/Massnahme
E-Government	Vorprojekt Kundenportal <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zugangskanäle bestimmen und beschreiben (analog/digital)
Smart City	Partnernetzwerk <ul style="list-style-type: none"> ▪ Erstellung Kooperationskonzept
Work Smart	Neue Arbeitsformen <ul style="list-style-type: none"> ▪ Konzeptarbeit
Unterstützende Massnahmen	Öffentlichkeitsarbeit, Marketing und Kommunikation <ul style="list-style-type: none"> ▪ Referate, Veranstaltungen, Mittagsforen
Übergreifende Führungs- und Steuerungsmassnahmen	Aufbau Governance

Ab 2020 werden die entsprechenden Arbeiten durch die Fachstelle Digitales weitergeführt.

8 Finanzen und Folgekosten

8.1 Heute verfügbare finanzielle Mittel IT und Digitalisierung

Das Budget 2019 sowie die Finanzplanung 2019 bis 2022 der Stadt Luzern weisen sowohl in der Erfolgsrechnung wie auch in der Investitionsrechnung Budgetpositionen in den Bereichen IT und Digitalisierung auf:

8.1.1 Investitionsrechnung

Die Investitionsrechnung weist in der Aufgabe «Dienstleistungen Informatik» zwei Budgetpositionen jeweils für die Jahre 2019 bis 2022 auf:

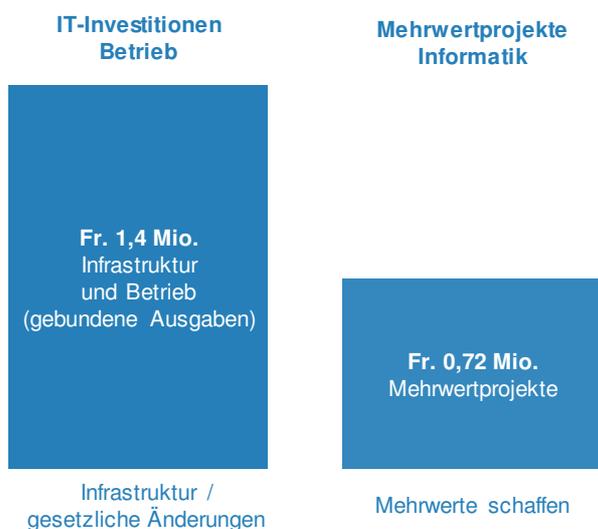


Abb. 8: Zusammenstellung Budgetpositionen IT in Investitionsrechnung (eigene Darstellung)

Über die Budgetposition «IT-Investitionen Betrieb» (1,4 Mio. Franken) werden Ersatzinvestitionen in die IT-Infrastruktur der Stadt Luzern sowie die Sicherstellung der Basisinfrastruktur finanziert. Über die Budgetposition «Mehrwertprojekte Informatik» (0,72 Mio. Franken) werden IT-Projekte (Fachapplikationen) einzelner Dienstabteilungen sowie kleinere Anpassungen bereits bestehender Systeme finanziert, welche jeweils höher als Fr. 50'000.– und tiefer als Fr. 750'000.– liegen und somit in die Kompetenz des Stadtrates fallen.

Grössere IT-Projekte werden in der Investitionsrechnung heute separat budgetiert. Aktuell finden sich folgende Projekte in der Investitionsrechnung:

- ICT Volksschule: Teil Sekundarschule (B+A 22/2018), 1,768 Mio. Franken Investitionskosten (in der Investitionsplanung 2019–2022 sind 2,149 Mio. Franken eingestellt) und 0,404 Mio. Franken jährlich wiederkehrend;
- HR digital: Ersatz bestehendes Personalinformationssystem, 1,7 Mio. Franken;
- GEVER: Elektronische Geschäftsverwaltung (B+A 27/2017), 2,2 Mio. Franken

8.1.2 Erfolgsrechnung

In der Erfolgsrechnung sind im Budget 2019 und in der Finanzplanung 2019 bis 2022 neben den IT-Projektleitungsstellen der ZID auch Personalkosten im Projektleitungsbereich einge-

stellt, welche sich im Aufgabenbereich der Digitalisierung bewegen. Insgesamt handelt es sich um 400 Stellenprocente bzw. Fr. 520'000.– pro Jahr:

- Chief Digital Officer (CDO), eingestellt bei ZID (100 %, nicht besetzt, nicht bewilligt, unbefristet);
- Projektleitung HR digital, eingestellt bei PA (100 %, besetzt, bewilligt durch den Stadtrat, befristet bis Ende 2021);
- Programmleitung GEVER, eingestellt bei der Stadtkanzlei (100 %, besetzt, bewilligt, befristet bis Ende 2022).

Ebenfalls finden sich in der Erfolgsrechnung die Budgetpositionen für den Betrieb der städtischen IT-Infrastruktur. Mehrwertprojekte in der Investitionsrechnung generieren im Betrieb der IT-Infrastruktur zusätzliche Kosten, wie z. B. projektabhängige Personalkosten (intern sowie extern) und Wartungsverträge.

8.2 Finanzbedarf Digitalstrategie 2019 bis 2021

Die heute in der Investitions- und Erfolgsrechnung eingestellten Kredite reichen für die Umsetzung der Digitalstrategie der Stadt Luzern nicht aus. Es sind zusätzliche Mittel erforderlich:

8.2.1 Investitionsrechnung: Mehrwertprojekte Digitalisierung

Zur Umsetzung der in der Roadmap Digitales aufgezeigten Investitionsprojekte im Bereich der digitalen Transformation (siehe dazu Kapitel 5) werden die heute bestehenden Budgetpositionen mit einer weiteren Budgetposition ab 2020 «Mehrwertprojekte Digitalisierung» ergänzt:

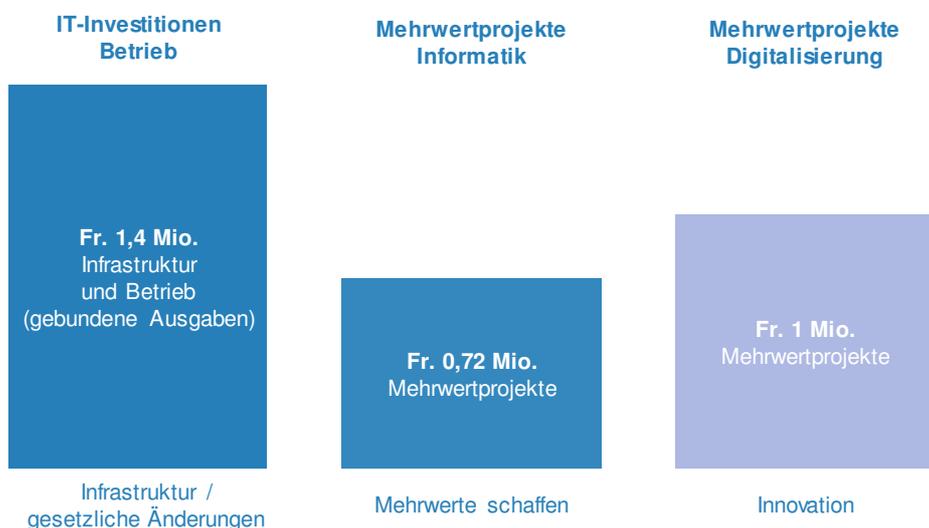


Abb. 9: Zusammenstellung Budgetpositionen IT und Digitalisierung Investitionsrechnung (eigene Darstellung)

Die Ergänzung erfolgt im Rahmen des geltenden bzw. in der städtischen Finanzplanung 2019 bis 2022 eingestellten Investitionsplafonds von 50 Mio. Franken (bzw. 45 Mio. Franken für das Jahr 2021).

Die Budgetpositionen «IT-Investitionen Betrieb» und «Mehrwertprojekte Informatik» werden bis 2023 unverändert in der Höhe von 1,4 Mio. Franken/Jahr bzw. 0,72 Mio. Franken/Jahr beibehalten. Die innerhalb der Budgetposition «Mehrwertprojekte Digitalisierung» getätigten Investitionen weisen wie alle IT-Applikationen einen Produktlebenszyklus auf und müssen nach einigen Jahren wiederbeschafft oder ersetzt werden. Wiederbeschaffungen und Ersatz werden über die Budgetposition «IT-Investitionen Betrieb» getätigt. Somit haben Investitionen im Bereich «Mehrwertprojekte Digitalisierung» zeitlich verzögert Einfluss auf die Budgetposition «IT-Investitionen Betrieb». Es ist mit einem Mehrbedarf bzw. einer Erhöhung ab zirka 2024/2025 zu rechnen, damit der Ersatz der bestehenden Infrastruktur sichergestellt ist. Es handelt sich dabei um gebundene Kosten.

Nachfolgend wird die Planung **der zusätzlichen Budgetposition «Mehrwertprojekte Digitalisierung»** für die Jahre 2019 bis 2021 aufgezeigt (in Fr.). Bei den aufgeführten Zahlen handelt es sich um Planwerte, da insbesondere im Bereich der Optimierungsprojekte und Quick Wins zum heutigen Zeitpunkt zwar zahlreiche Projektideen vorliegen, diese jedoch noch keine vertieften Abklärungen, insbesondere in finanzieller Hinsicht, aufweisen. Die aus den Investitionen resultierenden Folgekosten (z. B. Unterhalts- und Betriebskosten) werden zur Ermittlung der Ausgabenkompetenz pro Jahr pauschal mit 5 Prozent des Gesamtinvestitionsbetrages über eine Nutzungsdauer von fünf Jahren berechnet. Diese fallen in der Erfolgsrechnung an und werden in Kapitel 10 entsprechend zugewiesen.

Fokusbereich E-Government

Projekt	Finanzbedarf 2019-2021	2019	2020	2021	Folge- kosten	Kredit für Ausgabe- kompetenz
Strategische Projekte						
Kundenportal: Dienstleistungskanäle	80'000	50'000	30'000	0	0	80'000
Kundenportal: Dienstleistungskatalog und Basisinfrastruktur	225'000	0	225'000	0	56'300	281'300
Kundenportal: Umsetzung	200'000	0	0	200'000	50'000	250'000
Subtotal	505'000	50'000	255'000	200'000	106'300	611'300
Optimierungsprojekte und QuickWins	900'000	0	400'000	500'000	225'000	900'000
Subtotal	900'000	0	400'000	500'000	225'000	1'125'000

Die in der Roadmap Digitales im Fokusbereich E-Government enthaltenen strategischen Projekte «Zentrale Adressverwaltung» und «GEVER» werden nicht in der Budgetposition Mehrwertprojekte Digitalisierung geführt. Beide Projekte sind bereits 2018 gestartet. Das Projekt «GEVER» ist separat in der Investitionsrechnung aufgeführt, das Projekt «Zentrale Adressverwaltung» ist in der Budgetposition «Mehrwertprojekte Informatik» enthalten.

Fokusbereich Open Government Data (OGD)

Projekt	Finanzbedarf 2019-2021	2019	2020	2021	Folge- kosten	Kredit für Ausgabe- kompetenz
Strategische Projekte						
OGD Plattform Pilot	120'000	120'000	0	0	0	120'000
OGD Plattform Betrieb	170'000	0	160'000	10'000	42'500	212'500
OGD Datenangebot erweitern	40'000	0	15'000	25'000	0	40'000
Subtotal	330'000	120'000	175'000	35'000	42'500	372'500
Optimierungsprojekte und QuickWins	150'000	0	50'000	100'000	37'500	187'500
Subtotal	150'000	0	50'000	100'000	37'500	187'500

Fokusbereich Smart City

Projekt	Finanzbedarf 2019-2021	2019	2020	2021	Folge- kosten	Kredit für Ausgabe- kompetenz
Strategische Projekte						
Kooperationskonzept erarbeiten	15'000	15'000	0	0	0	15'000
Projekte Smart City	150'000	0	50'000	100'000	0	150'000
Subtotal	165'000	15'000	50'000	100'000	0	165'000

Das in der Roadmap Digitales im Fokusbereich «Smart City» enthaltene strategische Projekt «Car-Parkleitsystem» wird nicht in der Budgetposition «Mehrwertprojekte Digitalisierung» geführt. Die Investitionskosten (zirka Fr. 150'000.–) werden über den Budgetkredit für kurzfristige Massnahmen zur Car-Parkierung 2018 finanziert, die Betriebskosten (zirka Fr. 50'000.–/Jahr) laufen über das Globalbudget des Tiefbauamtes.

Zusammenzug

	Finanzbedarf 2019-2021	2019	2020	2021	Folge- kosten	Kredit für Ausgabe- kompetenz
Total Kosten Digitalstrategie Investitionsrechnung	2'050'000	185'000	930'000	935'000	411'300	2'461'300
In BU19 enthalten		0	0	0	0	
In FP 19-21 enthalten*		0	1'000'000	1'000'000	0	
Delta		185'000	-70'000	-65'000	411'300	

*Die zusätzliche Budgetposition «Mehrwertprojekte Digitalisierung» in der Höhe von 1 Mio. Franken erfolgt innerhalb des in der Finanzplanung enthaltenen Plafonds der Investitionsrechnung.

Der für 2019 ausgewiesene Mehrbedarf in der Höhe von Fr. 185'000.– ist im Budget 2019 der Investitionsrechnung nicht enthalten. Die zusätzlichen finanziellen Mittel werden mit vorliegendem Bericht und Antrag als Nachtragskredit und als Sonderkredit beantragt.

8.2.2 Investitionsrechnung: Projekt «Bedarfsgerechtes WLAN Stadt Luzern»

Die für das in der Roadmap Digitales im Bereich «Basisinfrastruktur» geplante Projekt «Bedarfsgerechtes WLAN Stadt Luzern» notwendigen finanziellen Mittel (Umsetzung Variante 3 gemäss Studie Vorprojekt) sind in der Budgetposition «IT-Investitionen Betrieb» in der Investitionsrechnung im Budget 2019 und der Finanzplanung 2020 und 2021 eingestellt.

	Finanzbedarf 2019-2021	2019	2020	2021	Folge- kosten	Kredit für Ausgabe- kompetenz
Projekt "Bedarfsgerechtes WLAN Stadt Luzern"	1'136'000	564'900	358'100	213'000	388'800	1'524'800
In BU19 enthalten		564'900	0	0	0	
In FP 19-21 enthalten*		0	358'100	213'000	0	
Delta		0	0	0	388'800	

Da die erforderlichen Finanzmittel für das gesamte Projekt inkl. Folgekosten mit Fr. 1'524'800.– in der Kompetenz des Grossen Stadtrates liegen, wird mit vorliegendem Bericht und Antrag ein entsprechender Sonderkredit beantragt.

8.2.3 Erfolgsrechnung: Umsetzung Digitalstrategie

Die Umsetzung der Roadmap Digitales hat neben erhöhten Investitionskosten auch Auswirkungen auf die Erfolgsrechnung. Nachfolgend wird die Planung der einzelnen Kostenbereiche aufgezeigt. Erwachsen daraus Folgekosten über den Planhorizont 2021 hinaus und sind diese Kosten als zeitlich unbefristet anzusehen, werden die jährlichen Folgekosten zur Ermittlung der Ausgabenkompetenz mal 10 gerechnet.

Personalkosten Fachstelle Digitales

Stelle	Finanzbedarf 2019-2021	2019	2020	2021	Folge- kosten	Kredit für Ausgabe- kompetenz
Stelle CDO (100%)*	414'200	0	207'100	207'100	1'656'800	2'071'000
Stelle Datensicherheit (50%)	189'000	0	94'500	94'500	756'000	945'000
Stelle Businessprojektleitung (100%)	378'000	0	189'000	189'000	1'512'000	1'890'000
Subtotal	981'200	0	490'600	490'600	3'924'800	4'906'000

* Stelle CDO bereits in BU19 und FP19-22 mit Fr. 180'000.–/Jahr enthalten.

Personalkosten Zentrale Informatikdienste

Stelle	Finanzbedarf 2019-2021	2019	2020	2021	Folge- kosten	Kredit für Ausgabe- kompetenz
Stelle Projektleitung IT (50%)	172'800	0	86'400	86'400	691'200	864'000
Stelle Projektleitung IT (50%)	86'400	0	0	86'400	777'600	864'000
Subtotal	259'200	0	86'400	172'800	1'468'800	1'728'000

Initialkosten / Kosten Fachstelle Digitales

Massnahme	Finanzbedarf 2019-2021	2019	2020	2021	Folge- kosten	Kredit für Ausgabe- kompetenz
PC, Grundapplikationen, Druck- u. Telefoniekosten 7 Arbeitsplätze	119'000	0	59'500	59'500	476'000	595'000
Büromobiliar 7 Arbeitsplätze	29'400		29'400	0	0	29'400
Umzug 2 bereits bestehende Arbeitsplätze	4'000	0	4'000	0	0	4'000
Spesen / generelle Finanzmittel DA	60'000	0	30'000	30'000	240'000	300'000
Subtotal	212'400	0	122'900	89'500	716'000	928'400

Übergreifende Führungs- und Steuerungsmassnahmen

Massnahme	Finanzbedarf 2019-2021	2019	2020	2021	Folge- kosten	Kredit für Ausgabe- kompetenz
Aufbau Governance (2019 externes Mandat)	25'000	25'000	0	0	0	25'000
Aufbau Portfolio- management	0	0	0	0	0	0
Aufbau Risikomanagement	10'000	0	0	10'000	0	10'000
Geschäftsmodell, Leistungs- und Datenkatalog	10'000	0	10'000	0	0	10'000
Subtotal	45'000	25'000	10'000	10'000	0	45'000

Unterstützende Massnahmen

Massnahme	Finanzbedarf 2019-2021	2019	2020	2021	Folge- kosten	Kredit für Ausgabe- kompetenz
Stakeholderanalyse	0	0	0	0	0	0
Datensicherheit (Konzept)	25'000	0	25'000	0	0	25'000
Öffentlichkeitsarbeit, Marketing und Kommunikation (2019 teilweise externes Mandat)	100'000	50'000	25'000	25'000	175'000	275'000
Kulturelle Aspekte der gesamtsstädtischen Zusammenarbeit	30'000	10'000	10'000	10'000	0	30'000
Subtotal	155'000	60'000	60'000	35'000	175'000	330'000

Fokusbereich Work Smart

Massnahme	Finanzbedarf 2019-2021	2019	2020	2021	Folge- kosten	Kredit für Ausgabe- kompetenz
Neue Arbeitsformen bei der Stadt Luzern (2019 externes Mandat)	45'000	15'000	15'000	15'000	0	45'000
Führung in der digitalen Transformation	30'000	10'000	10'000	10'000	0	30'000
Sensibilisierung und Ausbildung	30'000	10'000	10'000	10'000	0	30'000
Subtotal	105'000	35'000	35'000	35'000	0	105'000

Fokusbereich Open Government Data

Massnahme	Finanzbedarf 2019-2021	2019	2020	2021	Folge- kosten	Kredit für Ausgabe- kompetenz
Strategie und Rahmen	20'000	20'000	0	0	0	20'000
Subtotal	20'000	20'000	0	0	0	20'000

Fokusbereich Smart City

Massnahme	Finanzbedarf 2019-2021	2019	2020	2021	Folge- kosten	Kredit für Ausgabe- kompetenz
Kooperation und Zusammenarbeit mit Partnern	60'000	15'000	30'000	15'000	0	60'000
Subtotal	60'000	15'000	30'000	15'000	0	60'000

Zusammenzug (exkl. Stelle Stadtentwicklung, Stelle Jurist/in und befristete Stelle Kommunikation)

	Finanzbedarf 2019-2021	2019	2020	2021	Folge- kosten	Kredit für Ausgabe- kompetenz
Total Kosten	1'812'800	130'000	834'900	847'900	6'284'600	8'097'400
Digitalstrategie						
Erfolgsrechnung						
In BU19 enthalten		70'000	0	0	0	
In FP 19-21 enthalten		0	730'000	880'000	7'040'000	
Delta		60'000	104'900	-32'100	-755'400	

Gegenüber den im Budget 2019 eingestellten finanziellen Mitteln erhöht sich der Finanzbedarf 2019 um Fr. 60'000.–. Für die Planjahre 2020 und 2021 ist eine Anpassung der Planwerte erforderlich. Die zusätzlichen finanziellen Mittel in der Erfolgsrechnung für das Jahr 2019 werden mit vorliegendem Bericht und Antrag als Nachtragskredit und als Sonderkredit beantragt.

8.2.4 Erfolgsrechnung: Stelle Stadtentwicklung

Die für die Stelle Stadtentwicklung ab 2020 notwendigen finanziellen Mittel sind in der Finanzplanung der Erfolgsrechnung nicht eingestellt (jeweils Fr. 94'500.–/Jahr). Da die erforderlichen Finanzmittel für die unbefristete Stelle mit Fr. 945'000.– in der Kompetenz des Grossen Stadtrates liegen, wird mit vorliegendem Bericht und Antrag ein entsprechender Sonderkredit beantragt.

8.2.5 Erfolgsrechnung: Stelle Juristin/Jurist

Die für die Stelle Juristin/Jurist im Stab Finanzdirektion ab 2020 notwendigen finanziellen Mittel sind in der Finanzplanung der Erfolgsrechnung nicht eingestellt (jeweils Fr. 94'500.–/Jahr). Da die erforderlichen Finanzmittel für die unbefristete Stelle mit Fr. 945'000.– in der Kompetenz des Grossen Stadtrates liegen, wird mit vorliegendem Bericht und Antrag ein entsprechender Sonderkredit beantragt.

8.2.6 Erfolgsrechnung: Befristete Stelle Kommunikation

Die für die auf die Jahre 2019 bis 2021 befristete Stelle Kommunikation notwendigen finanziellen Mittel sind im Budget 2019 und in der Finanzplanung der Erfolgsrechnung nicht eingestellt (Fr. 30'000.–/2019, Fr. 72'000.– jeweils für 2020 und 2021). Mit vorliegendem Bericht und Antrag wird ein Nachtragskredit für das Jahr 2019 beantragt.

8.2.7 Erfolgsrechnung: Projekt «Bedarfsgerechtes WLAN Stadt Luzern»: Erhöhung Stellenprozent Netzwerkteam

Die ab 2019 notwendigen finanziellen Mittel für zusätzliche 20 Stellenprozent im Bereich Infrastruktur-Services der ZID (Netzwerkadministration) sind im Budget 2019 und in der Finanzplanung der Erfolgsrechnung nicht eingestellt (jeweils Fr. 22'000.–/Jahr, bzw. Fr. 9'000.– für 2019 ab August 2019). Die erforderlichen Finanzmittel für die unbefristete Stelle für zehn Jahre liegen mit Fr. 209'000.– aufgrund der notwendigen Betrachtung der Gesamtprojektkosten (Investitionskosten, Folgekosten, Personalkosten) in der Kompetenz des Grossen Stadtrates. Mit dem vorliegendem Bericht und Antrag werden ein Sonderkredit sowie ein Nachtragskredit für das Jahr 2019 beantragt.

9 Kosten-Nutzen-Betrachtung

Wie bereits unter Kapitel 2.3.2 erwähnt, birgt die digitale Transformation der Stadtverwaltung zwar Effizienzgewinne in sich, beinhaltet bei ihrer Initiierung jedoch Investitionskosten sowohl auf Projektebene wie auch bei neu zu schaffenden Stellen, welche sich nicht unmittelbar, sondern erst verzögert auszahlen. Die im vorliegenden Bericht und Antrag aufgezeigten Organisationsstrukturen und Massnahmen sind unverzichtbare Grundlage für eine nachhaltige und effektive digitale Transformation.

Wie im vorliegenden Bericht und Antrag aufgezeigt, beabsichtigt der Stadtrat, bis Ende 2021/2022 im Fokusbereich «E-Government» ein digitales Kundenportal aufzubauen, wo verschiedene Dienstleistungen der Stadtverwaltung aus unterschiedlichen Dienstabteilungen zusammengefasst, automatisiert und durch die Kundinnen und Kunden online bezogen sowie bezahlt werden können. Wie die Digitalisierung bzw. die digitale Transformation mittelfristig als treibender Faktor zu einem Effizienzgewinn (mit damit einhergehenden Kosteneinsparungen) und gleichzeitig einer Steigerung des Kundennutzens führt, soll anhand des Projekts «Digitales Kundenportal» exemplarisch aufgezeigt werden:

Wie unter Kapitel 2.6.1 «Erhebung digitale Reife der Stadt Luzern» ausgeführt wird, bewegt sich im Fokusbereich «E-Government» ein Drittel der angebotenen Leistungen der Stadtverwaltung im stark repetitiven Bereich. Bei diesen Leistungen besteht das Potenzial einer Automatisierung und Integration in das digitale Kundenportal. Die betroffenen Leistungen können online von Kundinnen und Kunden bezogen werden, ohne direktes Eingreifen der betroffenen Fachabteilung. So könnte mittelfristig beispielsweise der Bezug von Tagesparkkarten auch über das digitale Kundenportal angeboten werden. Die Tagesparkkarten würden automatisch durch das System erstellt (analog zur heutigen Bestellung von Kinotickets), von den Kundinnen und Kunden online bestellt und zu Hause oder im Geschäft ausgedruckt werden. Die Überprüfung der Parkkarte vor Ort durch die Polizei erfolgt mittels QR-Code.

Im städtischen Bedrohungsmanagement steht u. a. die Umsetzung von baulich-technisch-organisatorischen Massnahmen zur Sicherstellung bzw. Erhöhung der Basissicherheit der Mitarbeitenden in der Verwaltung im Zentrum. Konkret geht es darum, eine Balance zwischen dem heute grossmehrheitlich offenen Charakter der Verwaltungsgebäude und den notwendigen Sicherheitsvorkehrungen, welche naturgemäss zu einer Reduktion dieses offenen Charakters führen, zu finden. Hierbei muss die Frage beantwortet werden, wie mit Kundinnen und Kunden sowie Besucherinnen und Besuchern der Stadtverwaltung inskünftig umgegangen werden soll, ohne dass daraus eine Qualitätseinbusse bei der städtischen Leistungserbringung und der städtischen Willkommenskultur resultiert.

Gleichzeitig besteht Handlungsbedarf bei den Kunden- und Schalterzonen der Stadtverwaltung. Die Stadtverwaltung verfügt heute über verschiedene Kunden- und Schalterzonen an verschiedenen Standorten. Diese sind meist einer Fachabteilung (z. B. Bevölkerungsdienste) angegliedert, teilweise unzureichend ausgerüstet und schlecht auffindbar.

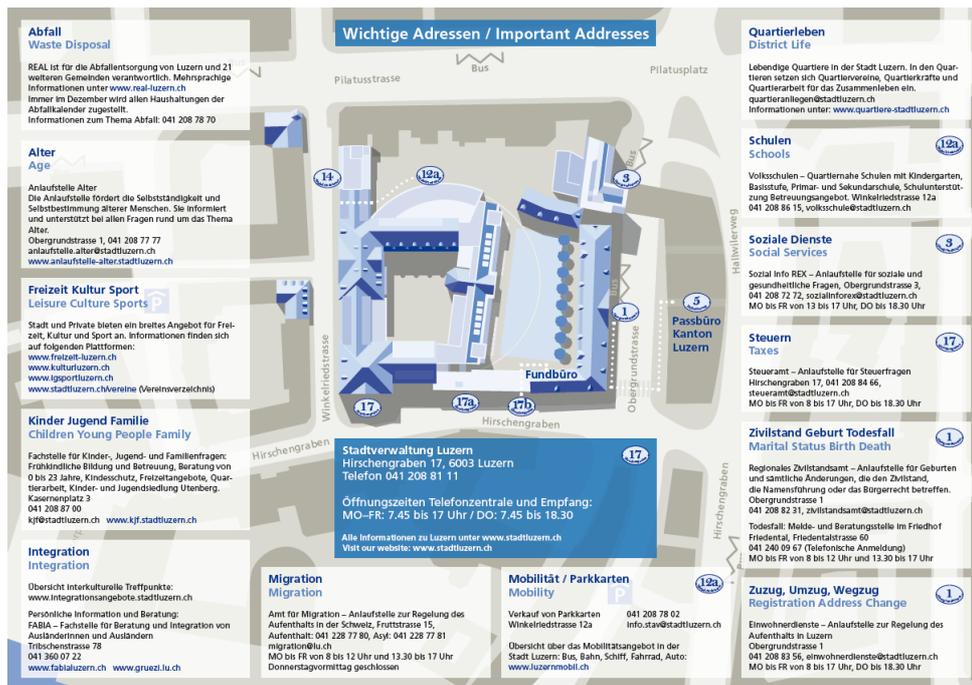


Abb. 10: Städtische Schalterzonen (Quelle: «Willkommen – Ein Wegweiser für Luzern»)

Die Lage der Kundenzonen in den einzelnen Gebäuden ist nicht überall optimal. Städtisches Personal mit Kundenkontakten steht vermehrt heiklen Situationen gegenüber. Mit Motion 206 vom 16. Mai 2018: «Kundenzonen der Stadt neu gestalten» verlangen Marco Müller und Noëlle Bucher namens der G/JG-Fraktion vom Stadtrat, mittels Planungsbericht aufzuzeigen, wie die Kundenkontakte in der Stadtverwaltung, auch unter dem Aspekt der Entwicklungen in der Digitalisierung und im Bereich E-Government, mittelfristig neu zu organisieren sind.

Das digitale Kundenportal kann mittelfristig auch bei der Beratung vor Ort bei den städtischen Kunden- und Schalterzonen eingesetzt werden. Da die notwendigen Informationen unabhängig von den einzelnen Fachabteilungen auf dem digitalen Kundenportal zur Verfügung stehen, müssen repetitive Dienstleistungen mit geringer Komplexität nicht mehr zwingend von Fachpersonen und mehreren Dienstabteilungen erbracht werden, sondern können durch zentrale Kundenberaterinnen und Kundenberater angeboten werden. Dies, da die einzelnen Fachapplikationen mit dem digitalen Kundenportal vernetzt sein werden und die notwendigen Informationen gebündelt zur Verfügung stehen. Einfachere Dienstleistungen (wie z. B. das Erstellen von Wohnsitzbestätigungen, die bereits erwähnte Ausgabe von Tagesparkkarten oder das Erstellen eines Auszuges aus dem Steuerkonto) können durch Kundenberaterinnen und Kundenberater ausgeführt werden, da die Prozesse im Hintergrund automatisiert ablaufen. Bei komplexen Fragestellungen, welche ein spezifisches Fachwissen erfordern, erfolgt die Beratung weiterhin durch entsprechende Fachpersonen. Die Trennung von Dienstleistungserbringung und Backoffice bzw. Fachabteilungen bei repetitiven Dienstleistungen mit geringer Komplexität durch den Einsatz von interoperablen, digitalen Technologien ermöglicht mittelfristig eine Zusammenführung von Kunden- und Schalterzonen, sofern diese nicht eines speziellen Sicherheitsmanagements oder einer erhöhten Diskretion bedürfen, wie beispielsweise das Sozial Info REX oder Teile des Betriebsamtes. Daraus ergeben sich u. a. folgende Vorteile:

- Erhöhung Kundennutzen: Wie in Kapitel 1 ausgeführt wird, wird die Stadt Luzern noch längere Zeit unterschiedlichen Bedürfnissen von verschiedenen Nutzergruppen Rechnung tragen müssen, auch und gerade Bedürfnissen von Personen, welche die digitalen Angebote nicht in Anspruch nehmen wollen oder können. Schalterbesuche werden somit in absehbarer Zeit noch länger notwendig sein, auch für einfachere Fälle. Die heute teilweise unübersichtliche Schaltersituation in der Stadtverwaltung kann durch eine klar auffindbare und freundlich gestaltete Kundenzone verbessert werden. Kundinnen und Kunden wissen, wo sie mit ihren Anliegen an die Stadtverwaltung gelangen können. Die Kenntnis über die im Hintergrund betroffenen Fachabteilungen und deren geografische Lage in der Stadtverwaltung beim Bezug von einfacheren Dienstleistungen vor Ort ist nicht mehr notwendig. Der Zusammenzug von Kunden- und Schalterzonen würde auch die Möglichkeit bieten, die Schalteröffnungszeiten in einzelnen Beratungsbereichen gegenüber heute zeitlich auszudehnen, und so dem heutigen Kundenbedürfnis besser zu entsprechen.
- Verbesserung der Basissicherheit der Stadtverwaltung: Die heute notwendigen Kundenbewegungen innerhalb der Verwaltungsgebäude sind durch die Einrichtung von zentralen Kundenzonen (Kunden- und Schalterzonen mit speziellem Sicherheitsmanagement und erhöhtem Diskretionsanspruch sind hierbei wiederum ausgenommen) nur noch eingeschränkt notwendig. Besucherinnen und Besucher für Sitzungen werden an einem zentralen Empfang begrüsst. Heikle Situationen durch den heute unkontrollierten Zutritt werden entschärft.
- Effizienzsteigerung: Durch die Trennung der Dienstleistungserbringung an den Kundinnen und Kunden von den dazu notwendigen Fachabteilungen bei einfacheren und automatisierten Dienstleistungen können mehrere Schaltersituationen aufgehoben werden. Die dadurch frei werdenden personellen Ressourcen können entweder anders eingesetzt – oder eine zukünftige Ausweitung der heutigen Aufgaben der Stadtverwaltung bzw. einzelner Bereiche kann mit einem gegenüber heute annähernd gleichbleibenden Personalbestand erbracht werden – oder, da es sich um eine mittelfristige Planung handelt, zur Kompensation der aufgezeigten Investitionen mit natürlichen Abgängen abgebaut werden.

10 Kreditrecht und zu belastende Konten

Enthält das Budget für ein Vorhaben keinen ausreichenden Kredit, ist beim Gemeindeparlament rechtzeitig ein Nachtragskredit zu beantragen (§ 14 Abs. 1 des Gesetzes über den Finanzhaushalt der Gemeinden vom 20. Juni 2016, FHGG; SRL Nr. 160).

Ein Nachtragskredit setzt ein gültig festgesetztes Budget voraus. Da gegen das Budget 2019 Unterschriften für ein fakultatives Referendum gesammelt werden, bedeutet dies für den vorliegenden B+A, dass die beantragten Nachtragskredite nur dann Geltung erlangen, wenn die städtischen Stimmberechtigten bei einer wahrscheinlich anzusetzenden Referendumsabstimmung das Budget 2019 gutheissen.

Für die Bewilligung von freibestimmbaren Ausgaben über Fr. 750'000.– ist gemäss Art. 69 lit. b Ziff. 3 der Gemeindeordnung der Stadt Luzern vom 7. Februar 1999 (GO; sRSL 0.1.1.1.1) der Grosse Stadtrat zuständig. Die Ausgabenbefugnis bestimmt sich nach der Gesamtausgabe für den gleichen Gegenstand. Bei wiederkehrenden Ausgaben ist vom Gesamtbetrag der einzelnen Betreffnisse auszugehen. Ist dieser nicht feststellbar, ist der zehnfache Betrag einer Jahresausgabe massgebend (§ 35 Abs. 1 bzw. § 36 Abs. 1 FHGG). Entsprechende Beschlüsse des Grossen Stadtrates unterliegen nach Art. 68 lit. b Ziff. 2 GO dem fakultativen Referendum.

Die Gesamtkosten für die Umsetzung der Digitalstrategie der Stadt Luzern (inkl. Stelle Stadtentwicklung, Stelle Juristin/Jurist SFD, befristete Stelle Kommunikation und Projekt «Bedarfsgerechtes WLAN Stadt Luzern») über die Jahre 2019 bis 2028 aus Investitionsrechnung und Erfolgsrechnung betragen Fr. 14'381'500.– und setzen sich wie folgt zusammen:

	Finanzbedarf 2019-2021	2019	2020	2021	Folge- kosten	Kredit für Ausgabe- kompetenz
Total Kosten Digitalstrategie	3'887'800	340'000	1'764'900	1'782'900	6'695'900	10'583'700
Total Kosten Stelle Stadtentwicklung	189'000	0	94'500	94'500	756'000	945'000
Total Kosten Stelle Juristin / Jurist SFD	189'000	0	94'500	94'500	756'000	945'000
Total Kosten Stelle Kommunikation	174'000	30'000	72'000	72'000	0	174'000
Total Kosten Projekt "Bedarfsgerechtes WLAN Stadt Luzern"	1'185'000	573'900	378'100	233'000	548'800	1'733'800
Kosten Total	5'624'800	943'900	2'404'000	2'276'900	8'756'700	14'381'500
In BU19 enthalten		634'900	0	0	0	
In FP 19-21 enthalten		0	2'088'100	2'093'000	7'040'000	
Delta		309'000	315'900	183'900	1'716'700	

10.1 Jährlich wiederkehrende Kosten Erfolgsrechnung

10.1.1 Digitalstrategie

Personalkosten Fachstelle Digitales	Fr.	4'906'000
Personalkosten Zentrale Informatikdienste	Fr.	1'728'000
Projektkosten Digitalstrategie	Fr.	275'000
Pflege, Wartung, Support (Folgekosten)	Fr.	411'300
Sachkosten Dienstabteilung Fachstelle Digitales	Fr.	895'000
Total	Fr.	8'215'300

10.1.2 Projekt «Bedarfsgerechtes WLAN Stadt Luzern»

Pflege, Wartung, Support	Fr.	388'800
Personalkosten Zentrale Informatikdienste	Fr.	209'000
Total	Fr.	597'800

10.1.3 Stelle Stadtentwicklung Stadtkanzlei

Personalkosten Stadtkanzlei	Fr.	945'000
-----------------------------	-----	---------

10.1.4 Stelle Juristin/Jurist Stab Finanzdirektion

Personalkosten Stab Finanzdirektion	Fr.	945'000
-------------------------------------	-----	---------

10.2 Kosten Erfolgsrechnung 2019 bis 2021 (befristet)

10.2.1 Digitalstrategie

Projektkosten Digitalstrategie	Fr.	285'000
Initialkosten	Fr.	33'400
Total	Fr.	318'400

10.2.2 Stelle Kommunikation (2019 bis 2021)

Personalkosten Kommunikation	Fr.	174'000
------------------------------	-----	---------

10.3 Kosten Investitionsrechnung 2019 bis 2021 (befristet)

10.3.1 Digitalstrategie

Projektkosten Digitalstrategie	Fr.	2'050'000
--------------------------------	-----	-----------

10.3.2 Projekt «Bedarfsgerechtes WLAN Stadt Luzern»

Kosten Projekt «Bedarfsgerechtes WLAN Stadt Luzern»	Fr.	1'136'000
---	-----	-----------

10.4 Kredite

Somit sind folgende **Sonderkredite** erforderlich:

Umsetzung Digitalstrategie:	Fr. 10'583'700
Stelle Stadtentwicklung (Stadtkanzlei):	Fr. 945'000
Stelle Juristin/Jurist (Stab Finanzdirektion):	Fr. 945'000
Projekt «Bedarfsgerechtes WLAN Stadt Luzern»:	Fr. 1'733'800

Die für die befristete Stelle Kommunikation erforderliche Ausgabe von Fr. 174'000.– wird nach der Bewilligung der oben aufgeführten Sonderkredite durch den Grossen Stadtrat von der vorliegend federführenden Bildungsdirektion vorgenommen werden (vgl. Art. 32 Abs. 1 lit. a der Verordnung zum Reglement über den Finanzhaushalt der Stadt Luzern vom 29. November 2017, Finanzhaushaltsverordnung; sRSL 9.1.1.1.2).

Für die Umsetzung der Digitalstrategie im Jahr 2019 sind zudem folgende **Nachtragskredite** erforderlich:

Erfolgsrechnung: Digitalstrategie	Fr. 155'000
Erfolgsrechnung: Stelle Kommunikation ab August 2019	Fr. 30'000
Investitionsrechnung:	Fr. 185'000

Die Aufwände für die zusätzlichen Stellenprozente im Bereich Netzwerkadministration bei der Dienstabteilung Zentrale Informatikdienste für das Jahr 2019 in der Höhe von Fr. 9'000.– können über das Globalbudget 2019 der Abteilung getragen werden.

10.5 Konten

Die mit den beantragten Nachtragskrediten zu tätigen Aufwendungen im Jahr 2019 sind den folgenden Fibukonten zu belasten:

- Investitionskosten: Konto 5060.03, I310001.19;
- Projektkosten Digitalstrategie: Konto 3130.05 Projekte, KTR 3108301, Erfolgsrechnung Aufgabe «Stabsleistungen BID»;
- Personalkosten Stelle Kommunikation: Konto 3010.div. Personalaufwand, KTR 1118501, Erfolgsrechnung Aufgabe «Dienste Stadtkanzlei».

11 Erwägungen

Mit dem vorliegenden Bericht und Antrag legt der Stadtrat dem Parlament die in Aussicht gestellte Digitalstrategie der Stadt Luzern vor. Er berücksichtigt dabei auch die übergeordneten Vorgaben und Entwicklungen auf Kantons- und Bundesebene. Es erscheint dem Stadtrat als wichtig und richtig, die Digitalstrategie der Stadt Luzern nicht auf die reine Digitalisierung von Verwaltungsprozessen zu beschränken, sondern die digitale Transformation in den Fokus zu stellen. Dabei steht der Mehrwert für Kundinnen und Kunden, Bevölkerung und Wirtschaft im Zentrum. Die Leistungserbringung soll zeit- und ortsunabhängig, medienbruchfrei, rund um die Uhr, transparent, offen, schnell, vernetzt und sicher erfolgen. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen Prozesse hinsichtlich des Einsatzes von digitalen Technologien überprüft und angepasst sowie neue Arbeitsformen unter Einbezug neuer Technologien entwickelt werden.

Der Stadtrat beschreitet dazu den «Luzerner Weg»: Die Digitalstrategie der Stadt hat einen ganzheitlichen Fokus; sie umfasst nicht nur die Verwaltungsdigitalisierung, sondern auch den urbanen Raum. Durch eine klare Organisation mit hoher Durchsetzungskraft, strategische Grundlagen mit dem Fokus auf die Organisationsentwicklung und Change sowie die Befähigung der Mitarbeitenden und Führungskräfte wird eine Durchdringung der Verwaltung erzielt. Damit ist die Stadt Luzern eine der wenigen Städte der Schweiz, die sich eine umfassende Strategie gibt und den Rahmen ihrer Möglichkeiten bestimmt hat. Sie setzt die digitale Transformation bewusst um, steuert und misst diese. Auf heutige und zukünftige Anforderungen und Kundenbedürfnisse kann somit nicht bloss reagiert werden. Die Angebote und Dienstleistungen der Stadt werden proaktiv entwickelt und gestaltet.

Mit der Umsetzung der vorliegenden Digitalstrategie geht auch eine Effizienzsteigerung der Verwaltung einher. Und diese ist nicht nur auf finanzielle Aspekte (meist durch Einsparung personeller Ressourcen) beschränkt. Die digitale Transformation der Stadt Luzern zeitigt auch positive Effekte auf die Standortattraktivität (positive Wirkung auf das Image der Stadt und auf Firmen), auf den gezielten und ökologischen Umgang mit Ressourcen (insbesondere im Bereich Smart City), auf die Attraktivität der Stadt Luzern als Arbeitgeberin sowie auf die Zufriedenheit der städtischen Anspruchsgruppen (Bevölkerung und Wirtschaft). Gleichzeitig stellt die Digitalstrategie die Vernetzung mit Bund, Kantonen, anderen Gemeinden und Dritten bei der Erarbeitung digitaler Dienstleistungsangebote sicher, verhindert Insellösungen und fördert Synergien.

Der Stadtrat ist sich bewusst, dass gerade im Bereich der Digitalisierung bzw. der digitalen Transformation die Entwicklungen im technischen Bereich, aber auch bei den Bedürfnissen und Ansprüchen der Kundinnen und Kunden rasch voranschreiten. Er stellt deshalb dem Parlament einen weiteren Bericht und Antrag Ende 2021 in Aussicht. Darin soll die Wirkung der in den Jahren 2019 bis 2021 geplanten Massnahmen sowie der neuen Organisationsform überprüft und die weiteren Massnahmen für die Legislaturperiode 2022 bis 2025 sollen aufgezeigt werden.

12 Antrag

Der Stadtrat beantragt dem Grossen Stadtrat,

- für die Umsetzung der Digitalstrategie der Stadt Luzern einen Sonderkredit von Fr. 10'583'700.– zu bewilligen;
- für die Stelle Stadtentwicklung (Stellen-ID-Nummer offen) per 1. Januar 2020 einen Sonderkredit von Fr. 945'000.– zu bewilligen;
- für die Stelle Juristin/Jurist Stab Finanzdirektion (Stellen-ID-Nummer offen) per 1. Januar 2020 einen Sonderkredit von Fr. 945'000.– zu bewilligen;
- für das Projekt «Bedarfsgerechtes WLAN Stadt Luzern» einen Sonderkredit von Fr. 1'733'800.– zu bewilligen;
- für die Projektkosten 2019 im Rahmen der Umsetzung der Digitalstrategie in der Erfolgsrechnung einen Nachtragskredit von Fr. 155'000.– (Konto 3130.05 Projekte, KTR 3108301) zu bewilligen;
- für die Projektkosten 2019 im Rahmen der Umsetzung der Digitalstrategie in der Investitionsrechnung einen Nachtragskredit von Fr. 185'000.– (Konto 5060.03, I310001.19) zu bewilligen;
- für die befristete Stelle Kommunikation in der Erfolgsrechnung einen Nachtragskredit von Fr. 30'000.– (Konto 3010.div. Personalaufwand, KTR 1118501) zu bewilligen.

Er unterbreitet Ihnen einen entsprechenden Beschlussvorschlag.

Luzern, 22. Januar 2019


Beat Züsli
Stadtpräsident


Dr. Urs Achermann
Stadtschreiber



Der Grosse Stadtrat von Luzern,

nach Kenntnisnahme vom Bericht und Antrag 1/2019 vom 22. Januar 2019 betreffend

Stadt Luzern digital: Digitalstrategie der Stadt Luzern

- **Vision, Wirkungs- und Jahresziele**
- **Roadmap Digitales 2019 bis 2021**
- **Organisation,**

gestützt auf den Bericht der Geschäftsprüfungskommission,

in Anwendung von § 14 Abs. 1 und § 34 Abs. 2 lit. a des Gesetzes über den Finanzhaushalt der Gemeinden vom 20. Juni 2016 sowie Art. 13 Abs. 1 Ziff. 2, Art. 29 Abs. 1 lit. b, Art. 68 lit. b Ziff. 2 und Art. 69 lit. a Ziff. 2 und lit. b Ziff. 3 der Gemeindeordnung der Stadt Luzern vom 7. Februar 1999,

beschliesst:

- I. Für die Umsetzung der Digitalstrategie der Stadt Luzern wird ein Sonderkredit von Fr. 10'583'700.– bewilligt.
- II. Für die Stelle Stadtentwicklung (Stellen-ID-Nummer offen) per 1. Januar 2020 wird ein Sonderkredit von Fr. 945'000.– bewilligt.
- III. Für die Stelle Juristin/Jurist Stab Finanzdirektion (Stellen-ID-Nummer offen) per 1. Januar 2020 wird ein Sonderkredit von Fr. 945'000.– bewilligt.
- IV. Für das Projekt «Bedarfsgerechtes WLAN Stadt Luzern» wird ein Sonderkredit von Fr. 1'733'800.– bewilligt.
- V. Für die Projektkosten 2019 im Rahmen der Umsetzung der Digitalstrategie in der Erfolgsrechnung wird ein Nachtragskredit von Fr. 155'000.– (Konto 3130.05 Projekte, KTR 3108301) bewilligt.
- VI. Für die Projektkosten 2019 im Rahmen der Umsetzung der Digitalstrategie in der Investitionsrechnung wird ein Nachtragskredit von Fr. 185'000.– (Konto 5060.03, I310001.19) bewilligt.
- VII. Für die befristete Stelle Kommunikation in der Erfolgsrechnung wird ein Nachtragskredit von Fr. 30'000.– (Konto 3010.div. Personalaufwand, KTR 1118501) bewilligt.
- VIII. Die Beschlüsse gemäss den Ziffern I bis IV unterliegen je einzeln dem fakultativen Referendum.

Definitiver Beschluss des Grossen Stadtrates von Luzern, (unter Berücksichtigung der im Grossen Stadtrat beschlossenen Änderung)

Der Grosse Stadtrat von Luzern,

nach Kenntnisnahme vom Bericht und Antrag 1/2019 vom 22. Januar 2019 betreffend

Stadt Luzern digital: Digitalstrategie der Stadt Luzern

- **Vision, Wirkungs- und Jahresziele**
- **Roadmap Digitales 2019 bis 2021**
- **Organisation,**

gestützt auf den Bericht der Geschäftsprüfungskommission,

in Anwendung von § 14 Abs. 1 und § 34 Abs. 2 lit. a des Gesetzes über den Finanzhaushalt der Gemeinden vom 20. Juni 2016 sowie Art. 13 Abs. 1 Ziff. 2, Art. 29 Abs. 1 lit. b, Art. 68 lit. b Ziff. 2 und Art. 69 lit. a Ziff. 2 und lit. b Ziff. 3 der Gemeindeordnung der Stadt Luzern vom 7. Februar 1999,

beschliesst:

- I. Für die Umsetzung der Digitalstrategie der Stadt Luzern wird ein Sonderkredit von Fr. 10'583'700.– bewilligt.
- II. Der Sonderkredit für die Stelle Stadtentwicklung (Stellen-ID-Nummer offen) per 1. Januar 2020 von Fr. 945'000.– **wird abgelehnt.**
- III. Für die Stelle Juristin/Jurist Stab Finanzdirektion (Stellen-ID-Nummer offen) per 1. Januar 2020 wird ein Sonderkredit von Fr. 945'000.– bewilligt.
- IV. Für das Projekt «Bedarfsgerechtes WLAN Stadt Luzern» wird ein Sonderkredit von Fr. 1'733'800.– bewilligt.
- V. Für die Projektkosten 2019 im Rahmen der Umsetzung der Digitalstrategie in der Erfolgsrechnung wird ein Nachtragskredit von Fr. 155'000.– (Konto 3130.05 Projekte, KTR 3108301) bewilligt.
- VI. Für die Projektkosten 2019 im Rahmen der Umsetzung der Digitalstrategie in der Investitionsrechnung wird ein Nachtragskredit von Fr. 185'000.– (Konto 5060.03, I310001.19) bewilligt.

VII. Für die befristete Stelle Kommunikation in der Erfolgsrechnung wird ein Nachtragskredit von Fr. 30'000.– (Konto 3010.div. Personalaufwand, KTR 1118501) bewilligt.

VIII. Die Beschlüsse gemäss den **Ziffern I, III und IV** unterliegen je einzeln dem fakultativen Referendum.

Luzern, 16. Mai 2019

Namens des Grossen Stadtrates von Luzern



Daniel Furrer
Ratspräsident



Dr. Urs Achermann
Stadtschreiber



Auftrag und Protokollbemerkungen des Grossen Stadtrates

Zu B+A 1/2019 Stadt Luzern digital: Digitalstrategie der Stadt Luzern: Vision, Wirkungs- und Jahresziele; Roadmap Digitales 2019 bis 2021; Organisation

Der **Auftrag** zu Kapitel 4 Vision und Wirkungsziele sowie Jahresziele 2019 bis 2021 lautet: «Der Stadtrat legt bis 2021 eine Vision vor, welche die Strategie und die Handlungsfelder der Smart City definiert.»

Mit **Protokollbemerkung 1** zum Bezug zur Gemeindestrategie 2019–2028 und zum Legislaturprogramm 2019–2021 auf Seite 2 wird das Legislaturziel Z2.3 ergänzt. Dieses lautet: «Leitlinien für einen offenen Umgang mit Daten öffentlichen Charakters aus der Verwaltung gegenüber Dritten werden eingeführt (Open Government Data).»

Mit **Protokollbemerkung 2** zu Kapitel 4.2 Wirkungsziele und Jahresziele 2019 bis 2021 auf Seite 37 ff. wird auf Seite 38 «Wirkungsziel 1» in der Tabelle, Spalte 2021, Folgendes ergänzt: «Die Prozesse sind angepasst und umgesetzt.»

Mit **Protokollbemerkung 3** zu Kapitel 4.2 Wirkungsziele und Jahresziele 2019 bis 2021 auf Seite 37 ff. wird auf Seite 40 «Wirkungsziel 3» der zweite Satz im untersten Abschnitt ergänzt. Dieser lautet neu: «Im Vordergrund stehen dabei die Bereiche Mobilität, Umwelt und Energie **und Partizipation der Bevölkerung.**»

Mit **Protokollbemerkung 4** zu Kapitel 4.2 Wirkungsziele und Jahresziele 2019 bis 2021 auf Seite 37 ff. wird auf Seite 43 «Wirkungsziel 6» das Wirkungsziel neu definiert: «Die Stadt Luzern verfügt über ein umfangreiches Netzwerk zur Digitalisierung und bezieht **alle** Anspruchsgruppen in die digitale Transformation mit ein.»

Mit **Protokollbemerkung 5** zu Kapitel 6.2.1 Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Kompetenzen auf Seite 60 f. wird auf Seite 61 die zweitletzte Aufzählung wie folgt ergänzt: «Datensicherheit: Die Fachstelle ist für die Datensicherheit verantwortlich. Sie gewährleistet, dass die Stadtverwaltung den gesetzlichen Vorgaben die notwendige Beachtung schenkt. **Insbesondere sollen sowohl der technische Bereich wie auch der juristische Bereich abgedeckt werden.**»

Anhang 1

Glossar

Begriff	Beschreibung
Agile Arbeitsweise (Agilität)	Agilität ist ein Merkmal des Managements einer Organisation (Wirtschaftsunternehmen, Non-Profit-Organisationen oder Behörden), flexibel und darüber hinaus proaktiv, antizipativ und initiativ zu agieren, um notwendige Veränderungen einzuführen.
Big Data	Grosse Menge an komplexen, schwach strukturierten und oft schnelllebigem Daten, die in ihrem Umfang nur mithilfe von modernen Informations- und Kommunikationstechnologien gespeichert und verarbeitet/ausgewertet werden können.
Blockchain	Datenbanktechnologie, bei der Verbraucher und Lieferant einer Transaktion direkt miteinander verknüpft werden und somit Vermittler wie z. B. Banken überflüssig macht.
CDO (Chief Digital Officer)	Die oder der Chief Digital Officer (CDO) ist in der Regel eine Position in der obersten Führungsebene von Unternehmen, die für die Planung und Steuerung der digitalen Transformation verantwortlich ist. Die wichtigste Aufgabe besteht zumeist in der Entwicklung einer grundlegenden Digitalisierungsstrategie sowie deren Einbindung in bereits bestehende Strukturen. Dabei nimmt die oder der CDO häufig eine führende Rolle innerhalb des Unternehmens ein und trifft Entscheidungen, die alle Ebenen und Bereiche der Organisationshierarchie betreffen können.
Change-Management	Change-Management ist die bewusste professionelle Gestaltung eines Veränderungsprozesses, die mit einem hohen Grad an Zielorientierung, Effizienz, Umsetzungsstärke und Akzeptanz durch die Betroffenen einhergeht.
Co-Working-Spaces	«Co-Working-Spaces» stellen Arbeitsplätze und Infrastruktur (Netzwerk, Drucker, Scanner, Fax, Telefon, Beamer, Besprechungsräume) zeitlich befristet zur Verfügung und ermöglichen die Bildung einer Gemeinschaft («Community»), welche mittels gemeinsamer Veranstaltungen, Workshops und weiterer Aktivitäten gestärkt werden kann. Dabei bleibt die Nutzung jedoch stets unverbindlich und zeitlich flexibel.
Digital Converts	Personen, welche die Entwicklung der ersten digitalen Technologien für die breitere Öffentlichkeit wie beispielsweise Homecomputer und Mobiltelefone in ihrer Jugend oder im frühen Erwachsenenalter miterlebt haben und deren Nutzung (neben analogen Wegen) als Selbstverständlichkeit ansehen. Sie sind «digital nachsozialisiert» worden.

Begriff	Beschreibung
Digital Immigrants	Gegenbegriff zu Digital Natives – Personen, die erst im Erwachsenenalter mit modernen, digitalen Medien und Technologien in Berührung gekommen sind. Der rasche Wandel von Soft- und Hardware stellt sie vor eine Herausforderung.
Digital Natives	Bezeichnet Personen, die mit digitalen Medien und den damit verbundenen Technologien aufgewachsen und vertraut sind. Bezieht sich jedoch primär auf den souveränen Umgang mit modernen Technologien und weniger auf die Generation.
Digitale Reife	Stand der Digitalisierung in einer Organisation.
Digitale Erfolgsfaktoren	Ein Erfolgsfaktor ist eine Grösse, die eine Wirkung auf den Erfolg eines Unternehmens hat. Digitale Erfolgsfaktoren haben Auswirkungen auf das Gelingen der digitalen Transformation in einer Organisation. Dazu gehören: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kultur; ▪ Technologie und Prozesse; ▪ Serviceorientierung; ▪ Vernetzung; ▪ Data-Governance.
Digitale Revolution	Durch moderne, digitale Technologien ausgelöster, rasanter Wandel der Gesellschaft in nahezu allen Lebensbereichen.
Digitale Transformation	Durch moderne, digitale Technologien ausgelöster Veränderungsprozess innerhalb einer Organisation und im weiteren Sinne der Gesellschaft insgesamt.
Digitalisierung	Das Umwandeln von analogen Informationen in digitale Daten zur vereinfachten Speicherung und Verarbeitung (Bearbeitung und Verbreitung) von Daten.
E-Government	Einsatz von modernen Informations- und Kommunikationstechnologien in Verbindung mit organisatorischen Änderungen, um mit Fokus auf die Kundenorientierung Behördenleistungen als digitalisierte Prozesse effizient, medienbruchfrei sowie orts- und zeitunabhängig anzubieten.
Elektronische Identität (eID)	Mit einer elektronischen Identität lassen sich Personen oder Objekte durch Computer eindeutig identifizieren. Reale Personen werden durch die elektronische Identität in der virtuellen Welt repräsentiert.
G2B	Government to Business (G2B, auf Deutsch: Behörde zu Unternehmen) beschreibt eine Geschäftsbeziehung zwischen öffentlichen Einrichtungen, wie Behörden, staatlichen Stellen und öffentlichen Verwaltungseinrichtungen (Government) und

Begriff	Beschreibung
	einem Unternehmen (Business). Dabei ist die öffentliche Verwaltung die Anbieterin und das Unternehmen der Nachfrager.
G2C	Government to Citizen (G2C, auf Deutsch: Behörde zu Einwohnendem/r), siehe dazu Ausführungen G2B.
G2E	Government to Employee (G2E, auf Deutsch: Behörde zu Mitarbeitendem/r), siehe dazu Ausführungen G2B.
G2G	Government to Government (G2G, auf Deutsch: Behörde zu Behörde), siehe dazu Ausführungen G2B.
Generationen Y, Z	Generation Y wird die Generation genannt, die im Zeitraum der frühen 1980er- bis frühen 2000er-Jahre geboren wurde. Je nach Quelle wird diese Generation auch als Millennials (zu Deutsch etwa «Jahrtausender») bezeichnet. Der Generation Y gehören die ältesten Digital Natives an. Personen der Nachfolgeneration Z verbindet vor allem die Eigenschaft, von klein auf Digital Natives zu sein.
Geodaten	Digitale Informationen, denen eine bestimmte räumliche Lage zugewiesen werden kann (z. B. Kartendaten).
GEVER	Elektronische GESchäftsVERwaltung: softwarebasierte, digitale Aktenführung in der öffentlichen Verwaltung über alle Hierarchieebenen.
HR digital	Projekt zur Ersatzbeschaffung des zentralen Systems für Lohnzahlungen, Stellenplanung, Rekrutierungsprozess, Ausbildungs- und Kursmanagement sowie Führungs- und Mitarbeiterinformationen.
Internet der Dinge (IoT)	Bezeichnet die Vernetzung von Gegenständen mit dem Internet, damit diese Gegenstände selbstständig über das Internet kommunizieren und so verschiedene Aufgaben für den Besitzer oder die Besitzerin erledigen können. Der Anwendungsbereich erstreckt sich dabei von einer allg. Informationsversorgung über automatische Bestellungen bis hin zu Warn- und Notfallfunktionen.
Interoperable Systeme	Interoperable Systeme arbeiten mit anderen gegenwärtigen oder zukünftigen Produkten oder Systemen ohne Einschränkungen hinsichtlich Zugriff oder Implementierung zusammen.
Iterativer Prozess (Iteration)	Der iterative Prozess ist eine Vorgehensweise, um mit den Ungewissheiten und Überraschungen in komplexen Situationen umzugehen. In einem iterativen Prozess wird das Vorgehen stetig überprüft und hinterfragt. Dadurch wird nach und nach

Begriff	Beschreibung
	Unklarheit abgebaut, Akzeptanz erreicht, Wirkung erzeugt und Routine etabliert.
Künstliche Intelligenz	Künstliche Intelligenz (KI, auch Artificielle Intelligenz) ist ein Teilgebiet der Informatik, welches sich mit der Automatisierung intelligenten Verhaltens und dem Maschinellen Lernen befasst. Hinsichtlich der bereits existierenden und der als Potenziale sich abzeichnenden Anwendungsbereiche gehört künstliche Intelligenz zu den wegweisenden Antriebskräften der Digitalen Revolution.
Life-Domain-Balance	[engl. «Balance der Lebensbereiche»], bedeutet die Balance bzw. das Balancieren zwischen unterschiedlichen Lebensbereichen. Angestrebtes Ziel ist eine Verbesserung der Lebensqualität bzw. das Aufrechterhalten einer als erhaltenswert erlebten Balance. Häufig geht es dabei um die Balance zwischen den Möglichkeiten und Anforderungen der Erwerbsarbeit und den Möglichkeiten und Anforderungen anderer Lebenstätigkeiten. Der dafür vielfach verwendete Begriff Work-Life-Balance ist insofern irreführend, als er nahelegt, dass es um ein Balancieren zwischen Arbeit und Leben geht. Tatsächlich aber ist Arbeit ein zentraler Bestandteil des Lebens. Ausserdem ist mit «Work» in diesem Zusammenhang meist nur die Erwerbsarbeit gemeint. Sowohl für das persönliche Leben als auch für die Entwicklung der Gesellschaft höchst bedeutsame Formen von Arbeit – wie etwa Familienarbeit und gemeinnützige Tätigkeiten – finden sich aber auch ausserhalb der Erwerbstätigkeit.
LoRaWAN	Long Range Wide Area Network: Ein asymmetrisch auf Energieeffizienz der IoT-Geräte (IoT = Internet of Things oder auf Deutsch Internet der Dinge) ausgerichtet und erreicht hierbei hohe Reichweiten (>10 km) für die Uplink-Kommunikation, also das Senden vom IoT-Gerät ans Netz. Die Datenübertragungsrangiert lediglich zwischen 292 Bit/s und 50 Kilobit/s.
medienbruchfrei	Eine Übertragung von Daten zwischen zwei Kommunikationssystemen, ohne dass Informationen dafür manuell erfasst werden müssen.
Metadatenkatalog	Sammlung von Daten, die Informationen über andere Daten enthalten (z. B. Dateiname, Autorschaft, zuletzt bearbeitet usw.).
New Public Management	Im New Public Management (NPM) werden privatwirtschaftliche Managementtechniken in der öffentlichen Verwaltung übernommen. Ziel ist eine effizientere Verwaltung durch Einfüh-

Begriff	Beschreibung
	<p>zung betriebswirtschaftlicher Effizienzkriterien. Gekennzeichnet ist das NPM durch Schlagworte wie Projektmanagement, flache Hierarchien, Kundenorientierung und Zielvereinbarungen.</p>
Open Government Data	<p>Verwaltungsdaten, die für mehr Transparenz und im Interesse der Wirtschaft und Forschung (Big Data) zur freien Nutzung und Weiterverwendung zugänglich gemacht werden. Daten und Informationen, sofern diese nicht einem spezifischen Schutz unterstehen, werden der Öffentlichkeit aktiv und ohne Einschränkungen in optimaler Qualität und Form zur Verfügung gestellt.</p>
Remote Access	<p>Fernzugriff auf ein geschütztes lokales Netzwerk von außerhalb.</p>
Roadmap Digitales	<p>Projekt- und Massnahmenplan für die Umsetzung der Digitalstrategie.</p>
Sharing Economy	<p>Der Begriff der Sharing Economy (auch «Shared Economy») bedeutet das systematische Ausleihen und gegenseitige Bereitstellen von Gegenständen, Räumen und Flächen, insbesondere durch Privatpersonen und Interessengruppen. Der Begriff wird synonym in Bezug auf das Teilen von Informationen und Wissen verwendet.</p>
Single Point of Contact	<p>Eine einzige, zentrale Anlaufstelle für bestimmte Themen/Anliegen an eine Organisation.</p>
Smart City	<p>Überbegriff für gesamtheitliche, urbane Entwicklungskonzepte, die durch eine intelligente Vernetzung von Infrastruktursystemen moderne Herausforderungen bewältigen sollen. Ziel ist die Steigerung der Ressourceneffizienz und Standortattraktivität. Projekte entstehen in enger Kooperation innerhalb eines interdisziplinären Netzwerks diverser Anspruchsgruppen.</p>
UCC	<p>Unified collaboration and communication: Massnahmen zur technologisch unterstützten Zusammenarbeit von zeitlich oder räumlich getrennten Teams.</p>
VUKA	<p>VUKA (bzw. VUCA) ist ein Akronym. Dieses wird meist im Zusammenhang mit dem Begriff VUKA-Welt gebraucht. Er bedeutet, dass unsere Welt zunehmend unsicher, unberechenbar und mehrdeutig wird. V steht für volatil (flüchtig, schwankend), U steht für unsicher, K steht für komplex, A steht für ambivalent (mehrdeutig).</p>
Work Smart	<p>Förderung (wo möglich) von flexiblen Arbeitsformen durch die Nutzung mobiler Geräte und moderner Informations- und Kommunikationstechnologien. Durch mehr Flexibilität von</p>

Begriff**Beschreibung**

Arbeitszeit und Arbeitsort, flachere Hierarchien und interdisziplinäre Teamarbeit sollen Unternehmen attraktiv bleiben (Work-Life-Balance) und ihre Ressourcen flexibel und effizient auslasten.

Anhang 2

Die digitale Transformation in
der öffentlichen Verwaltung:
Situation Referenzstädte

1 St. Gallen

Konkrete Projekte

Auswahl, nicht abschliessend

Smart City:

- Pilotprojekt Parkplatzsensoren und Unterflurbehälter.
- E-Government-Gesetz Kanton St. Gallen.
- Chatbot für Behördendienstleistungen.
- St. Galler Smartnet.

Die Stadt St. Gallen hat die digitale Transformation in ihrer Vision 2030 und in den Legislaturzielen 2017–2020 verankert. Im Handlungsfeld «Smarte Stadt» beschreibt die Stadt die digitale Transformation der Stadtverwaltung und des urbanen Raums wie folgt: «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 Digitalisierungspotenzial 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.»²

Zur Erreichung dieses Soll-Zustands formuliert die Stadt St. Gallen folgende Ziele im Legislaturprogramm:

- Erarbeitung einer übergeordneten Strategie zur Entwicklung «Smarte Stadt» und Umsetzung entsprechender Projekte;
- Die Open Data Plattform und eine Partizipationsplattform für Bevölkerung sind aufgebaut und in Betrieb;
- Das städtische Glasfasernetz ist fertiggestellt.

Zur Umsetzung der Massnahmen im Handlungsfeld «Smarte Stadt» hat die Stadt St. Gallen 2018 die Position eines Chief Digital Officers (CDO), angesiedelt im Stab der Direktion «Innere und Finanzen», geschaffen. Der CDO unterstützt den Stadtrat, die Direktionen und die Dienstabteilungen bei der Durchführung entsprechender Projekte und begleitet die digitale Transformation.

Neben der digitalen Transformation der öffentlichen Verwaltung intensiviert die Stadt St. Gallen auch in die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft und IT-Branche. Im Innovationszentrum «Startfeld» stellt die Stadt Start-ups und KMU Räume mit der entsprechenden digitalen Ausstattung zur Verfügung. Sie fördert damit den gegenseitigen Austausch und bietet die Grundlagen für innovatives Arbeiten. Gleichzeitig ist die Stadt Mitbegründerin des Branchen-Clusters «IT-St.Gallen rockt!», ein Zusammenschluss von Informations- und Kommunikationsunternehmen, Bildungsinstituten und Netzwerkpartnern im Gebiet St. Gallen–Bodensee. Der Cluster verfolgt das Ziel, das Angebot der Aus- und Weiterbildungen im ICT-Bereich auszubauen.

² Vgl. Stadt St. Gallen «Vision 2030 und Legislaturziele 2017–2020», S. 2.

2 Zürich

Konkrete Projekte

Auswahl, nicht abschliessend

E-Government

- Zentraler Onlinezugang «Mein Konto».
- Aufbau «Security Operation Center» zur Steigerung der Datensicherheit.

Open Government Data

- App «Tagi-Badi» mit Wassertemperaturen und Infos zu den Freibädern.
- App «IGarden» zur Bestimmung von Pflanzen.

Auch die Stadt Zürich hat die Digitalisierung und die digitale Transformation in ihrer Gemeindestrategie «Strategien Zürich 2035» verankert. Unter dem Stichwort «Digitale Stadt» werden die diesbezüglichen Herausforderungen und Chancen beschrieben³:

Die Digitalisierung führt zu komplexen Daten- und Informationssystemen. Einerseits sind diese innovativ und effizient, andererseits haben in solchen Systemen Fehler weitreichende Auswirkungen.

Auch die Speicherung und Verarbeitung von Daten gewinnt zunehmend an strategischer Bedeutung. Daten sind die Grundlage für das Entwickeln von Produkten auf digitaler Grundlage. Die Förderung dieser Entwicklungen durch die öffentliche Hand kommt dem Wirtschaftsstandort Zürich zugute.

Gleichzeitig ergeben sich daraus auch grosse gesellschafts- und wirtschaftspolitische Herausforderungen, insbesondere in den Bereichen Datenschutz und Datensicherheit.

Durch die digitale Transformation wandelt sich das Verhältnis zwischen Bevölkerung und Verwaltung. Die Weiterentwicklung von E-Government im Rahmen der städtischen IT-Strategie muss den Anforderungen des Kundenverhaltens Rechnung tragen. Social-Media-Plattformen tragen zur stärkeren Mitwirkung der Bevölkerung bei, jedoch muss der «digitale Graben» so weit abgebaut werden, dass alle Bevölkerungsgruppen die Dienstleistungen nutzen können.

Um den beschriebenen Herausforderungen begegnen zu können und die Chancen der digitalen Transformation gewinnbringend zu nutzen, hat die Stadt Zürich folgende strategische Ziele formuliert:

- Zürich verfügt über eine zuverlässige und gut zugängliche digitale Infrastruktur;
- Die Dienstleistungen der Stadt und die Partizipationsprozesse sind digital unterstützt;
- Zürich ist ein internationaler Top-Standort für ICT-Dienstleistungen.

Die Umsetzung der strategischen Ziele erfolgt im Finanzdepartement der Stadt Zürich, namentlich durch die Abteilung Organisation und Informatik. Die strategischen Ziele der «Digitalen Stadt» werden in der strategischen Planung des Finanzdepartements 2018 bis 2021 weiter konkretisiert.⁴

³ Vgl. Stadt Zürich: Strategien Zürich 2035», S. 24 f.

⁴ Vgl. Stadt Zürich: Strategische Planung des Finanzdepartements 2018–2021; Grundsätze und Handlungsfelder: Handlungsfelder im Bereich Digitalisierung und digitale Transformation: Human Resources Management: Digitalisierung HR-Tools und -Instrumente, Organisation und Informatik: Digitalisierung und E-Government, Cloud und mobiles Arbeiten (Arbeitsplatz der Zukunft).

3 Winterthur

Konkrete Projekte

Auswahl, nicht abschliessend

Smart City

- Stadtmelder bei Schäden im öffentlichen Raum via App.
- Energiedatenbank für 2000-Watt-Gesellschaft.

Smart Work

- «Green It»: Effizienzgewinn bei neuen Geräten der Verwaltung.

Die Digitalisierung und die digitale Transformation sind in der zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Berichtes und Antrages aktuellen 12-Jahres-Strategie und in den Legislatorschwerpunkten 2014–2018 der Stadt Winterthur nicht enthalten. Die Stadt hat jedoch 2016 eine Strategie «Smart City Winterthur» erarbeitet und unter diesem Begriff die digitale Transformation der Stadtverwaltung und vor allem des urbanen Raums zusammengefasst: «Die Smart City Winterthur ist eine innovative, fortschrittliche und vernetzte Stadt, die Menschen und Umwelt in den Mittelpunkt stellt. Sie zeichnet sich durch eine hohe Lebensqualität und einen effizienten Ressourceneinsatz aus.

Dies wird erreicht durch die intelligente Vernetzung von Infrastrukturen mit modernen Technologien und durch Einbindung von relevanten Anspruchsgruppen. Dabei werden gesellschaftliche, ökonomische, ökologische und kulturelle Anforderungen berücksichtigt.»⁵ Die Strategie umfasst fünf Themenschwerpunkte: Energie, Mobilität, Smart Government, Bildung und Innovation sowie Wohnen, Gesundheit und Alter.

Zur Umsetzung der Strategie hat die Stadt folgende Ziele formuliert:

- Winterthur ist eine innovative, effiziente und ressourcenschonende Stadt;
- Winterthur ist Kopoperationspartnerin für Gesellschaft und Wirtschaft;
- Winterthur ist eine intelligente, vernetzte und sichere Stadt;
- Die Stadtverwaltung ist wichtigste Treiberin für Smart City Winterthur.

Die Strategie sieht die Schaffung einer Fachstelle Smart City / Digitalisierung vor. Diese soll u. a. zentrale Anlaufstelle für alle Akteure im Thema Smart City sein, Smart-City-Aktivitäten initiieren und koordinieren, die städtischen Departemente und Bereiche unterstützen, ein entsprechendes Projektportfolio führen sowie die externe und interne Kommunikation sicherstellen.

⁵ Vgl. Strategie Smart City Winterthur, 2016.

4 Basel

Konkrete Projekte

Auswahl, nicht abschliessend

Smart City

- «Dräggwägg»: App der Stadtreinigung u. a. mit Erinnerungsfunktion.

E-Government

- E-Formulare im Bewilligungswesen.
- E-Payment.
- Bewilligungsportal: Zentrale Plattform für Bewilligungen.
- Firmenzugang: Elektronische Abwicklung von Arbeits- und Aufenthaltsbewilligungen.

Der Kanton Basel-Stadt führt in seinem Legislaturplan 2017–2021 zwei Massnahmen im Bereich der Digitalisierung und der digitalen Transformation auf⁶: Die Digitalisierung soll als Chance für den Service public genutzt und die Informatik auf die digitale Transformation ausgerichtet werden.

Im April 2018 hat der Kanton Basel-Stadt die Strategie «Smart City Basel» veröffentlicht. Diese bildet die übergeordnete Klammer für bereits bestehende Strategien und Vorhaben der Verwaltung im Bereich der neuen Technologien (u. a. Leitbild Informatik Basel-Stadt, kantonale Open-Government-Data-Richtlinie und -Strategie, Pilotprojekt Open Government Data, E-Government). Der Regierungsrat konzentriert sich in seiner Strategie auf den Bereich Smart-Government. Die Verwaltung fördert mit ihrer modernen IT-Infrastruktur die digitale Vernetzung nach innen und aussen.

Mit zeitgemässen Angeboten und elektronischen Dienstleistungen (E-Government), die sich analog und digital ergänzen, fördert sie die Effizienz, verstärkt ihre Kundenfreundlichkeit und erweitert ihre Kommunikationswege.

Auf dem Gebiet des Güterbahnhofs Wolf, nahe beim Bahnhof SBB, plant die Stadt Basel zusammen mit der SBB als Grundeigentümerin einen digitalen Innovationsstandort. Ziel ist es, auf dem Wolf Areal die Möglichkeiten der Digitalisierung und Technisierung in Zusammenarbeit mit der Wirtschaft gezielt zu fördern und zu testen, wie sich digitale Kommunikations- und Informatiktechnologien und die Nutzung von digitalen Daten für Innovationen einsetzen lassen.

Die Umsetzung der Strategie «Smart City Basel» erfolgt innerhalb der Verwaltung durch die Abteilung Informatiksteuerung und Organisation im Finanzdepartement. Die dort angesiedelte Fachstelle E-Government ist für die Umsetzung der E-Government-Strategie zuständig. Diese ist Schnittstelle zwischen den Departementen, Ämtern und Fachstellen und den Zentralen Informatikdiensten. Gleichzeitig koordiniert sie die Projekte im Bereich E-Government. Die technische Umsetzung der E-Government-Projekte erfolgt durch die Abteilung Zentrale Informatikdienste.

⁶ Vgl. Regierungsrat des Kantons Basel-Stadt: Legislaturplan 2017–2021, S. 22.

5 Zug

Konkrete Projekte

Auswahl, nicht abschliessend

Smart City

- Digitales Stadtmodell

E-Government

- Pilotprojekt E-ID: Elektronische Identität basierend auf Blockchain-Technologie.
- Zahlungsmöglichkeit mit Kryptowährung Bitcoin.

Work Smart

- Digitalisierung Geschäftsabläufe Stadtrat.

Die Digitalisierung bzw. digitale Transformation ist zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Berichtes und Antrages im Legislaturprogramm 2015–2018 der Stadt Zug nicht direkt enthalten. In seinem 2017 verabschiedeten Grundsatzpapier für eine Digitalisierungsstrategie der Stadt Zug zeigt der Stadtrat auf, bei welchen Legislaturzielen ein konkreter Bezug zur Digitalisierung besteht. Die Stadt hat in ihrer Digitalisierungsstrategie folgende Handlungsfelder für konkrete Massnahmen formuliert⁷:

E-Government: Optimierung der Leistungserbringung für die Einwohner und Unternehmen sowie weitere staatliche Behörden;

Collaboration: Verbesserung der Zusammenarbeit in der Stadtverwaltung Zug durch Einsatz von digitalisierten Prozessen und neuen (digitalen) Werkzeugen;

Effiziente Verwaltung / Kundenzentrierung: Ausrichtung auf den Kundennutzen;

Mobilität: Ortsunabhängige Leistungserbringung;

Smart City: Intelligente und nachhaltige Lösungen für die Stadt Zug.

Das Grundsatzpapier sieht u. a. auch die Festlegung der Digitalisierungsverantwortung innerhalb der Verwaltung vor. Hierzu ist die Schaffung einer Position «Mister bzw. Miss Digitalisierung» vorgesehen. 2018 soll die vorliegende Strategie konkretisiert und mit einer Roadmap ergänzt werden. Die Verabschiedung war auf Ende 2018 geplant.

⁷ Vgl. Stadtrat Zug: Grundsatzpapier Digitalisierungsstrategie der Stadt Zug, S. 7.

Anhang 3

Schwerpunkte E-Government-
Strategie Luzern (Kanton und
VLG)

Schwerpunkt	Beschreibung
Leistungsangebot Wirtschaft und Bevölkerung	
Bewilligungsverfahren	<p>Realisieren der einfachen, durchgängig elektronischen Abwicklung von Bewilligungsverfahren (Einreichen der Gesuche, Statusabfrage, Zustellung Entscheid). Prioritär sind folgende Bewilligungsverfahren zu behandeln:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Baubewilligung ▪ Aufenthalts- und Arbeitsbewilligung ▪ Bewilligung von Lehrverträgen ▪ Bewilligungen im Gesundheitswesen
Meldepflichten	<p>Vereinfachte elektronische Abwicklung von Meldungen an kommunale und kantonale Stellen. Prioritär sind folgende Meldepflichten zu behandeln:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Steuererklärung ▪ Anmeldungen, Mutationen und Löschung im Handelsregister ▪ Meldeprozesse der Einwohnerdienste ▪ Meldeprozesse im Strassenverkehr ▪ Meldeprozesse im Gesundheits- und Sozialbereich
Elektronische Rechnungsstellung und Zahlung	<p>Realisieren von elektronischen Zahlungsmöglichkeiten für Rechnungen der Verwaltung: Electronic Bill Presentment and Payment (EBPP).</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Versand von E-Rechnungen ▪ Annahme von E-Rechnungen ▪ Bezahlung von Rechnungen mit Kredit-/Debitkarten (zentraler Bezahlservice)
Bestellung von amtlichen Dokumenten	<p>Die wichtigsten amtlichen Bestätigungen, Registerauszüge, Gesuche sowie beglaubigte Abschriften oder Kopien öffentlicher Urkunden sollen auf dem elektronischen Weg bestellt, bezogen und weiterverwendet werden können.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zivilstandsdokumente ▪ Dokumente des Einwohnerdienstes ▪ Grundbuchauszug ▪ Betriebsregisterauszug ▪ Fischereipatente ▪ Jagdpässe
Wahlen und Abstimmungen	<p>Einsatz der elektronischen Medien für die Ausübung demokratischer Rechte bei Abstimmungen und Wahlen.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ E-Voting ▪ E-Counting
E-Government-Portal	<p>Für die Bevölkerung und die Unternehmen soll ein zentraler Zugang zu Informationen und Leistungen der Luzerner Behörden und Verwaltungen geschaffen werden. Mit der Domain Luzern.ch soll ein Serviceportal und ein zentraler Zugang für Bevölkerung, Wirtschaft, Tourismus und Kultur geschaffen werden. Ziel ist, über das Portal Luzern.ch sämtliche Transaktionsangebote zur Verfügung zu stellen.</p>

Leistungserbringung behördenübergreifend und verwaltungsintern	
Aktenführung/Geschäftsverwaltung	Die integrierte, medienbruchfreie Abwicklung des Geschäftsverkehrs über Verwaltungseinheiten hinweg wird durch Geschäftsverwaltungs- und Dokumentenmanagementsysteme auf- und ausgebaut sowie standardisiert. Ein zentrales Element bildet dabei die digitale Aktenführung, von der Aktenbildung bis zur digitalen Langzeitarchivierung.
Datenaustausch	Innerhalb der Verwaltungseinheiten wird durch Anwendung der eCH-Standards der Datenaustausch zwischen den Fachapplikationen optimiert. Unter Nutzung einer kantonsweiten Datenaustauschplattform wird der Datenaustausch auf der Basis der Geschäftsprozesse zwischen den Gemeinden und kantonalen Dienststellen sowie auch zum Bund verbessert. Zudem sind verwaltungsübergreifende Telefon- und Briefanfragen in Geschäftsprozessen durch die elektronische Abfragemöglichkeit von Registern im Rahmen der Zugriffsrechte gemäss Datenschutz ersetzt und damit effizienter abgewickelt. Prioritär zu behandeln sind: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Datenaustausch im Objektwesen ▪ Datenaustausch von Finanzdaten
Optimierung der behördenübergreifenden Prozesse im Sozialbereich	Die Prozesse im Sozialbereich werden optimiert – mit den folgenden Schwerpunkten <ul style="list-style-type: none"> ▪ Arbeitslosigkeit (Arbeitsamt, RAV, Arbeitslosenkasse usw.) ▪ Arbeitsvermittlung ▪ Vormundschaft ▪ Alimente
Optimierung der Prozesse im Schul- und Berufsbildungsbereich	Die Zusammenarbeit von Schulen, Gemeinden und Kanton bei der Schuladministration und bei der Personaladministration von Lehrpersonen werden verbessert, sodass Prozesse beschleunigt und die Mehrfacherfassung von bereits elektronisch vorhandenen Daten vermieden wird. Zudem werden die Prozesse im Berufsbildungsbereich optimiert und das E-Government-Angebot ausgebaut.
Voraussetzungen	
Identifikation und Zugriff	Mit einer Identitäts- und Zugriffsverwaltung (Identity and Access Management, IAM) wird sichergestellt, dass nur Personen in definiertem Umfang auf Informationssysteme und deren Daten zugreifen können. Ziel ist, in Ergänzung zum Vorhaben IDV Schweiz die technische Infrastruktur bereitzustellen und die organisatorischen Regelungen zu treffen. Im Rahmen dieses Schwerpunkts gilt es, die Abwicklung von Leistungen mit der elektronischen Identität (eID) zu ermöglichen.
Rechtsgrundlagen	Die elektronische Abwicklung von Verwaltungsgeschäften erfordert Ergänzungen der Rechtsgrundlagen. Verfahrensvorschriften werden auf kantonaler und kommunaler Ebene koordiniert angepasst.

Anhang 4

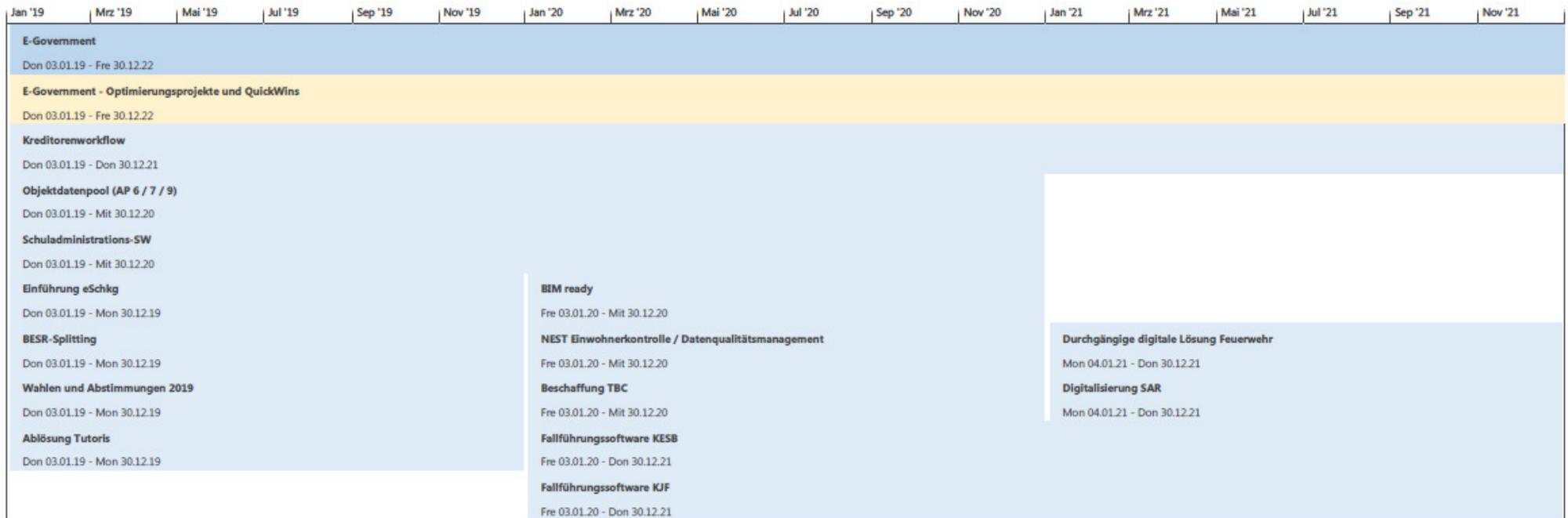
Roadmap Digitales:
Optimierungsprojekte und
Quick Wins 2019–2021

1 Führung und Steuerung

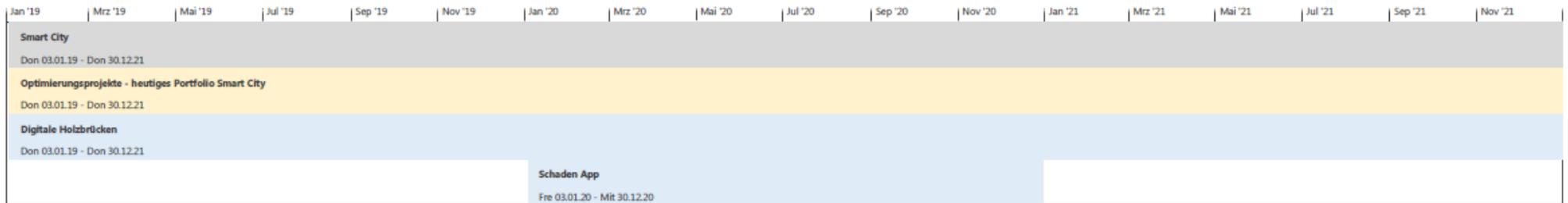


2 E-Government





3 Smart City



4 Work Smart

