



Digitalisierungsstrategie



Abbildung 1: Digital Transformation | Quelle: <https://images.app.goo.gl/FMniSQqVCe8TZacj9>

29. Februar 2024

Inhaltsverzeichnis

1	Management Summary	3
2	Zweck und Geltungsbereich	4
3	Ausgangslage	4
3.1	Digitale Verwaltung.....	4
3.2	Smart City Strategie.....	4
3.3	Betriebliche Ausgangslage	5
3.4	Bisherige Digitalisierungsaktivitäten der Gemeinde Horw	6
3.5	Zusammenarbeit.....	6
4	Strategische Eingliederung	6
4.1	Die Anspruchsgruppen	6
4.2	Die fünf Handlungsfelder	7
5	Rahmenbedingungen	8
5.1	Rechtliche und strategische Rahmenbedingungen	8
5.2	Finanzielle und organisatorische Rahmenbedingungen	8
5.3	Umsetzung von Digitalisierungsprojekten	9
6	Handlungsbedarf	9
7	Grundsätze und Prinzipien	9
7.1	Kundennutzen/Mehrwert schaffen.....	9
7.2	Kooperation vor Alleingang	9
7.3	Kriterien der Digitalisierungsprojekte.....	10
7.4	Once Only.....	10
8	Vision	10
9	Strategische Ziele: Bezug des Smart Cities Wheels zur Gemeindestrategie 10	
9.1	Smart People – Gesellschaftlichen Zusammenhalt stärken	10
9.2	Smart Mobility – Mobilität zukunftsgerichtet bewältigen	11
9.3	Smart Living – Qualitativ hochwertiges Bildungs- und Betreuungsangebot gewährleisten	11
9.4	Smart Environment – Infrastruktur pflegen.....	11
9.5	Smart Economy – Innovationen ermöglichen.....	11
9.6	Smart Government – Kundenorientierung leben	12
10	Handlungsfelder	12
11	Massnahmen	13
12	Organisation	13
12.1	Mögliche Organisationsbeschreibung	13
12.2	Rollenbeschreibungen	14
13	Umsetzung	15
13.1	Roadmap.....	15
14	Glossar	16
15	Abbildungsverzeichnis	18
16	Änderungsverzeichnis	18

1 Management Summary

Der Wandel von der analogen zur digitalen Arbeitswelt beeinflusst die Gesellschaft, die Wirtschaft und den Staat sehr stark. Der Bund, die Kantone und auch die Gemeinde Horw stehen vor der Chance und der Herausforderung, die Möglichkeiten der digitalen Transformation gezielt auszuschöpfen, zu fördern, zu optimieren und zu koordinieren.

Die vorliegende Strategie zeigt, wie die Gemeinde Horw den digitalen Wandel in der öffentlichen Verwaltung gezielt und koordiniert gestalten will. Mehrere Digitalisierungsprojekte, wie etwa die Erweiterung der Geschäftsverwaltung, die Einführung einer Jugend-App, neue Internetauftritte für Schulen, Feuerwehr sowie Horw im Wandel sind bereits umgesetzt, andere befinden sich in der Entwicklungsphase (zum Beispiel digitaler Visierungsprozess, HR-Module, neues Intranet, Evaluation eines neuen Qualitätsmanagements).

Die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie der Gemeinde Horw geht weit über die Umsetzung von reinen IT-Projekten hinaus. Sie ist richtungsweisend für eine gesamtheitliche, vernetzte und strategisch ausgerichtete digitale Transformation unter der fachlichen Führung der neu geschaffenen Fachstelle Organisation und Projekte. Die Unternehmens- und Führungskultur muss nachhaltig geprägt werden, dies auch in Kooperation mit dem Kanton und speziell mit den K5-Gemeinden. Hierfür ist insbesondere ein Fokus auf die Organisationsentwicklung unter Einbezug von Aspekten wie Change- und Prozessmanagement zu richten.

Für die anstehenden Veränderungen braucht es das Zusammenspiel aller Organisationseinheiten der Gemeindeverwaltung. Die Initiierung einer Fachstelle ist ein erster Schritt. Die neue Stelle Organisation und Projekte, als zentrale Stelle mit umfassenden Projektleitungskennntnissen in den Bereichen Digitalisierung, Organisationsentwicklung sowie Qualitätsmanagement dient der Umsetzung der vorliegenden Strategie.

Die Gemeinde Horw muss dem Anspruch bzw. den Erwartungen und Bedürfnisse der Bevölkerung, Behörden, Wirtschaft, Organisationen und Lieferanten gerecht werden. Diese Anspruchsgruppen staatlicher Leistungen erwarten elektronische Dienstleistungen, die benutzerfreundlich, effizient, medienbruch- und barrierefrei und sicher zur Verfügung stehen. Das Streben nach immer mehr Dienstleistungen, noch besserem und noch schnellerem Service Public für unsere Kundinnen und Kunden ist die logische Konsequenz.

Die strategischen Leitlinien werden von der Gemeinde Horw definiert. Sie beinhalten die bedeutenden und zu bearbeitenden Themen. Dank der Digitalisierungsstrategie wird die digitale Transformation bewusster wahrgenommen, gelebt und weiterentwickelt. Alle Führungsverantwortlichen und Mitarbeitenden stehen in der Pflicht und werden konsequent in den Prozess der digitalen Transformation und dessen Wandel einbezogen, ausgebildet, begleitet und unterstützt.

2 Zweck und Geltungsbereich

Die Digitalisierungsstrategie bezweckt aufzuzeigen, inwiefern die Digitalisierung die «Gemeindestrategie Horw 2030» sowie die Legislatorschwerpunkte des Gemeinderates unterstützen kann.

Sie gilt für die Gemeinde Horw, die Gemeindeschule und die Musikschule.

Das Kirchfeld, eine gemeinnützige Aktiengesellschaft, die vollumfänglich im Besitz der Gemeinde Horw ist, ist vom Geltungsbereich ausgenommen. Synergien im Kontext der Digitalisierung werden dennoch laufend geprüft und gegebenenfalls gemeinsam realisiert.

3 Ausgangslage

3.1 Digitale Verwaltung

Die Wörter «Digitalisierung» und «digitale Transformation» sind gängig in unserem beruflichen Alltag. Sie werden oft sinngleich verwendet, obwohl sie nicht gleichbedeutend sind. Aus diesem Grund ist es wichtig, die Digitalisierung und die digitale Transformation zu unterscheiden. «Digitalisierung bedeutet «Prozesse erneuern und sie digital abbilden». Digitale Transformation bedeutet «Möglichkeiten weitgehend zu nutzen, welche die digitalen Prozesse bilden». Dies beinhaltet vor allem Geschäftsprozesse und Arbeitsweisen (Agilität, Open Culture, etc.)»¹.

Eine digitale Verwaltung geht den digitalen Wandel proaktiv an und gestaltet diesen mit. In Bezug auf «Digital Government» bedeutet digitaler Wandel die Modernisierung der Verwaltung, sprich eine gesamtschweizerische Vernetzung, um sämtliche Anspruchsgruppen zu unterstützen. Der öffentliche Mehrwert (public value) soll im Fokus stehen. Dieser grundlegende Wandel in Wirtschaft, Gesellschaft und öffentlicher Verwaltung wurde durch die neuen Technologien und Möglichkeiten initialisiert.

3.2 Smart City Strategie

Heutzutage ist die Schweizer Bevölkerung überwiegend in städtischen Gebieten wohnhaft. Die Tendenz zeigt gemäss Energie Schweiz auf, dass der Anteil weiterhin wächst und die Urbanisierung der Gesellschaft weiter voranschreitet.

Durch die vielfältigen Dienstleistungen, die die Städte und Gemeinden anbieten, sei dies im Bereich Bildung, Freizeit oder Arbeitsangebote, sind sie die treibende Kraft gesellschaftlicher und ökonomischer Innovationen. Hinzu kommen verschiedene Faktoren wie Klimawandel, erneuerbare Energien, Mobilitätsformen, Raumknappheit und Bevölkerungswachstum oder der Umgang mit der Digitalisierung in der Wirtschaft und Gesellschaft, um nur einige Herausforderungen für die kommunalen Behörden zu nennen.

Das Ziel einer Smart City Strategie ist der ganzheitliche Ansatz für innovative, ressourcenschonende und lebenswerte Städte. Dabei steht die Vernetzung verschiedener Themenfelder, das Zusammenspiel unterschiedlicher Anspruchsgruppen und die Partizipation der Einwohnerinnen und Einwohner in Prozessen im Mittelpunkt. Im Smart Cities Wheel von Boyd Cohen werden die typischen Handlungsfelder einer Smart City abgebildet. Aufgrund der Tatsache, dass die Umsetzung einer Smart City Strategie sehr umfassend sowie personell und finanziell sehr intensiv ist, hat die Gemeinde Horw sich dazu entschieden, ein etwas reduzierteres Konzept in Form einer Digitalisierungsstrategie zu entwickeln. In der Gemeindestrategie Horw

¹ eGov Innovation Center | Berner Fachhochschule | HES-SO Valais-Wallis | Haute école Arc (2021)

2030 stehen die unten abgebildeten sechs typischen Handlungsfelder im Fokus, die bei der Umsetzung des zukünftigen Massnahmenplans berücksichtigt und bearbeitet werden².

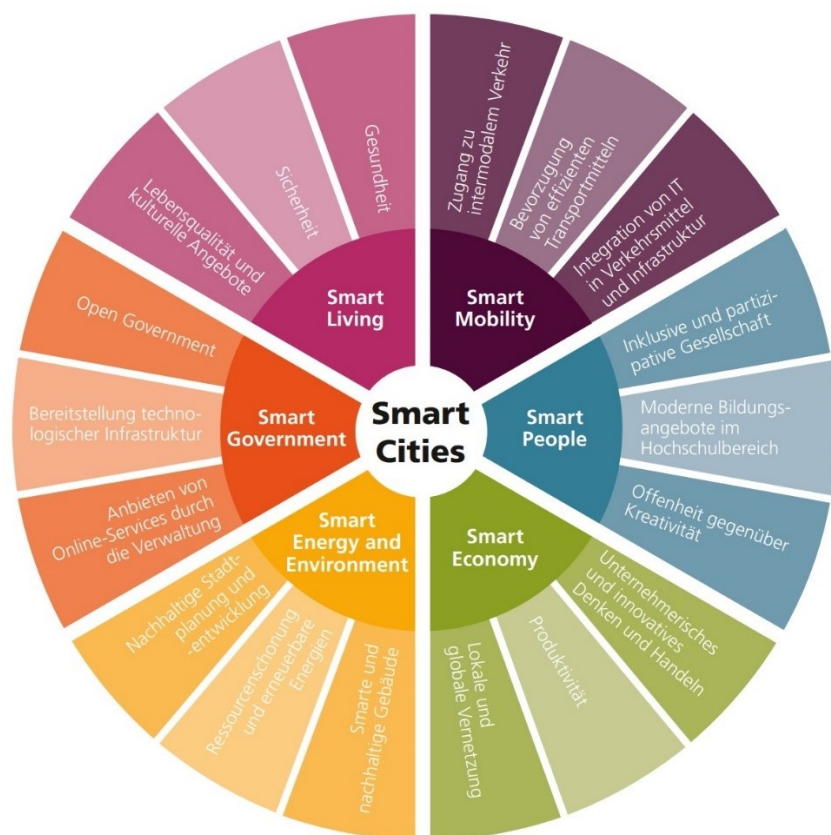


Abbildung 2: Smart Cities Wheel | Quelle: [EnergieSchweiz-Leitfaden-SmartCity-DE.pdf \(zhaw.ch\)](https://www.zhaw.ch/energieschweiz/leitfaden-smart-city-de.pdf)

3.3 Betriebliche Ausgangslage

In der Gemeinde Horw wurden in der Vergangenheit bereits verschiedene Digitalisierungsprojekte erfolgreich umgesetzt. Die Anforderungen an die Projektorganisation und die fortschreitende Digitalisierung verlangen nach vermehrter Koordination. Um die Chancen und Risiken der Digitalisierung und Transformation in der öffentlichen Verwaltung richtig beurteilen, nutzen und Massnahmen einleiten zu können oder auch, um Ressourcen und Knowhow zu planen und zu lenken, hat eine auf die Gemeinde bezogene Digitalisierungsstrategie an Wichtigkeit gewonnen.

Im September 2019 hat der Gemeinderat die Gemeindestrategie Horw 2030 verabschiedet, mit einer Vision und zehn strategischen Zielen. Die Digitalisierungsstrategie Horw knüpft an sechs dieser Ziele an und konzentriert sich auf die Fokusbereiche «Gesellschaftlichen Zusammenhalt stärken, Mobilität zukunftsgerichtet bewältigen, qualitativ hochwertiges Bildungs- und Betreuungsangebot gewährleisten, Infrastruktur pflegen, Innovationen ermöglichen und Kundenorientierung leben. Für jeden Fokusbereich werden Wirkungsziele erarbeitet. Bei diesen steht der Nutzen für die Kundinnen und Kunden und für weitere Anspruchsgruppen der Gemeindeverwaltung im Zentrum. Die Wirkungsziele werden auf Jahresziele heruntergebrochen. Hieraus ergeben sich die für die Erreichung der einzelnen Jahresziele notwendigen Projekte und Massnahmen.

² Smart City: Leitfaden zur Umsetzung von Smart-City-Initiativen in der Schweiz. Bern: Bundesamt für Energie (2019).

3.4 Bisherige Digitalisierungsaktivitäten der Gemeinde Horw

Im Projekt der Grundlagenerarbeitung für das Digital Management wurde von Januar 2020 bis Juli 2021 eine Analyse und Komplettübersicht inklusive Schnittstellen der bestehenden Softwareprogramme vorgenommen. Basierend darauf wurden bis Januar 2022 eine Analyse und eine Darstellung sämtlicher Verwaltungsdienstleistungen und deren dazugehörigen Softwareprogramme in Form eines Einwohnererlebnispfades vorgenommen. Dies als Vorbereitung für das Projekt des kantonalen Service-Portals und die weitere Digitalisierung der Gemeinde, insbesondere auch als Basis für die Weiterentwicklung der Organisation und das Qualitätsmanagement.

3.5 Zusammenarbeit

Vor zwei Jahren wurde an der Vollversammlung der K5-Gemeinden zum Thema Digitale Transformation eine Situationsanalyse – wo stehen wir? erarbeitet. Daraufhin wurde entschieden, das Handlungsfeld «Digitale Transformation» zu bilden.

Seither arbeiten die Verantwortlichen der Digitalisierung in einem Wissensaustausch sehr aktiv zusammen. Es konnte in vielerlei Hinsicht vom gegenseitigen Wissen profitiert und Vertrauen aufgebaut werden. Nun soll die Zusammenarbeit einen Schritt weitergehen. Auf den reinen Wissensaustausch sollen konkrete Entwicklungsschritte folgen. Die Arbeitsgruppe profitiert dabei von vielfältigen Kompetenzen und Ressourcen ihrer Mitglieder, Synergien werden identifiziert und gewinnbringend eingesetzt.

In einem ersten Schritt wird bis Ende 2024 übergeordnet ein K5+ digitaler Masterplan inklusive Roadmap und Meilensteinen, künftiger Organisationsform und Finanzierungsplan aufbauend auf den einzelnen Digitalstrategien der teilnehmenden Gemeinden erarbeitet. K5+ setzt sich zusammen aus den K5 Gemeinden sowie der Stadt Sursee. Ab 2025 ist eine Öffnung für weitere Gemeinden denkbar. Die Kriterien und Rahmenbedingungen werden ebenfalls Teil des Masterplans sein.

4 Strategische Eingliederung

Die Vision und die Gemeindestrategie Horw 2030 bilden das Dach für die untergeordneten Strategien. Die Digitalisierungsstrategie ist eine Querschnittsaufgabe, die sämtliche Departemente und Prozesse beeinflusst.

Die Digitalisierungsstrategie orientiert sich an den untenstehenden fünf Anspruchsgruppen und deren Bedürfnissen sowie an fünf Handlungsfeldern, die nicht zwingend deckungsgleich sind.

4.1 Die Anspruchsgruppen

Die Digitalisierungsstrategie richtet sich an folgenden Anspruchsgruppen der Gemeinde aus:

- **Bevölkerung**
In erster Linie sind alle Bevölkerungssegmente der Einwohnerinnen und Einwohner der Gemeinde Horw gemeint. Weitere Bevölkerungskreise von ausserhalb der Gemeinde, die potenziell Dienstleistungen der Gemeinde beziehen, werden ebenfalls im Auge behalten.

- **Behörden**
Behörden als Anspruchsgruppen der Gemeinde Horw sind alle Gemeinde-, Kantons- und Bundesbehörden, sowie die anderen öffentlich-rechtlichen Körperschaften, mit denen die Gemeinde Horw vertragliche oder politische Beziehungen pflegt.
- **Lieferanten**
Unternehmungen, von denen die Gemeinde Horw Waren oder Dienstleistungen bezieht.
- **Organisationen**
Die hier gemeinten Organisationen sind insbesondere die in Horw aktiven Vereine und Non-Profit-Organisationen.
- **Wirtschaft**
Im Fokus stehen die Horwer Gewerbetreibenden und Arbeitgebenden.

Die Gemeinde Horw setzt das Schwergewicht auf die digitalen E-Services, die es zwischen der öffentlichen Verwaltung, der Bevölkerung und der Wirtschaft sicherzustellen gilt. Der Kanton Luzern lancierte vor einigen Jahren das Projekt «Kantonales Bürgerportal» (heute als Projekt Service-Portal bezeichnet). Die Absicht war, dass Verwaltungsdienstleistungen auf dem kantonalen Service-Portal für Einwohnerinnen und Einwohner des Kantons Luzern medienbruchfrei sowie orts- und zeitunabhängig zur Verfügung gestellt werden. Mit dieser Massnahme soll das Kundenerlebnis (vgl. Bürgerreise im Anhang) respektive der Kundennutzen maximiert werden.

4.2 Die fünf Handlungsfelder

Die untenstehende Abbildung zeigt auf, wie die Digitalisierung auf die fünf Handlungsfelder IT-Infrastruktur, Mitarbeitende, Bevölkerung, Prozesse und Finanzen wirkt.



Abbildung 3: Aufbau und Wirkungsbereich der Digitalisierungsstrategie

5 Rahmenbedingungen

5.1 Rechtliche und strategische Rahmenbedingungen

Als Fundament zur Realisierung einer Digitalen Transformation hat der Regierungsrat im Kanton Luzern folgende Grundlagenpapiere verabschiedet:

- Strategie zur Gestaltung des digitalen Wandels in Wirtschaft, Gesellschaft und öffentlicher Verwaltung (Planungsbericht des RR an den KR vom 29. März 2022)
- E-Government-Strategie Kanton Luzern und Luzerner Gemeinden (Genehmigung RR Kanton Luzern vom 9. Juli 2010)

Die drei Staatsebenen Bund, Kantone und Gemeinden arbeiten seit Jahren in den beiden Bereichen E-Government Schweiz und Digitalisierung der Verwaltung institutionalisiert zusammen. Diesbezüglich wurden die unten aufgeführten Dokumente erstellt:

- Leitlinien der Kantone zur Digitalen Verwaltung vom 27. September 2018 (Verfasserin: KdK Konferenz der Kantonsregierungen)
- E-Government-Strategie Schweiz 2020–2023 (Verfasser: E-Government Schweiz, rechtsgültig seit dem 1. Januar 2020)

Die Leitlinien der Kantone zur digitalen Verwaltung sind nicht im Sinne einer digitalen Agenda zu verstehen, sondern haben den Charakter von Empfehlungen für die Digitalisierungsprozesse in der öffentlichen Verwaltung.

Die E-Government-Strategie Schweiz 2020–2023 wurde vom Bundesrat, der Konferenz der Kantonsregierungen sowie den Vorständen des Städte- und des Gemeindeverbandes im Jahr 2019 unterzeichnet. Die drei Staatsebenen bestimmen, welche Ziele sie gemeinsam bei der Digitalisierung verfolgen und welche Handlungsfelder zentral sind, um die digitale Transformation in der öffentlichen Verwaltung aktiv zu steuern.

Der Horwer Gemeinderat hat für die vorliegende Digitalisierungsstrategie folgende generelle Zielsetzungen vorgegeben.

Die Gemeinde:

- ist ein «First Follower» und nicht ein «Front-Runner»;
- schafft und fördert ein gemeinsames Verständnis der Digitalisierung;
- legt die strategischen Ziele und Themenfelder der Digitalisierung fest;
- regelt deren organisatorische Verankerung und Umsetzung;
- definiert die notwendigen Ressourcen für die Planung und Umsetzung der Digitalisierungsstrategie;
- zeigt mögliche Projekte und Massnahmen auf.

Bei der Umsetzung der Digitalisierungsstrategie orientiert sich die Gemeinde Horw an der «Strategie Digitale Schweiz» des Bundes, an der E-Government Strategie des Kantons Luzern sowie an den Grundlagenpapiere der K5-Gemeinden.

5.2 Finanzielle und organisatorische Rahmenbedingungen

Die Stelle Organisation und Projekte im Umfang von 100 Stellenprozenten wird über das reguläre Personalbudget finanziert. Für die Finanzierung von Projekten wird ein jährlicher Budgetkredit (Innovationskredit) von mindestens Fr. 100'000 bereitgestellt. Die noch nicht beanspruchten Budgetkredite für die Digitalisierung aus den Jahren 2019 bis 2022 werden auf ein Folgejahr

übertragen, in die Fachstelle überführt und dienen der Anschubfinanzierung. Die Stelle Organisation und Projekte unter Einbezug des Innovationsteams bewertet die Anträge anhand der definierten Bewertungskriterien (vgl. Ziffer 5.3) und gibt eine Empfehlung zuhanden des Steuerungsausschusses ab. Die Ausgabenbewilligung erfolgt durch die budgetverantwortliche Person.

5.3 Umsetzung von Digitalisierungsprojekten

Die erfolgreiche Umsetzung der Digitalisierungsstrategie und die Erreichung der darin definierten strategischen Ziele hängen massgeblich von der systematischen Initialisierung, Planung und Realisierung entsprechender Digitalisierungsprojekte ab. Projekte können dabei in sämtlichen funktionalen Bereichen der Gemeinde Horw und in allen Themenfeldern der Digitalisierung, der Organisationsentwicklung und des Qualitätsmanagements entstehen. Sie sollen folgenden, kumulativen Kriterien entsprechen:

Kriterium	Erfüllung
Wirtschaftlich	Die eingesetzten Mittel stehen in einem vernünftigen Verhältnis zum Handlungsergebnis und erbringen einen Mehrwert.
Effektiv/Effizient	Die Prioritäten werden praxisnah gesetzt, um bei der Umsetzung von Projekten direkte Nutzen zu erzielen.
Relevant	Die Projekte haben einen Bezug zu Horw und/oder zur Region und bieten einen bedarfsorientierten Mehrwert.
Nachhaltig	Die Projekte erhöhen die Lebensqualität der Einwohnerinnen und Einwohner und/oder schonen die Ressourcen.

Abbildung 4: Bewertungskriterien für Digitalisierungsprojekte

6 Handlungsbedarf

Aufgrund einer durchgeführten SWOT-Analyse wurde folgender Handlungsbedarf definiert:

- Sicherstellung und Gewährleistung der IT-Security
- Unterstützung und Weiterentwicklung der Mitarbeitenden beim Umsetzen des digitalen Changemanagements-Prozesses, damit dieser von Beginn an flächendeckend mitgetragen wird.
- Optimierung/Reduzierung der Schnittstellenvielfalt durch Nutzung des Digitalisierungspotenzials
- Zeitgemässe und agile IT-Infrastruktur als relevantes Fundament der Digitalisierung
- Ausbau und Weiterentwicklung der E-Services zu Gunsten der Anspruchsgruppen

7 Grundsätze und Prinzipien

Damit die Digitalisierungsstrategie erfolgreich umgesetzt werden kann, werden alle damit verbundenen Ziele und Massnahmen nach den folgenden Grundsätzen und Prinzipien umgesetzt:

7.1 Kundennutzen/Mehrwert schaffen

Der Mensch, sprich die Kundinnen und Kunden, stehen bei der Umsetzung und Priorisierung aller Vorhaben im Zentrum. Wenn ein effektiver und effizienter Mehrwert für unsere Kundinnen und Kunden geschaffen werden kann, wird eine Umsetzung geprüft und gegebenenfalls aufgenommen.

7.2 Kooperation vor Alleingang

Die Zusammenarbeit aller Beteiligten wird gefördert, indem die Voraussetzungen für eine medienbruchfreie Leistungserbringung geschaffen werden. Die Verwaltung dehnt die

Anstrengungen aus, die Zusammenarbeit zwischen verwaltungsinternen und mit externen Stellen auszubauen.

7.3 Kriterien der Digitalisierungsprojekte

Bei der Wahl zwischen ähnlichen und/oder gleichwertigen Lösungsvarianten wird diejenige Lösung berücksichtigt, die wirtschaftlich, effektiv/effizient, relevant und nachhaltig ist. Die Entwicklung der digitalen Verwaltung erfolgt durch den Bereich Organisation und Projekte. Zusätzlich steht das Innovationsteam mit je einer Vertretung pro Departement und der Leiterin oder dem Leiter IT im Steuerungsausschuss. Durch ein departementsübergreifendes Portfolio erfolgt die Steuerung und das Controlling zentral.

7.4 Once Only

Mit dem Once Only-Prinzip sollen Einwohnerinnen und Einwohner Behörden, Lieferanten, Organisationen und Wirtschaft Informationen nur noch einmal an die Verwaltung mitteilen müssen, soweit es die gesetzlichen Vorgaben zulassen. Damit dieses Vorgehen funktioniert, sprich die Daten jederzeit mehrfach genutzt werden können, müssen alle involvierten Stellen die Metadaten einheitlich verwenden. Dadurch werden Doppelspurigkeit und unnötigen Redundanzen verhindert.

8 Vision

Die Gemeinde Horw stellt ihren Einwohnerinnen und Einwohnern ein breites digitales Dienstleistungsangebot zur Verfügung. Eine nutzerorientierte, sichere und medienbruchfreie Zusammenarbeit mit der Bevölkerung, Wirtschaft und den Behörden steht im Zentrum.

In der übergeordneten «Gemeindestrategie Horw 2030» wurden im September 2019 eine Vision und zehn strategische Ziele definiert:

«Horw – innovativ, lebenswert, natürlich, einzigartig» (Vision - Gemeindestrategie Horw 2030)

Die Digitalisierungsstrategie nimmt Bezug darauf und unterstützt deren Umsetzung.

9 Strategische Ziele: Bezug des Smart Cities Wheels zur Gemeindestrategie

Nachstehend werden die sechs Handlungsfelder des Smart Cities Wheels in Bezug zu den bereits bestehenden strategischen Zielen der Gemeinde Horw (Gemeindestrategie 2030) gesetzt. Es wird aufgezeigt, welches Potential die Digitalisierung bietet, um die Gemeinde bei der Erreichung dieser Ziele zu unterstützen.

9.1 Smart People – Gesellschaftlichen Zusammenhalt stärken

Horw fördert das respektvolle und solidarische Zusammenleben aller Generationen und Bevölkerungsschichten. Horw unterstützt eine ausgewogene soziale Durchmischung und ermöglicht bezahlbaren Wohnraum. Horw schafft gute Rahmenbedingungen für die zahlreichen Vereine und ihre Angebote.

- **Smart People.** Die digitale Transformation...
 - ... ermöglicht eine gut ausgebaute, benutzerfreundliche, digitale Infrastruktur und Services.
 - ... ermöglicht das soziale Zusammenleben und fördert den gesellschaftlichen Zusammenhalt.

... stellt digitale Angebote zur Verfügung, um Menschen auch analog zusammen zu bringen.

... ermöglicht die Nutzung und Förderung von Ressourcen der Einwohnerinnen und Einwohner sowie die Gewährleistung von lebenslangem Lernen, Partizipation, gesellschaftlicher Integration und Offenheit gegenüber Kreativität.

9.2 Smart Mobility – Mobilität zukunftsgerichtet bewältigen

Horw fördert Alternativen zum motorisierten Individualverkehr, setzt sich für innovative Mobilitätslösungen ein und optimiert den öffentlichen Verkehr. Horw stärkt den vernetzten, sicheren und hindernisfreien Langsamverkehr.

- **Smart Mobility.** Die Digitalisierung...
 - ... ermöglicht die Vernetzung der Verkehrsmittel, die Multimodalität und unterstützt Sharing-Ansätze.
 - ... stellt Informationen über die Verkehrslage und die Verkehrsträger in Echtzeit zur Verfügung.
 - ... unterstützt eine nachhaltige Mobilität und Logistik.

9.3 Smart Living – Qualitativ hochwertiges Bildungs- und Betreuungsangebot gewährleisten

Horw setzt auf die sehr gute Bildungsqualität der Gemeindeschule und fördert bedarfsgerechte Betreuungsangebote für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

- **Smart Living.** Die Digitalisierung...
 - ... gewährleistet ein barrierefreies, gemeinschaftliches, sicheres und gesundes Leben, das auf Chancengleichheit aufbaut.
 - ... unterstützt alle Menschen darin, selbstbestimmt zu leben.
 - ... fördert eine sehr gute Bildungsqualität der Gemeindeschule.

9.4 Smart Environment – Infrastruktur pflegen

Horw investiert nachhaltig und sichert den hohen Standard der öffentlichen Infrastruktur durch eine langfristige und koordinierte Planung. Smarte Anwendungen tragen auch im Umweltschutz dazu bei, dass die Effizienz gesteigert wird und Ressourcen geschont werden.

- **Smart Environment.** Die Digitalisierung...
 - ... ermöglicht eine ressourcen- und umweltschonende Entwicklung der Umgebung (Gebäude, öffentliche Räume, Infrastruktursysteme).
 - ... fördert erneuerbare Energien und Nutzung von Synergiepotentialen.

9.5 Smart Economy – Innovationen ermöglichen

Horw schafft optimale Rahmenbedingungen für KMU- und Gewerbebetriebe sowie Startups. Horw nutzt die Chancen des Hochschul-Campus für innovatives Unternehmertum. Die Vernetzung mit der Hochschule fördert die zukunftsgerichtete Weiterentwicklung der Gemeinde in Richtung Smart City. Die Vernetzung unterstützt Kreislaufwirtschaft, Sharing Economy steigert die Effizienz und schont Ressourcen.

- **Smart Economy.** Die Digitalisierung...
 - ... unterstützt ein innovatives, ressourcenschonendes und offenes Wirtschaftssystem, welches auf Vernetzung, Kooperation, Kreislaufwirtschaft und flexible Arbeitsmodelle setzt.

9.6 Smart Government – Kundenorientierung leben

In Horw stehen die Menschen mit ihren individuellen Bedürfnissen im Zentrum. Der Austausch mit der Bevölkerung wird aktiv gepflegt. Die Gemeindeverwaltung agiert kundenorientiert und positioniert sich als attraktive Arbeitgeberin.

- **Smart Government.** Die Digitalisierung...
 - ... unterstützt die öffentliche Verwaltung, die verschiedenen Aufgaben effizient, zukunfts- und dienstleistungsorientiert umzusetzen.
 - ... ermöglicht eine intelligente, bedürfnisorientierte, transparente und medienbruchfreie Steuerung der Verwaltungsprozesse und Infrastruktur.
 - ... stellt einen niederschweligen Zugang der Bevölkerung zu Dienstleistungen der öffentlichen Verwaltung sicher.

10 Handlungsfelder

Die digitale Transformation in der Gemeinde Horw betrifft departementsübergreifend viele verschiedene Bereiche. Aus der SWOT-Analyse wurden fünf Handlungsfelder abgeleitet, welche die Tätigkeitsbereiche und Herausforderungen der kommenden Jahre abdecken. Untenstehend wird aufgezeigt, mit welchen Thematiken man sich innerhalb der Handlungsfelder auseinandersetzen muss.

1. IT-Infrastruktur	Hardware, Software, Netzwerke, Internet of Things (IoT), Datenbanken, big Data, Backups, Stabilität, Cyber-Sicherheit, Komplexität, Flexibilität, Verfügbarkeit (24/7)
2. Mitarbeitende	Befähigung, digitale Kompetenzen, Schulung, Arbeitsplatz, Homeoffice, Mobile Arbeit, Motivation, Kultur, Vielfalt und Inklusion, Gesundheit und Wohlbefinden, Arbeitgeber-Attraktivität, Sinnesvermittlung, Arbeitsplatzsicherheit, Arbeitnehmerdatenschutz, Work-Life-Balance
3. Bevölkerung	Bekanntheitsgrad, Mehrwert, digitale Spaltung, Dienstleistungsangebot (e-Verwaltung), Partizipation, Smart Cities, Datenprivatsphäre, Datenkompetenz, Open Data, barrierefrei (für alle)
4. Prozesse	Standardisierung, Automatisierung, Prozessoptimierung, Data Analytics, IoT, Effizienzsteigerung, personelle Ressourcen, Wissensmanagement, medienbruchfrei
5. Finanzen	Planung, Bereitstellung, Controlling, digitale Bezahlungsmethoden, Roadmap

Abbildung 5: Die fünf Handlungsfelder

11 Massnahmen

Um die in Kapitel 10 beschriebenen sechs strategischen Ziele erreichen zu können, muss ein Massnahmenplan entwickelt und in einem Massnahmenkatalog zusammengetragen werden.

In einem weiteren Schritt werden Massnahmen von den zuständigen Verwaltungsstellen erarbeitet und dem Gemeinderat vorgelegt. Die Massnahmen beziehen sich immer auf die Handlungsfelder IT-Infrastruktur (ITI), Mitarbeitende (MA), Bevölkerung (BV), Prozesse (PZ) und Finanzen (FI).

12 Organisation

Die operative Umsetzung der Massnahmen soll mit der bestehenden Organisation, unter Berücksichtigung der organisatorischen Rahmenbedingungen der Gemeinde Horw, realisiert werden.

Die zukünftige Organisation und die zu schaffenden Gremien und/oder Arbeitsplätze werden durch die Leitung Organisation und Projekte in einer Einführungs- und Übergangsphase geplant, geprüft, beantragt und nach deren Genehmigung umgesetzt. Er wird dabei vom Innovationsteam, welches den Steuerungsausschuss berät, unterstützt. Der Gemeinderat genehmigt die beantragten neuen Strukturen. Für den ordentlichen Führungsprozess ist der Steuerungsausschuss zuständig.

12.1 Mögliche Organisationsbeschreibung

Der Steuerungsausschuss ist für die **strategische** Ausrichtung und das Controlling der Umsetzung zuständig. Der Steuerungsausschuss rapportiert jährlich dem Gemeinderat über die Digitalisierungsfortschritte.

Alle für die Umsetzung relevanten Fachgruppen und Rollen werden situativ und bedarfsgerecht besetzt, sodass der geplante Zeitplan jederzeit eingehalten werden kann. Für die Gesamtkoordination und fachliche Ausrichtung ist die Leiterin oder der Leiter Organisation und Projekte zuständig. Er hat gleichzeitig auch die operative Führung inne. Diese Fachstelle ist dem Gemeindepräsidium unterstellt. Es wird wöchentlich rapportiert.

Die Mitarbeitenden des Innovationsteams sind die Fühler/Sensoren in ihren Departementen und eine Art «Digitalisierungsverantwortliche der Departemente», die die Arbeiten und Projekte der digitalen Transformation koordinieren und leiten. Sie beraten die Leiterin oder den Leiter Organisation und Projekte sowie den Steuerungsausschuss.

Die **operative** Führung obliegt je nach Thema situativ zusammensetzenden Fachgruppen, die von Mitarbeitenden aus den betroffenen Aufgabenbereichen unterstützt werden.

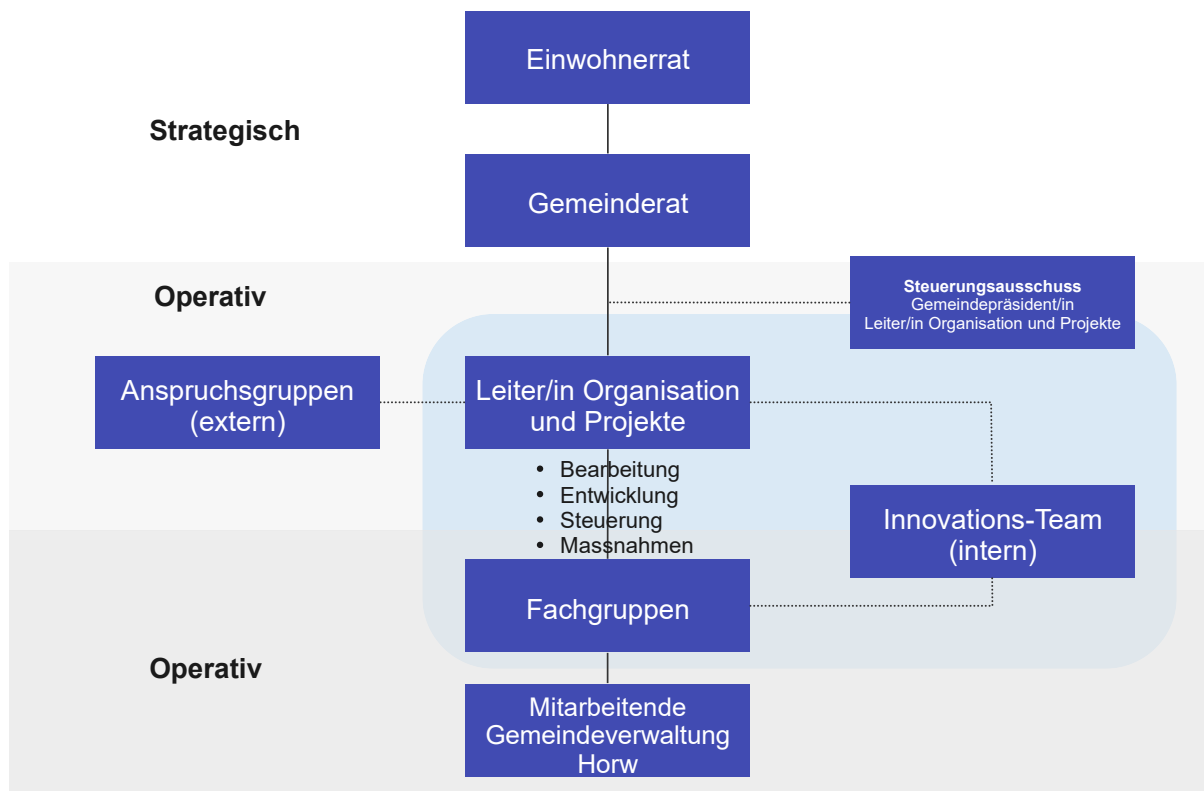


Abbildung 6: Organigramm für die Umsetzung

12.2 Rollenbeschreibungen

In der untenstehenden Tabelle ist ersichtlich, wie bezogen auf die Digitalisierung die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung der jeweiligen Rolle geregelt sind.

Rolle	Aufgaben	Kompetenzen	Verantwortung
Einwohnerrat	- nimmt die Digitalisierungsstrategie zur Kenntnis	- gibt die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie in Auftrag - beschliesst die notwendigen Ressourcen	- überwacht die Umsetzung der Digitalisierung
Gemeinderat	- unterbreitet dem Einwohnerrat die Digitalisierungsstrategie - schafft ein gemeinsames Verständnis für die digitale Transformation und treibt die Digitalisierung innerhalb der Verwaltung und der Schule voran	- beschliesst die konkreten Massnahmen zur Umsetzung der Digitalisierungsstrategie	- ist für die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie in der Verwaltung und der Schule verantwortlich
Steuerungsausschuss	- berät den Gemeinderat für die Umsetzung von digitalen Projekten - legt die operative Ausrichtung fest - Controlling der Umsetzung	- entscheidet über Korrekturmassnahmen und Prioritäten	- operative Ausrichtung, Planung und Überwachung von digitalen Projekten - Einhaltung Budgetvorgaben

Leitung Organisation und Projekte	<ul style="list-style-type: none"> - Digitalisierung planen und umsetzen - Leitung Innovationsteam - Mitwirkung in Arbeitsgruppen - Repräsentant für die Digitale Transformation 	<ul style="list-style-type: none"> - Zeichnungsberechtigung bis Fr. 50'000 	<ul style="list-style-type: none"> - Einführung und Weiterentwicklung der Digitalisierungsstrategie - Einhaltung Budget
Anspruchsgruppen (extern)	<ul style="list-style-type: none"> - Interessensvertreter - Förderung der Zusammenarbeit und Partnerschaft - Teilnahme an Entscheidungsprozessen - Förderung von Innovation 	<ul style="list-style-type: none"> - Bereitstellung von Ressourcen 	<ul style="list-style-type: none"> - Verständnis für Technologietrends - Verantwortlich für die Umsetzung der beschlossenen Massnahmen im eigenen Fachbereich
Innovations-Team (intern)	<ul style="list-style-type: none"> - digitale Bedürfnisse der Departemente vertreten - Mitwirkung in Arbeitsgruppen - Steuerungsausschuss unterstützen - Ideen einbringen 	<ul style="list-style-type: none"> - Antragsrecht an Steuerungsausschuss 	<ul style="list-style-type: none"> - fachliche Ausrichtung, Planung und Überwachung von digitalen Projekten - fachlicher Treiber der digitalen Transformation
Fachgruppen	<ul style="list-style-type: none"> - Innovationsteam beraten - Entwicklung von Leitlinien/Standards - Zusammenarbeit mit Anspruchsgruppen - Lösen von komplexen fachlichen Fragestellungen mit digitalem Inhalt 	<ul style="list-style-type: none"> - Einbringen der fachtechnischen Aspekte 	<ul style="list-style-type: none"> - Koordination der beschlossenen Massnahmen innerhalb und zwischen den Departementen
Mitarbeitende	<ul style="list-style-type: none"> - Fachverantwortung gemäss Stellenbeschreibung - Kollaboration und Teamarbeit - Kundenzentrierung 	<ul style="list-style-type: none"> - Kompetenzen gemäss Stellenbeschreibung 	<ul style="list-style-type: none"> - Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben - Anwendung der digitalisierten Hilfsmittel

13 Umsetzung

Die Grundlage für die Umsetzung bildet die Verabschiedung der Digitalisierungsstrategie durch den Gemeinde- und die Kenntnisnahme durch den Einwohnerrat. Während der Umsetzungsphase hat der Steuerungsausschuss jederzeit die Kompetenz, Vorschläge und Ausgaben zu priorisieren. Die Ausgabebewilligung wird von den jeweiligen Budgetverantwortlichen erteilt.

13.1 Roadmap

Mit einer Roadmap als Grobplanung soll die Wichtigkeit, Priorisierung und der Zeithorizont der einzelnen Massnahmen aufgezeigt werden. Die Abbildung der Roadmap kann erst dann erstellt werden, wenn die individuellen Massnahmen pro strategisches Ziel definiert wurden.

14 Glossar

Die Erklärung der Begriffe basieren auf dem Wissen von Digitale Verwaltung Schweiz, eGov Schweiz und Google Bard. Die Begrifflichkeiten unterscheiden sich bei den verschiedenen Quellen, da es nicht immer eine wissenschaftliche Definition dafür gibt. Bezüglich unserer Digitalisierungsstrategie geht es in einer ersten Phase darum, dass alle Mitarbeitenden unter einem Fachbegriff das einheitliche Verständnis haben, um was es geht.

Begriff	Bedeutung
Customer Journey	Auf Deutsch Kundenreise genannt. Es ist ein klassischer Marketing-Begriff. Er bezeichnet die einzelnen Phasen/Berührungspunkte, die die Kunden durchlaufen (online/offline), bevor sie sich für den Kauf eines Produktes oder Dienstleistung entscheiden.
Digital Government	Der Bevölkerung, den Unternehmen und auch weiteren Anspruchsgruppen werden eine effektive, transparente und sichere digitale Interaktion mit der öffentlichen Verwaltung ermöglicht. Die Verwaltungen von Bund, Kantonen, Städten und Gemeinden erbringen als vernetztes Gesamtsystem durchgängig digitale Behördenleistungen.
Digitale Transformation	Verwendung digitaler Technologien, um Geschäftsprozesse zu vereinfachen, zu verbessern, den Betrieb eines Unternehmens oder einer Organisation effizienter zu gestalten oder neue und erweiterte Geschäftsmodelle zu etablieren.
Digitalisierung	In der ursprünglichen Bedeutung geht es bei der Digitalisierung darum, digitale Erzeugnisse von analogen Informationen, physischen Objekten, Prozessen oder Ereignissen zu schaffen. Der physische Teil wird hinfällig. Heute wird unter Digitalisierung meistens der digitale Wandel bezeichnet. Dieser beschreibt die durch die Digitalisierung ausgelösten Veränderungsprozesse in der Gesellschaft, Wirtschaft, Kultur, Bildung und Politik.
E-Government	Bezeichnet die Anwendung des Internets und anderer digitaler Technologien, um die Effizienz und Effektivität von öffentlichen Verwaltungen zu verbessern. Dazu gehören die Bereitstellung von Informationen und Dienstleistungen an Einwohnerinnen und Einwohner, Unternehmen und andere Regierungsorganisationen.
E-Services	Sind elektronische Dienstleistungen, die von Service-Anbietern bereitgestellt werden, damit andere sie aus ihren IT-Anwendungen heraus aufrufen können.

First-Follower	Eine Gruppierung, die die Absicht hat, etablierte Produkte auf dem Markt zu adaptieren, ohne dabei sogenannte Kinderkrankheiten ausmerzen zu müssen.
Front-Runner	Eine Gruppierung mit dem höchsten Digitalisierungsgrad, die die Digitalisierung in allen Bereichen mit Investitionen sehr stark vorantreiben (z. B. mit Pilot-Projekten) und im Rahmen dessen stets strategisch vorgehen.
Innovations-Team	Das Innovations-Team ist ein Fachgremium, bestehend aus je einem Mitarbeitenden pro Departement, der Leitung IT und der Leitung Organisation und Projekte, welcher den Vorsitz hat. Das Team hat die Führung in Sachen Weiterentwicklung der Digitalisierung und macht Empfehlungen für Projekte zu Gunsten des Steuerungsausschuss.
K5	Die fünf grössten Kernagglomerationsgemeinden des Kantons Luzern (Stadt Luzern, Emmen, Kriens, Horw und Ebikon), die ca. 50 Prozent der gesamten Luzerner Bevölkerung abdecken.
Service-Portal	Das Projekt «Service-Portal» hat das Ziel, Verwaltungsdienstleistungen für die Einwohner: innen unabhängig von Zeit und Wochentag zur Verfügung zu stellen.
Service-Public	Die Gesamtheit aller Dienstleistungen (Grundversorgung), die die öffentlichen Verwaltungen der Allgemeinheit gegenüber in guter Qualität und zu angemessenen Preisen überall zu erbringen haben.
Smart City	Setzt auf die Vernetzung der verschiedenen Themenfelder, bringt unterschiedliche Akteure zusammen, bindet die Bewohnerinnen und Bewohner in Prozesse ein und versteht sich als Treiber von städtischen Innovationen. Letztlich hat sie das Ziel, Städte und Gemeinden lebenswerter, nachhaltiger und attraktiver zu gestalten.
Smart Cities Wheel	Das Rad für die intelligente Stadt der Zukunft, welches die typischen sechs Handlungsfelder einer Smart City aufzeigt.

15 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Digital Transformation	1
Abbildung 2	Smart Cities Wheel	5
Abbildung 3	Aufbau und Wirkungsbereich der digitalen Transformation	7
Abbildung 4	Bewertungskriterien für Digitalisierungsprojekte	9
Abbildung 5	Die fünf Handlungsfelder	12
Abbildung 6	Organigramm für die Umsetzung	14

16 Änderungsverzeichnis

Änderungen der Digitalisierungsstrategie der Gemeinde Horw vom 29.02.2024

Nr. der Änderung	Datum	Geänderte Stellen	Art der Änderung