



Berichterstattung zu den Effizienzanalysen in den Querschnittsaufgaben Personal, Finanzen, Informatik und Immobilien

Bericht des Finanzdepartementes vom 15. Juni 2023

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	3
1 Ausgangslage	3
2 Querschnittsaufgabe Personal	4
2.1 Beschreibung Querschnittsbereich Personal	4
2.2 Bereits vorgenommene Analysen in den Bereichen Effizienz, Optimierungen und Digitalisierung	8
2.3 Bereits umgesetzte Massnahmen in den Bereichen Effizienz, Optimierungen und Digitalisierung	11
2.4 Laufende Projekte in den Bereichen Effizienz, Optimierungen und Digitalisierung	12
2.5 Beurteilung der bisherigen und der laufenden Arbeiten und Massnahmen	14
2.6 Ausblick und strategische Stossrichtungen für die Zukunft	16
2.7 Weiteres Vorgehen und Zeitplan	16
2.8 Würdigung	17
3 Querschnittsaufgabe Finanzen	17
3.1 Beschreibung Querschnittsbereich Finanzen	17
3.2 Bereits vorgenommene Analysen in den Bereichen Effizienz, Optimierungen und Digitalisierung	21
3.3 Bereits umgesetzte Massnahmen in den Bereichen Effizienz, Optimierungen und Digitalisierung	22
3.4 Laufenden Projekte in den Bereichen Effizienz, Optimierungen und Digitalisierung	24
3.5 Beurteilung der bisherigen und der laufenden Arbeiten und Massnahmen	26
3.6 Ausblick und strategische Stossrichtungen für die Zukunft	26
3.7 Weiteres Vorgehen und Zeitplan	27
3.8 Würdigung	27
4 Querschnittsaufgabe Informatik	28
4.1 Beschreibung Querschnittsbereich Informatik	28
4.2 Bereits vorgenommene Analysen in den Bereichen Effizienz, Optimierungen und Digitalisierung	32



4.3	Bereits umgesetzte Massnahmen in den Bereichen Effizienz, Optimierungen und Digitalisierung	33
4.4	Laufende Projekte in den Bereichen Effizienz, Optimierungen und Digitalisierung	36
4.5	Beurteilung der bisherigen und der laufenden Arbeiten und Massnahmen	36
4.6	Ausblick und strategische Stossrichtungen für die Zukunft	37
4.7	Weiteres Vorgehen und Zeitplan	37
4.8	Würdigung	38
5	Querschnittsaufgabe Immobilien	39
5.1	Beschreibung Querschnittsbereich Immobilien	39
5.2	Bereits vorgenommene Analysen in den Bereichen Effizienz, Optimierungen und Digitalisierung	42
5.3	Bereits umgesetzte Massnahmen in den Bereichen Effizienz, Optimierungen und Digitalisierung	42
5.4	Laufende Projekte in den Bereichen Effizienz, Optimierungen und Digitalisierung	45
5.5	Beurteilung der bisherigen und der laufenden Arbeiten und Massnahmen	47
5.6	Ausblick und strategische Stossrichtungen für die Zukunft	48
5.7	Weiteres Vorgehen und Zeitplan	49
5.8	Würdigung	49
6	Austausch mit der Privatwirtschaft	49
6.1	Personal	50
6.2	Finanzen	51
6.3	Informatik	52
6.4	Immobilien	53
7	Schlussfolgerungen	54



Zusammenfassung

Im Rahmen der Beratung des Haushaltsgleichgewichts 2022plus und des Budgets 2022 hat der Kantonsrat die Regierung eingeladen, den Aufbau der Staatsverwaltung im Hinblick auf die Erfüllung der Staatsaufgaben zu überprüfen. Auch soll die Organisation auf bestehende Doppelspurigkeiten hin überprüft werden mit dem Ziel, die Aufgabenerfüllung vermehrt zu zentralisieren und departementsübergreifend zu gestalten.

Der vorliegende Bericht des Finanzdepartementes präsentiert die Ergebnisse der Effizienzanalysen zu den Querschnittsaufgaben Personal, Finanzen, Informatik und Immobilien. Die Analysen, die verwaltungsintern durchgeführt wurden, beschreiben einleitend die Querschnittsaufgaben und nehmen Bezug auf bereits erfolgte Analysen und umgesetzte Massnahmen in den Bereichen Effizienz, Optimierungen und Digitalisierung. Weiter wird auf laufende Projekte eingegangen, wobei diese und die jüngst erfolgten Vorhaben beurteilt werden. Je Querschnittsaufgabe werden ergänzend ein Ausblick und strategische Stossrichtungen formuliert. In einem abschliessenden Kapitel wird eine Würdigung der Querschnittsaufgabe vorgenommen.

Zu den vier Querschnittsaufgaben erfolgte – wie auch von der Finanzkommission gewünscht – ein Austausch mit der Privatwirtschaft, an dem Fragen zur Organisation der Querschnittsaufgaben, zu strategischen Grundsätzen, zu «make or buy», zu Möglichkeiten und zum Umfang der Standardisierung von Prozessen, Digitalisierungsstand, Optimierungspotential sowie zu Trends und Entwicklungschancen diskutiert wurden. Die Erkenntnisse sind in die abschliessende Gesamtwürdigung der Querschnittsaufgaben am Ende des Berichtes eingeflossen.

Die Erkenntnisse aus den Effizienzanalysen bzw. das vorliegende Optimierungspotential und die anstehenden Herausforderungen werden abschliessen in zehn Schlussfolgerungen zusammengefasst. Die Analysearbeiten zeigen, dass der Reifegrad nicht in allen Querschnittsaufgaben gleich hoch ist. Die Querschnittsaufgabe Informatik weist über alles betrachtet den höchsten Reifegrad aus und ist am effizientesten aufgestellt. Im Personal- und Finanzbereich laufen gegenwärtig Projektarbeiten zu den beiden strategischen Vorhaben «HR-Geschäftsmodell» und «Weiterentwicklung Rechnungswesen und Finanzmanagement». In diesen Vorhaben steht der Grundsatz im Zentrum, wonach durch die Zentralisierung von Leistungen Doppelspurigkeiten reduziert und zugleich Effizienz- und Qualitätsverbesserungen erzielt werden sollen. Die neue Immobilienstrategie 2023 wird gegenwärtig aktualisiert und überarbeitet, wodurch die Querschnittsaufgabe Immobilien eine neue strategische Grundlage erhalten wird, durch welche Qualitätsverbesserungen und Effizienzsteigerungen ermöglicht werden sollen.

1 Ausgangslage

Im Rahmen der Beratung des Haushaltsgleichgewichts 2022plus (33.21.09, H2022plus) sowie des Budgets 2022 (33.21.03) hat der Kantonsrat der Regierung mit Beschluss vom 30. November 2021 zwei Aufträge unterbreitet¹. Einerseits wurde die Regierung eingeladen, den Aufbau der Staatsverwaltung im Hinblick auf die Erfüllung der Staatsaufgaben zu überprüfen. Andererseits soll die Organisation auf bestehende Doppelspurigkeiten hin überprüft werden mit dem Ziel, die Aufgabenerfüllung vermehrt zu zentralisieren und departementsübergreifend zu gestalten. Konkret wurde die Regierung eingeladen, die Organisation von betriebsunterstützenden Leistungen wie beispielsweise Human Resource Management (kurz HR), Finanzbuchhaltung, Rechnungswesen und Controlling, IT-Management und –Support und Facility Management (kurz FM) auf be-

¹ Kantonsratsbeschluss über das Haushaltsgleichgewicht 2022plus vom 30. November 2021 ([33.21.09](#)), Ziffer 2, Bst. 2



stehende Doppelspurigkeiten in und zwischen den Departementen zu überprüfen und längerfristig Massnahmen zu treffen, damit diese vermehrt zentral und departementsübergreifend erbracht werden können.

Die mit dem vorliegenden Bericht des Finanzdepartementes präsentierten Effizienzanalysen zu den Querschnittsaufgaben Personal, Finanzen, Informatik und Immobilien wurden verwaltungsintern durch die entsprechenden Fachabteilungen vorgenommen. Die Analysen beschreiben einleitend die Querschnittsaufgaben und nehmen Bezug auf bereits erfolgte Analysen und umgesetzte Massnahmen in den Bereichen Effizienz, Optimierungen und Digitalisierung. Weiter wird auf laufende Projekte eingegangen, wobei diese und die jüngst erfolgten Vorhaben beurteilt werden. Je Querschnittsaufgabe werden ergänzend ein Ausblick und strategische Stossrichtungen formuliert. In einem abschliessenden Kapitel wird eine Würdigung der Querschnittsaufgabe vorgenommen.

Ergänzend zur verwaltungsinternen Aufarbeitung erfolgte ein Austausch mit drei Unternehmen aus der Privatwirtschaft. An den Workshops wurden folgende Themen diskutiert: Organisation der Querschnittsaufgaben, strategische Grundsätze, «make or buy»-Fragen, Möglichkeiten und Umfang der Standardisierung von Prozessen, Digitalisierungsstand, Optimierungspotential sowie Trends und Entwicklungschancen. Die Erkenntnisse aus dem Austausch mit der Privatwirtschaft werden in einem separaten Kapitel dargelegt und sind in die abschliessende Gesamtwürdigung der Querschnittsaufgaben am Ende des Berichtes eingeflossen. Die Gesamtwürdigung beinhaltet verschiedene Schlussfolgerungen aus den vier besprochenen Querschnittsaufgaben.

2 Querschnittsaufgabe Personal

2.1 Beschreibung Querschnittsbereich Personal

Die relevanten gesetzlichen Grundlagen für den Aufgabenbereich Personal bilden das Personalgesetz (sGS 143.1; abgekürzt PersG) und die Personalverordnung (sGS 143.11; abgekürzt PersV). Ebenso finden sich im Staatsverwaltungsgesetz (sGS 140.1; abgekürzt StVG) entsprechende Normen.

Die Aufgaben im Bereich Personal werden teilweise zentral (durch das Personalamt) und teilweise dezentral (durch die Personaldienste und Vorgesetzten der Departemente, Staatskanzlei und Gerichte) wahrgenommen.

Als Kompetenz- und Dienstleistungszentrum unterstützt das Personalamt, das organisatorisch im Finanzdepartement angesiedelt ist, Regierung, Departemente und Staatskanzlei sowie Gerichte und andere Justizbehörden in Personalangelegenheiten, insbesondere in der Umsetzung der Personalpolitik und in der einheitlichen Anwendung des Personalrechts. Dem Personalamt obliegen gemäss Personalverordnung Aufgaben in den Bereichen Personalpolitik, Führungsunterstützung sowie Personal- und Organisationsentwicklung, Information, Vollzug des Personalrechts und Personaladministration.

In den Departementen, der Staatskanzlei und den Gerichten ist die Personalarbeit unterschiedlich organisiert. Alle verfügen über einen Personaldienst, der die Ämter (Vorgesetzte und Mitarbeitende) aber in unterschiedlicher Weise unterstützt.

Neben den organisatorischen Grundlagen und den gesetzlichen Rahmenbedingungen hat die Regierung auch die Entwicklung einer neuen HR-Strategie beauftragt. Entsprechende Stossrichtungen wurden im Jahr 2022 festgelegt. Die Konkretisierung und abschliessende Erstellung einer HR-Strategie soll bis Ende 2023 erfolgen. Die drei Stossrichtungen sind «Kultur und Werte», «Personalgewinnung, -entwicklung und -bindung» sowie «Prozesse und Organisation». Diese



drei Stossrichtungen unterstützen die HR-Leitung in der Ausrichtung ihrer Aktivitäten und ebenso die fokussierte Weiterentwicklung des kantonalen HR.

2.1.1 Qualitative Beschreibung

Die Querschnittsaufgabe Personal (das Human Resource Management, kurz HR) des Kantons St. Gallen zeichnet sich durch eine grosse Vielfalt und Heterogenität aus. Hintergrund dafür sind die vielen unterschiedlichen Tätigkeitsfelder und die unterschiedliche Leistungstiefe und -breite in den organisatorischen Teilbereichen. HR-Arbeit wird auf der Ebene des Kantons im Personalamt, auf der Ebene der Departemente, der Staatskanzlei und den Gerichten sowie vereinzelt in den Ämtern geleistet. Die departementalen Personaldienste sind bezüglich Hierarchie und Aufgabenteilung unterschiedlich organisiert.

Das Personalamt arbeitet als Querschnittsamt eng mit den Personaldiensten von Departementen, Staatskanzlei und den Gerichten zusammen. Es ist verantwortlich für die ganzheitliche Gestaltung, Entwicklung und Umsetzung der personalstrategischen Vorgaben und Zielsetzungen und führt übergreifende Transformationsprojekte mit Fokus «Mensch und Organisation». Unter anderem stellt das Personalamt zentrale, kantonsweite HR Services-Leistungen, wie zum Beispiel die Lohnabrechnung aller kantonalen Angestellten, sicher und bietet Kompetenz-Center-Dienstleistungen an, unter anderem in den Themen Personal- und Organisationsentwicklung, Case Management und Dienstrecht.

Die oberste Personalverantwortung (für die Departemente) liegt nach Art. 28 Abs. 1 Bst. c des StVG beim Generalsekretär / bei der Generalsekretärin. Die Ausgestaltung der dezentral erbrachten HR-Leistungen ist nicht einheitlich, was auch die Analyse im Rahmen des Projektes HR-Geschäftsmodell (siehe Absatz 2.2.2) ergeben hat.

Die Personaldienste der Departemente, der Staatskanzlei sowie der Gerichte arbeiten in verschiedenen Themen mit dem Personalamt zusammen, die organisatorische Verknüpfung mit dem Personalamt ist relativ lose und es gibt keine direkte Fachführung durch das Personalamt. In der Konferenz der Personaldienstleitenden, die fünfmal pro Jahr stattfindet, werden unter Leitung und zuhänden des Personalamtes Personalthemen behandelt (gemäss Art. 148 der PersV).

Die Aufgabenteilung zwischen zentralem und dezentralem HR gestaltet sich heute wie folgt:

Zentrales HR (Personalamt)	Dezentrales HR (Departemente, Staatskanzlei, Gerichte)
Aufgaben des zentralen HR sind <ul style="list-style-type: none">– Verantwortung für die einheitliche Anwendung des Personalrechts und Erstellung entsprechender Richtlinien– Erarbeiten von Grundlagen für generelle personalrechtliche oder personalpolitische Entscheide– Beratung und Unterstützung der dezentralen Personaldienste bei personalrechtlichen Fragestellungen sowie in allen Personal- und Organisationsfragen– Erarbeiten von Instrumenten, Hilfsmitteln und Prozessen zur Unterstützung der dezentralen Personaldienste– Case Management bei längeren gesundheitsbedingten Arbeitsausfällen– Vollzug des Sozialversicherungsrechts	Aufgaben des dezentralen HR sind <ul style="list-style-type: none">– Gewinnen von geeigneten Mitarbeitenden– Beratung der Departementsleitung, der Führungsverantwortlichen und der Mitarbeitenden in personellen Angelegenheiten– Personaladministration und Erfassen der Daten für die Lohnverarbeitung (inkl. Lohnrunde, AoLP, Treueprämien Spesenabwicklung etc.)– Unterstützung und Beratung der Führungsverantwortlichen in der Personalplanung und -entwicklung– Entwickeln und Umsetzen von HR-Projekten im eigenen Zuständigkeitsbereich und / oder in Zusammenarbeit mit dem Personalamt



Zentrales HR (Personalamt)	Dezentrales HR (Departemente, Staatskanzlei, Gerichte)
<ul style="list-style-type: none">– Lohnabrechnung und -auszahlung für die gesamte Verwaltung– Bereitstellen, Betrieb, Support und Weiterentwicklung der zentralen Informatiksysteme für das Personalwesen– Beratung und Unterstützung in der Führungs- und Organisationsentwicklung– Bereitstellen und Durchführen von Seminar- und Weiterbildungsangeboten– Verschiedene, durch in der Personalverordnung dem Personalamt zugewiesene Steuerungs- und Kontrollaufgaben (z.B. Zuweisen von Referenzfunktionen, Umsetzung der jährlichen Lohnrunde)	<ul style="list-style-type: none">– Begleitung und Umsetzung von Organisationsveränderungen– Sicherstellung der korrekten Anwendung des Personalrechts

2.1.2 Quantitative Beschreibung

Insgesamt sind nach aktuellen Erkenntnissen (Datenerhebung im Rahmen des Projektes «HR-Geschäftsmodell», siehe Absatz 2.2.2) bei den Departementen, der Staatskanzlei und den Gerichten im HR des Kantons St.Gallen 89 Personen beziehungsweise 53 FTE (Vollzeitäquivalente) tätig. Sie betreuen insgesamt 5'352 Mitarbeitende. Wird die Anzahl der von HR betreuten Personen ins Verhältnis zu den im HR zur Verfügung stehenden Ressourcen (HR FTE) gesetzt, ergibt sich für den Kanton St.Gallen ein Wert von 101 (HR-Quotient Kanton St.Gallen). Mit anderen Worten werden also rund 100 Mitarbeitende des Kantons von einer HR-Fachperson betreut. Darin sind die Mittel- und Berufsfachschulen nicht eingeschlossen.² Der HR-Quotient ist eine zwar breit akzeptierte Kennzahl, die allerdings mit gewisser Vorsicht zu interpretieren ist, weil sie von den spezifischen Gegebenheiten der jeweiligen Organisation abhängt. Ein hoher HR-Quotient steht für eine HR-Organisation mit verhältnismässig wenig Ressourcen («wenige betreuen viele»). Ein tiefer HR-Quotient steht im Umkehrschluss für eine HR-Organisation mit verhältnismässig vielen Ressourcen. Über den Umfang und die Qualität des HR-Dienstleistungsangebotes gibt der HR-Quotient nur bedingt Auskunft. Die nachfolgende Tabelle zeigt die Ressourcensituation in den Departementen, der Staatskanzlei und bei den Gerichten sowie im Personalamt auf:

² Die Daten der Schulen wurden nicht erhoben, da es in diesem Bereich fast nur Mischfunktionen gibt (u. a. Verwalter/innen), die man alle hätte anschreiben und nach den FTE befragen müssen, die sie für HR aufwenden. Zudem werden gewisse HR-Aufgaben von Schulgremien übernommen. Damit wäre der HR-Quotient bei den Schulen weder aussagekräftig noch zielführend.



Ressourcen insgesamt und HR-Quotient	Betreute Personen	HR-Headcount	HR FTE	HR-Quotient	HR-Quotient (inkl. FTE PA)
Staatskanzlei	80	3	1.25	64	51
Volkswirtschaftsdepartement	640 - 700 (je nach Konjunktur)	7	4.50	142 - 156	95
Departement des Innern	300/360 (80 unregelmässige Lohnbezüger/innen)	4	2.15	140/167	99
Bildungsdepartement	295 (exkl. Schulen)	7	2.75	107	74
Finanzdepartement	305 (zusätzlich 4 von eGovernment im Rahmen eines Leistungsauftrags)	4	1.80	169	100
Bau- und Umweltdepartement	650	4	3.00	217	114
Sicherheits- und Justizdepartement	1'894	23	11.80	161	97
Gesundheitsdepartement	338 (inkl. Reha Lutzenberg)	6	2.40	141	89
Gerichte	250/730 (480 nicht festangestellte Personen)	3	1.30	192/562	169
Personalamt	-	28	22.05	-	-
Kanton	5'352 (exkl. Schulen)	89	53.00	-	101
Fazit des Vergleichs	<ul style="list-style-type: none"> Der HR-Quotient variiert stark von Organisationseinheit zu Organisationseinheit. Dies ist auf deren unterschiedliche Grösse, unterschiedlichen Aufgaben und Struktur zurückzuführen, aber auch auf den unterschiedlichen Leistungsumfang bzw. Entwicklungsstand des HR. 				

Abbildung aus dem Schlussbericht zum HR-Geschäftsmodell (Phase I), S. 37³

Bei der Verteilung der HR FTE nach HR-Rollen bestehen ebenfalls Unterschiede zwischen den Organisationseinheiten:

Ressourcen nach HR-Rollen	HR-Leitung inkl. Assistenz	HR-Business Partner / HR-Beratung	HR-Kompetenzzentrum	HR-Services / HR-Administration	Weitere Projekte	Total
Staatskanzlei	0.15	0.30	0.25	0.30	0.25	1.25
Volkswirtschaftsdepartement	1.20	2.40	0	0.90	0	4.50
Departement des Innern	0.15	0.95	0.10	0.75	0.20	2.15
Bildungsdepartement	0.30	0.70	0.35	1.30	0.10	2.75
Finanzdepartement	0.10	0.75	0.15	0.80	0	1.80
Bau- und Umweltdepartement	0.40	0.80	0.40	1.20	0.20	3.00
Sicherheits- und Justizdepartement	1.20	1.70	1.15	6.45	1.30	11.8
Gesundheitsdepartement	0.30	0.70	0	1.40	0	2.40
Gerichte	0.40	0.20	0.10	0.60	0	1.30
Personalamt	2.60	1.60	9.85	8.00	0	22.05
Total FTE Kanton	6.8	10.1	12.35	21.7	2.05	53
In %	13%	19%	23%	41%	4%	100%
Fazit des Vergleichs	<ul style="list-style-type: none"> Bei der Verteilung der HR FTE nach HR-Rollen bestehen Unterschiede zwischen Organisationseinheiten. Die Unterschiede sind allerdings nicht grundlegend. Beim Grossteil der Organisationseinheiten werden prozentual am meisten Ressourcen für die HR-Administration aufgewendet. 					

Abbildung aus dem Schlussbericht zum HR-Geschäftsmodell (Phase I), S. 38

³ Bei der Staatskanzlei wurden diese Werte im weiteren Projektverlauf korrigiert: Einerseits erhöhte sich die Anzahl der Mitarbeitenden der Staatskanzlei auf 92 und andererseits wurden die ebenfalls durch das HR der Staatskanzlei betreuten 120 Mitglieder des Kantonsrates ergänzt. Damit resultiert bei der Staatskanzlei ein HR-Quotient von effektiv 170.



2.1.3 Finanzielle und inhaltliche Kennzahlen

Der im Vergleich eher hohe HR-Quotient kann einerseits auf eine besonders effiziente Organisation hinweisen oder aber aufzeigen, dass das HR-Angebot nicht umfassend ist. In Verbindung mit dem Umstand, dass die Digitalisierung im kantonalen HR noch nicht sehr weit fortgeschritten ist, deutet der HR-Quotient gemäss Analyse im Projekt «HR-Geschäftsmodell» eher auf Zweites hin.

Eine kostenmässige Bewertung der im HR tätigen Personen ist aufgrund der Umfrageergebnisse nicht möglich. Zu unterschiedlich sind die Rollen und Funktionen, um hier eine zuverlässige Zahl angeben zu können.

2.1.4 Steuerungsgremien und Zusammenarbeit im Kanton

Im Abschnitt 2.1.1 werden die aktuell gültigen Zuständigkeiten und die Zusammenarbeit im HR des Kantons St.Gallen beschrieben. Mit der Einführung des HR-Geschäftsmodells werden sowohl die Steuerungsgremien als auch die Zusammenarbeit im kantonalen HR mindestens teilweise neu aufgestellt werden, um künftig professioneller, standardisierter und damit auch effizienter unterwegs zu sein.

2.2 Bereits vorgenommene Analysen in den Bereichen Effizienz, Optimierungen und Digitalisierung

2.2.1 Strukturreform

Unter dem Titel «Strukturreform der Querschnittsbereiche Finanzen, Personalwesen und Informatik» hat die Regierung im Jahr 2005 einer externen Beratungsfirma den Auftrag erteilt, für die genannten Querschnittsbereiche – ausgehend von der damaligen Ist-Situation – Wege aufzuzeigen, wie sie besser organisiert, die Prozesse effizienter abgewickelt und durch die Informatik effektiver unterstützt werden können. Der per Ende März 2006 fertiggestellte Bericht identifizierte für den Bereich Personal verschiedene Herausforderungen, insbesondere die Heterogenität, eine ungenügende Professionalisierung, die starke Ausrichtung auf Administration, eine knappe Ressourcenausstattung sowie die mangelnde Unterstützung durch Standardisierung und Systeme. Die Empfehlungen wurden teilweise umgesetzt, beispielsweise durch den Ausbau der HR-Beratung im Personalamt, den Aufbau des Case Managements im Personalamt oder durch punktuelle Verbesserung der Informatikunterstützung. Jedoch veränderte sich die Situation aus verschiedenen Gründen seither nicht grundlegend, was die jüngste Analyse (siehe nachfolgender Absatz) bestätigt.

2.2.2 HR-Geschäftsmodell (Phase I)

Am 9. Februar 2021 erteilte die Regierung (RRB 2021/86) den Auftrag für das Projekt «HR-Geschäftsmodell (Phase 1)» mit dem Ziel, die Ausgestaltung des Personalmanagements für die Departemente, die Staatskanzlei und die Gerichte umfassend zu überarbeiten und zukunftsgerichtet weiterzuentwickeln. Eine externe Firma (Empiricon AG) wurde damit beauftragt, die Prozesse und Strukturen des Personalmanagements der kantonalen Verwaltung grundlegend zu überprüfen. Die Analyse umfasste alle relevanten Personalprozesse und auch die Stärken und Schwächen der aktuellen HR-Organisation. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse bildeten die Grundlage für das Aufzeigen von Optimierungspotenzialen und für die Entwicklung von Optionen für die Ausgestaltung eines neuen HR-Geschäftsmodells.



2.2.2.a Beschreibung der Analyse

a) Überprüfen der HR-Organisation

Überprüfung der HR-Organisation in der Staatskanzlei, in den Departementen und bei den Gerichten durch einen externen Anbieter mit einer unabhängigen Gesamteinschätzung der Stärken und Schwächen und mit Hinweisen auf Optimierungspotenziale:

- Überblick über die zentral und dezentral wahrgenommenen HR-Funktionen mit Darstellung von Leistungsumfang und -tiefe sowie Organisationsstruktur und personellen Dotationen (FTE); Bewertung der erbrachten HR-Leistungen unter den Aspekten Qualität/Professionalität, Wirtschaftlichkeit, Wirksamkeit bzw. Effektivität und Effizienz sowie departementale Steuerungsmöglichkeit;
- vergleichende Darstellung der aktuellen HR-Strukturen einschliesslich Benchmark bezüglich HR-Funktionen in vergleichbaren Organisationen (Dotierung, Verortung zentral/dezentral);
- Darstellung von Optimierungspotenzialen aus Sicht der HR-Leistungsbezügler/innen.

b) Entwicklung von Optionen

Erarbeiten von Vorschlägen für ein optimiertes HR-Geschäftsmodell (Prozesse und Strukturen) auf der Basis der Erkenntnisse aus der Überprüfung der HR-Organisation und unter Berücksichtigung der neuen HR-Strategie und der dabei gewonnenen Erkenntnisse:

- ausgewogene Berücksichtigung der Bedürfnisse der unterschiedlichen Anspruchsgruppen (einschliesslich Auswirkungen auf departementale Steuerungsmöglichkeit);
- Anschlussfähigkeit an das heutige und künftige Informatiksystem SAP HCM;
- Darstellung des Anpassungsbedarfs bezüglich der relevanten Rechtsgrundlagen.

c) Empfehlung zum Variantenentscheid

Vorbereitung des Entscheids der Regierung für ein optimiertes HR-Geschäftsmodell:

- unter den Gesichtspunkten Qualität/Professionalität, wirtschaftliche Leistungserbringung, Wirksamkeit bzw. Effektivität, Effizienz, departementale Steuerungsmöglichkeit und Kundenorientierung;
- HR-Organisation mit Rollen von Generalsekretären, Personaldiensten und Personalamt;
- Hinweise zur inhaltlichen und zeitlichen Umsetzung (Etappierung).

2.2.2.b Ergebnisse der Analyse

Nachfolgend werden diejenigen Ergebnisse aufgelistet, welche im Kontext von Effizienzüberlegungen relevant sind. Ausserdem wird auf eine Wiederholung der bereits in Absatz 2.1 gemachten Aussagen verzichtet (insbesondere personelle Ausstattung des HR).

- Bei der Verteilung der HR FTE nach HR-Rollen bestehen Unterschiede zwischen den Organisationseinheiten. Die Unterschiede sind allerdings nicht grundlegend. Beim Grossteil der Organisationseinheiten werden prozentual am meisten Ressourcen für die HR-Administration aufgewendet, was auch von den Leistungsbezügern (Linie, Mitarbeitende) so bestätigt wird. Damit zeichnet sich ein Bild des HR als eines, das seine Tätigkeit stark administrativ ausrichtet resp. aufgrund des relativ tiefen Digitalisierungsgrades und der knappen Ressourcen administrativ ausrichten muss. Dies kommt auch in der Bezeichnung von HR als «Personaldienste» zum Ausdruck.
- Die HR-Prozesse sind in den einzelnen Departementen (noch) sehr unterschiedlich dokumentiert. Es gibt keine dokumentierte Übersicht über die mehrheitlich zentral zur Verfügung gestellten HR-Instrumente. Die Digitalisierung des HR, also die Unterstützung der HR-Arbeit durch effiziente HR-IT-Tools, befindet sich mit Ausnahmen (z.B. KAPO mit SuccessFactors) noch ganz in den Anfängen. Diesbezüglich gibt es grosses Entwicklungspotenzial, das z.T. schon erkannt wurde und auch angepackt wird.
- Sowohl auf der Stufe der Departemente als auch auf der Ebene des Gesamtkantons ist die vermehrte Digitalisierung des HR zur Steigerung von Effizienz und Effektivität ein wichtiges Thema. Der Wunsch nach mehr Digitalisierung kommt deutlich zum Ausdruck. Es werden viele



HR-Prozesse aufgeführt, bei denen eine IT-Unterstützung als wünschenswert resp. sinnvoll erachtet wird. Die Notwendigkeit zur intelligenten Harmonisierung bzw. Standardisierung von HR-Prozessen mit Augenmass als Voraussetzung für mehr Digitalisierung ist mehrheitlich akzeptiert und wird als Handlungsbedarf erkannt. Die Klärung der Zuständigkeiten zwischen den verschiedenen Akteuren/innen im HR wird ebenfalls als notwendig erachtet.

- In einer Benchmarking-Studie bei sieben Unternehmen/Institutionen mit insgesamt über 140'000 Mitarbeitenden hat sich gezeigt, dass heterogene Organisationen mit vielen unterschiedlichen Bereichen in der Regel ein zentrales HR mit weitgehend unabhängigen dezentralen HR-Einheiten kombinieren. Einig sind sich die Benchmarking-Partner darin, dass die Nutzung von Synergien und Effizienzsteigerungen, die Schaffung gemeinsamer Qualitätsstandards sowie die Ermöglichung durchgängiger und finanzierbarer HR-IT-Lösungen ein gewisses Ausmass an Harmonisierung erfordern, und dass harmonisierte und systematisch dokumentierte Prozesse eine Voraussetzung für effektive HR-IT-Lösungen sind.
- Mit einem HR-Quotienten von 101 ist der Kanton St.Gallen gegenwärtig gut positioniert. Der HR-Bereich des Kantons ist somit nicht übermässig mit personellen Ressourcen dotiert. Wie die Analyse zeigt, werden sich die Qualitäten und Anforderungsprofile von Mitarbeitern im HR-Bereich verändern. Die Dotierung mit personellen Ressourcen wird über den Gesamtkanton stabil bleiben.

Basierend auf den Ergebnissen der Analyse wurden Empfehlungen von Seiten Empiricon AG für den weiteren Projektverlauf formuliert. Um die Zielsetzung der Modernisierung zu erreichen und den stetig wachsenden Anforderungen gerecht zu werden, ist ein Entwicklungsschritt hin zu vermehrt gestaltender und beratender HR-Arbeit unabdingbar. Dazu gehört auch die Hoheit über bestimmte Aufgaben und Prozesse. Der Weg von «HR als reiner Dienstleister» hin zu «HR als strategischer Partner» ist aus Sicht der gesamten Organisation lohnend. Wenn diese Change gut und nachhaltig umgesetzt wird, trägt er sowohl zur Effizienzsteigerung als auch zur Qualitätssteigerung bei. Und kann weiter dazu beitragen, die bestehenden fachlichen und thematischen Lücken, welche die Analyse – insbesondere im Vergleich mit den HR-Benchmark Partnern – aufgezeigt hat, zu schliessen.

Hinsichtlich der Ausgestaltung der wichtigsten HR-Rollen werden folgende Varianten / Stossrichtungen empfohlen: Dezentrale HR-Beratung stärken, HR-Kompetenzzentren im PA ausbauen mit Einbezug der Departemente, Staatskanzlei und Gerichte und zentrales Shared Service Center mit dezentraler Unterstützung kombinieren. Das entspricht einem sogenannten «hybriden Organisationsmodell», welches zentrale und dezentrale Elemente verbindet.

2.2.2.c Auftrag zur Umsetzung der Ergebnisse

Diese Erkenntnisse der Analyse sowie die daraus resultierenden Empfehlungen der Firma Empiricon flossen in einen Abschlussbericht ein, den die Regierung mit Beschluss vom 7. Juni 2022 (RRB 2022/477) verabschiedete. Hinsichtlich der Ausgestaltung der HR-Rollen hat die Regierung folgende Stossrichtungen für die Ausgestaltung eines neuen HR-Geschäftsmodells festgelegt: Dezentrale HR-Beratung stärken, HR-Kompetenzzentren im Personalamt unter Einbezug der Departemente, der Staatskanzlei und den Gerichten ausbauen und die HR-Services-Aufgaben weitestgehend in einem zentralen Shared Services Center abwickeln. Für die Umsetzung hat die Regierung am 16. August 2022 einen weiteren Projektauftrag erteilt (RRB 2022/579: Projekt «HR-Geschäftsmodell» (Phase II)). Auf diesen Teil des Projektes wird im Absatz 2.4.1 eingegangen.



2.3 Bereits umgesetzte Massnahmen in den Bereichen Effizienz, Optimierung und Digitalisierung

Die untenstehend aufgeführten Aktivitäten sind zeitlich aufsteigend sortiert. Viele umgesetzte Digitalisierungsprojekte führten zu Effizienzsteigerungen in der täglichen Personalarbeit und ermöglichen es, Prozesse medienbruchfreier und digital auszuführen – im Vergleich zur vorgängigen Prozessabwicklung auf Papier. Die effektiven zeitlichen (und finanziellen) Einsparungen sind dabei nicht bezifferbar. Die aufgeführten Projekte führen mehrheitlich zu Erhöhungen der Prozessqualität, Prozesssicherheit und zur Reduktion von Risiken (z.B. IKS).

2.3.1 Digitale Lernplattform («e-Learning»)

Das Personalamt (Abteilung Personal- und Organisationsentwicklung) führt eine zentrale, webbasierte Lernplattform. Sie ersetzt teilweise Präsenzs Schulungen und Informationsveranstaltungen und kann für die gesamte Belegschaft der Mitarbeitenden genutzt werden (z.B. im Bereich Informatiksicherheit und Datenschutz). Ebenso dient sie als Wissensdatenbank.

Zeitangabe	Wirkungs-Periode	Messbarkeit	Einsparung
2014	Wiederkehrend	Reduktion Arbeitsstunden und Reisekosten / Spesen	---

2.3.2 Digitalisierung Bewerber/innen-Management («e-Recruiting»)

Seit dem Jahr 2015 verwenden die Departemente, die Staatskanzlei, die Gerichte sowie die Berufsfachschulen für den Bewerbungsprozess das digitale Rekrutierungstool Umantis der Haufe Gruppe. Damit konnte das Bewerber/innen-Management deutlich verbessert werden, indem Bewerbungen online eingereicht, vorgeprüft und zwischen den Personalverantwortlichen und den Führungskräften in einfacher Art und Weise zugänglich gemacht werden. Dadurch hat sich die Dossierprüfung deutlich vereinfacht und der Bewerbungsprozess konnte effizienter ausgestaltet werden.

Zeitangabe	Wirkungs-Periode	Messbarkeit	Einsparung
2015	Wiederkehrend	Reduktion Arbeitsstunden Qualitätssteigerung	---

2.3.3 Elektronische Personalakte («e-Dossier»)

Die ab dem Jahr 2018 etappenweise eingeführte Lösung für das Führen von digitalen Personalakten basiert auf SAP HCM und verwendet die ECM Plattform des Kantons St.Gallen. Eine Erneuerung ist im Rahmen der Modernisierung des SAP-Systems (siehe Absatz 2.4.2) geplant. Die digitale Personalakte vereinfacht den Zugriff auf personalrelevante Informationen und erhöht die Prozessqualitäten deutlich. Durch diese systemunterstützte Dossierführung können die personalrechtlichen Anforderungen besser sichergestellt werden.

Zeitangabe	Wirkungs-Periode	Messbarkeit	Einsparung
ab 2018	Wiederkehrend	Reduktion Arbeitsstunden Qualitätssteigerung	---

2.3.4 Digitalisierung Weiterbildungs- und Kursverwaltung

Im Jahr 2021 wurde die bisherige, arbeitsaufwendige und nicht integrierte Lösung zur Abwicklung des Weiterbildungs- und Kursmanagements durch eine betriebssichere und medienbruchfreie Kursplattform abgelöst. Im Bereich der Kursadministration wurden dadurch Ressourcen eingespart und dank der erhöhten Automatisierung gleichzeitig Fehlerquellen minimiert. Auch der Bedienungskomfort für die Anwender/innen wurde wesentlich verbessert. Das Weiterbildungs- und Kursmanagement konnte dadurch professionalisiert und effizienter ausgestaltet werden.

Zeitangabe	Wirkungs-Periode	Messbarkeit	Einsparung



2021	Wiederkehrend	Reduktion Arbeitsstunden Qualitätssteigerung	0,5 FTE
------	---------------	---	---------

2.3.5 Überarbeiten und Digitalisieren Standortgespräch

<p>Im Nachgang zu einer Überarbeitung und Aktualisierung des Instrumentes zur Zielvereinbarung und -beurteilung («Standortgespräch») wurde der Prozess digitalisiert und im Jahr 2022 die entsprechende Software (SAP SuccessFactors) ausgerollt. Die Lösung basiert auf den Daten aus dem bestehenden SAP HCM und integriert sich über Standardschnittstellen. Auch erfolgte die Anbindung an das e-Dossier (Absatz 2.3.3). So werden einerseits Vorgesetzte und Mitarbeitende in der Anwendung des Führungsprozesses unterstützt und andererseits die Personaldienste und das Personalamt in der Abwicklung entlastet. Die vollständig digitale Abwicklung optimiert und standardisiert nicht nur den Prozess, sondern reduziert auch den Aufwand für Ausdrucken, Unterschreiben und wieder Einscannen wesentlich. Durch das Zusammenführen von Lizenzverträgen (Kantonspolizei und Personalamt) konnte zudem eine Kostenreduktion erzielt werden. Mit der Digitalisierung des Standortgesprächs konnte dieser wichtige HR-Prozess wesentlich besser strukturiert und effizienter ausgestaltet werden.</p>			
Zeitangabe 2022	Wirkungs-Periode Wiederkehrend	Messbarkeit Reduktion Arbeitsstunden und Druckkosten Qualitätssteigerung	Einsparung ---

2.4 Laufende Projekte in den Bereichen Effizienz, Optimierungen und Digitalisierung

2.4.1 Umsetzung HR-Geschäftsmodell (Phase II)

<p>Wie weiter oben im Abschnitt 2.2.2 erwähnt, hat die Regierung am 16. August 2022 einen Projektauftrag für die Umsetzung des HR-Geschäftsmodells erteilt (RRB 2022/579: Projekt «HR-Geschäftsmodell» (Phase II)). Die Konzeption und die Umsetzung eines neuen HR-Geschäftsmodells ist ein grundlegender Transformationsprozess. Daher kommt dem Change-Management oder anders gesagt der Organisationsentwicklung eine hohe Bedeutung zu. Es gilt, die Mitarbeitenden und die Linie auf dem Weg zum neuen Modell mitzunehmen und zu begleiten. Kommunikation und Information allein genügen nicht, sondern es braucht zwingend auch Partizipation und Qualifizierung.</p> <p>Gestützt auf diesen Erkenntnissen ist das von der Regierung freigegebene Umsetzungsprojekt (Phase II) als breit angelegter Transformationsprozess aufgesetzt. Es ist zentral, alle beteiligten Personen (Personaldienste, Personalamt, Generalsekretäre) in die Ausgestaltung der neuen Prozesse zu involvieren. Nur so können anschlussfähige Lösungen entwickelt und die Betroffenen zu Beteiligten gemacht werden, was für die anschliessende Umsetzung der definierten Prozesse erfolgskritisch ist.</p> <p>Mit diesem Projekt werden vor allem Qualitätssteigerungen im kantonalen Personalmanagement erreicht und Dienstleistungslücken zu einem zeitgemässen Personalmanagement können geschlossen werden. Erste Vorentscheide hat die Regierung am 25. April 2023 getroffen und beispielsweise die Etablierung eines zentralen HR Shared Service Center konkretisiert (RRB 2023/296). Weiter hat die Regierung bekräftigt, dass die Umsetzung dieses Projekts ein umfassendes Transformationsprojekt darstellt. Dies kann nicht mit den bestehenden Kapazitäten bewältigt werden und es sind befristet zusätzliche Unterstützungen bereitzustellen, wie auch die Mitarbeitenden in diesem Change aktiv zu unterstützen und sie z.B. mit Aus- und Weiterbildungsangeboten gezielt auf ihre neuen Rollen vorzubereiten.</p>			
Zeitangabe	Wirkungs-Periode	Messbarkeit	Einsparung



Q4/2024	Wiederkehrend / laufend	Standardisierung und Professionalisierung Qualitätssteigerung	---
---------	-------------------------	--	-----

2.4.2 SAP HCM for S/4 HANA

<p>Mit dem Projekt «SAP HCM for S/4HANA» wird das SAP HCM (zentrales Personalinformationssystem) per 1.1.2025 auf eine neue Softwaregeneration angehoben und in den SAP-Standard überführt. Das aktualisierte System bildet eine zukunftsorientierte Basis für eine künftige digitale Abwicklung von HR-Prozessen. Die Überführung der heute stark individualisierten SAP-Lösung in eine SAP-Standard-Lösung vereinfacht die weitere Digitalisierung von HR-Prozessen und reduziert den Betriebsaufwand in Bezug auf Pflege der Daten und Schnittstellen deutlich. Der Kantonsrat gewährte für dieses Vorhaben mit dem Budget 2022 einen Sonderkredit im Umfang von 6 Mio. Franken. Nach der Realisierung dieses Projektes sollen die Personalprozesse sukzessive – nach den Vorgaben des HR-Geschäftsmodells – digitalisiert werden.</p>			
Zeitangabe Q1/2025	Wirkungs-Periode Wiederkehrend	Messbarkeit Standardisierung / Basis für weitere Digitalisierung Qualitätssteigerung	Einsparung ---

2.4.3 Zentralisierung der Berufsbildung

<p>Mit Beschluss vom 15. Oktober 2019 (RRB 2019/702) befürwortete die Regierung eine Zentralisierung und damit Professionalisierung der Berufsbildung beim Personalamt. Im Jahr 2022 startete die Umsetzung für KV-Lernende (Pilot mit Ausbildung in mehreren Departementen) und das Personalamt wurde mit den für eine weitere Professionalisierung und den Betrieb benötigten Ressourcen ausgestattet. Diese Neuorganisation bildet die Voraussetzung für die Schaffung attraktiverer Berufslehren und damit für das Erreichen des entsprechenden personalpolitischen Zieles der Regierung: Im Sinne eines proaktiven Arbeitgebermarketings soll die Marke «Lehre beim Kanton St.Gallen» besser positioniert und gestärkt werden.</p>			
Zeitangabe seit 2022	Wirkungs-Periode Wiederkehrend	Messbarkeit Professionalisierung / Steigerung der Arbeitgeberattraktivität Qualitätssteigerung	Einsparung ---

2.4.4 Optimierung von Prozessen via Steuerung durch Sharepoint-Workflows

<p>In einem Pilotprojekt wird ein einfacher Personalprozess (Weiterbildungsantragsprozess) digitalisiert und durch einen (Sharepoint-)Workflow abgebildet. Damit wird einerseits eine Vereinfachung der Abläufe erreicht und andererseits werden Erfahrungen aufgebaut, um künftig weitere einfache Prozesse standardisiert zu digitalisieren und via Workflows zu steuern.</p>			
Zeitangabe Q2/2023	Wirkungs-Periode Wiederkehrend	Messbarkeit Effizienzsteigerung durch Standardisierung Qualitätssteigerung	Einsparung ---



2.4.5 Optimierung Stellenausschreibungen und e-Recruiting

Nachdem die Publikation von Print-Inseraten bereits im Jahr 2021 infolge der Massnahmen aus dem Haushaltsgleichgewicht 2022plus eingestellt wurde, werden nun weitere Schritte zur Optimierung der Personalbeschaffungskosten realisiert: so soll das e-Recruiting-Tool effizienter gestaltet werden (einheitliches Erscheinungsbild Bewerber/innen-Maske) und Stelleninserate sollen auch dezentral in einem vorgefertigten Design erstellt und dann auf den entsprechend ausgewählten und passenden Plattformen publiziert werden können.

Zeitangabe	Wirkungs-Periode	Messbarkeit	Einsparung
Q2/2023	Wiederkehrend	Effizienzsteigerung durch Standardisierung Qualitätssteigerung	---

2.4.6 Projekt «Business Process Management (BPM)»

Business Process Management oder auch Geschäftsprozessverwaltung wird seit dem Jahr 2020 als Grundlage der Verwaltungstätigkeit schrittweise eingeführt. Die Koordination des kantonsweiten Prozessmanagements ist organisatorisch beim Personalamt angegliedert (Funktion des Prozessmanagers in der Abteilung Personal- und Organisationsentwicklung). Im Rahmen dieser Einführung wurden insbesondere die benötigten organisatorischen sowie fachlichen Voraussetzungen entwickelt und konsolidiert. Durch gezielte Führungs- und Ausbildungsmaßnahmen sollen die Führungskräfte und Mitarbeitenden darin unterstützt werden, eine tragfähige «Prozesskultur» aufzubauen und die vorhandenen Standards und Werkzeuge in der täglichen Praxis erfolgreich umzusetzen und zu nutzen. Bei der Einführung von BPM geht es darum, die bestehenden Prozesse aufzunehmen, zu dokumentieren und später im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses laufend zu optimieren. Der Entscheid zur Einführung von BPM bei der kantonalen Verwaltung ist auf die IT-Strategie 2016+ zurückzuführen, worin ein standardisiertes und übergreifendes Prozess-Management als Grundlage für weitere Entwicklungen erkannt wurde. Für die Einführung von BPM in der Verwaltung des Kantons St.Gallen wurde eine zentrale BPM-Plattform mit dem Produkt Signavio geschaffen. Durch die Konsolidierung bereits bestehender Signavio-Verträge konnte eine Kostenoptimierung erreicht werden, wobei diese durch eine Vertragsausweitung wieder kompensiert wurde.

Zeitangabe	Wirkungs-Periode	Messbarkeit	Einsparung
seit 2020	Wiederkehrend / laufend	Effizienzsteigerung durch Standardisierung und kontinuierliche Verbesserung Qualitätssteigerung	---

2.5 Beurteilung der bisherigen und der laufenden Arbeiten und Massnahmen

Optimierungen und Prozessverbesserungen im HR-Bereich wurden in den letzten Jahren sukzessive angegangen und gestartet. Dabei wurde versucht, in den bestehenden Strukturen und Vorgaben Verbesserungen zu realisieren (z.B. Einführung der Kursverwaltungssoftware oder kleinere Digitalisierungsvorhaben). Auch umfangreiche Digitalisierungsvorhaben wurden bereits umgesetzt, wie z.B. die Einführung des Standortgesprächs mit Unterstützung der SuccessFactors-Lösung oder der Start des Projekts SAP HCM.

Im Projekt «HR-Geschäftsmodell» wurden in den vergangenen Monaten und basierend auf den definierten Stossrichtungen das HR-Rollenmodell, das HR-Geschäftsmodell und das HR-Prozessmodell erarbeitet. Damit wird die Frage beantwortet, wer künftig was für wen macht. Die Verantwortlichkeiten der Rollen wurden in groben Rollenbeschreibungen definiert, wobei in Einzelfäl-



len noch Präzisierungen vorgenommen werden. Eine generelle Verifizierung der Rollenbeschreibungen erfolgt zudem nach abgeschlossener Prozessarbeit. Die Klärung der Verantwortlichkeiten ist die Basis für eine erfolgreiche Effizienzsteigerung und Digitalisierung.

Ausgehend vom Prozessmodell wurde sodann ein umfassendes Prozessinventar erarbeitet, das Überblick über alle HR-Prozesse gibt. Gemäss klaren Kriterien wurden die Prozesse priorisiert. Die künftigen Soll-Prozesse werden gemeinsam erarbeitet und abgebildet. Parallel zu diesen Arbeiten werden ein Überführungskonzept, das die technischen und organisatorischen Fragestellungen der Überführung aufnimmt, sowie ein Change-Konzept erarbeitet.

Das Projekt «HR-Geschäftsmodell», welches das Thema «effizientes HR» mittels entsprechender Digitalisierungsanstrengungen angeht und darüber hinaus weitere Zielsetzungen verfolgt, ist gut unterwegs, sowohl in materieller als auch in zeitlicher Hinsicht. Wie weiter oben erwähnt, wurde mittlerweile das Konzeptions- und Umsetzungsprojekt gestartet. Das Thema Digitalisierung ist ein zentraler Bestandteil in der Umsetzung des neuen HR-Geschäftsmodells. Die bisherigen Analyse-Erkenntnisse und Schlussfolgerungen werden von den im HR tätigen Mitarbeitenden unterstützt und die anstehenden Veränderungen mehrheitlich als notwendig und sinnvoll angesehen. Die HR Mitarbeitenden verstehen, dass die gewünschte stärkere Fokussierung auf Aufgaben im Bereich HR-Beratung nur bei gleichzeitiger Standardisierung der HR-Prozesse möglich sein wird. Der Harmonisierung der HR-Prozesse kommt daher eine grosse Bedeutung zu. Das Projektteam ist sich bewusst, dass dennoch aktuell gewisse Unsicherheiten bestehen, zum einen bezüglich der «Stembarkeit» des Vorhabens und zum anderen bezüglich der eigenen zukünftigen Rolle. Zu beiden Themen sind entsprechende Massnahmen aufgegleist:

- Im Wissen, dass die Umsetzung der im Projekt vorgesehenen Digitalisierungsvorhaben zusätzliche Ressourcen bedarf, weil das Tagesgeschäft ja weiterhin funktionieren muss, wurden im Rahmen des Überführungskonzeptes und nur für eine Übergangsphase zusätzliche personelle Ressourcen beantragt. Sie sind zwingend nötig für eine erfolgreiche Umsetzung des Projektes bezüglich Zeitdauer, Kosten und Qualität und machen das Projekt «stemmbar».
- Weil diese Neuausrichtung des HR mit grossen Veränderungen für alle HR-Mitarbeitenden einhergeht, wurde ausserdem ein umfassendes Change Konzept erarbeitet. Es soll das Thema «Veränderung» explizit aufnehmen, adressieren und geeignete Massnahmen aufzeigen, mit denen die verschiedenen Anspruchsgruppen bei der Veränderung angesprochen und begleitet werden können. Hierbei sind auch Aus- und Weiterbildungen notwendig, um die fehlenden Kompetenzen gezielt aufzubauen.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Möglichkeiten zur Digitalisierung zum jetzigen Zeitpunkt durch mehrere Faktoren eingeschränkt sind:

- Erstens erschwerte die aktuelle SAP-Stäfa-Plattform die Anbindung von digitalen Lösungen, weil jede Anbindung eine zusätzliche Schnittstelle benötigt, die individuell entwickelt und anschliessend gepflegt werden müssen. Mit dem initiierten Projekt SAP HCM und der damit einhergehenden Überführung der Lösung in den SAP-Standard, werden weitere Anbindungen deutlich vereinfacht.
- Zweitens ist anzumerken, dass die Erkenntnisse sowohl der Analyse im Jahr 2006 als auch der im Jahr 2021 erfolgten Analyse im Rahmen des HR-Geschäftsmodells offenlegten, dass die starke Dezentralität des HR und der damit verbundene hohe Individualisierungsgrad (auch in HR-Administrationsprozessen) Optimierungen grundsätzlich erschweren. Die bis dato tiefe Bereitschaft, Prozesse weiter zu harmonisieren, zu standardisieren und auch zu zentralisieren, schränkte das Optimierungspotenzial wesentlich ein.
- Zu guter Letzt ist darauf hinzuweisen, dass die dem Personalamt zur Verfügung stehenden Personalressourcen im Bereich der HR IT sehr bescheiden sind. Die aktuell 2.9 FTE betreiben die derzeitigen HR-Applikationen, leisten den notwendigen Support und sollten zusätzlich kantonsweite Digitalisierungsprojekte führen. Für diesen strategisch zentralen Bereich stehen sehr wenig personelle Ressourcen zur Verfügung. Die verunmöglicht eine rasche Digitalisierung von HR-Prozessen.



2.6 Ausblick und strategische Stossrichtungen für die Zukunft

Mit der Umsetzung der beiden grossen Projekte «HR-Geschäftsmodell» und «SAP HCM» werden zwei strategisch wichtige Themenfelder bearbeitet. Die zentralen Elemente im Projekt «HR-Geschäftsmodell» sind die Harmonisierung der Prozesse und damit verbunden eine weitestgehende Zentralisierung von HR-Administrationsprozessen. Dies stellt die fachliche Grundlage für weitere Digitalisierungs- und Prozessoptimierungsvorhaben sicher. Weitere Stossrichtungen sind der Aufbau von neuen Kompetenz-Centern und die Stärkung der dezentralen HR-Beratung. Mit diesen beiden Stossrichtungen wird das HR professionalisiert und es ermöglicht dem Personalamt, mit neuen HR-Prozessen und zeitgemässen HR-Dienstleistungen Mitarbeitende und Führungskräfte besser zu unterstützen. Das Projekt «SAP HCM» schafft sodann die technischen Voraussetzungen, um im Nachgang weitere HR-Prozesse zu digitalisieren bzw. weitere HR-Applikationen zu erneuern (z.B. Zeit- und Absenzenwirtschaft oder Spesenlösung). Es ist wichtig festzuhalten, dass mit dieser strategischen Neuausrichtung des Personalbereichs kein Personalabbau bei der Zentralverwaltung stattfinden wird. Es werden Umschichtungen der personellen Ressourcen und neue Qualifikationen notwendig werden, womit die Qualität der Leistungserbringung mit gleichbleibenden personellen Ressourcen im Vergleich zu heute gesteigert und dadurch die Effizienz verbessert werden kann. Die Voraussetzungen für Optimierungen und Effizienzsteigerungen, insbesondere in der Abwicklung von Standardprozessen, sind geschaffen.

Die Umsetzung des Projektes «HR-Geschäftsmodell» wird einen umfassenden Transformationsprozess innerhalb des kantonalen HR auslösen. Nicht nur technische und prozessuale Anpassungen sind notwendig, auch organisatorische Anpassungen, durch die Etablierung eines zentralen HR Shared Service Center, werden erforderlich sein. Dieses Projekt wird eine länger dauernde Veränderung zur Folge haben und bietet es enormes Potenzial, Prozesse zu optimieren und durch die Standardisierung auch Effizienzgewinne zu realisieren. In dieser Übergangsphase sind personelle Ressourcen einzusetzen, um den Transformationsprozess erfolgreich bewältigen zu können. Wie die Analyse von Empiricon zeigt, bestehen im derzeitigen Leistungsangebot von HR deutliche Lücken. Demzufolge kann das HR insgesamt nicht die geforderte und erwartete Unterstützung der Organisation bieten. Eine solche Unterstützung ist vor dem Hintergrund der grossen Herausforderungen der Verwaltung (Stichworte: Digitale Transformation, Fachkräftemangel, Demografie) enorm wichtig. Entsprechend ist es zwingend notwendig, diese Effizienzgewinne (primär im administrativen Bereich) zügig zu realisieren, um neue Kompetenzen zur Unterstützung von «Mensch und Organisation» aufzubauen.

Im Bereich der technischen Entwicklungen ist vorgesehen, nach der Erneuerung der SAP-Infrastruktur die bestehenden Applikationen weiterzuentwickeln. Im Vordergrund stehen dabei die Zeit- und Absenzenwirtschaft («Azalee») und eine digitale Spesenlösung. Mit den neuen Funktionalitäten des Employee bzw. Manager Self Service kann die SAP-Lösung zunehmend auch Self-Service-Funktionalitäten abbilden. Damit werden zeitnah Prozessvereinfachungen möglich sein.

2.7 Weiteres Vorgehen und Zeitplan

Im Projekt «HR-Geschäftsmodell» ist vorgesehen, die Harmonisierung der administrativen Prozesse bis Ende 2023 weitgehend zu finalisieren. Somit kann im Jahr 2024 der Aufbau des HR Shared Service Center etappenweise gestartet werden, mit dem Ziel, die erforderlichen personellen Verschiebungen bis (voraussichtlich) Mitte 2024 umzusetzen. Es ist damit zu rechnen, dass einzelne Funktionen erst in einer weiteren Phase bis Ende Jahr umgesetzt werden können (z.B. HR-Funktionen in den Mittel- und Berufsfachschulen). Parallel zur Umsetzung der HR Shared Service Center sollen die Harmonisierung weiterer HR-Prozesse angegangen werden, um auch



in der Zusammenarbeit zwischen den zentralen und dezentralen HR-Rollen Effizienzverbesserungen zu ermöglichen.

Das Projekt SAP HCM sieht vor, die Phasen Konzeption und Realisierung bis Mitte 2024 abzuschliessen, sodass in der zweiten Jahreshälfte 2024 mit dem Testen und der Schulung begonnen werden kann. Die produktive Einführung des SAP HCM («Go-Live») erfolgt per 1.1.2025.

Mit der Realisierung dieser beiden Projekte werden per Januar 2025 die Voraussetzungen geschaffen, um ab Mitte 2025 weitere Digitalisierungsvorhaben zu lancieren. Bereits geplant sind die Ablösung des heutigen Systems für die Zeit- und Absenzenwirtschaft sowie die Einführung eines digitalen Spesentools ab den Jahren 2025/2026. Daneben sind auch die Digitalisierung des Unfall-Meldeprozesses und anderer Workflows vorgesehen.

2.8 Würdigung

Mit der laufenden Bearbeitung der beiden Grossprojekte «HR-Geschäftsmodell» und «SAP HCM (zentrales Personalinformationssystem)» werden aktuell zwei strategisch zentrale Themenfelder bearbeitet, wobei die strategischen Arbeiten bereits weit fortgeschritten sind. Durch die Realisierung und Implementierung dieser beiden Vorhaben ab 2024/2025 kann die Querschnittsaufgabe Personal im Kanton St.Gallen wesentlich optimiert werden und auf ein mit der Privatwirtschaft und öffentlichen Stellen vergleichbares Level («state of the art») angehoben werden. Gerade auch der Vergleich mit der Privatwirtschaft zeigt, dass verstärkte Prozessautomatisierungen und Zentralisierungen für administrative Aufgaben zweckmässig sind. Im Gegenzug soll eine Stärkung der dezentralen HR-Beratung angestrebt werden, womit der Linie ein qualitativ hochstehendes Serviceangebot zur Verfügung gestellt werden kann.

Nachfolgende Übersicht zeigt den aktuellen Reifegrad der Querschnittsaufgabe Personal anhand verschiedener Beurteilungskriterien auf. Mit der Umsetzung der vorstehend skizzierten Projekte sollen die Harmonisierung und Standardisierung sowie der Digitalisierungsgrad wesentlich erhöht werden. Dadurch wird auch die Effizienz der Organisation erhöht und die Zusammenarbeit innerhalb des Kantons gestärkt.

Beurteilungskriterium	Aktueller Reifegrad		
	gering	mittel	hoch
Strategische Grundlagen vorhanden			
Umsetzungsstand der Strategien			
Harmonisierung / Standardisierung			
Digitalisierungsgrad			
Effizienz der Organisation			
Zusammenarbeit innerhalb Kanton			

3 Querschnittsaufgabe Finanzen

3.1 Beschreibung Querschnittsbereich Finanzen

Die relevanten gesetzlichen Grundlagen für den Aufgabenbereich Finanzen bilden das Staatsverwaltungsgesetz (sGS 140.1; abgekürzt StVG) und die Finanzhaushaltsverordnung (sGS 831.1; abgekürzt FHV). Zudem hat die Regierung mit dem RRB 657/2019 folgende weitere Weisungen zu Tätigkeiten des AFDL erlassen:

- Richtlinien über die Verwaltung des Finanzvermögens
- Richtlinien über die Beschaffung fremder Mittel
- Richtlinien über die Festlegung der Zinssätze für die interne Verzinsung



Das Finanzdepartement koordiniert einerseits die Haushalts- und Rechnungsführung des Staates. Die Rechnungsführung erfolgt zur Hauptsache dezentral durch aktuell rund 80 für die Rechnungsführung zuständige Dienststellen. Unter dem Begriff Rechnungsführung wird sowohl das finanzielle Rechnungswesen als auch das betriebliche Rechnungswesen inklusive der Finanzplanung (Budget, AFP) subsummiert.

Nebst der staatlichen Haushalts- und Rechnungsführung im engeren Sinne werden im Generalsekretariat des Finanzdepartementes unter dem Titel Finanzmanagement weitere Aufgaben wie das Beteiligungscontrolling, das Versicherungs- und Risikomanagement und das Beschaffungsmanagement zentral erbracht.

3.1.1 Qualitative Beschreibung

Die Querschnittsaufgabe der Finanzen (oder das Finanzmanagement / kantonale Rechnungswesen) des Kantons St. Gallen zeichnet sich ähnlich wie der Personalbereich durch eine grosse Vielfalt und Heterogenität aus. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Grundlagen für den Aufbau, die Abläufe und die Systeme des heutigen kantonalen Rechnungswesens in den 1990er Jahren geschaffen wurden. Seither hat sich das Rechnungswesen lediglich noch punktuell weiterentwickelt.

Die Finanzen werden auf der Ebene im Kanton im Amt für Finanzdienstleistungen (AFDL) und im Generalsekretariat des Finanzdepartements (FD GS), auf der Ebene der Departemente, der Staatskanzlei und den Gerichten sowie vereinzelt in den Ämtern geleistet. Teilweise wurden die Rechnungsführungsstellen in den Departementen zentralisiert.

Das AFDL arbeitet als Querschnittsamt eng mit den Rechnungsführungsstellen von Departementen, Staatskanzlei und den Gerichten zusammen. Die Aufgaben der Hauptbuchhaltung werden teilweise zentral durch das AFDL oder im Zusammenspiel mit den rechnungsführenden Dienststellen wahrgenommen. Das Führen der Nebenbuchhaltungen, wie Kreditorenbewirtschaftung oder Debitorenbuchhaltung, ist oft in die Kernprozesse der Fachämter integriert. Das AFDL ist auch für die Erstellung der Staatsrechnung zuständig und unterstützt die rechnungsführenden Dienststellen in fachlichen Fragenstellungen.

Die inhaltlichen Vorgaben für den Budget- und den Finanzplanungsprozess werden durch das FD GS gesteuert. Spezialthemen in der Rechnungslegung und der Haushaltssteuerung werden schwergewichtig durch das FD GS bearbeitet, wo auch die inhaltliche Führung des Planungsprozesses und die Redaktion der Botschaft zur Jahresrechnung angesiedelt ist.

Die Führung der Hauptbuchhaltung erfolgt hauptsächlich im kantonalen Enterprise Resource Planning (ERP)-System (SAP Finanzen), für dessen Betrieb das AFDL verantwortlich ist. Allerdings führen verschiedene Dienststellen die Hauptbuchhaltung in eigenen Applikationen und erfassen periodisch Summensätze im kantonalen ERP (z.B. Strassenverkehrsamt (CARI), Gerichte, Staatsanwaltschaft (Juris) oder kantonales Steueramt). Nebenbuchhaltungen, wie Kreditoren, Debitoren, Anlagebuchhaltung, Personal, Immobilien oder Steuern werden heute oft in den verschiedenen Fachapplikationen der Ämter ausgeführt und die Daten anschliessend mehr oder weniger verdichtet zur Konsolidierung ins kantonale ERP (SAP Finanzen) überführt. Aktuell haben rund 300 Personen im SAP-System Erfassungsrechte für Kreditoren und Debitoren.

Die Aufgabenteilung zwischen zentralem und dezentralem Finanzmanagement gestaltet sich heute wie folgt:



Zentrales Finanzmanagement (Amt für Finanzdienstleistungen / Generalsekretariat)	Dezentrales Finanzmanagement (Departemente, Staatskanzlei, Gerichte)
Aufgaben des zentralen Finanzmanagements sind <ul style="list-style-type: none">– Aufgaben der Hauptbuchhaltung, z. B. die Liquiditätsplanung, die Verwaltung des Kontenplans und der Stammdaten für die Kostenrechnung– Bankenbuchhaltung (im Zusammenspiel mit Ämtern)– Erstellung der Staatsrechnung– Unterstützung der rechnungsführenden Dienststellen in fachlichen Fragenstellungen wie unter anderem:<ul style="list-style-type: none">– Kontierungen– Fragen zur Rechnungslegung– Internen Kontrollsystem (IKS)– Mehrwertsteuer– Inhaltlichen Vorgaben für den Budget- und den Finanzplanungsprozess– Spezialthemen in der Rechnungslegung und der Haushaltssteuerung– Führung des Planungsprozesses– Redaktion der Botschaft zur Jahresrechnung– Bereitstellung von Werkzeugen für die Finanzplanung (z.B. HIFIPLAN für die Planung)– Verantwortung des kantonalen ERP	Aufgaben des dezentralen Finanzmanagements sind <ul style="list-style-type: none">– Führen der Nebenbuchhaltungen, wie Kreditorenbewirtschaftung oder Debitorenbuchhaltung (in SAP und Fachanwendungen)– Bankenbuchhaltung (im Zusammenspiel mit AFDL)– Betriebliches Rechnungswesens, inkl. finanziellen Planung und Eingabe in HIFIPLAN– Operativer Betrieb des IKS– Einzelne Dienststellen: Führen der Hauptbuchhaltung in eigener Applikation und periodischer Übertrag ins kantonale ERP (Schnittstellen)

3.1.2 Quantitative Beschreibung

Das AFDL ist für das kantonale Rechnungswesen zuständig, es verfügt per Ende 2022 über 940 Stellenprozent für festangestellte Mitarbeitende, die wie folgt auf dessen Kernaufgaben aufgeteilt sind:

- Staatsrechnung, Planung, Treasury inkl. Amtsleitung: 400 Stellenprozent
- Bankenbuchhaltung Kanton und Kreditoren- und Debitorenbuchhaltung für das FD: 300 Stellenprozent
- Betrieb und Weiterentwicklung der IT-Systeme Finanzen, Projektleitung: 240 Stellenprozent

Aktuell besteht zudem eine Praktikantenstelle (100 Stellenprozent) im IT-Support und bis März 2026 arbeitet ein ehemaliger Rechnungsführer aus dem VD (70 Stellenprozent) im Team mit. Aufgrund steigenden fachlichen Anforderungen (u.a. IKS, Mehrwertsteuer etc.) sowie der Durchführung und Betreuung der technischen Weiterentwicklungen (E-Billing, ERP-Strategie etc.) wurden die personellen Ressourcen im AFDL ab 2019 erhöht.

Daneben verfügt das Generalsekretariat des Finanzdepartementes zur Umsetzung des Finanzmanagements im weiteren Sinne per Ende 2022 über folgende personelle Ressourcen:

- Finanzpolitische Geschäfte / Mitberichte (280 Stellenprozent)
- Koordination Budget- und Finanzplanungsprozess, Staatsrechnung (80 Stellenprozent)
- Beteiligungscontrolling (30 Stellenprozent)

Aktuell können keine präzisen Aussagen gemacht werden, wie viele FTE in der kantonalen Verwaltung ausserhalb des AFDL und des FD GS im Finanzbereich tätig sind. Diese Analyse wird im

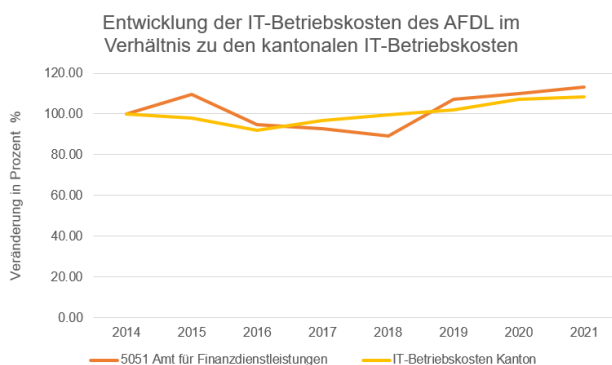


Rahmen des Projekts «Weiterentwicklung Rechnungswesen und Finanzmanagement» (3.4.1) durchgeführt.

3.1.3 Finanzielle und inhaltliche Kennzahlen

Nachfolgend werden die wesentlichen Kennzahlen dargestellt, welche im Finanzbereich erhoben werden können.

Die prozentuale Entwicklung der IT-Betriebskosten des AFDL verläuft im Verhältnis zu den kantonalen Betriebskosten mit Schwankungen. Dies ist auf die punktuellen Einführungen von neuen Funktionalitäten und somit die Erhöhung von Lizenz-, Server- und Supportkosten. Gleichzeitig wurden zwischen 2015 und 2018 die Lizenzen für nicht mehr benötigte SAP-Module stillgelegt. Seit 2019 verlaufen die AFDL IT-Betriebskosten linear zu den kantonalen IT-Betriebsaufwänden.



Im Folgenden ist tabellarisch dargestellt, wie viele Finanz-Belege in den einzelnen Departementen verarbeitet werden. Dazu wird eine Aussage gemacht, wie viele User dafür benötigt werden (wobei die Anzahl User nicht mit den FTE gleichzusetzen sind). Die Zahlen wurden für das Jahr 2022 erhoben.

Kreditoren

	Elektronisch**	Manuell**	Total Anzahl Belege	Anzahl SAP-User *
1 - SK	6'095	774	6'869	9
2 - VD	18'742	2'717	21'459	7
3 - DI	3'434	12'327	15'761	11
4 - BLD	3'688	70'313	74'001	50
5 - FD	12'721	6'225	18'946	13
6 - BUD	8'033	19'288	27'321	18
7 - SJD	21'218	58'329	79'547	37
8 - GD	5'737	9'461	15'198	8
Gerichte	12'927	827	13'754	2

* User mit SAP Bearbeitungs- oder Zahlungsfreigaberechte, ausgeschlossen sind User mit reinen «Genehmigungsrechte»

** Begriffsklärung: Manuell: Manuelle Erfassung der Rechnungsdaten ab physischer Rechnung und Freigabe der Kreditoren durch zentrale Stelle im Departement. Elektronisch: Die Bearbeitung und Freigabe des Kreditors erfolgt digital und ohne Medienbruch direkt in SAP.



Fakturierung / Debitoren

	Manuell	Weitere Belege	Total Anzahl Belege	Anzahl SAP-User
1 - SK	16'865	11'169	28'034	19
2 - VD	28'489	21'323	49'812	11
3 - DI	14'021	36'408	50'429	16
4 - BLD	10'942	94'606	105'548	51
5 - FD	18'688	304'306	322'994	15
6 - BUD	15'135	23'568	38'703	15
7 - SJD**	119'054	215'993	335'047	47*
8 - GD	8'481	25'054	33'535	7
Gerichte***	0	0	0	0

* davon sind 14 Schalteruser des Migrationsamts

** nicht Bestandteil der Zahlen sind Fakturierungen aus verschiedenen Fachapplikationen (JURIS: 45'000, ZEMIS: 25'000, NAV: 4'000, Epsipol: 358'000 + 5'300, CARI 485'000, WPE 21'000)

*** Fakturierungen der Gerichte erfolgen über die Fachapplikation JURIS und nicht über SAP. Die Anzahl der Fakturierungen kann über JURIS nicht statistisch ausgewertet werden.

3.1.4 Steuerungsgremien und Zusammenarbeit im Kanton

Innerhalb des Gesamtbetriebs der ERP-Landschaft wurde mit der ERP-Strategie ein Governance-System mit entsprechenden Gremien installiert. Auf der strategischen Ebene entscheidet das bereits bestehende Gremium ISA (Informatik Strategie Ausschuss). Zudem agieren auf taktischer Ebene der IDB (Innovation- und Digitalisierungsboard) sowie auf operativer Ebene der ERP Betriebsausschuss. Ein weiteres Gremium, welches den Austausch mit der kantonalen Finanzorganisation unterstützt, ist die ERFA. Bestehend aus verschiedenen Rechnungsführenden der kantonalen Verwaltung wird dort durch das AFDL über Neuerungen – technisch und fachlich – informiert. Zudem werden betriebliche Bedürfnisse diskutiert. Die Zusammenarbeit erfolgt in operativer Sicht direkt mit den rechnungsführenden Personen des Departementes oder des Amts bzw. der Schule.

3.2 Bereits vorgenommene Analysen in den Bereichen Effizienz, Optimierungen und Digitalisierung

Im 2014 erarbeitete das Finanzdepartement gemeinsam mit der Abilita einen Strategiebericht mit Empfehlungen zu den Querschnittsaufgaben des FD hinsichtlich der Informatikstrategie 2014. In diesem Bericht wurden mögliche Stossrichtungen und Lösungsansätze zum Finanzprozess definiert. Daraus konnten beispielweise der elektronische Kreditorenworkflow, E-Billing Out, etc. umgesetzt werden. Weitere Lösungsansätze wie Auftragsmanagement in der Beschaffung, Management Informationssystem bzw. Business Intelligence, Erhöhung Benutzerfreundlichkeit durch Fiori, etc. konnten aus Ressourcengründen nicht umgesetzt werden.

Im Rahmen des Projekts «Weiterentwicklung Rechnungswesen und Finanzmanagement» (3.4.1) werden die Themen Prozesse und Organisation, Business Intelligence, Technik und Systeme sowie Rechnungslegung und Finanzhaushaltsrecht analysiert. Den entsprechenden Projektauftrag für die Initialisierungsphase hat die Regierung am 22. November 2022 verabschiedet. Die Initialisierungsphase läuft bis im Juni 2024 und die Leitung der Teilprojekte erfolgt durch Mitarbeitende des AFDL und FD GS.



3.3 Bereits umgesetzte Massnahmen in den Bereichen Effizienz, Optimierungen und Digitalisierung

3.3.1 KAP II (E-Billing In)

Im Bereich der finanziellen Wertflüsse wurde im Jahr 2017 das Projekt KAP II (Kreditoren Automatisierungsprojekt) gestartet. Der Umfang des Projekts beinhaltet die Kreditorenrechnungen, welche direkt im SAP bearbeitet werden. In einem ersten Schritt wurde die Verarbeitung von strukturierten E-Invoice (Rechnungen), welche als reiner Datensatz von ERP- zu ERP-System gesendet werden, eingeführt. Dies ist aus Prozessschritt die effizienteste Variante, da viele Arbeitsschritte wie die Kontierung automatisiert werden. Jedoch macht dies noch ein kleiner Teil der Rechnungen aus. Mit der Einführung der digitalen Postbearbeitung im 2020 durch die Staatskanzlei konnten auch Papier- und PDF-Rechnungen in den elektronischen Kreditorenprozess aufgenommen werden. Durch das zentrale Einscannen und Zuordnen durch den Postdienst können die Rechnungen elektronisch ins SAP eingefügt werden. Zudem werden durch eine OCR-Erkennung die notwendigen Angaben aus der Rechnung ausgelesen und als Daten mitgegeben. Dadurch verringert sich der Aufwand der manuellen Dateneingabe.

Mit diesem digitalen Prozess können Kreditorenbuchhaltungen entlastet werden und Effizienzsteigerungen generiert werden. Wiederkehrende Rechnungen müssen somit nicht in die Buchhaltung, sondern werden direkt von den Bestellern visiert und kontiert. Das Visieren erfolgt elektronisch. Somit ist eine bessere Rückverfolgung der Belege möglich. Die Belege werden nur noch elektronisch abgelegt. Die Nutzung dieser Services ist allerdings noch nicht in allen Organisationseinheiten möglich (bspw. Strassenverkehrsamt, vgl. auch Absatz 3.3.5). Eine flächendeckende Anwendung wird dadurch erschwert, dass ca. 59 Prozent der eingehenden Rechnungen nicht im kantonalen ERP, sondern in Fachapplikationen erfasst werden.

Zeitangabe	Wirkungs-Periode	Messbarkeit	Einsparung
Q2/2017 bis Q4/2022	wiederkehrend	Effizienz- und Qualitätssteigerung	---

3.3.2 Major Release «SAP S/4HANA»

Im Jahr 2019 ist mit dem Releasewechsel auf SAP S/4HANA das System technisch auf eine zukunftsfähige Plattform migriert worden. Das im Jahr 1997 eingeführte SAP-System wurde auf die neue Plattform SAP S/4HANA migriert. Damit steht für die Weiterentwicklung des ERP die aktuellste Produktgeneration von SAP zur Verfügung. Im Bereich der Debitoren wurden im Rahmen der Migration auf SAP S/4HANA Eigenentwicklungen zurückgebaut und in den SAP-Standard überführt. Dies ermöglicht auch in diesem Bereich, den Weiterausbau auf Standardfunktionalitäten zu tätigen.

Zeitangabe	Wirkungs-Periode	Messbarkeit	Einsparung
Q4/2019	wiederkehrend	Systemvorbereitung für Weiterentwicklungen Qualitätssteigerung	---

3.3.3 Rechtliches Inkasso und Verlustscheinbewirtschaftung

Das rechtliche Inkasso wird vom Grossteil der rechnungsführenden Stellen selber und dezentral ausgeführt. Es besteht die Möglichkeit, mit dem AFDL eine Vereinbarung abzuschliessen, um das Inkasso dem AFDL zur zentralen Durchführung zu übergeben. Von dieser Möglichkeit machen gegenwärtig 19 Stellen gebrauch.

Für die Verlustscheinbewirtschaftung hat das AFDL einen Vertrag mit der Firma infoscore AG abgeschlossen, welchem sich alle Departemente anschliessen können (unabhängig davon, ob die vorangegangenen Betreibungen über das AFDL eingeleitet wurden oder nicht). Von dieser Möglichkeit machen gegenwärtig 19 Stellen Gebrauch.

Zeitangabe	Wirkungs-Periode	Messbarkeit	Einsparung



Q4/2020	wiederkehrend	Effizienz- und Qualitätssteigerung	---
---------	---------------	------------------------------------	-----

3.3.4 Einführung IKS – Internes Kontrollsystem

<p>In Auftrag der Regierung wurde die IKS-Weisung sowie ein kantonales IKS-Konzept entwickelt. Das IKS-Konzept dient im Sinne eines Leitfadens als praktische Hilfestellung für den Aufbau und den Betrieb eines Internen Kontrollsystems (IKS) im Kanton St.Gallen. Es liefert Grundlagen und Vorgaben zum IKS und stellt insbesondere für wesentliche, finanzrelevante Geschäftsprozesse und Informationssysteme Vorlagen und Beispiele zur Verfügung. Der Rollout des IKS in der kantonalen Verwaltung wurde am 1. Mai 2021 abgeschlossen. Die Verantwortung des IKS liegt bei der operativen Führung der Organisationseinheiten. Das AFDL bietet in Form der kantonalen IKS-Delegierten fachlichen Support, Bereitstellung von Hilfsmittel, Sicherstellung der Schulungen sowie die jährliche Berichterstattung an die Regierung.</p>			
Zeitangabe	Wirkungs-Periode	Messbarkeit	Einsparung
Q2/2021	wiederkehrend	Qualitätsverbesserung	---

3.3.5 E-Billing Out / Rechnungsversand via E-Mail

<p>Im Herbst 2021 hat das AFDL im ERP-System für den B2B Rechnungsversand (Business to Business) das E-Billing Out eingeführt. Es ist somit möglich, strukturierte Rechnungsdaten an Geschäftskunden zu senden. Somit ist es für die Kunden nicht mehr notwendig, Rechnungen auszudrucken und manuell zu versenden. Auch sind die technischen Voraussetzungen für E-Billing Out für Privatkunden (B2C) aus dem ERP vorhanden. B2C ist aber noch nicht produktiv. Eine Produktivsetzung ist von einem relevanten «Use-Case» abhängig und erfolgt, wenn ein konkretes Bedürfnis einer oder mehrerer Fachstellen vorliegt. Zudem ist der Rechnungsversand via E-Mail als PDF möglich. Im Kundenstamm in SAP kann die E-Mailadresse des Kunden und der gewünschte Versandweg hinterlegt werden. Somit sucht das System bei jeder Fakturierung den vom Kunden bevorzugten Versandweg und versendet – wenn gewünscht – diese via E-Mail statt auf Papier. Die jüngst erfolgte Einführung von E-Billing Out vereinfacht den Rechnungsversand und generiert Effizienzsteigerungen bei Rechnungsstellern und -empfängern. Der Umfang des Projekts beinhaltete die Fakturierungen, welche direkt im SAP erstellt werden.*</p>			
Zeitangabe	Wirkungs-Periode	Messbarkeit	Einsparung
Q3/2021	wiederkehrend	Effizienz- und Qualitätssteigerung	---

* Das Strassenverkehrsamt verschickt rund 75'000 elektronische Debitorenrechnungen aus der Fachapplikation CARI (ausserhalb SAP)

3.3.6 Zahlungsverkehr und Cash Management

<p>Die kantonalen Geldflüsse sind weitgehend zentralisiert, sodass im AFDL ein effizientes kantonsweites Cash-Management erfolgen kann. Allerdings bestehen nach wie vor ca. 45 dezentrale Bank- und Postkonten von Dienststellen, die für manuelle Ein- und Ausgänge benutzt werden. Die Bankenbuchhaltung im AFDL erfolgt seit Juli 2022 automatisiert. Die Bankkontoauszüge werden elektronisch in das ERP eingelesen, wiederkehrende Buchungen werden automatisch verbucht.</p>			
Zeitangabe	Wirkungs-Periode	Messbarkeit	Einsparung
Q2/2022	wiederkehrend	Effizienz- und Qualitätssteigerung	---



3.3.7 ERP-Strategie

Das ERP (Enterprise Resource Planning) einer Organisation ist die Grundlage für deren Ressourcenplanung bzw. für ihre Ressourcensteuerung. Eine entsprechende Strategie wurde ausgearbeitet und mit RRB 2022/712 am 27. September 2022 durch die Regierung zur Kenntnis genommen. In der ERP-Strategie wird das ERP als kantonale Plattform für die Bereiche Finanzen, Personal, Immobilienverwaltung und Logistik definiert. Sie ist darauf ausgerichtet, die Businessstrategien der Querschnittsbereiche IT-technisch zu unterstützen. Diesen Geschäftsstrategien ist gemeinsam, dass mittels Standardisierung von administrativen Tätigkeiten Effizienzsteigerungen ermöglicht und Einsparungen bei den IT-Kosten bzw. im Einkauf erreicht werden sollen.

Zeitangabe	Wirkungs-Periode	Messbarkeit	Einsparung
Q3/2022	wiederkehrend	Vorbereitung für Weiterentwicklungen Qualitätssteigerung	---

3.3.8 Zentraler Druck und Verpackung

In SAP erfasste Rechnungen können seit Herbst 2022 zum Versand direkt an die Staatskanzlei übermittelt werden. Die Rechnungen werden dadurch zentral auf der Druck- und Verpackungsmaschine der Staatskanzlei gedruckt und zum Versand übergeben. Dadurch kann die Abwicklung rascher und effizienter erfolgen, weil das aufwendige manuelle Verpacken der Rechnung entfällt. Diese Prozessoptimierung generiert Effizienzsteigerungen in den rechnungsführenden Dienststellen.

Zeitangabe	Wirkungs-Periode	Messbarkeit	Einsparung
Q3/2022	wiederkehrend	Effizienzsteigerung	---

3.4 Laufenden Projekte in den Bereichen Effizienz, Optimierungen und Digitalisierung

3.4.1 Weiterentwicklung Rechnungswesen und Finanzmanagement – Initialisierungsphase

Die Grundlagen für den Aufbau, die Abläufe und die Systeme des heutigen kantonalen Rechnungswesens wurden in den 1990er Jahren geschaffen. Seither hat sich das Rechnungswesen punktuell laufend weiterentwickelt. Innerhalb der Staatsverwaltung bestehen aufgrund der heterogenen und dezentralen Strukturen sowie die Vielzahl an Systemen mit Finanzfunktionen kaum standardisierte Rechnungswesenprozesse. Damit einhergehend fehlt ein gemeinsames Verständnis zum Finanzcontrolling. Zudem fehlt es heute an einer Strategie, wo und wie Analysewerkzeuge (Auswertung von Finanz- und Personaldaten) aufgebaut und betrieben werden sollen. Das System wurde im Jahr 1996 eingeführt und laufend um einzelne Funktionen (u.a. Planungsprozess, elektronischer Kreditorenworkflow) ergänzt. Die unterschiedliche Anbindung und Integrationstiefe der verschiedenen Fachapplikationen bedingen hohe Aufwände für die Nutzung von neuen Services im ERP oder bei Anpassungen in den Fachapplikationen. Mit der ERP-Strategie sind die Grundlagen für die Soll-Entwicklung des Systems definiert, allerdings fehlen noch die finanziellen und personellen Ressourcen zur Umsetzung.



Das Finanzleitbild 2021–2030, das am 15. Februar 2022 vom Kantonsrat zur Kenntnis genommen wurde, definiert Ziele für die Weiterentwicklung des kantonalen Rechnungswesens. Diese zielen einerseits auf eine mittel- bis langfristige Verstärkung der Ausrichtung des kantonalen Rechnungswesens an den allgemeinen Rechnungslegungsstandard (HRM2). Andererseits steht beim Finanzleitbild auch die kontinuierliche qualitative Weiterentwicklung des kantonalen Finanzmanagements im Fokus. Im Rahmen eines Projekts wird gegenwärtig eine Standortbestimmung vorgenommen. Es soll festgelegt werden, mit welchen Massnahmen die im Finanzleitbild 2021-2030 formulierten Ziele des Finanzmanagements am besten erreicht werden. Dazu hat die Regierung an ihrer Sitzung vom 22. November 2022 die Initialisierungsphase des Projekts «Weiterentwicklung Rechnungswesen und Finanzmanagement» in Auftrag gegeben. Ende Februar 2023 wurde das Projekt mit einem Kickoff offiziell gestartet. Diese Initialisierungsphase ist in vier Teilprojekte gegliedert und läuft bis Juni 2024. Die vier Teilprojekte befassen sich mit folgenden Themen: Prozesse und Organisation des Rechnungswesens, Controlling / Business Intelligence, Technik und Systeme sowie Rechnungslegung und Finanzhaushaltsrecht. Die Leitung der Teilprojekte erfolgt durch Mitarbeitende des AFDL und des FD GS.

Zeitangabe Q2/2024	Wirkungs-Periode einmalig	Messbarkeit Vorbereitung für Realisierungsphase Qualitätssteigerung	Einsparung in TCHF ---
------------------------------	-------------------------------------	--	----------------------------------

3.4.2 Middleware

Das AFDL und das Personalamt (Abteilung HR IT) erarbeiten gemeinsam eine Grundlagenstudie für den Einsatz einer Middleware. Die Middleware soll im Rahmen des kantonalen ERP-Systems eingesetzt werden, um die Bewirtschaftung von Schnittstellen, Transportschichten sowie die zukünftige Business Intelligence zu erleichtern. Ziel der Komponente ist es, sich nahtlos in die bestehende kantonale IT-Architektur und deren Standards zu integrieren. So kann unter anderem eine Business Intelligence zukunftsorientiert auf- und ausgebaut werden. Die künftige Lösung soll auch anschlussfähig für Prozessautomation und Prozessgestaltung mittels Low- und No-Code sein.

Mit einem externen Beratungsdienstleister soll für den Daten- und Dateiverkehr innerhalb und ausserhalb der ERP-Plattform Standards bezüglich der verwendeten Technologien und Schnittstellen definiert werden. Dafür werden verschiedene Lösungsansätze geprüft und selektiert. Abschluss der Studie und Abnahme durch den Projektausschuss ist im Oktober 2023 vorgesehen.

Zeitangabe Q3/2023	Wirkungs-Periode einmalig	Messbarkeit Vorbereitung für Umsetzung Qualitätssteigerung	Einsparung ---
------------------------------	-------------------------------------	---	--------------------------

3.4.3 Einführung SAP Fiori

SAP Fiori ist ein Teil vom kantonalen ERP-Finanzsystem SAP S/4HANA. Das Fiori Launchpad fungiert als zentraler, webbasierter Einstiegspunkt in die SAP Anwendungen und kann mittels verschiedener Geräte aufgerufen werden. Ausserdem ist SAP Fiori personalisierbar (individuelle Anpassung von Layouts und Feldern etc.) und ermöglicht einen rollenbasierten Zugriff: Jedem Nutzer stehen die richtigen Informationen zur richtigen Zeit über verschiedene Benutzeroberflächen zur Verfügung. SAP Fiori soll mit seinem Designkonzept die Benutzererfahrung von SAP Anwendungen vereinfachen und personalisierbar machen. Das Ziel sind Effizienzsteigerungen, da die Benutzerfreundlichkeit erhöht und der Schulungs- und Supportbedarf verringert werden sollen. In einem ersten Schritt werden bis Ende 2023 die konzeptionellen Grundlagen geschaffen. Darauf basierend soll im AFDL im Rahmen eines Pilotbetriebs die Funktionen von SAP Fiori



umgesetzt und getestet werden. Aus den Erkenntnisse aus dem Piloten wird anschliessend das Rollout geplant.			
Zeitangabe Q4/2024	Wirkungs-Periode wiederkehrend	Messbarkeit Qualitätssteigerung	Einsparung ---

3.4.4 Digitalisierung Bankenkommunikation

Der Datenaustausch der Zahlungsverkehrsdaten (Kontoauszüge, Zahlungsaufträge) erfolgt heute via Telebanklösungen der verschiedenen Banken. Im Laufe des Jahres führt das AFDL die Software Electronic Banking von abacus ein (die bereits von vielen Gemeinden im Kanton benutzt wird). Über diese Plattform soll künftig die Bankenkommunikation erfolgen und damit eine Effizienzsteigerung aber auch eine erhöhte Sicherheit erreicht werden.			
Zeitangabe Q4/2023	Wirkungs-Periode wiederkehrend	Messbarkeit Effizienz- und Qualitätssteigerung	Einsparung ---

3.5 Beurteilung der bisherigen und der laufenden Arbeiten und Massnahmen

In den vergangenen Jahren wurden im kantonalen Rechnungswesen lediglich punktuelle Weiterentwicklungen vorgenommen. Der Schwerpunkt lag dabei beim kantonalen ERP-Finanzsystem, beispielsweise beim Major Release «SAP S/4HANA», bei der Einführung des elektronischen Kreditorenworkflows oder beim E-Billing Out. Dies ist darauf zurückzuführen, dass durch den ansteigenden Digitalisierungsanspruch die Umsetzung solcher Projekte priorisiert wurde. Dies zeigt sich auch an den laufenden Projekten Middleware und SAP Fiori. Mit der Erarbeitung und Verabschiedung der ERP-Strategie sind die Grundlagen für die Soll-Entwicklung des Systems definiert, allerdings fehlen noch die finanziellen und personellen Ressourcen zur Umsetzung.

Punktuell wurden fachliche Projekte durchgeführt, welche die Qualität des kantonalen Rechnungswesens sicherstellen sollten (Einführung IKS – Internes Kontrollsystem). Jedoch fehlte in der Vergangenheit eine kontinuierliche fachliche Weiterentwicklung des Rechnungswesens. Die fachlichen Ressourcen im AFDL sind grossmehrheitlich auf die Bewältigung des Tagesgeschäfts ausgerichtet. Die Initialisierungsphase des Projekts «Weiterentwicklung Rechnungswesen und Finanzmanagement» trägt dazu bei, das kantonale Rechnungswesen in den verschiedenen Bereichen zu durchleuchten und weiterzuentwickeln. Dabei werden IST-Analysen durchgeführt und daraus Umsetzungsvarianten zur Weiterentwicklung abgeleitet. Dieses im Jahr 2022 lancierte und gegenwärtig laufende Projekt ist ein wichtiges Vorhaben, um das kantonale Rechnungswesen zukunftsorientiert auszurichten.

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass seitens ERP-System Massnahmen unternommen wurden bzw. aktuell laufen, um die Qualität sicher zu stellen. Mit der ERP-Strategie hat der Kanton die Grundlage geschaffen, weitere essentielle Weiterentwicklungen (z.B. Middleware, Fiori, Business Intelligence) anzugehen. Hinsichtlich fachlichen und organisatorischen Themen gibt es Entwicklungsfelder, welche mit dem Projekt «Weiterentwicklung Rechnungswesen und Finanzmanagement» strukturiert analysiert, priorisiert und in Projekten eingeplant werden.

3.6 Ausblick und strategische Stossrichtungen für die Zukunft

Im Rahmen des laufenden Projekts «Weiterentwicklung Rechnungswesen und Finanzmanagement» werden im Rahmen einer Initialisierungsphase verschiedene Bereiche des Rechnungswesens beleuchtet: Prozesse und Organisation des Rechnungswesens, Controlling / Business Intel-



ligence, Technik und Systeme sowie Rechnungslegung und Finanzhaushaltsrecht. Aus den Ergebnissen dieser Phase werden konkrete Projekte zur Weiterentwicklung der genannten Bereiche abgeleitet und zeitlich eingeplant.

Des Weiteren wird in den Bereichen des rechtlichen Inkassos und der Verlustbewirtschaftung, welche heute schwergewichtig dezentral erfolgen, ein wesentliches Optimierungspotential gesehen. Das Bekanntmachen dieser zentralen Dienstleistung des AFDL innerhalb der kantonalen Verwaltung läuft aktuell.

Im Rahmen der ERP-Strategie werden verschiedene strategische Stossrichtungen verfolgt. Darunter fällt auch der Einsatz von Standards und die Sicherstellung der Schnittstellen. Hier wird die Einführung einer Middleware basierend auf der Grundlagenstudie geplant (Kapitel 3.4.2), wodurch die Senkung der Kosten und Komplexität des Gesamtsystems durch die Eliminierung redundanter Applikationen erreicht werden soll. Dies soll dadurch geschehen, dass Prozesse mit ERP-Funktionalitäten nicht mehr in den einzelnen Fachapplikationen, sondern direkt im ERP abgebildet werden. Weitere Ziele der Strategie sind die Einführung eines ERP Layer Model sowie der Aufbau eines eigenen Governance-Systems mit Organisation und Rollen.

Des Weiteren gilt es Projekte für die Digitalisierung der Rechnungswesen-Prozesse voranzutreiben. Darunter gehört auch die weitere Automatisierung im Zahlungsverkehr, die Weiterführung des verwaltungsinternen Rollout von E-Billing In und E-Billing Out sowie die Einführung einer einheitlichen Zahlungsplattform (E-Payment).

3.7 Weiteres Vorgehen und Zeitplan

Die im Kapitel 3.4 aufgeführten Projekte sollen wie geplant umgesetzt werden.

3.8 Würdigung

Mit dem jüngst lancierten Projekt «Weiterentwicklung Rechnungswesen und Finanzmanagement – Initialisierungsphase» wird aktuell ein strategisch zentrales Themenfeld bearbeitet. Mit diesem Projekt wird gegenwärtig eine Standortbestimmung vorgenommen und es soll anschliessend festgelegt werden, mit welchen Massnahmen die im Finanzleitbild 2021-2030 formulierten Ziele des Finanzmanagements am besten erreicht werden. Aufgrund der heute stark dezentral ausgerichteten Organisation des Rechnungswesens wird wesentliches Optimierungspotential in verschiedenen Bereichen des kantonalen Finanzmanagements geortet. Das in vier Teilprojekte gegliederte Vorhaben läuft bis Juni 2024. Die vier Teilprojekte befassen sich mit den Themen Prozesse und Organisation des Rechnungswesens, Controlling / Business Intelligence, Technik und Systeme sowie Rechnungslegung und Finanzhaushaltsrecht. Das Ziel des Projektes ist es, durch die Realisierung und Implementierung konkreter Vorhaben die Querschnittsaufgabe Finanzen im Kanton St.Gallen wesentlich zu optimieren und auf ein mit der Privatwirtschaft und öffentlichen Stellen vergleichbares Level («state of the art») anzuheben.

Die Fragestellungen, die gegenwärtig im Finanzbereich geprüft werden, sind mit denjenigen im Personalbereich vergleichbar. Auch bei den Finanzen ist primär die Frage zu klären, was inskünftig verstärkt automatisiert und zentral bzw. was nach wie vor dezentral in der Linie erbracht werden kann. Bezüglich strategischer Grundlagen kann festgehalten werden, dass die Projektarbeiten im Personal- gegenüber dem Finanzbereich einen zeitlichen Vorsprung von rund zwei Jahren ausweisen.

Nachfolgende Übersicht zeigt den aktuellen Reifegrad der Querschnittsaufgabe Finanzen anhand verschiedener Beurteilungskriterien auf. Mit dem Projekt «Weiterentwicklung Rechnungswesen



und Finanzmanagement» sollen die notwendigen strategischen Grundlagen für die künftige Ausgestaltung geschaffen werden. Darauf basierend können dann die Harmonisierung und Standardisierung der Prozesse gestärkt sowie der Digitalisierungsgrad erhöht werden. Im Rahmen des Projektes sind voraussichtlich auch organisatorische Anpassungen mit dem Ziel einer Effizienzsteigerung vorgesehen.

Beurteilungskriterium	Aktueller Reifegrad		
	gering	mittel	hoch
Strategische Grundlagen vorhanden			
Umsetzungsstand der Strategien			
Harmonisierung / Standardisierung			
Digitalisierungsgrad			
Effizienz der Organisation			
Zusammenarbeit innerhalb Kanton			

4 Querschnittsaufgabe Informatik

4.1 Beschreibung Querschnittsbereich Informatik

Der Kanton St.Gallen verfügt über eine IT-Strategie SG 2016+. Die IT-Strategie setzt Impulse für Werte, legt die übergeordneten Strukturen sowie die strategischen Stossrichtungen fest und stellt Regeln auf für die Nutzung und den Umgang mit elektronischen Informationen. Für eine effektive Erfüllung der Staatsaufgaben ist die Informations-Technologie (kurz IT) längst zu einem Schlüsselfaktor geworden. Dies nicht nur in der Erbringung von Dienstleistungen und damit der kundenorientierten Pflege aller Schnittstellen zu Bevölkerung und Wirtschaft, sondern auch in der reibungslosen Zusammenarbeit innerhalb der kantonalen Verwaltung sowie mit dem Bund, anderen Kantonen und den Gemeinden. Die Wirtschaftlichkeit der Lösungen steht im Zentrum eines verantwortungsvollen Einsatzes der Steuergelder. Darum orientiert sich die IT-Strategie auch durchgehend an den Bedürfnissen der Geschäftsprozesse und konzentriert sich auf das Notwendige und nicht auf das Mögliche.

Der Kanton St.Gallen vertraut beim Bezug seiner Informatikdienstleistungen grossmehrheitlich auf eine Fremdbezugsstrategie. Als Miteigentümerin des IT-Dienstleistungsanbieters Abraxas Informatik AG bezieht die kantonale Verwaltung einen wesentlichen Teil (2022: 37 Prozent) der Informatikdienstleistungen bei dieser Anbieterin. Das Outsourcing des Informatikbezugs sorgt dafür, dass die Ausgestaltung der eingesetzten Informatiklösungen flexibel, effizient und transparent erfolgt. Informatikdienstleistungen können so optimal auf die sich rasch ändernden Ansprüche abgestimmt werden.

Der Dienst für Informatikplanung (DIP) ist die Strategie-, Planungs- und Steuerungsstelle für die gesamte Informatik des Kantons St.Gallen. Der Kernauftrag des DIP ist der Ausbau und die Pflege kundenorientierter und sicherer IT-Services für Bevölkerung und Wirtschaft. Zudem verantwortet der DIP die Erarbeitung und Umsetzung der kantonalen IT-Strategie und organisiert sämtliche IT-Prozesse für eine effiziente Zusammenarbeit innerhalb der kantonalen Verwaltung. Ausserdem wird der reibungslose Datenaustausch zu den Gemeinden, anderen Kantonen und dem Bund sichergestellt. Die Verantwortung fachspezifischer Themen liegt bei der dezentralen IT. Deshalb werden z.B. die Aufgaben in den Bereichen IT-Querschnitts-Services (Gever, RIS, EMM, CMS) sowie E-Government-Basisservices (SG-Login, E-Signatur, E-Portal) durch die Staatskanzlei wahrgenommen. Bei Querschnitts- und E-Government-Vorhaben ist eine Abstimmung zwischen den betroffenen Stellen (kantonal, kommunal) sehr wichtig. Doppelspurigkeiten sollen möglichst vermieden, jedoch gemeinsame Synergien genutzt werden. Dies kann in der Regel erreicht werden.



Die selbständige öffentlich-rechtliche Anstalt «eGovernment St.Gallen digital.» treibt die Digitalisierung des Kantons St.Gallen und der St.Galler Gemeinden voran, um die Dienstleistungen der öffentlichen Stellen für die Bevölkerung und für Unternehmen noch effizienter, sicherer und transparenter zu gestalten. Das Ziel von «eGovernment St.Gallen digital.» ist es, den Kanton und die Gemeinden Schritt für Schritt in die digitale Zukunft zu bringen. Seit 2019 fördert «eGovernment St.Gallen digital.» die Digitalisierung staatlicher Services und Prozesse und stellt sicher, dass Datenschutz und Cybersicherheit bei den digitalen Services gewährleistet sind. «eGovernment St.Gallen digital.» koordiniert und stimmt Digitalisierungsvorhaben über alle staatlichen Stufen hinweg ab und nimmt so eine Drehscheibenfunktion ein. Auch das Vorantreiben der digitalen Transformation gehört zum Aufgabengebiet.

4.1.1 Qualitative Beschreibung

Die kantonale IT teilt ihre Aufgaben in zentrale Dienstleistungen (Querschnitts-IT) und dezentrale IT-Leistungen (Fachanwendungen) auf. Untenstehend eine Aufstellung zur Unterscheidung.

Zentrale IT (primär Dienst für Informatikplanung)	Dezentrale IT (Departemente, Staatskanzlei, Gerichte)
<p>Aufgaben der zentralen IT sind</p> <ul style="list-style-type: none">– die strategische Planung der IT (departementsübergreifende Informatik),– die zielorientierte Steuerung des Mitteleinsatzes inklusive des zentralen Controllings,– die Weiterentwicklung des kundenorientierten Service-Portfolios,– die Bereitstellung und Bewirtschaftung von IT-Services,– die Gewährleistung und Koordination der Informationssicherheit. <p>Themen der zentralen IT</p> <ul style="list-style-type: none">– Finanzen, Controlling, Projektportfolio– Governance, Vorgaben, Richtlinien, Verträge, Lizenzen– Unternehmens-Architektur, IT-Portfolio– Informations- & Cyber-Sicherheit, Datenschutz– Infrastruktur: Rechenzentren, Netzwerk, Arbeitsplatz, Kommunikation, etc.– Plattformen: ECM, Kollaboration, etc.– Service Management, Change Management	<p>Aufgaben der dezentralen IT sind</p> <ul style="list-style-type: none">– Verantwortung der Fachanwendungen in den Amtsgeschäften (inkl. strategische Planung auf Stufe Organisationseinheit, Betrieb und Weiterentwicklung),– Verantwortung der IT-Projekte im Bereich der Dienststellen,– Verantwortung der Informationssicherheit in den Dienststellen,– Besetzung der departementalen IT-Stellen gemäss «Konzept IT-Rollen»,– Abwicklung der administrativen Bereiche des IT-Betriebs (Bestellungen, Berechtigungen, administrative Abklärungen)– Unterstützung (Beratung, Support) der lokalen Anwender/innen. <p>Themen der dezentralen IT</p> <ul style="list-style-type: none">– Koordination der Fach-IT-Projekte (Finanzen, Lebenszyklen, zentrale Services)– Abstimmen der Fach-Vorhaben mit zentralen Vorgaben (Security, Architektur, etc.)– Pflege der Lebenszyklen im Betrieb der dezentralen Fachanwendungen– Umsetzung zentraler Vorgaben aus GSK, ISA, IPA, ITSF, ITAF, BA APZ– Beschaffung von IT-Werkzeugen (HW, SW, Services)

Die nachfolgenden Ausführungen beziehen sich grundsätzlich auf die departementsübergreifende Informatik als Querschnittsaufgabe. Diese ist klar zu unterscheiden von den themenspezifischen Fachapplikationen, die dezentral durch die Fachämter betrieben werden.



4.1.2 Quantitative Beschreibung

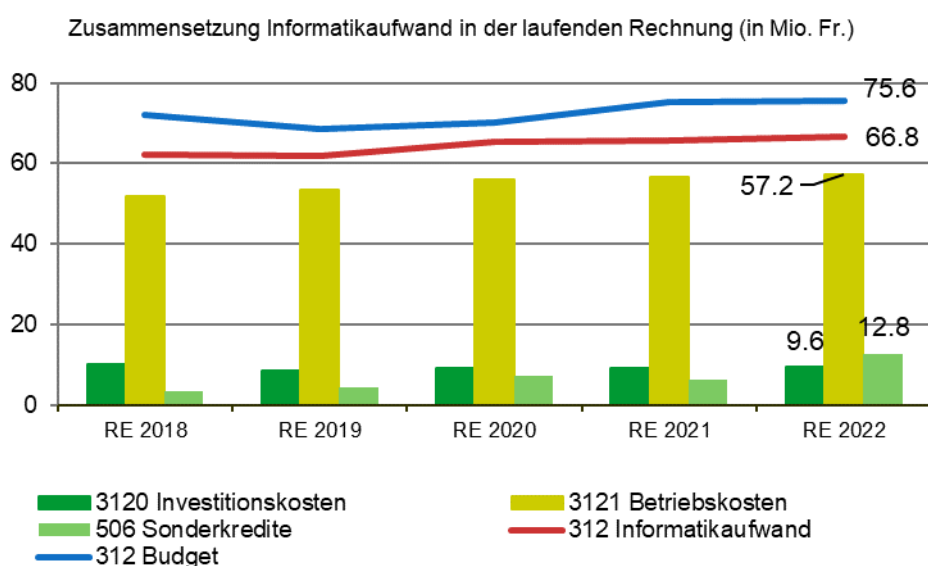
Die kantonale IT-Organisation aller Departemente, der Staatskanzlei und der Gerichte setzt sich aktuell wie folgt zusammen:

- Es arbeiten zum Zeitpunkt der Berichtserstellung 100 Personen in einer IT-Rolle gemäss Konzept IT-Rollen V3.0 vom 24.06.2022. Gesamthaft entspricht der Personaleinsatz 78 Vollzeitstellen (FTE).
- Das oben genannte Konzept unterscheidet zwischen KANN- und MUSS-Rollen. So besteht beispielsweise eine Pflicht für die Departemente, die Staatskanzlei und die Gerichte, die Rolle IT-Security Manager/in zu besetzen.
- 28 Personen (bzw. 20,1 FTE) sind auf Stufe Departement und Amt als Informatikverantwortliche für die Planung und Koordination sämtlicher IT-Projekte und –Betriebsthemen zuständig. Diese Feststellung gilt – wie die folgenden auch – für die jeweilige Hauptfunktion der Personen mit IT-Rollen. Fast alle haben in der Regel noch eine zweite oder dritte IT-Funktion, häufig als Projektleitende.
- Eine grosse Gruppe bilden die IT-Programm-Manager/innen und die IT-Projektleitenden mit insgesamt 22 Personen (3+19).
- Die Bedeutung der dezentralen IT-Aufgaben, insbesondere der Fachapplikationen, wird durch die insgesamt 20 technisch ausgerichteten Applikationsmanager/innen belegt. Zusätzlich gibt es in den Dienststellen zahlreiche Business-Applikationsmanager/innen, welche Anwender/innen und Fachapplikationen aus Sicht der Behördengeschäfte unterstützen, aber nicht zur IT-Organisation gezählt werden.

	Anzahl IT-Mitarbeitende	Ressourcen in %
Staatskanzlei	12	1'050
Volkswirtschaftsdepartement	2	180
Departement des Innern	6	300
Bildungsdepartement	8	650
Finanzdepartement	15	1'210
Dienst für Informatikplanung	14	1'360
Bau- und Umweltdepartement	18	1'050
Sicherheits- und Justizdepartement	16	1'360
Gesundheitsdepartement	6	440
Gerichte	3	200
Total	100	7'800

4.1.3 Finanzielle und inhaltliche Kennzahlen

Die Informatikkosten sind in der Staatsrechnung unter der Kontengruppe 312 ausgewiesen. Sie umfassen die Informatik-Investitionskosten einerseits und die Informatik-Betriebskosten andererseits. Die Sonderkreditvorhaben (grösser als 3 Mio. Franken) werden unter der Kontengruppe 506 ausgewiesen. Die Entwicklung der Informatikkosten über die vergangenen fünf Jahre zeigt folgendes Bild:



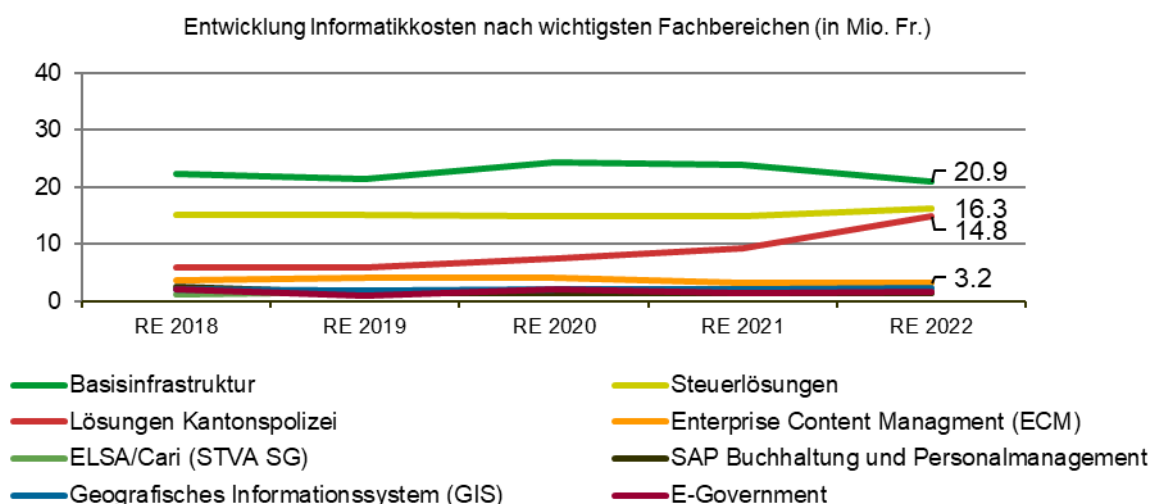
Eine genauere Betrachtung der Informatikkosten des Kantons der letzten Jahre zeigt auf, dass Veränderungen jeweils direkt auf konkrete, investitionswirksame Vorhaben zurückzuführen sind. Die Ursachen für sprunghafte Entwicklungen liegen hauptsächlich in der Einführung neuer Fachanwendungen, in der Ablösung bestehender Systeme oder grösseren Releasewechselln.

Der Informatikaufwand hat im Jahr 2022 im Vergleich zur Rechnung des Vorjahres leicht zugenommen. Die Informatikinvestitionen (3120) sind im Jahr 2022 auf 9,6 Mio. Franken angestiegen und liegen immer noch unter dem in den letzten Jahren üblichen budgetierten Investitionsniveau von jährlich rund 10 Mio. Franken.

Die Informatikbetriebskosten haben gegenüber dem Vorjahr um 0,6 Mio. Franken zugenommen. Das liegt vor allem an Mehraufwänden (> 0,2 Mio. Franken) für den Betrieb der Basisinfrastruktur APZ sowie des E-Portals.

Nicht Teil des aufgeführten Informatikaufwands sind die Informatikaufwendungen jener Institutionen, die über Globalkredite, Spezialfinanzierungen und Staatsbeiträge finanziert sind (Universität inkl. Institute, Spitalverbunde). Auch ist die sogenannte Unterrichtsinformatik, d.h. die Informatik, die zu Unterrichtszwecken in den kantonalen Berufsfachschulen und Mittelschulen verwendet wird, nicht Bestandteil des in der Kontengruppe 312 verbuchten Informatikaufwands. In den vorstehenden Beträgen des Informatikaufwands sind auch die Personalaufwendungen für Mitarbeitende, die in der Kantonsverwaltung mit Informatikaufgaben betraut sind (100 Personen bzw. 78 FTE), nicht erfasst.

Die Entwicklung der Informatikbetriebskosten einzelner Themenbereiche präsentiert sich wie folgt:



Bei der Basisinfrastruktur sind auch Kosten für Kommunikation, Telefonie, Sicherheit, Kleinstvorhaben und Kleinanwendungen sowie Kantonsbeiträge enthalten. ELSA/Cari ist die primäre Fachapplikation für sämtliche Geschäfte des Strassenverkehrsamtes. SAP ist die Standardsoftware fürs Rechnungswesen inkl. Controlling und Personalinformationssystem. Beim Enterprise Content Management (ECM) sind Kosten für Web/CMS, Sharepoint sowie Archivierung und ECM-Fachanwendungen enthalten.

4.1.4 Steuerungsgremien und Zusammenarbeit im Kanton

Die Steuerung der kantonalen Informatik folgt einem definierten Kreislauf, der angelehnt ist an den Steuerungskreislauf der Regierung. Die vier relevanten Phasen bzw. Gremien sind der IT-Strategieausschuss (ISA), der IT-Planungsausschuss (IPA), die IT-Projekt- und Betriebsausschüsse sowie das IT-Controlling. Die Verbindung zwischen diesen Gremien sowie zur Regierung, zur Generalsekretärkonferenz, zu den beiden Fachgremien für Architektur und Sicherheit, zu den Departementen, der Staatskanzlei und den Gerichten sowie zu den Gemeinden ist beim DIP angesiedelt.

Im Informatikbereich erfolgt eine klar definierte und strukturierte Zusammenarbeit innerhalb des Kantons.

4.2 Bereits vorgenommene Analysen in den Bereichen Effizienz, Optimierungen und Digitalisierung

Aufgrund der Schnelligkeit der IT ist es eine permanente Aufgabe des DIP, die Effizienz und die Wirtschaftlichkeit seiner Organisation, seiner Services und der damit zusammenhängenden Verträge zu überprüfen und angezeigte Massnahmen umzusetzen. Zudem werden die im Rahmen der Buy-Strategie eingekauften Leistungen regelmässig ausgeschrieben.

4.2.1 Kostenoptimierung im SharePoint Betrieb

Im Zuge des wöchentlichen Statusmeetings mit der Lieferantin Online Consulting AG wurde eine gemeinsame Analyse zur Kostensenkung initiiert. Dabei sollten sämtliche Servicebereiche einer Prüfung unterzogen werden. Ziel war es, Einsparungen im laufenden Betrieb zu erzielen.

Zeitangabe	Wirkungs-Periode	Messbarkeit	Einsparung
Q1/2023	wiederkehrend	Monetär quantifizierbar	30 TCHF / Jahr



4.3 Bereits umgesetzte Massnahmen in den Bereichen Effizienz, Optimierungen und Digitalisierung

Die nachfolgend aufgeführten Aktivitäten des DIP sind zeitlich aufsteigend sortiert bzw. gruppiert nach deren Messbarkeit (Monetär, Qualität, Arbeitseffizienz).

4.3.1 Lizenzverhandlungen mit Microsoft für die St.Galler Gemeinden

Die Firma Microsoft hat 2019 angekündigt, dass die SIK-Konditionen nur noch für Behörden direkt gelten und nicht mehr für IT-Dienstleister für Kantone und Gemeinden wie bspw. die Firma Abraxas. Ein kleines Team unter der Leitung des DIP hat 2019 an einem Vertragskonstrukt gearbeitet, welches die entstehenden Mehrkosten von jährlich 500 TCHF für die Gemeinden verhindern soll. Für dieses Konstrukt gab es vorher keine Präzedenzfälle in der Schweiz, es wurde aber von Microsoft (Irland) akzeptiert und trat rückwirkend auf den 1. Januar 2020 in Kraft.

Zeitangabe	Wirkungs-Periode	Messbarkeit	Einsparung
Q1/2020	Wiederkehrend	Monetär quantifizierbar	500 TCHF / Jahr

4.3.2 Optimierung der ECM-Verträge und ECM-Plattform

Durch Verhandlungen des DIP mit der BTC (Schweiz) AG sowie mit Abraxas Informatik AG konnte erstens ein verbesserter Rahmenvertrag und für die 11 Mandanten die Archivierungslösung in der Enterprise Content Management Plattform (ECM) optimiert werden (Einsparung 95 TCHF / Jahr).

Im Zeitraum von Juli 2018 bis Juni 2020 konnten durch den DIP zudem erhebliche Reduktionen der Betriebskosten in der ECM-Plattform realisiert werden. Dank der Umsetzung der kantonalen AD-Strategie mit dem Wechsel in die TrustSourcing-Serverumgebung und den vorgenommenen Optimierungen in der Server-Architektur reduzierten sich die Betriebskosten um etwa 170 Tausend Franken pro Jahr.

Zeitangabe	Wirkungs-Periode	Messbarkeit	Einsparung
Q2/3/2020	Wiederkehrend	Monetär quantifizierbar	265 TCHF / Jahr

4.3.3 Kostenreduktion Printing 2020

Im Auftrag der Regierung hat der DIP 2019 das kantonale Printing ausgeschrieben und nach Abschluss der Ausschreibung, Realisierung und Einführung mit dem neuen Betriebsvertrag eine standardisierte und vor allem sehr kosteneffiziente Printing-Infrastruktur eingeführt.

Zeitangabe	Wirkungs-Periode	Messbarkeit	Einsparung
Q1/2021	Wiederkehrend	Monetär quantifizierbar	835 TCHF / Jahr

4.3.4 Storage- und Backupkosten 2021 / 2023

Durch verschiedene Verhandlungen mit der Abraxas Informatik AG in den Jahren 2021 (235 TCHF / Jahr) und 2023 (143 TCHF / Jahr) konnten die Kosten für die beiden Services Storage- und Backup (Datenspeicherung und -wiederherstellung) markant gesenkt werden. Dies hat Einfluss auf alle Fachanwendungen in den Ämtern, welche diese Services einsetzen; insb. im Rahmen der Nutzung des TrustSourcing Services. Auch im Bereich SharePoint/Kollaborationsplattform führten die neu verhandelten Verträge zu einer Einsparung.

Zeitangabe	Wirkungs-Periode	Messbarkeit	Einsparung
Q3/2021 Q1/2023	Wiederkehrend	Monetär quantifizierbar	378 TCHF / Jahr



4.3.5 Preissenkungen für Abos durch Bezugsvertrag Mobile

Durch den Bezugsvertrag zwischen KOM SG und Swisscom, welcher durch eOperations Schweiz AG in einer schweizweit einmaligen Ausschreibung verhandelt wurde, können die Natel go Mobile-Abos für geschäftliche Nutzung günstiger angeboten werden.			
Zeitangabe Q3/2021	Wirkungs-Periode Wiederkehrend	Messbarkeit Monetär quantifizierbar	Einsparung 300 TCHF / Jahr

4.3.6 Neuverhandlung der SAP Betriebskosten 2022

Ein kleines Team aus dem FD hat mit externer Unterstützung (Firma CSP) einen einfachen Benchmark der SAP Betriebskosten durchgeführt und aufgrund des Ergebnisses die Verhandlungen über die SAP Betriebskosten mit Abraxas aufgenommen. Als Effekt resultierte eine Reduktion dieser Kosten von jährlich 520 auf neu 370 TCHF.			
Zeitangabe Q1/2022	Wirkungs-Periode Wiederkehrend	Messbarkeit Monetär quantifizierbar	Einsparung 150 TCHF / Jahr

4.3.7 Netzkosten KOM SG

Durch die Neuausschreibung des Netzbetriebes und der Vergabe an Swisscom durch die KOM SG können die Netzkosten nachhaltig gesenkt werden. Zudem entfallen infolge der Vertragsverlängerung bis 1.1.2024 (Beginn neuer Betriebsvertrag) die Amortisationskosten.			
Zeitangabe Q1/2022	Wirkungs-Periode Wiederkehrend	Messbarkeit Monetär quantifizierbar	Einsparung 1 MCHF / Jahr

4.3.8 Optimierung der Kosten für Trustsourcing 2023

Durch Verhandlungen mit Abraxas konnten die Kosten für die Trustsourcing-Services (Compute, Storage inkl. Backup) markant gesenkt werden. Dies hat Einfluss auf alle Fachanwendungen in den Ämtern, welche diesen Service einsetzen.			
Zeitangabe Q1/2023	Wirkungs-Periode Wiederkehrend	Messbarkeit Monetär quantifizierbar	Einsparung 230 TCHF / Jahr

4.3.9 Koordiniertes Lieferantenmanagement

Mit dem Lieferantenmanagement der Informatik des Kantons St. Gallen wird folgender Nutzen erzielt:			
<ul style="list-style-type: none"> – Erhöhung der Qualität der Lieferantenleistung, durch optimierte Partnerbeziehungen und qualifizierten Einkäufer. – Nutzung des Potentials für Kostenreduktionen durch Erhöhung der Einkaufsmacht und Kompetenz des Einkäufers, sowie durch Nutzung von Skaleneffekten. – Gesamtheitliche, departementsübergreifende Sicht über die Lieferantenbeziehungen (zentrale Vertragsablage) und Bezugsmengen, für statistische Auswertungen und als Entscheidungsgrundlage. – Mit dem Feedbackportal und einem strukturierten Beschwerdemanagement-Prozess zu kontinuierlicher Optimierung. 			
Zeitangabe Q1/2019	Wirkungs-Periode Wiederkehrend	Messbarkeit Qualitätssteigerung	Einsparung ---

4.3.10 Neues Finanzierungsmodell IT-Investitionen



Für das neue IT-Finanzierungsmodell wesentlich ist ein auf übergeordneter Ebene zentral gesteuerter Projektpool für IT-Projekte. Dadurch können IT-Projektanträge flexibler sowie unterjährig eingereicht werden. Aufgrund des so ermöglichten kürzeren Vorlaufs sind die Projektanträge konkreter und präziser. Der aufwendige Priorisierungsprozess und die Budgetierung werden insgesamt vereinfacht.

Zeitangabe	Wirkungs-Periode	Messbarkeit	Einsparung
Q1/2020	Wiederkehrend	Effizienz- und Qualitätssteigerung	---

4.3.11 Ausschreibung Rahmenvertrag «Beratungsleistungen»

Im Rahmen einer GATT/WTO Ausschreibung im offenen Verfahren wurde eine Submission für «Beratungsleistungen für ICT-Strategie- und Konzeptarbeiten» durchgeführt. Mit den Leistungserbringerinnen, welche den Zuschlag erhielten, wurden Rahmenverträge abgeschlossen. Für die einzelnen Dienststellen der kantonalen Verwaltung reduzierte sich der Aufwand für die rechtskonforme Beschaffung – via MiniTender – massiv.

Zeitangabe	Wirkungs-Periode	Messbarkeit	Einsparung
Q1/2021	Wiederkehrend	Reduktion Arbeitsstunden	---

4.3.12 Automatisierte Bestellung von Benutzerkonten

Für neue Anstellungs-Verträge wird aus dem SAP-HR automatisch ein Benutzerkonto und ein E-Mail-Postfach bestellt. Eine manuelle Bestellung entfällt und entlastet die IT-Verantwortlichen. Diese Automatisierung ist bisher erfolgreich umgesetzt (bei mehr als 70 Prozent der Verträge im Kanton und fast 50 Prozent bei den Gemeinden).

Zeitangabe	Wirkungs-Periode	Messbarkeit	Einsparung in TCHF
Q3/2022	Wiederkehrend	Reduktion Arbeitsstunden Qualitätssteigerung	---

4.3.13 Robotics Process Automation (RPA)

Das Amt für Soziales (AfSO) bietet im Rahmen des kantonalen Integrationsprogramms finanzielle Unterstützungen für Deutschkurse für Personen, die bestimmte Bedingungen erfüllen. Der DIP hat im Jahr 2022 das AfSO bei der Automation dieses Beantragungs-Prozesses unterstützt. Es wurde hierfür eine wiederverwendbare RPA Plattform aufgebaut und das Projekt beim AfSO umgesetzt. Mit dieser robotergestützten Prozessautomatisierung können ca. 3'000 Anträge pro Jahr umfassend und nicht nur wie bisher stichprobenartig verifiziert werden. Dieses Pilotprojekt bildet zudem die Grundlage für weitere Vorhaben im Bereich RPA.

Zeitangabe	Wirkungs-Periode	Messbarkeit	Einsparung in TCHF
Q4/2022	Wiederkehrend	Reduktion Arbeitsstunden Qualitätssteigerung	---



4.4 Laufende Projekte in den Bereichen Effizienz, Optimierungen und Digitalisierung

4.4.1 Workplace 2024 / «DRIVE»

Mit dem WP2024 soll für die gesamte kantonale Verwaltung ein moderner, sicherer und zukunftsfähiger digitaler Arbeitsplatz bereitgestellt werden. Die Basis für den neuen Arbeitsplatz bilden die Microsoft 365 Dienste (M365) aus der Microsoft Cloud.

Die Arbeitgeberattraktivität wird durch den Einsatz moderner Hilfsmittel deutlich erhöht. Der Anspruch der digitalen Transformation, insbesondere auch Prozesse im Umfeld der Fachanwendungen oder der Büroautomation zu erleichtern, wird mit den bereitgestellten Funktionen von M365 massgeblich unterstützt. Neben typischen Automatisierungsmöglichkeiten bieten diese auch Nicht-IT-Spezialistinnen und Spezialisten die Möglichkeit, Arbeitsschritte in der täglichen Arbeit zu vereinfachen.

Mit der Einführung von M365 bzw. dem neuen WP2024 können die Funktionalitäten der «Power Platform» von Microsoft genutzt werden. Der DIP plant, diese Plattform für die Automatisierungsbestrebungen der kantonalen Organisationseinheiten zur Verfügung zu stellen und Entwicklungen von einfachen Applikationen auf dieser «low code» Plattform zu ermöglichen.

Zeitangabe	Wirkungs-Periode	Messbarkeit	Einsparung
Q1/2024	Wiederkehrend	Qualitätssteigerung	---

4.4.2 Einführung IT-Portfolio-Management

Das IT Portfolio Management zielt darauf ab, der Informatik des Kantons St.Gallen ein wichtiges Führungs- und Steuerungsinstrument für das übergeordnete IT Management zur Verfügung zu stellen. Es soll eine Gesamtübersicht über Applikationen, Schnittstellen und verarbeitete Daten/Informationen ermöglichen, um wesentliche Fragestellungen der IT systematisch und proaktiv beantworten zu können. Dabei stiftet es folgenden Nutzen:

- Reduktion technischer Komplexität
- Vermeidung redundanter Funktionen
- Identifikation von Handlungsbedarfen im IT-Portfolio
- Vorausschauendes Risiko Management
- Kostentransparenz und Einsparpotenziale
- Schnelle Reaktionsfähigkeit durch Transparenz über IT-Portfolios

Zeitangabe	Wirkungs-Periode	Messbarkeit	Einsparung
Q1/2024	Wiederkehrend	Qualitätssteigerung	---

4.5 Beurteilung der bisherigen und der laufenden Arbeiten und Massnahmen

Laut einer Studie von Deloitte aus dem Jahr 2020 betrug der durchschnittliche IT-Budgetanteil der Unternehmen in der Schweiz im Jahr 2019 etwa 4,4 Prozent des Umsatzes. Diese Zahl kann jedoch von Branche zu Branche und von Unternehmen zu Unternehmen variieren. Dem gegenüber beträgt der Anteil der IT-Kosten im Kanton St.Gallen gegenüber dem jährlichen Finanzaufwand weniger als 2 Prozent.

Das geringe Wachstum des IT-Aufwands (vgl. Abschnitt 4.1.3) begründet sich unter anderem mit den permanenten Anstrengungen des DIP, die laufenden Kosten zu optimieren. Das eigentliche Wachstum, welches aus den Anstrengungen der Dienststellen im Bereich Digitalisierung und Informatikeinsatz entsteht, ist deutlich höher.



Zusammenfassend können die bisherigen und die laufenden Arbeiten und Massnahmen als ziel führend, umfangreich und wirkungsvoll beurteilt werden. Sie erzielen substanzielle monetäre Verbesserungen, bringen Einsparungen im Arbeitsaufwand und steigern die Qualität der IT-Services und der Dienstleistungen in den Fachbereichen.

Die IT-Organisation folgt dem IT-Prinzip Nummer 7 gemäss der aktuellen IT-Strategie: «Standards haben Vorrang gegenüber individuellen Ansätzen, sowohl bei Anwendungen als auch bei Prozessen und Schnittstellen. Der Wiederverwendbarkeit von IT-Services wird hohe Bedeutung zugemessen.»

4.6 Ausblick und strategische Stossrichtungen für die Zukunft

Zahlreiche zukünftige Vorhaben der kantonalen Informatik bergen ein Potenzial für weitere Effizienzsteigerungen. Allerdings bringen die Herausforderungen der modernen IT auch Aktivitäten mit sich, bei denen der Nutzen darin liegt, Opportunitätskosten und Geschäftsunterbrechungen zu vermeiden. Insbesondere der Bereich Informations- und Cyber-Sicherheit steht beispielhaft für diese besondere Art der Effizienzsteigerung.

Folgende Themenfelder stehen im Blickpunkt der kantonalen IT-Steuerung:

- RPA: Mit Robotics Process Automation lassen sich routinemässige, wiederkehrende und mengenmässig belastende Aufgaben durch Prozesse mit Roboterunterstützung bewältigen. Dafür gibt es unterschiedliche Modelle von vollständig «unattended» bis zu «attended» und hybride Varianten dazwischen. Die Erfahrungen sind bisher durchwegs positiv, weil die Mitarbeitenden von Routinearbeiten befreit werden und Zeit für anspruchsvollere Aufgaben erhalten. Vgl. Abschnitt 4.3.13.
- Microsoft Power Platform: Auf Basis der Microsoft M365 Umgebung, welche beim Kanton mit dem Projekt Workplace 2024 eingeführt wird, ergeben sich für die Dienststellen neue technische Möglichkeiten, mit wenig (Programmier-) Code oder gar keinem – Stichwort «low code / no code» Automatisierungen zu realisieren. Der DIP koordiniert diese Tätigkeiten, um die Synergien zu optimieren. Vgl. Abschnitt 4.4.1.
- Data Analytics ist ein wichtiger Bereich der IT, der sich darauf konzentriert, wertvolle Erkenntnisse aus Daten zu gewinnen. Die Verwendung von Data Analytics-Technologien ermöglicht es, aus verschiedenen Datenquellen schnell und effektiv Erkenntnisse zu ziehen. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, wie der Kanton von Data Analytics profitieren kann: Optimierung von Prozessen, Verbesserung der Entscheidungsfindung oder Frühwarnsysteme.
- Künstliche Intelligenz (KI) ist ein weiteres wichtiges Gebiet der IT, das auf die Schaffung von intelligenten Maschinen abzielt. KI-Technologien können genutzt werden, um eine Vielzahl von Aufgaben zu automatisieren und zu optimieren. Hier sind einige Möglichkeiten, wie der Kanton von KI profitieren kann: Automatisierung von Prozessen oder Vorhersagen und Empfehlungen.
- Mit der sich in Bearbeitung befindenden «Absichtserklärung für die erweiterte Zusammenarbeit im Bereich der staatsebenenübergreifenden digitalen Transformation» wird eine noch engere Zusammenarbeit der wesentlichen Akteure von Kanton und Gemeinden (EGovSG, KOMSG, DIP etc.) im Bereich der digitalen Transformation angestrebt.

4.7 Weiteres Vorgehen und Zeitplan

Die im Abschnitt 4.4 aufgeführten Projekte werden wie geplant umgesetzt.



4.8 Würdigung

Mit der IT-Strategie SG 2016+ verfügt der Kanton St.Gallen über eine zweckmässige und zeitgemässe IT-Strategie, welche die übergeordneten Strukturen sowie die strategischen Stossrichtungen festlegt und Regeln für die Nutzung und den Umgang mit elektronischen Informationen definiert. Der Kanton St.Gallen vertraut beim Bezug seiner Informatikdienstleistungen grossmehrheitlich auf eine Fremdbezugsstrategie. Die IT-Strategie hat sich in der Umsetzung bewährt und garantiert dem Kanton St.Gallen qualitativ hochstehende IT-Dienstleistungen. Die IT-Strategie orientiert sich an den Bedürfnissen der Geschäftsprozesse und konzentriert sich auf das Notwendige und nicht auf das Mögliche. Der Wirtschaftlichkeit wird hohes Gewicht beigemessen. Herausforderungen im Bereich der IT bestehen hauptsächlich in den Bereichen Umgang mit Cloud-Lösungen, IT-Security und des generellen Fachkräftemangels.

Die E-Government-Organisation hat sich in den vergangenen Jahren als selbständig-rechtliche Anstalt etabliert und nimmt die gemeinsamen Aufgaben des Kantons und der politischen Gemeinden bei E-Services und der digitalen Transformation wahr. Das Vorgehen des Kantons St.Gallen und der Gemeinden ist einzigartig in der Schweiz, denn mit «eGovernment St.Gallen digital.» haben sich die beiden Staatsebenen für eine übergeordnete Steuerung entschieden. So können zentral verbindliche Standards für Gemeinden und Kanton definiert sowie die strategischen eGovernment-Services festgelegt werden. Durch den Betrieb einer gemeinsamen Beschaffungsplattform lassen sich erhebliche Synergien nutzen, was die Durchgängigkeit der Systeme und der Abläufe garantiert, die Datensicherheit steigert und die Kosten optimiert. Indem der Kanton St.Gallen 2022 die Stelle «Programmmanger/in digitale Transformation» geschaffen hat, wurde auch das Programm-Management Digitalisierung etabliert. Mit der im November 2022 verabschiedeten E-Government-Strategie 2023–2026 wird die bewährte Zusammenarbeit im eGovernment zwischen dem Kanton und den Gemeinden bestätigt und weitergeführt.

Nachfolgende Übersicht zeigt den aktuellen Reifegrad der Querschnittsaufgabe Informatik anhand verschiedener Beurteilungskriterien auf. Die Querschnittsaufgabe Informatik weist innerhalb der in diesem Bericht beschriebenen vier Querschnittsaufgaben über alles betrachtet den höchsten Reifegrad aus. Handlungsbedarf besteht vor allem darin, die laufend aktualisierten strategischen Grundlagen umzusetzen und im Bereich von Harmonisierung und Standardisierung noch weitere Schritte zu machen. Zudem ist es aufgrund der sich rasch verändernden technologischen Rahmenbedingungen und der hohen Komplexität von zentraler Bedeutung, die Zusammenarbeit laufend zu verbessern und insbesondere die erforderliche Abstimmung und Koordination sicherzustellen.

Beurteilungskriterium	Aktueller Reifegrad		
	gering	mittel	hoch
Strategische Grundlagen vorhanden			
Umsetzungsstand der Strategien			
Harmonisierung / Standardisierung			
Digitalisierungsgrad			
Effizienz der Organisation			
Zusammenarbeit innerhalb Kanton			



5 Querschnittsaufgabe Immobilien

5.1 Beschreibung Querschnittsbereich Immobilien

Die Staatsverwaltung des Kantons St.Gallen benötigt für ihre Aufgabenerfüllung räumliche Infrastrukturen, die mit den kantonalen Immobilien und in geringem Umfang auch mit Mietobjekten bereitgestellt werden. Das Hochbauamt als «Querschnittsamt» steuert das Immobilienportfolio und übernimmt alle Aufgaben und Leistungen entlang dem Lebenszyklus der Bauten und Anlagen. Organisatorisch ist das Hochbauamt in die Abteilungen Zentrale Dienste, Portfoliomanagement, Projektentwicklung, Baumanagement und Facility Management aufgeteilt.

Die Abteilung Zentrale Dienste ist Stabsstelle, unterstützt die Amtsleitung sowie die anderen Abteilungen im Hochbauamt. Die beiden Abteilungen Portfoliomanagement und Projektentwicklung nehmen die Eigentümerversammlung wahr. Dies umfasst sämtliche Aufgaben von der strategischen Planung über die Projektentwicklung und die finanziellen Anträge für Gross- und Kleinvorhaben bis hin zur Durchführung von Architekturwettbewerben. Als Ansprechpartner unterstützen sie die Staatsverwaltung umfassend in der Bedarfsplanung. Die Abteilung Baumanagement ist verantwortlich für die Umsetzung und Begleitung genehmigter Bauvorhaben aus der Abteilung Portfoliomanagement, resp. Projektentwicklung in enger Zusammenarbeit mit den Nutzern und den beauftragten Planern. Sie realisiert gemäss den Vorgaben als Bauherrenvertretung nachhaltige Neubauten, Erneuerungen und Umbauten. Weiter plant und baut sie erste Neubauten mit der BIM-Methode. Die Abteilung Facility Management erbringt Leistungen für die Zentralverwaltung und ihre Aussenstellen. Sie teilt sich in die Leistungsbereiche Kaufmännisches Gebäudemanagement, Objektmanagement und Energiemanagement auf.

5.1.1 Qualitative Beschreibung

Das Hochbauamt erbringt Leistungen in unterschiedlichem Umfang zugunsten des Immobilienportfolios Hochbauten der Staatsverwaltung und den genutzten Immobilien der Anspruchsgruppen. Diese teilen sich in den Bereich von zentralen Aufgaben für sämtliche Anspruchsgruppen und der «Zentralverwaltung», sowie in den Bereich der dezentralen Aufgaben, die durch die unselbständig und selbständig öffentlich-rechtlichen Anstalten selber geleistet werden. Ein Spezialfall bilden die Immobilien der Kultur (Instandhaltungsfinanzierung ist via Nutzungs-Vereinbarungen geregelt).

Zentrale Aufgaben / Tätigkeiten HBA	Dezentrale Aufgaben / Tätigkeiten Betreiber
<p>Sämtliche Anspruchsgruppen / Immobilien</p> <ul style="list-style-type: none"> – Strategische Planung des Immobilienportfolios mit: <ul style="list-style-type: none"> ○ Immobilienausrichtung ○ Immobilienbeurteilung und –planung ○ Finanzplanung Hochbauten ○ Immobiliencontrolling ○ Koordination mit Nutzer und Betreiber der Immobilien – Baulicher Unterhalt der Immobilie: <ul style="list-style-type: none"> ○ Instandsetzung (grosszyklisch) ○ Erneuerung – Veränderung der Immobilie: <ul style="list-style-type: none"> ○ Anpassung ○ Umbau ○ Erweiterung – Kaufmännisches Gebäudemanagement – Mietwesen und Bewirtschaftung von Miet- und Pachtverhältnissen 	<p>Betreiber der Immobilien</p> <ul style="list-style-type: none"> – Überwachung der Immobilie: <ul style="list-style-type: none"> ○ Beobachtung ○ Inspektion ○ Kontrollmessungen ○ Funktionskontrolle – Baulicher Unterhalt der Immobilie: <ul style="list-style-type: none"> ○ Instandhaltung – Objektmanagement: <ul style="list-style-type: none"> ○ Hauswartung ○ Reinigungsleistungen ○ Mobiliarleistungen ○ Logistik- und Sicherheitsleistungen



<ul style="list-style-type: none">– Energiemanagement (Optimierung und Erreichung Energieziele sowie Beratungen) <p>Zentralverwaltung</p> <ul style="list-style-type: none">– Überwachung der Immobilie:<ul style="list-style-type: none">○ Beobachtung○ Inspektion○ Kontrollmessungen○ Funktionskontrolle– Baulicher Unterhalt der Immobilie:<ul style="list-style-type: none">○ Instandhaltung– Objektmanagement:<ul style="list-style-type: none">○ Hauswartung○ Reinigungsleistungen○ Mobiliarleistungen○ Logistik- und Sicherheitsleistungen	
--	--

5.1.2 Quantitative Beschreibung

Das kantonale Hochbauamt setzt sich (per Ende März 2023 besetzte Stellen, nicht miteingerechnet sind Stellenvakanzen) wie folgt zusammen, wobei auf die im Kapitel 5.1.1 beschriebenen Leistungsbereiche Bezug genommen wird:

- Der Leistungsbereich Zentrale Dienste umfasst 8 Mitarbeitende mit einem Beschäftigungsgrad von total 720 Stellenprozenten.
- Die Abteilungen Portfoliomanagement und Projektentwicklung umfassen 12 Mitarbeitende mit einem Beschäftigungsgrad von insgesamt 1'120 Stellenprozenten.
- Das Baumanagement zählt 13 Mitarbeitende mit 1'160 Stellenprozenten.
- Im Bereich Facility Management arbeiten 34 Mitarbeitende mit total ca. 2'900 Stellenprozenten.

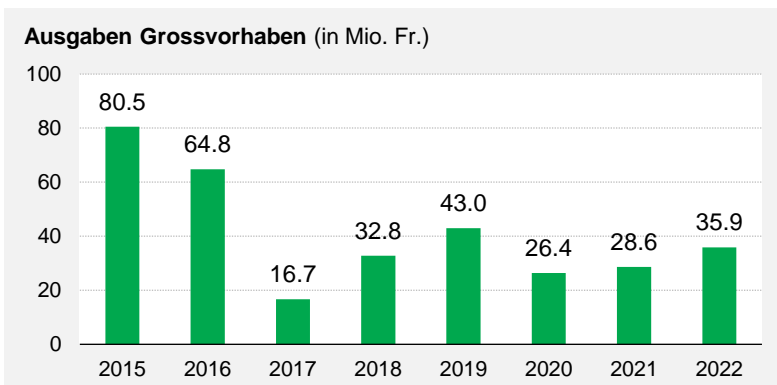
Das gesamte kantonale Hochbauamt (inkl. Amtsleitung) zählt sodann 68 Mitarbeitende mit einem Beschäftigungsgrad von ca. 6'000 Stellenprozenten (FTE).

Aktuell können keine präzisen Aussagen gemacht werden, wie viele FTE in der kantonalen Verwaltung ausserhalb des HBA in den Querschnittaufgaben tätig sind.

5.1.3 Finanzielle und inhaltliche Kennzahlen

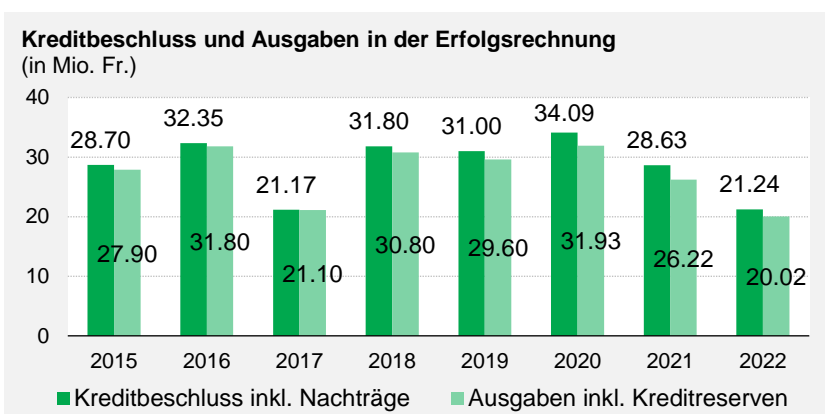
Das Immobilienportfolio des kantonalen Hochbauamtes bestand Ende 2022 aus 475 Gebäuden im Eigentum des Kantons. Dieses Portfolio widerspiegelt einen versicherten Neuwert von rund 2'307 Mio. Franken. Im Vergleich zum Vorjahr hat der versicherte Neuwert um rund 30 Mio. Franken zugenommen (+1,3 Prozent). Die Veränderung ist durch die Differenz aus Abgang und Neuzugang von Liegenschaften sowie der periodischen Neuschätzung der Gebäudeversicherung begründet.

Mit den jeweiligen Kreditbeschlüssen werden Grossvorhaben in der Investitionsrechnung eingestellt. Die Cash-Out-Betrachtung (Ausgaben) ist ein Indikator für Bauaktivitäten bei den Hochbauten. In den Jahren 2015 bis 2022 wurden jährlich durchschnittlich rund 41,1 Mio. Franken verbaut.



Die Reduktion der Ausgaben für Grossvorhaben um 48,1 Mio. Franken im Jahr 2017 gegenüber dem Jahr 2016 lässt sich grösstenteils auf die Spitalneubauten (Kantonsspital St.Gallen, Grabs, Wattwil und Linth) zurückführen.

Im Bereich der Kleinvorhaben (Bauten und Renovationen) wurden in den Jahren 2015 bis 2022 durchschnittlich rund 28,6 Mio. Franken beschlossen und 27,4 Mio. Franken (Kredite einschliesslich Kreditreservierungen) aufgewendet. Im mehrjährigen Durchschnitt wird eine sehr hohe Umsetzungsquote (Anteil Ausgaben im Verhältnis zum Anteil Kreditbeschlüsse) von 95,8 Prozent erreicht.



5.1.4 Steuerungsgremien und Zusammenarbeit im Kanton

Mit der Neugestaltung des Immobilienmanagements wurden zwei neue Besprechungsgefässe geschaffen:

- Immobilienlenkungsausschuss (ImmoLA), je zwei Besprechungen pro Jahr:
 - Möglichkeit für das Bau- und Umweltdepartement, sich mit den jeweiligen Departementen einzeln über strategische Nutzungs- und Immobilienziele auszutauschen.
- Departementale Immobilienkoordinatoren (DIK), zwei Besprechungen pro Jahr:
 - Gemeinsames Gefäss des Hochbauamtes für den Austausch auf technischer Ebene mit allen Departementen gleichzeitig.

Die Schaffung dieser neuen Besprechungsgefässe hat sich bewährt. Dadurch konnte das Immobilienmanagement generell zielgerichteter ausgerichtet werden. Qualitätsverbesserungen und Effizienzsteigerung wurden erzielt.



5.2 Bereits vorgenommene Analysen in den Bereichen Effizienz, Optimierungen und Digitalisierung

5.2.1 Analysen Gütergruppen durch das Kompetenzzentrum Beschaffung

Im Konzept des Finanzdepartementes «Optionen und mögliche Stossrichtungen im Beschaffungsmanagement der Staatsverwaltung St.Gallen», welches am 24. Juni 2021 in der GSK beraten und vom Regierungsrat im Anschluss zur Kenntnis genommen wurde (RRB 2021/642), wurde unter anderem festgelegt, die Anbieter und Gütergruppen zu analysieren. Mit der Analyse verschiedener Gütergruppen wird das Ziel verfolgt, Hebel und Möglichkeiten zur finanziellen Entlastung durch Beschaffungsaktivitäten zu erkennen und Handlungsempfehlungen abzuleiten. Das HBA-FM wurde in die Analysen miteinbezogen und die entsprechenden Arbeiten sind im Gange.

Zeitangabe	Wirkungs-Periode	Messbarkeit	Einsparung
Q3/2022	-	Monetär quantifizierbar Qualitätssteigerung	---

5.3 Bereits umgesetzte Massnahmen in den Bereichen Effizienz, Optimierungen und Digitalisierung

5.3.1 Energiemonitoring, Energieoptimierung, Abschluss Universalzielvereinbarungen (UZV)

Im Energiegesetz (sGS 741.1) ist in den Artikeln 18 ff. festgelegt, dass Energiegrossoverbraucher (Stromverbrauch > 500'000 kWh/Jahr) Massnahmen zur effizienten Energienutzung treffen müssen. Für die kantonalen Liegenschaften wurde im Jahr 2013 festgelegt, dass diese Forderungen mit dem Abschluss der Umsetzung von EnAW-Zielvereinbarungen erfüllt werden sollen. Alle Zielvereinbarungen werden in einer Universalzielvereinbarung konsolidiert jährlich bewertet. In diesem Intervall wird die Energieeffizienz-Steigerung nach Vorgaben des Bundes ermittelt. Bis 2021 konnten die Ziele jedes Jahr übertroffen werden.

Zeitangabe	Wirkungs-Periode	Messbarkeit	Einsparung
2014 - heute	wiederkehrend	Effizienzsteigerung	Nichtverbrauch an Energie: Kosteneinsparung ca. Fr. 1 Mio. / Jahr

5.3.2 Ausschreibung Rahmenverträge Büromobiliar ZVSG

Aufgrund des hohen jährlichen Beschaffungsvolumen wurden die Lose Tischsysteme, Stauraumsysteme, Kollaboration & Accessoires und Stuhlsysteme ausgeschrieben. Die Ausschreibung von Rahmenverträgen beinhaltete folgende Ziele:

- Vielfalt (Material und Anbieter) reduzieren
- Bestellprozesse optimieren
- Material standardisieren
- Einkaufspreise optimieren

Mit dem Abschluss von Rahmenverträgen konnten finanzielle Einsparungen in der Grössenordnung von rund 10 Prozent realisiert werden.

Zeitangabe	Wirkungs-Periode	Messbarkeit	Einsparung
Q3/2021 – Q4/2022	2023 - 2026	Monetär quantifizierbar Effizienzsteigerung	Fr. 50'000 bis 60'000 / Jahr (basierend auf Volumen 2022)

5.3.3 Einführung Kantonales Immobilienmanagement System KIS



Im Rahmen der Einführung des Kantonalen Immobilienmanagement Systems KIS wurde das IT-System «Planon» im Jahr 2016 flächendeckend im Hochbauamt eingeführt. Es verbessert die Unterstützung und Steuerung der HBA-Immobilienprozesse, beinhaltet eine zentrale Datenbank für Objekte, Anträge, Projekte und weitere Informationen. Es bildet durchgängig Werteflüsse ab, vom Antrag (z.B. Nutzerdepartement) bis zum abgeschlossenen Projekt. Aktuell sollen Daten aus Planon weiteren Kundengruppen über das Geoportal zugänglich gemacht werden. Dabei stiftet Planon folgenden Nutzen:

- Einheitliches Antragswesen
- Konsolidierungen und Auswertungen
- Schaffung von Transparenz mit den Nutzerdepartementen
- Klare und einheitliche Abläufe
- Kosten- und Terminsteuerung

Zeitangabe	Wirkungs-Periode	Messbarkeit	Einsparung
2016	Wiederkehrend	Qualitätssteigerung Effizienzsteigerung	---

5.3.4 BIM (Building Information Modelling) Pilotprojekt

Da in der Privatwirtschaft das Thema immer wichtiger wurde und Methoden zur besseren Projektbearbeitung gesucht werden, hat das HBA 2017 beschlossen innerhalb von fünf Jahren ein BIM-Pilotprojekt zu starten. Mit dem Pilotprojekt hat das HBA Erfahrungen zum Einsatz von digitalen Werkzeugen bei der Planung und Realisierung von Bauvorhaben gesammelt und Grundlagen zur Projektbearbeitung mit der BIM-Methode erarbeitet. Durch das BIM-Pilotprojekt hat das HBA eruiert, wie zukünftig digitale Gebäudemodelle bei Bauprojekten eingesetzt werden können um die Qualität, die Effizienz und die Kundenzufriedenheit zu steigern. Erfolgreich konnten Daten von der Planung in das CAFM (Computer-Aided Facility Management) übertragen werden. Zukünftig fallen händische Eingaben von Daten für den Betrieb der Gebäude weg.

Zeitangabe	Wirkungs-Periode	Messbarkeit	Einsparung
2019 bis 2023	Pilot abgeschlossen	Qualitätssteigerung Effizienzsteigerung	---

5.3.5 Neugestaltung des Immobilienmanagements

Aufgrund eines Auftrags des Parlamentes zur Optimierung des Genehmigungsprozesses hat der Kantonsrat in der Juni-Session 2014 vom Bericht der Regierung vom 17. Dezember 2013 «Neugestaltung des Immobilienmanagements des Kantons St.Gallen» (40.13.03) Kenntnis genommen. Als konkrete Umsetzungsschritte hat die Regierung die Immobilienverordnung (RRB 831/2015) und die Immobilienstrategie (RRB 2015/833) in Kraft gesetzt. Die Immobilienverordnung führte zur Standardisierung und Vereinheitlichung der immobilienbezogenen Verfahren. Die Zuständigkeiten sind prozessbezogen für allen beteiligten Stellen festgelegt und ermöglicht mit den standardisierten Vorlagedokumenten für die Projektinitiierung, Projektskizze und Projektdefinition einen effizienten Genehmigungsprozess bei Bauvorhaben. Mit der Erstellung der Immobilienverordnung (ImmoV) wird der Regierung seit 1. Februar 2016 ermöglicht, einen klaren Auftrag zum Umgang mit Immobilien in den Bereichen Strategische Planung und Steuerung, Bereitstellung, Bewirtschaftung und Verwertung und Nutzung und Dienstleistungen festzulegen. In der ImmoV werden Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten, sowie Abläufe und Genehmigungen klar geregelt. Schnittstellen und Doppelspurigkeiten werden abgebaut und eine gleiche Sprache im Umgang mit Immobilien im Kanton wird definiert. Durch die klaren Regelungen werden Ressourcen in alle Departementen eingespart.

Zeitangabe	Wirkungs-Periode	Messbarkeit	Einsparung
2015 bis 2016	wiederkehrend	Qualitätssteigerung Effizienzsteigerung	---

5.3.6 Immobilienstrategie 2015



Die Immobilienstrategie Hochbauten des Kantons St.Gallen (RRB 2015/883) ist das strategische Steuerungsinstrument der Regierung zur aktiven Steuerung des Immobilienportfolios und der Bedarfsplanung entlang dem Immobilien-Lebenszyklus. Daraus abgeleitet werden strategischen Leitsätze und Ziele, der Finanzbedarf, der Personalbedarf sowie Controlling und Reporting definiert. Die Immobilienstrategie präzisiert und schärft Punkte aus der ImmoV. Sie ist die Immobilienleitlinie im Kanton und für das Hochbauamt.

Zeitangabe	Wirkungs-Periode	Messbarkeit	Einsparung
2015 bis 2023	Bis zur Inkraftsetzung der neuen Strategie	Qualitätssteigerung Effizienzsteigerung	---

5.3.7 OptImmo – Budgetprozess

Im Rahmen des Projekts OptImmo wurden die Budgetprozesse im HBA abteilungsübergreifend betrachtet. Damit konnten Reibungsflächen erkannt und beseitigt werden. Das Projekt ist abgeschlossen und der Prozess hat zur einfacheren Abwicklung und dem gemeinsamen Verständnis beigetragen. Der Budgetprozess konnte damit effizienter, einheitlicher und zeitsparender ausgestaltet werden.

Zeitangabe	Wirkungs-Periode	Messbarkeit	Einsparung
2019	abgeschlossen	Qualitätssteigerung Effizienzsteigerung	---

5.3.8 Beratungen von Beitragsbauten

Das HBA beurteilt im Auftrag des BLD (Amt für Volksschule) und DI (Amt für Soziales) die unterschiedlichsten Infrastrukturvorhaben und weitere Bau- und Immobilienthemen, wie beispielsweise: Neu-, Erweiterungs- und Umbauten, Erneuerungen und Instandsetzungen, Miet- und Kaufverträge von Objekten, Dienstleistungs- und Werkleistungsaufträge.

Ziel des Auftrags des HBA ist insbesondere die Beurteilung auf Betriebsnotwendigkeit und Zweckmässigkeit der Investition, die architektonische Ausgestaltung sowie auf die Einhaltung der Regeln der Baukunde und des öffentlichen Beschaffungswesens.

Ausgangslage: In den Jahren 2017 bis inkl. 2022 sind beim HBA gesamthaft rund 100 Anfragen vom BLD bzw. DI eingegangen. Das ergibt pro Jahr im Durchschnitt mindestens 15 bis 20 Beurteilungen, wobei einzelne Anfragen mehrere Beurteilungen nach sich ziehen. Ungefähr 2/3 der Anfragen sind dem DI und ca. 1/3 dem BLD zuzuordnen. Rund 25% der Anfragen betreffen kleinere und/oder einfachere Vorhaben, rund 30% betreffen mittelgrosse und/oder komplexere Vorhaben, rund 10% betreffen grosse und/oder sehr komplexe Vorhaben und rund 35% betreffen das Miet-, Kauf sowie das Vertragswesen. Die Beurteilungen Beitragsbauten beanspruchen beim HBA je nach Intensität und Komplexität 10 – 30 Stellenprozente, im Jahr 2022 waren es durchschnittlich 20 Prozent.

Herausforderungen:

- Umfang, Inhalt und Qualität der eingereichten Grundlagen sind vielfach mangelhaft. Das Nachfordern geeigneter Grundlagen benötigt Zeit und bindet Ressourcen.
- Zum Zeitpunkt der Anfrage sind bereits vertragliche/formelle Verbindlichkeiten eingegangen worden. Erkenntnisse aus der Beurteilung haben keinen oder nur noch einen beschränkten Einfluss auf das Vorhaben
- Zum Zeitpunkt der Anfrage sind bereits beschaffungsrechtliche Verbindlichkeiten eingegangen worden. Beschaffungsrechtliche Verletzungen könne kaum mehr bereinigt werden
- Vorstandsmitglieder sind gleichzeitig Planer/Unternehmer im Vorhaben. Institutionsmitglieder sind gleichzeitig Mitglied im Trägerverein. Rollen- und Interessenskonflikte können das Vorhaben belasten
- Im Wissen mangelnder HBA-Ressourcen erfolgen die Beurteilungen grossmehrheitlich auf Papiergrundlagen.
- Der Ressourcenbedarf HBA für die Beurteilungen ist nicht planbar. Die Anzahl Anfragen und die Komplexität des Vorhabens geben den Takt an.



<p>Fazit:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Mit einem frühzeitigen Einbezug des HBA auf die Bauvorhaben der Institutionen kann eine effizientere und effektivere Dienstleistung durch das HBA angeboten werden und den Kanton finanziell entlasten. – Die Beurteilungen HBA tragen wesentlich dazu bei, dass die kantonalen Beiträge möglichst zielkonform und bedarfsgerecht eingesetzt werden. – Durch die Tätigkeiten des HBA können vielfach Baukosten und somit die Beiträge gesenkt oder bessere Kauf- bzw. Mietkonditionen erreicht werden. – Das Potential für einen noch zielkonformeren und kostenbewussteren Einsatz der kantonalen Geldmittel ist vorhanden, bedingt aber mehr Personalressourcen für ein tiefergreifendes Beurteilungswesen 			
Zeitangabe	Wirkungs-Periode	Messbarkeit	Einsparung
-	wiederkehrend	Qualitätssteigerung Effizienzsteigerung	---

5.4 Laufende Projekte in den Bereichen Effizienz, Optimierungen und Digitalisierung

5.4.1 Analyse «Stromeinkauf am liberalisierten Strommarkt»

<p>Zur Optimierung des Stromeinkaufs wurde ein Projektauftrag verabschiedet (RRB 2019/128). Mit diesem Projekt wurden die Grundlagen für den Einstieg in den liberalisierten Strommarkt erarbeitet. Die Zuständigkeiten für einen allfälligen zentralen Stromeinkauf sind gegenwärtig nicht geregelt. Heute erfolgt der Stromeinkauf dezentral. Aufgrund der derzeitigen unsicheren Situation am Strommarkt ist das Projekt sistiert. Das Projektergebnis soll folgende Fragen beantworten:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Wann ist der ideale Zeitpunkt für eine Umstellung des Stromeinkaufs? – Welche kantonalen Liegenschaften sollen in einem Gesamtvertrag für einen Stromeinkauf zusammengefasst werden? Eine allfällige Bündelung des Stromeinkaufs würde den Grundsätzen und Zielsetzungen eines strategischen Einkaufs entsprechen. – Ist eine Bündelung des Stromeinkaufs mit weiteren Partnern möglich und auch sinnvoll? (Kantonale Anstalten, Stadt St.Gallen und weitere) – Wie sind die Aufgaben und Zuständigkeiten für den Stromeinkauf organisatorisch in der Staatsverwaltung geregelt? 			
Zeitangabe	Wirkungs-Periode	Messbarkeit	Einsparung
laufend	wiederkehrend	Qualitätssteigerung Effizienzsteigerung	---

5.4.2 Road to VDCfit HBA

<p>Innovationskraft erhöhen und den digitalen Wandel gestalten sind Schwerpunktziele der Regierung. Durch den gezielten und richtigen Einsatz von digitalen Werkzeugen und innovativen Prozessen bei der Bearbeitung von Bauprojekten fordert und fördert das HBA den digitalen Wandel in der Baubranche. Dies gilt für interne Mitarbeitende wie auch für Geschäftspartner aus der Privatwirtschaft.</p> <p>Mit den Erfahrungen aus dem BIM-Pilotprojekt und dem Willen das Hochbauamt als Organisation weiter zu entwickeln, wurde das Projekt Road to VDCfit HBA initiiert. Dieses verfolgt das Ziel, die internen Prozesse und Dokumente zu entwickeln, um künftige Projekte mit VDC (BIM Methode) realisieren zu können. Übergeordnete Ziele sind die Qualitätssteigerung, die Effizienzsteigerung und die Steigerung der Kundenzufriedenheit. Weiter werden Informationen strukturiert und den Mitarbeitenden einfach zugänglich gemacht. Dadurch können Fehlerquellen eliminiert werden und der Aufwand für die Informationsbeschaffung wird reduziert.</p>			
Zeitangabe	Wirkungs-Periode	Messbarkeit	Einsparung
Ab 2020	Wiederkehrend	Qualitätssteigerung	---



	Effizienzsteigerung	
--	---------------------	--

5.4.3 BIM2FM, Instandhaltungsmanagement

<p>Im Zuge der Einführung der BIM-Methode innerhalb von Bauprojekten wird auch der Datentransfer bzw. die Stammdatenpflege zum und im CAFM-Tool analysiert und weiterentwickelt. Dadurch sollen die Anforderungen an aktuelle und künftige Bauvorhaben definiert werden, wie auch eine Standardisierung und Nacherfassung der Stammdaten für Bestandes-Bauten durchgeführt werden. Im Endeffekt soll es möglich sein, ein CAFM-gestütztes Instandhaltungsmanagement zu betreiben.</p> <p>Die Muss-Anforderungen an BIM-Transferdaten werden definiert. Die daraus resultierenden Stammdatensätze werden standardisiert und für Bestandes-Bauten nacherfasst. Ziel ist der Aufbau eines CAFM-basierten Instandhaltungsmanagements.</p>			
Zeitangabe Bis 2025	Wirkungs-Periode Wiederkehrend	Messbarkeit Effizienzsteigerung Qualitätssteigerung	Einsparung ---

5.4.4 Generalplaner-Modell bei Grossvorhaben

<p>Bei Grossvorhaben wird vermehrt der Abschluss von Generalplanermantaten (GP-Verträge) angestrebt. Damit kann eine Reduktion von Einzelplanerverträgen (Fachplaner / Spezialisten) erzielt werden. Dies reduziert den Beschaffungsaufwand sowie den Koordinations- und Steuerungsaufwand während der Planung und Realisierung auf Seiten der Projektleitenden Hochbauamt. Für die Zusatzleistung auf Seiten Generalplaner für Koordinations- und Risikoübernahme erhöhen sich jedoch die Honorarkosten.</p>			
Zeitangabe Ab 2020	Wirkungs-Periode Wiederkehrend	Messbarkeit Effizienzsteigerung	Einsparung ---

5.4.5 «Neue» Immobilienstrategie 2023

<p>Aufgrund der stetigen Weiterentwicklung des Immobilienportfolios wurde im Rahmen eines Regierungsprojektes eine neue Immobilienstrategie erarbeitet. Dies entspricht auch dem Auftrag zur Erstellung einer neuen Immobilienstrategie aus der ImmoV und Postulaten des Kantonsrates. Die Immobilienstrategie 2023 ist weitgehend finalisiert und wird dem Kantonsrat demnächst zur Kenntnisnahme zugeleitet.</p>			
Zeitangabe 2022 bis 2023	Wirkungs-Periode Wiederkehrend	Messbarkeit Qualitätssteigerung Effizienzsteigerung	Einsparung ---

5.4.6 Ablösung Stratus durch VITRUV

<p>Die Zustandsbeurteilungen über EDV-System STRATUS genügten den Anforderungen für eine langfristige Mehrjahresplanung nicht mehr. Fehlend waren die Grundstücke, die Umgebungen, die rechtlichen Auflagen und Veränderungen. Datenexporte und weiterführende Berichte konnten nicht erstellt werden.</p> <p>Mit der Einführung des EDV-Systems VITRUV kann dies alles abgebildet werden oder ist im Aufbau:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Datenexporte, Berichte und Auswertungen können "individuell" zusammengestellt und ausgewertet werden – Die Auswertungen dienen als Führungsinstrument für das HBA und das PFM – Eine Baukostenerfassung im Rahmen von Benchmarks mit andern Kantonen auf VITRUV möglich <p>Die Erfassung und Kontrolle der Daten braucht Zeit und Aufwand, bringt langfristig jedoch Ersparnisse und führt zur Abkehr von Excel-Lösungen.</p>			
Zeitangabe	Wirkungs-Periode	Messbarkeit	Einsparung



2021 bis 2023	Ab Ende 2023 wiederkehrend	Qualitätssteigerung Effizienzsteigerung	---
---------------	----------------------------	--	-----

5.4.7 Ausschreibung Reinigungsdienstleistungen ZVSG

Im Zuge des RRB 2017/633 wurden per 1. Januar 2019 die Reinigungsdienstleistungen in der ZVSG ausgelagert. Dies geschah im Rahmen einer öffentlichen Ausschreibung. Dabei wurde der Fokus auf Kostenoptimierung und die Weiterbeschäftigung der 22 vom Kanton beschäftigten Reinigungsmitarbeitenden gelegt. Outsourcing des kantonsinternen Reinigungspersonals an externe Dienstleister. Kosteneinsparung im Personalaufwand (22 Personen), wie auch im Bereich Personalführung und Reinigungskontrolle. Im 2023 werden die Reinigungsdienstleistungen auf der Basis der gemachten Erkenntnisse neu ausgeschrieben.			
Zeitangabe 2018, Umsetzung per 01.01.2019	Wirkungs-Periode 2019 – Q1/2024	Messbarkeit Monetär quantifizierbar	Einsparung noch offen

5.4.8 Prozessanalyse KVH

Das Kernziel des Projektes ist die Optimierung des aktuellen Prozesses Kleinvorhaben und die Eliminierung der identifizierten Herausforderungen. Dazu wurden die Prozesse analysiert und es konnten klarere und schnellere Prozesse definiert werden. Dadurch können die knapp bemessenen Ressourcen möglichst zielgerichtet eingesetzt werden. Die Umsetzung der optimierten Prozesse sollen im 2. Semester 2023 starten.			
Zeitangabe Q3 2022 – Q1 2024	Wirkungs-Periode Wiederkehrend	Messbarkeit Effizienzsteigerung Qualitätssteigerung	Einsparung ---

5.4.9 Zusatzaufträge H2022plus

Im Zuge des Haushaltsgleichgewichts 2022plus sind folgende Zusatzaufträge in Bearbeitung: <ul style="list-style-type: none"> – Umgang mit nichtbetriebsnotwendigen Liegenschaften – Prozessoptimierungen im HBA – Umgang mit externen Mietverhältnissen Die Aufträge werden von Seiten HBA bearbeitet – die nächsten Schritte in diesem Zusammenhang sind noch zu definieren.			
Zeitangabe 2021 – offen	Wirkungs-Periode Wiederkehrend	Messbarkeit Effizienzsteigerung Monetär quantifizierbar	Einsparung ---

5.5 Beurteilung der bisherigen und der laufenden Arbeiten und Massnahmen

Zusammenfassend können die bisherigen und die laufenden Analysen sowie Projekte als zielführend, wirkungsvoll und umfassend beurteilt werden. Insbesondere im Bereich der Digitalisierung sind Bemühungen erkennbar, welche die Effizienz steigern, die Transparenz erhöhen und die Dienstleistungsqualität positiv beeinflussen.

Der Miteinbezug der Nutzerdepartemente durch entsprechende, auf die Entscheidungskompetenzen ausgerichtete Gremien (wie bspw. GSK, Immobilienlenkungsausschuss, Immobilienkoordinatoren), fördert ein einheitliches Verständnis bzgl. dieses Querschnittsbereichs und stärkt die Kommunikation der Beteiligten. Die Zuständigkeiten und Kompetenzen zwischen Hochbauamt und Nutzerdepartementen werden teilweise unterschiedlich interpretiert, was eine Herausforderung in der Immobilienbestellung und -bereitstellung darstellt.



Eine weitere Herausforderung zeigt sich in der Umsetzung von Gross- wie auch Kleinvorhaben aufgrund der aktuell bestehenden knappen personellen Ressourcen. Es findet vermehrt eine Priorisierung der Projekte resp. Nutzerbedürfnisse statt, nicht wegen der finanziellen Vorgaben, sondern aufgrund fehlender personeller Ressourcen. Verschärft wird diese Thematik durch ein stetes Wachstum des Immobilienportfolios, welches Instandhaltungs- und Instandsetzungsverpflichtungen nach sich zieht. Eine bereits aufgegleiste HBA-interne Analyse wird den notwendigen Personalbedarf sichtbar und transparent machen. Dazu wird auch parallel geprüft, welche Leistungen an Dritte ausgelagert werden können (vgl. Kapitel 5.4.4).

Damit die vorhandenen personellen Ressourcen möglichst zielgerichtet eingesetzt werden können, ist eine längerfristige Immobilienbedarfsplanung (Nutzenden- und Erhaltungsbedarf) unabdingbar. Auf Basis der Immobilienstrategie 2023 werden ab dem 2. Semester 2023 sämtliche Teilportfoliostrategien erarbeitet, womit ein weiterer Grundstein für die längerfristige Planung und Weiterentwicklung der kantonalen Immobilien gelegt wird.

Potenzial zeigt sich im Bereich des Energiemonitorings. Durch gezieltes und standardisiertes Monitoring können Optimierungen und die damit verbundenen Erfolge sichtbar gemacht werden. So kann auch die Zielerreichung nachgewiesen werden. Dies ist auch in Zukunft wichtig, da die Fortschritte bezüglich Reduktion der CO₂ Emissionen, wie auch der Zubau von PV-Anlagen, überprüft und nachgewiesen werden müssen.

Des Weiteren ist das Ausschreiben von Rahmenverträgen für Büromobiliar für die Zentralverwaltung ausbaufähig. Standardmaterial soll ausschliesslich über diese Verträge bezogen werden. Eine Ausweitung auf weitere Stakeholder wie bspw. die Bildung (Schulen) wäre zweckmässig. Auch könnte im Rahmen von Bauverträgen auf diese Verträge zurückgegriffen werden. In diesem Zusammenhang muss anhand von Pilotversuchen der Standard neu definiert und dokumentiert werden.

5.6 Ausblick und strategische Stossrichtungen für die Zukunft

Folgende Themenfelder stehen kurz- bis mittelfristig im Fokus:

- Verabschiedung der neuen Immobilienstrategie im Jahr 2023.
- Erstellung der Teilportfoliostrategien durch die Nutzerdepartemente, was ein gegenseitiges Verständnis und die langfristige Ausrichtung der Nutzerdepartemente und dem BUD HBA ermöglicht.
 - Gibt es in diesem Zusammenhang Optimierungspotential im Hinblick auf laufende Mietverträge (Szenario-denken im Sinne von «Eigentum vor Miete»)?
 - Das HBA ist Teil des Kompetenznetzwerkes New Work. Anhand von Pilotprojekten sollen die Teilprozessschritte im Transformationsprozess standardisiert werden. Eine Überarbeitung der Flächen- und Mobiliarstandards drängt sich in diesem Zusammenhang mittelfristig auf.
- Objektstrategien verifizieren und Massnahmen über die nächsten fünf Jahre ableiten.
- Abbau der Kreditreserven im Bereich der Kleinvorhaben.
- Eine Bündelung des Beschaffungspotenzial ist punktuell zu überprüfen. Mittels «make or buy»-Analysen sollen entsprechende Potenziale ausgewiesen werden.
 - Abstimmung der FM-Tätigkeiten: Vergleich ZVSG <-> Nutzerdepartemente
- Ausschreiben des Bereichs «Reinigung durch Dritte» im Q1/2024.
- Features im CAFM-Tool sollen in den Bereichen der Instandhaltungs- und des Vertragsmanagements verstärkt genutzt werden. Zudem sollen die Objekt- und Anlagestammdaten im CAFM-Tool standardisiert werden.
- Road to VDCfit HBA: bis Ende 2024 sollen alle Projektleitenden in die neuen Methoden und Prozesse eingeführt sein. Dadurch wird das Projektcontrolling gestärkt.



5.7 Weiteres Vorgehen und Zeitplan

Die im Kapitel 5.4 aufgeführten Projekte sollen wie geplant umgesetzt werden.

5.8 Würdigung

Mit der Neugestaltung des Immobilienmanagements im Jahr 2016 wurden die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten sowie Abläufe und Genehmigungen im Umgang mit Immobilien grundsätzlich neu geregelt. Die entsprechende Immobilienverordnung definiert Grundsätze zur strategischen Planung und Steuerung, zur Bereitstellung, Bewirtschaftung, Verwertung und Nutzung des Immobilienportfolios. Schnittstellen und Doppelspurigkeiten konnten dadurch reduziert werden. Gegenwärtig ist die Immobilienstrategie 2023 in der Genehmigungsphase. Die daraus abgeleiteten konkreten Handlungsfelder und Massnahmen sind noch zu definieren.

Die Überarbeitung der Immobilienstrategie wie auch die unter Kapitel 5.6 aufgeführten und anzugehenden Themenfelder führen zu wesentlichen Optimierungen im Querschnittsbereich Immobilien. Im Vergleich mit der Privatwirtschaft und öffentlichen Stellen befinden sich die Dienstleistungen wie bspw. im Bereich von Rahmenverträgen auf einem vergleichbaren Level («state of the art»).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass im Bereich der Querschnittsaufgabe Immobilien in jüngster Zeit diverse Massnahmen umgesetzt werden konnten, die Qualitätsverbesserungen und Effizienzsteigerungen zur Folge hatten.

Nachfolgende Übersicht zeigt den aktuellen Reifegrad der Querschnittsaufgabe Immobilien anhand verschiedener Beurteilungskriterien auf. Zentral ist die Aktualisierung der strategischen Grundlagen sowie darauf basierend die konsequente Umsetzung der entsprechenden Stossrichtungen.

Beurteilungskriterium	Aktueller Reifegrad		
	gering	mittel	hoch
Strategische Grundlagen vorhanden			
Umsetzungsstand der Strategien			
Harmonisierung / Standardisierung			
Digitalisierungsgrad			
Effizienz der Organisation			
Zusammenarbeit innerhalb Kanton			

6 Austausch mit der Privatwirtschaft

Wie einleitend erwähnt erfolgte parallel zur verwaltungsinternen Aufarbeitung der Querschnittsaufgaben ein Austausch mit drei Unternehmen der Privatwirtschaft aus dem Raum Ostschweiz (Genossenschaft Migros Ostschweiz, Raiffeisen Schweiz, St.Galler Kantonalbank AG). Die entsprechenden Workshops fanden zwischen Mitte März und Ende Mai 2023 mit Vertreterinnen und Vertretern aus den jeweiligen Fachbereichen statt. An den Workshops wurden Fragestellungen diskutiert, die für die Weiterentwicklung der Querschnittsaufgaben beim Kanton von grossem Interesse sind. So wurden die Organisation der Querschnittsaufgaben wie auch strategische Grundsätze diskutiert und «make or buy»-Fragen thematisiert. Weiter wurden die Standardisierung von Prozessen, der Digitalisierungsstand und mögliches Optimierungspotential besprochen. Abschliessend wurde auf Trends und Entwicklungschancen eingegangen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Herausforderungen bei den drei Unternehmen der Privatwirtschaft grundsätzlich ähnlich gelagert sind wie beim Kanton. Gerade Unternehmen,



deren regionale Stellen über relativ hohe Autonomie verfügen, befinden sich in permanentem Spannungsfeld zwischen zentraler und dezentraler Leistungserbringung. In Analogie zum Kanton sind es auch bei den privaten Unternehmen oft übergeordnete oder «politische» Fragestellungen, bei welcher Stelle und an welchem Ort die Leistungserbringung erfolgen soll und wie hoch die jeweiligen Freiheitsgrade sein sollen.

Als wichtige Erkenntnis lässt sich nach erfolgtem Austausch festhalten, dass die Stossrichtung der beiden laufenden kantonalen Projekte im Personal- und Finanzbereich («HR-Geschäftsmodell» und «Weiterentwicklung Rechnungswesen und Finanzmanagement – Initialisierungsphase») zweckmässig und zukunftsgerichtet ist. Der Grundsatz, wonach administrative Aufgaben soweit möglich automatisiert und zentral abgewickelt werden, und fachspezifische Beratungsleistungen mit hoher Servicequalität nahe bei der Linie dezentral erbracht werden sollen, wird auch von den erwähnten Unternehmen verfolgt. Die Umsetzung dieser beiden strategischen Vorhaben wird zu einer effizienten und zeitgemässen kantonalen Aufgabenerfüllung beitragen («state of the art»).

In den nachfolgenden Kapiteln wird je Querschnittsaufgabe vertieft auf Gemeinsamkeiten, Unterschiede und Herausforderungen eingegangen.

6.1 Personal

6.1.1 Gemeinsamkeiten

Die Querschnittsaufgabe Personal ist in allen drei Unternehmen zentral organisiert und basiert auf einem klassischen «Businesspartner-Modell». Standardprozesse und Massengeschäfte wie bspw. Eintritte und Austritte, Mutationen, Lohnabwicklung, Mitarbeitergespräche, Zeugnisse, Rekrutierungen, Zeiterfassung, Stammdatenpflege etc. werden entweder zentral oder in hoher Standardisierung und Automatisierung digital abgewickelt. Gegenüber den Kunden in den Aussenstellen und Linien bieten zentral angesiedelte HR-Beratende Dienstleistungen in hoher Qualität an (verstärkt befreit von administrativen Tätigkeiten). In diese Richtung wird sich mit der Umsetzung des laufenden Projektes «HR-Geschäftsmodell» auch das kantonale Personalwesen entwickeln, wobei zu erwähnen ist, dass gewisse Elemente bereits heute zentral erfolgen (Lohnabwicklung, Aus- und Weiterbildung, Case-Management) und auch ähnliche IT-Tools im Einsatz sind (SAP, Success Factors).

Mit einem HR-Quotienten von gut 100 liegt der Kanton heute – vor Umsetzung des HR-Geschäftsmodells – in einer vergleichbaren Grössenordnung wie die Unternehmen der Privatwirtschaft. Der Austausch mit den drei Unternehmen zeigte deutlich, dass der HR-Quotient wesentlich von der Vereinheitlichung und Automatisierung der Prozessführung, des Zentralisierungsgrads der Organisation und der Homogenität der Geschäftstätigkeit und des Geschäftsmodells abhängig ist.

Praktisch alle Unternehmen wie auch der Kanton kaufen Leistungen wie Coaching, Assessments, Mitarbeiterbefragungen und Weiterbildungen (Self-Learning, Führungsausbildungen) extern ein, wobei bei letzteren auch Mischformen zu beobachten sind.

6.1.2 Unterschiede

Die HR-Strategien leiten sich in den Unternehmen oft von den übergeordneten Geschäftsstrategien ab. Zudem setzt das Arbeitsgesetz die allgemeinen Rahmenbedingungen des Personalwesens. Im Vergleich dazu verfügt der Kanton über ein eigenes Personalgesetz, das die Rahmenbedingungen wie auch Anstellungsbedingungen vorgibt.



Der Reifegrad der Digitalisierung der drei Unternehmen ist unterschiedlich. Bspw. erfolgt die Spesenabrechnung in einer Unternehmung bewusst noch papierbasiert, ein anders Unternehmen verfügt über ein digitales Ticketsystem für Personalanliegen. Auch verfügen im Vergleich zum Kanton noch nicht alle Unternehmen über E-Personaldossiers. Generell lässt sich festhalten, dass der Digitalisierungsgrad im kantonalen Personalwesen wesentlich tiefer ist als bei den drei Unternehmen der Privatwirtschaft und entsprechender Handlungsbedarf besteht. Gut funktionierender IT-Support ist eine wichtige Voraussetzung für einen gut aufgestellten HR-Bereich.

6.1.3 Herausforderungen

Der generelle Personalmangel (nicht nur Fachkräftemangel) wird bei allen Unternehmen als grosse Herausforderung identifiziert. Umso mehr ist eine zielgerichtetes «Employer Branding» von grosser Wichtigkeit. Ein gut funktionierendes IT-Umfeld ist auch im Personalbereich eine Grundvoraussetzung für ein effizientes und erfolgreiches Zusammenarbeiten. Ein solches ist nicht gratis zu haben und bedingt zudem oft einen beträchtlichen Schulungsaufwand bei der Einführung von neuen Anwendungen.

Neue Arbeitsformen (New Work, Homeoffice etc.) sind gerade nach der Corona-Pandemie ein zentrales HR-Thema und stellen alle Unternehmen vor grosse Herausforderungen, wie auch Chancen. Diese werden die Unternehmenskultur massgebend prägen und befinden sich gegenwärtig in einem grossen Umbruch, mit weitreichenden Konsequenzen auf Zusammenarbeitsformen wie auch den Bedarf von Büroflächen und Geschäftsräumlichkeiten. Flexibles Arbeiten gilt heute als Standarderwartung an einen modernen Arbeitgeber. Diesbezüglich kann der Kanton mit den Vergleichsunternehmen gut mithalten.

6.2 Finanzen

6.2.1 Gemeinsamkeiten

Die Querschnittsaufgabe Finanzen ist in allen drei Unternehmen in Analogie zum Personal zentral organisiert. Standardprozesse und Massengeschäfte in der Buchhaltung sind oft hoch standardisiert und automatisiert, wobei mehrheitlich auch das Finanzreporting einheitlich ausgestaltet ist. In diese Richtung dürfte sich mit der Umsetzung des laufenden Projektes «Weiterentwicklung Rechnungswesen und Finanzmanagement – Initialisierungsphase» auch das kantonale Finanzwesen entwickeln.

Hierzu ist zu erwähnen, dass gewisse Elemente im Finanzbereich des Kantons bereits heute zentral und digital erfolgen (E-Billing in/out, Zahlungsverkehr und Cash Management, IKS) und vergleichbare IT-Tools wie in der Privatwirtschaft zum Einsatz kommen (SAP-Umgebung).

6.2.2 Unterschiede

Ein wesentlicher Unterschied zum Kanton zeigt sich darin, dass das Finanzwesen der Unternehmen in zwei unterschiedliche Disziplinen aufgeteilt ist, die auch aus personeller Optik getrennt sind. Nebst der klassischen Finanzbuchhaltung, welche ein hochstandardisiertes und automatisiertes Massengeschäft mit hohem Digitalisierungsstand ist, umfasst das Finanzwesen auch das Finanzcontrolling. Das Finanzcontrolling nimmt allgemeine Controlling- wie auch Budget- und Finanzplanungsarbeiten wahr. Weiter umfasst es eine betriebswirtschaftliche Beratungsfunktion gegenüber der Geschäftsleitung und ist organisatorisch nahe bei dieser angesiedelt. Durch regelmässige Controlling-Gespräche und Monats- und Quartalsabschlüsse wird in den privaten Unternehmen eine höhere Sensibilisierung für Finanzzahlen festgestellt als beim Kanton.

Das heutige kantonale Finanzmanagement ist im Vergleich zu den Unternehmen sehr dezentral aufgestellt und oft werden Buchhaltung, Budget- und Finanzplanung und Controlling von den Ämtern in Personalunion, teilweise in Kleinstpensen, wahrgenommen. Controlling-Tools sind amts-



und branchenspezifisch unterschiedlich ausgestaltet und basieren auf unterschiedlichen Fachapplikationen, was aufgrund der Schnittstellenproblematik übergeordnete und einheitliche Finanzreportings erschwert.

Ein weiterer wesentlicher Unterschied zwischen dem Kanton und den Unternehmen liegt in den unterschiedlichen Rechnungslegungsstandards, die sich auch auf das Finanzmanagement auswirken. In der Schweiz anerkannt und praktisch relevant für private Unternehmen sind die Rechnungslegungsstandards Swiss GAAP FER, IFRS und US GAAP, wobei das Obligationenrecht die Rahmenbedingungen definiert. Banken unterstehen den Rechnungslegungsvorschriften der Finma. Die Rechnungslegung des Kantons orientiert sich demgegenüber am harmonisierten Rechnungslegungsmodell für die Kantone und Gemeinden (HRM2), welches die Grundlage für die Rechnungslegung der Kantone und Gemeinden ist. HRM2 wurde im Auftrag der Konferenz der Kantonalen Finanzdirektorinnen und Finanzdirektoren in Anlehnung an die IPSAS (International Public Sector Accounting Standards) entwickelt.

6.2.3 Herausforderungen

Der Finanzbereich wird um weitere Digitalisierungsanstrengungen nicht umherkommen. So wird bei allen drei befragten Unternehmen ein grosses Potential in automatisierten Datenanalysen geortet. Aufgrund heute sehr dezentraler Datenablagen beim Kanton wird hier ein grosses Entwicklungspotential geortet. Künstliche Intelligenz dürfte zukünftig einen wesentlichen Einfluss haben.

Auch im Finanzbereich stellt der Fachkräftemangel eine zunehmende Herausforderung dar. Zunehmend sind Mitarbeitende gefragt mit fachspezifischen Programmierungsfähigkeiten (IT-Spezialisten im Finanzbereich).

6.3 Informatik

6.3.1 Gemeinsamkeiten

Die Informatik ist bei allen drei Unternehmen in grossen IT-Abteilungen zentralisiert mit einem relativ hohen Anteil an Eigenleistungen. Es ist ein weiterer Zentralisierungstrend beobachtbar, wichtige übergeordnete Services werden vermehrt zentral gesteuert und angeboten. Auch beim Kanton erfolgt die Steuerung der IT-Services auf der Basis einer übergeordneten IT-Strategie zentral über den Dienst für Informatikplanung im Finanzdepartement und die entsprechenden Gremien.

Bei den Unternehmen ist die Digitalisierung in grossem Umfang marktgetrieben. Die Erwartungen von Kunden an digitale Angebote sind vergleichbar mit Erwartungen von Bürgerinnen und Bürgern an digitale und zeitungebundene Behördengeschäfte.

Bei den privaten Unternehmen stellen sich analoge Fragen bezüglich Cloud-Services und IT-Security, wie sie auch bei der Neuausrichtung des kantonalen IT-Arbeitsplatzes (M365/Drive) zu beantworten waren.

6.3.2 Unterschiede

Der Kanton vertraut beim Bezug seiner übergeordneten IT-Dienstleistungen hauptsächlich auf eine Outsourcing-Strategie. Ein wesentlicher Teil der IT-Dienstleistungen bezieht er bei einem externen IT-Dienstleister (Abraxas AG). Der externe Bezug von IT-Dienstleistungen ist auch bei einzelnen Unternehmen zu beobachten. Die Verantwortung für fach- und branchenspezifische IT-Themen (Fachapplikationen) liegt im Kanton – im Gegensatz zu den Unternehmen – bei den dezentralen IT-Stellen. Diese dezentrale Verantwortung führt im Bereich Harmonisierung und Standardisierung der kantonalen Informatik zu grossen Herausforderungen (Schnittstellenproblematik insbesondere zu den Fachapplikationen).



6.3.3 Herausforderungen

Der Fachkräftemangel in der Informatik wird im Privatsektor wie auch beim Kanton als grosse Herausforderung identifiziert.

IT-Security im Allgemeinen und die Sensibilisierung der Mitarbeitenden für dieses Thema sind weitere Herausforderungen, die von allen befragten Unternehmen als prioritär bezeichnet werden. Im Vergleich zu den Anstrengungen der privaten Unternehmen im Kontext der IT-Security ist das aktuelle Engagement des Kantons hier unterdurchschnittlich.

Eine weitere grosse Herausforderung stellen für die Unternehmen wie auch den Kanton hohe und ansteigende Lizenzierungskosten sowie auch die generelle Abhängigkeit von Fachapplikationen dar.

6.4 Immobilien

6.4.1 Gemeinsamkeiten

Das Immobilienmanagement und die Immobilienbereitstellung sind bei den Unternehmen wie auch beim Kanton stark zentral organisiert. Die Unternehmen verfügen über grosse Immobilienabteilungen, die vergleichbar sind mit dem kantonalen Hochbauamt. Stark standardisiert und vereinheitlicht sind die Bestell- und Bauprozesse. Die Bauherrenvertretung erfolgt oft intern als Eigenleistung, wobei die konkrete Realisierung von Bauvorhaben durch externe Stellen erfolgt.

Mehrheitlich liegen Immobilienstrategien vor. Strategische Fragen wie bspw. «Eigentum vs. Miete» werden oft situativ und objektabhängig entschieden.

Im Bereich des Facility Management sind viele Gemeinsamkeiten zwischen den Unternehmen und dem Kanton zu beobachten. Gerade Hauswartungen, Reinigungsleistungen und Umgebungsarbeiten werden oft ausgeschrieben und von externen Dienstleistern eingekauft. Auch werden verbreitet Rahmenverträge für Beschaffungen verwendet (Büromaterial, Kleinvorhaben).

6.4.2 Unterschiede

Im Vergleich zu den Unternehmen verfügt der Kanton über ein umfangreicheres und heterogeneres Immobilienportfolio, was die Komplexität der Bewirtschaftung wesentlich erhöht. Die Flächen des kantonalen Portfolios sind bekannt, es bestehen aber kaum durchgängige Flächenstandards über den gesamten Kanton. Im Vergleich zu den relativ homogenen Unternehmen ist ein zielgerichtetes und einheitliches Flächenmanagement über den ganzen Kanton – nicht zuletzt aufgrund teilweise unklarer Zuständigkeiten – schwierig zu bewerkstelligen.

Der Digitalisierungsstand in der Bewirtschaftung des Immobilienportfolios ist sehr unterschiedlich. Ein sehr hoher Digitalisierungsstand, insbesondere bei der Gebäudetechnik (Hightech-Bauten) und beim Energiemanagement, birgt das Risiko von hohen Anfälligkeiten mit entsprechenden Kostenfolgen.

Die Auswirkungen der neuen Arbeitsformen auf das Immobilienportfolio werden unterschiedlich beurteilt. Grossraumbüros wie auch Shared Desks werden nach wie vor als sachgerecht und zukunftsfähig beurteilt. Die Frage, wie sich der zukünftige Flächenbedarf vor dem Hintergrund von New Work und Homeoffice entwickelt wird, wird unterschiedlich beurteilt. Eine radikale Veränderung des Flächenbedarfs wird aber von keiner Unternehmung erwartet. Unbestritten ist, dass sich die Qualität und Art der Büroräumlichkeiten verändern wird (Rückzugsorte etc.). Die Vorgaben bezüglich Umfang von Homeoffice sind unterschiedlich. Der Kanton bewegt sich mit einer maximalen Homeoffice-Quote von 60 Prozent im fortschrittlichen Bereich.



6.4.3 Herausforderungen

Wie bereits im Personalbereich erwähnt, stellen neue Arbeitsformen die Arbeitgeber – Unternehmen wie auch den Kanton – vor neue Herausforderungen, mit Auswirkungen auf die Zusammenarbeitsformen wie auch den Bedarf von Büroflächen und Geschäftsräumlichkeiten. Auch neue Themen wie «Gesund Leben» oder Fragen der Parkierung oder der Mobilität werden Umfang und Art des Immobilienportfolios beeinflussen.

Die Digitalisierung wird auch im Bereich der Immobilienbewirtschaftung weiter voranschreiten. Hier gilt es ein ausgewogenes Kosten-/Nutzenverhältnis in der digitalen Steuerung und Überwachung des Portfolios zu finden.

In der Steigerung der Energieeffizienz wird grosses Potential gesehen (LED-Ersatz, Beleuchtung). Dazu sind Anfangsinvestitionen notwendig, die sich mittelfristig durch wesentlich geringere Betriebskosten refinanzieren.

7 Schlussfolgerungen

Die Erkenntnisse aus der Analyse der vier Querschnittsaufgaben Personal, Finanzen, Informatik und Immobilien bzw. das vorliegende Optimierungspotential und die anstehenden Herausforderungen lassen sich in den nachfolgenden zehn Schlussfolgerungen zusammenfassen:

Schlussfolgerung 1 Im **Personalbereich** sind die laufenden Projektarbeiten zum HR-Geschäftsmodell konsequent weiterzuerfolgen und zu realisieren. Durch diese strategische Neuausrichtung der HR-Prozesse können ab 2024 wesentliche Effizienz- und Qualitätssteigerungen im kantonalen Personalmanagement erreicht werden.

Schlussfolgerung 2 Im **Finanzbereich** sind die laufenden Projektarbeiten der Initialisierungsphase zur Weiterentwicklung des Rechnungswesens und Finanzmanagements konsequent weiterzuerfolgen. Die Ergebnisse der Initialisierungsphase liegen bis Mitte 2024 vor. Eine strategische Neuausrichtung des Rechnungswesens und Finanzmanagements auf Basis der Erkenntnisse aus der Initialisierungsphase muss im Rahmen der Realisierungsphase in Analogie zum Personalbereich zwingend Effizienz- und Qualitätssteigerungen im kantonalen Finanzmanagement zur Folge haben. Noch zu definierende Folgeprojekte sind rasch zu realisieren.

Schlussfolgerung 3 Die Querschnittsaufgabe **Informatik** weist innerhalb der vier Querschnittsaufgaben über alles betrachtet den höchsten Reifegrad aus und ist am effizientesten aufgestellt. Der Kanton St.Gallen ist heute «state of the art» in der Informatik. Herausforderungen stellen sich im Bereich der IT-Security, bei der Ausgestaltung von Cloud-Lösungen, bei der Zusammenarbeit innerhalb des Kantons (Schnittstellen) sowie generell bei der Rekrutierung von Fachkräften. Bei der Priorisierung von IT-Vorhaben durch die Gremien ISA/IPA ist verstärkt sicherzustellen, dass die richtigen Vorhaben priorisiert werden.

Schlussfolgerung 4 Die neue Immobilienstrategie 2023 wird gegenwärtig aktualisiert und überarbeitet, wodurch die Querschnittsaufgabe **Immobilien** eine neue



Grundlage erhält. Die daraus abgeleiteten Handlungsfelder und Umsetzungsmassnahmen (inkl. Objekt-, Portfolio- und Teilportfoliostrategien) müssen konkretisiert und dann gezielt umgesetzt werden.

Schlussfolgerung 5 Die Analysearbeiten zeigen, dass der **Reifegrad nicht in allen Querschnittsaufgaben gleich hoch ist** und verschiedene Themen Optimierungspotential ausweisen, welches bearbeitet wird. Es ist zentral, die **aufgeführten Massnahmen konsequent umzusetzen und zu überwachen**. Die strategischen Grundlagen sind in diesen Bereichen regelmässig zu überprüfen und zu aktualisieren. Möglichkeiten für ein gezieltes Benchmarking sind laufend zu prüfen.

Schlussfolgerung 6 Die Analysearbeiten kommen zum Schluss, dass bei verschiedenen grossen und strategisch wichtigen Services bzw. Projekten heute eine **hohe Standardisierung** vorliegt (APZ, SAP, GEVER etc.). Diese Standardisierung ist konsequent auch in weiteren Bereichen fortzuführen.

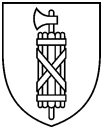
Schlussfolgerung 7 Eine hohe Priorität wird der **Umsetzung der verabschiedeten ERP-Strategie** beigemessen, um weitergehende Standardisierungen in zentralen Geschäftsprozessen voranzutreiben und um Doppelspurigkeiten zu vermeiden.

Schlussfolgerung 8 Bei den strategischen Vorhaben «HR-Geschäftsmodell» und «Weiterentwicklung Rechnungswesen und Finanzmanagement» steht der Grundsatz im Zentrum, wonach durch die **Zentralisierung von Leistungen Doppelspurigkeiten reduziert** und zugleich **Effizienz- und Qualitätsverbesserungen erzielt** werden sollen. Auch sollen administrative Aufgaben effizienter bewältigt und dadurch Ressourcen für beratende und unterstützende Aufgaben freigespült werden.

Schlussfolgerung 9 Die Erkenntnisse aus dem erfolgten **Austausch mit Unternehmen der Privatwirtschaft** zeigen,

- dass die Herausforderungen der Unternehmen in den Querschnittsaufgaben ähnlich gelagert sind wie beim Kanton (Spannungsfeld zwischen zentraler und dezentraler Leistungserbringung). In Analogie zum Kanton sind es auch bei den privaten Unternehmen oft politische Fragestellungen, bei welcher Stelle und an welchem Ort die Leistungserbringung erfolgen soll und wie hoch die jeweiligen Freiheitsgrade sein sollen;
- dass ein klarer Trend zur Zentralisierung und Automatisierung/Digitalisierung von Standardprozessen und Massengeschäften zu beobachten ist;
- dass vergleichbare und zeitgemässe Tools (SAP-Umfeld und Digitalisierung, Rahmenverträge etc.) im Einsatz sind;
- dass vergleichbare Herausforderungen in den Bereichen IT-Security, Cloud-Lösungen, Fachkräftemangel, Kosten der Digitalisierung, neue Arbeitsformen und Raumbedürfnisse bestehen.

Da die Unternehmen in vergleichbarem Umfeld agieren und ähnlich gelagerte Herausforderungen bewältigen, sollen auch **zukünftig ein Austausch mit der Privatwirtschaft gepflegt und Erkenntnisse ausgetauscht** werden.



Schlussfolgerung 10 Der Hauptfokus der erfolgten Effizienzanalysen in den Querschnittsaufgaben lag auf der Frage, ob die Leistungserbringung mit möglichst optimiertem Aufwand erfolgen kann. Wichtig sind in diesem Zusammenhang aber auch **Qualitätsaspekte**. So wird zu zahlreichen bereits umgesetzten wie auch laufenden Arbeiten und Projekten erwähnt, dass bei gleichbleibendem Mitteleinsatz Qualitätsverbesserungen erfolgt sind (oder erwartet werden) sowie mittels technischen und prozessualen Effizienzsteigerungen mehr Aufgaben übernommen und ein höheres Mengengerüst bearbeitet werden konnten. Diese Effekte lassen sich oft nicht monetarisieren, sind aber hinsichtlich staatlicher Leistungserfüllung von wesentlicher Bedeutung.