



# Begleitbericht zu den Effizienzanalysen in den Ämtern (Phase I)

Bericht der Regierung vom 27. Juni 2023

## Inhaltsverzeichnis

<b>Zusammenfassung</b>	<b>2</b>
<b>1 Ausgangslage</b>	<b>2</b>
<b>2 Amt für Wirtschaft und Arbeit (AWA)</b>	<b>3</b>
2.1 Effizienzanalyse BDO	3
2.2 Würdigung	4
<b>3 Amt für Handelsregister und Notariate (AfHN)</b>	<b>5</b>
3.1 Effizienzanalyse BDO	5
3.2 Würdigung	6
<b>4 Kantonales Steueramt (KStA)</b>	<b>7</b>
4.1 Effizienzanalyse BDO	7
4.2 Würdigung	9
<b>5 Amt für Umwelt (AFU)</b>	<b>10</b>
5.1 Effizienzanalyse BDO	10
5.2 Würdigung	11
<b>6 Kantonspolizei (Kapo)</b>	<b>13</b>
6.1 Effizienzanalyse BDO	13
6.2 Würdigung	13
<b>7 Staatsanwaltschaft (StA)</b>	<b>15</b>
7.1 Effizienzanalyse BDO	15
7.2 Würdigung	15
<b>8 Übergeordnete Empfehlungen der BDO</b>	<b>16</b>
<b>9 Gesamteinschätzung</b>	<b>18</b>
<b>10 Nächste Schritte (Phase II)</b>	<b>19</b>



## Zusammenfassung

*Der Kantonsrat hat die Regierung am 16. Februar 2021 im Zusammenhang mit der Beratung des Aufgaben- und Finanzplans 2022–2024 (33.21.04, Ziffer 5) eingeladen Bericht zu erstatten, wie die Verwaltungsstrukturen anzupassen sind und wie die Effektivität und Effizienz von Verwaltungsprozessen optimiert werden können. In Absprache mit der Finanzkommission des Kantonsrates wurde vereinbart, die Überprüfung der Verwaltungsprozesse hinsichtlich Effizienz und Effektivität von einer externen Stelle vornehmen zu lassen. Das Vorgehen, die Fragestellungen wie auch die zu überprüfenden Ämter und Aufgabenbereiche – primär handelte es sich bei diesen um Ämter mit Massengeschäften – wurden mit der Finanzkommission abgesprochen.*

*In einer ersten Phase wurden durch die BDO AG bei folgenden sechs Ämtern Effizienzanalysen durchgeführt: Amt für Wirtschaft und Arbeit (AWA), Amt für Handelsregister und Notariate (AfHN), Kantonales Steueramt (KStA), Amt für Umwelt (AFU), Kantonspolizei (Kapo) und Staatsanwaltschaft (StA).*

*Der Begleitbericht der Regierung würdigt die Arbeitsergebnisse sowie auch die Handlungsempfehlungen der BDO. Die übergeordneten wie auch die amtspezifischen Handlungsempfehlungen werden von der Regierung grossmehrheitlich unterstützt. Die Effizienzanalysen geben eine gute Gesamtübersicht und ermöglichen eine erste Grobeinschätzung zur Effizienz der kantonalen Aufgabenerfüllung. Die Effizienz der kantonalen Aufgabenerfüllung wird durch die BDO bei den untersuchten sechs Ämtern als gut bis sehr gut beurteilt. Interkantonale Benchmarkings konnten aufgrund teilweise fehlender Vergleichbarkeit nicht flächendeckend vorgenommen werden. Es zeigte sich, dass die föderalen Strukturen der Schweiz zu unterschiedlichen Organisationsformen und Zuständigkeiten zwischen den Kantonen und ihren Gemeinden führen, was die Durchführung von Vergleichen erschwert. Diese bereits im Vorfeld der Analysen geäusserten Schwierigkeiten wurden durch die Arbeiten der BDO bestätigt.*

*Aufgrund der wertvollen Erkenntnisse und der positiven Erfahrungen aus den Arbeiten zu den sechs Effizienzanalysen aus der Phase I schlägt die Regierung vor, eine zweite Phase auszulösen. Ab September 2023 sollen bei vier weiteren grossen Ämtern mit «Massengeschäften» Effizienzanalysen durchgeführt werden.*

## 1 Ausgangslage

Mit der Genehmigung des Aufgaben- und Finanzplans 2022–2024 (33.21.04, Ziffer 5) hat der Kantonsrat des Kantons St.Gallen die Regierung am 16. Februar 2021 eingeladen, dem Kantonsrat Bericht zu erstatten, wie die Verwaltungsstrukturen anzupassen sind und wie die Effektivität und Effizienz von Verwaltungsprozessen optimiert werden können<sup>1</sup>.

In Absprache mit der Finanzkommission des Kantonsrates wurde vereinbart, die Überprüfung der Verwaltungsprozesse hinsichtlich Effizienz und Effektivität von einer externen Stelle vornehmen zu lassen. Das Vorgehen, die Fragestellungen wie auch die zu überprüfenden Ämter und Aufgabenbereiche – primär handelte es sich bei diesen um Ämter mit Massengeschäften – wurden mit der Finanzkommission des Kantonsrates abgesprochen. Mittels öffentlicher Ausschreibung wurde der BDO AG am 16. November 2022 der entsprechende Zuschlag verfügt.

In einer ersten Phase wurden bis Ende Mai 2023 durch die BDO AG Effizienzanalysen bei sechs Ämtern durchgeführt: Amt für Wirtschaft und Arbeit (AWA), Amt für Handelsregister und Notariate

---

<sup>1</sup> Kantonsratsbeschluss über die Genehmigung des Aufgaben- und Finanzplans 2022–2024 vom 16. Februar 2021 (33.21.04), Ziff. 5.



(AfHN), Kantonales Steueramt (KStA), Amt für Umwelt (AFU), Kantonspolizei (Kapo) und Staatsanwaltschaft (StA).

Im Zentrum der Effizienzanalysen standen folgende sechs Fragestellungen:

- Frage 1** Was wurde bisher bezüglich **Optimierung der Strukturen und der Organisation** bereits umgesetzt und welche Anstrengungen werden aktuell unternommen und sind geplant?
- Frage 2** Wie wird der aktuelle **Digitalisierungsstand** eingeschätzt und welches Potential besteht für weitere Digitalisierungsschritte? Sind grössere IT- bzw. Digitalisierungsvorhaben geplant?
- Frage 3** Wie haben sich die **Aufgaben / Fallkosten / Fälle je Mitarbeitende / Durchlaufzeiten / IT-Kosten** etc. seit 2012 entwickelt?
- Frage 4** Wie werden **Effizienz und Effektivität** der Aufgabenerfüllung im interkantonalen Kontext beurteilt? Besteht Potential für eine verstärkte Zusammenarbeit? Falls ja, in welchen Bereichen?
- Frage 5** Wie sind die heute und zukünftig eingesetzten Ressourcen (Anzahl Stellen/Kosten) im **interkantonalen Vergleich** zu werten (**Benchmarking**, insbesondere mit vergleichbaren Kantonen mit analoger Aufgabenteilung Kanton/Gemeinden)?
- Frage 6** Welche **spezifischen Aspekte** sind im jeweiligen Amt / Aufgabenbereich hinsichtlich der Nutzung von **Effizienzpotentialen** zu berücksichtigen?

Der vorliegende Bericht fasst die von der BDO AG erstellten Analyseberichte je Amt sowie die übergeordneten Handlungsempfehlungen kurz zusammen und würdigt die Erkenntnisse und Empfehlungen der BDO AG aus Sicht der Regierung. Abschliessend werden die nächsten Schritte skizziert (Auslösung Phase II).

Der Auftrag an die BDO AG kann gemäss erfolgter Ausschreibung zwei Mal verlängert werden, wobei mit der ersten Option im zweiten Semester 2023 und der zweiten Option im ersten Semester 2024 weitere Analysen oder Vertiefungsarbeiten durchgeführt werden können.

## 2 Amt für Wirtschaft und Arbeit (AWA)

### 2.1 Effizienzanalyse BDO

Nachfolgend werden die Antworten zu den einleitend erwähnten sechs Fragestellungen kurz zusammengefasst:

- 1 Die BDO kommt in ihrer Analyse zum Schluss, dass in den letzten Jahren **verschiedene Optimierungen zur Verschlankeung und Klärung der Organisation** umgesetzt wurden. Zurzeit werden hauptsächlich Optimierungen in Sachen **Digitalisierung** der internen Supportprozesse vorangetrieben.
- 2 Das AWA ist **bezüglich Digitalisierung stark von Bundesvorgaben abhängig**. Die Kernprozesse werden durch Fachanwendungen unterstützt und laufen so digital wie möglich, im Bereich der Arbeitslosenversicherung teilweise vollständig digital. Insgesamt handelt es sich gemäss BDO beim AWA um ein Amt mit eher **tiefem Digitalisierungsstand im Vergleich zu den weiteren analysierten Ämtern**, was aufgrund des eingeschränkten Handlungsspielraums jedoch erklärbar ist.
- 3 Bei der Arbeitslosenversicherung haben sich die Fallkosten pro Stellensuchenden zwischen 2012 (2'465 CHF) und 2021 (2'221 CHF) um rund 10 Prozent verringert. Per 2022 stiegen die Kosten pro Stellensuchenden auf 2'615 CHF, was im Wesentlichen auf einmalige Kosten des Umzugs der RAV Heerbrugg und Rapperswil-Jona zurückzuführen ist. **Das Kostendach des Bundes, welcher diese Kosten zu 100 Prozent finanziert, wurde stets eingehalten.**



Im Bereich der Arbeitslosenkasse werden seit 2019 die Kosten pro Leistungspunkt gemessen. Diese blieben im Vergleich zu 2019 trotz zusätzlichen Leistungen in den letzten 3 Jahren (Mehraufwand durch die Auszahlung der Kurzarbeitsentschädigung) stabil.

Bei der Abteilung Arbeitsmarkt wurden die Vorgaben des Bundes für die Anzahl der Kontrollen der flankierenden Massnahmen auf 1'000 Kontrollen pro Jahr erhöht. Die Kosten pro Kontrolle schwanken dabei über die Zeit zwischen 800 – 1'390 CHF, wobei sich diese in den letzten beiden Jahren auf ca. 980 CHF pro Kontrolle eingependelt haben.

Die **IT-Kosten sind um ca. 18 Prozent gestiegen** im Vergleich zu 2012, was insbesondere auf eine höhere Verrechnung der IT-Kostenanteile durch die zentrale IT seit 2018 zurückzuführen ist.

- 4 Das AWA befindet sich in der Mehrheit der schweizweiten Vergleiche **im vorderen Mittelfeld. Die Effizienz und Effektivität können folglich als gut beurteilt werden.** Potenzial für eine verstärkte interkantonale Zusammenarbeit besteht in der gemeinsamen Nutzung der Software KODASA.
- 5 Das vom Bund vorgegebene Kostendach bei der Arbeitslosenversicherung wird eingehalten, was für einen **wirtschaftlichen Umgang mit den Ressourcen** spricht. Die durchschnittlichen Verwaltungskosten pro Stellensuchenden sind über die letzten 10 Jahre tendenziell gesunken und liegen unter dem Schweizer Durchschnitt.
- 6 Die BDO empfiehlt eine verstärkte **Einflussnahme des AWA in Projekten des Bundes** zur Weiterentwicklung der Digitalisierung.

## 2.2 Würdigung

Da für die Hauptabteilung Arbeitslosenversicherung bereits etablierte, schweizweite Benchmarkings des SECO bestehen, hat sich die BDO in ihren Analysen auf die vorliegenden Benchmarks abgestützt und auf den Aufbau eines eigenen Benchmarkings verzichtet. Dieses Vorgehen ist zweckmässig und die Erhebung eigener interkantonalen Vergleichsdaten hätte kaum zu anderen Erkenntnissen geführt.

Die Aussagen zur Effizienz und Effektivität sowie zum wirtschaftlichen Umgang mit den Ressourcen sind aus Sicht der Regierung plausibel. Das AWA befindet sich in den interkantonalen Vergleichen in der ALV im vorderen Mittelfeld, was positiv zu würdigen ist. Zudem konnte das Kostendach des Bundes stets eingehalten werden.

Die amtspezifischen Handlungsempfehlungen der BDO werden von der Regierung folgendermassen beurteilt:

Nr.	Thema	Handlungsempfehlung BDO	Priorität BDO	Beurteilung durch Regierung
1	Prozessanalyse	Konkretes Potenzial zur Effizienzsteigerung könnte mithilfe einer detaillierten Prozessanalyse ermittelt werden. Aufgrund des Rankings drängt sich die Vertiefung unseres Erachtens jedoch nur auf, wenn man zur schweizweiten Spitze im Bereich ALV/ALK gehören möchte oder wenn sich die Wirkungsmessung bei der ALV im interkantonalen Vergleich in den nächsten Jahren nicht verbessert.	B	Die Prozesse sollen stets überprüft und verbessert werden und die Wirkungsmessung soll im Auge behalten werden.  Detaillierte Prozesskostenanalysen sollen aufgrund der guten Positionierung derzeit nicht ausgelöst werden.
2	Optimierungen (KVP)	Wir empfehlen, die jährlichen Ergebnisse der ALV/ALK regelmässig zu würdigen und entsprechende Massnahmen im Sinne ei-	B	



		nes kontinuierlichen Verbesserungsprozesses daraus abzuleiten. Zur Verbesserung der Wirkungsmessung ALV wurden bereits Massnahmen eingeleitet (siehe Kapitel 3.1.1).		
3	Digitalisierung	Im Bereich der Digitalisierung empfehlen wir weiterhin eine starke Einsitznahme in übergeordnete Projektgremien (insb. Digitalisierungsprojekte Bund) sicherzustellen, um die Interessen des Kantons St.Gallen direkt vertreten und auf Prozessoptimierungen /Effizienzsteigerungen direkt einwirken zu können.	A	Der Vorschlag, sich weiterhin durch die Einsitznahme in Bundesgremien verstärkt für Digitalisierungsanstrengungen zu engagieren, wird als zweckmässig erachtet und soll weiterverfolgt werden.

### 3 Amt für Handelsregister und Notariate (AfHN)

#### 3.1 Effizienzanalyse BDO

Nachfolgend werden die Antworten zu den einleitend erwähnten sechs Fragestellung kurz zusammengefasst:

- 1 Die BDO kommt in ihrer Analyse zum Schluss, dass die Bildung der Hauptabteilung Support, ein regelmässiger Lastenausgleich zwischen den Amtsnotariaten und Pensenverschiebungen **laufend zur Optimierung** beigetragen haben. Abgesehen von Sparmassnahmen aus dem kantonalen Sparprogramm (punktuelle Einsparungen im Sachaufwand) sind zurzeit keine weiteren organisatorischen Massnahmen geplant.
- 2 Der aktuelle **Digitalisierungsstand** des AfHN liegt im Vergleich zu den anderen analysierten Ämtern insgesamt im **Durchschnitt**, wobei mehrere relevante Projekte (u.a. eDossiers bei Notariaten) in Planung sind. Im Digitalisierungsstand bestehen Unterschiede zwischen den beiden Hauptabteilungen. In der Hauptabteilung Handelsregister ist die Digitalisierung weiter fortgeschritten als im Notariat. Eine digitale Aktenführung ist in den Notariaten bspw. nicht möglich. Die Bundesvorgaben schränken den Handlungsspielraum stark ein (fehlende digitale rechtsgültige Unterschrift). Dazu ist festzuhalten, dass auch auf kantonaler Ebene entsprechende Rechtsgrundlagen zu schaffen sind. Wo keine Vorgaben bestehen, ist das AfHN so digital wie möglich unterwegs.
- 3 Gemäss Analyse der BDO ist bei der Entwicklung der **Fälle pro Mitarbeiter keine klare Tendenz** ersichtlich, da sich die Fallzahlen in den einzelnen Geschäftsarten schwankend verhalten. Zunehmend ist insbesondere die höhere Komplexität der Geschäftsfälle, welche die Anzahl Fälle pro Mitarbeiter teilweise reduziert.
- 4 Die **Effizienz und Effektivität** (Performance) im interkantonalen Vergleich kann ausschliesslich für die Hauptabteilung Handelsregister beurteilt werden. In diesem Bereich befindet sich das Handelsregister **im vorderen Drittel der gesamtschweizerischen Betrachtung**. Aufgrund des guten Digitalisierungsstands kann die Effizienz und Effektivität deshalb als gut und die Performance als solide beurteilt werden.
- 5 Mangels Vergleichbarkeit konnte für die Hauptabteilung Notariat **kein interkantonaler Vergleich** durchgeführt werden. Es konnte ausschliesslich die Entwicklung der Kosten und FTE beurteilt werden. Die Entwicklung der FTE bei den Notariaten ist leicht steigend. In den letzten Jahren wurde der Personalbestand kontinuierlich leicht erhöht aufgrund der steigenden Komplexität und den insgesamt höheren Fallzahlen.
- 6 Die BDO empfiehlt, den geplanten **Digitalisierungsprojekten hohe Aufmerksamkeit** zu schenken, da damit massgebliche Effizienzsteigerungen möglich sind. Zudem werden mit Blick auf mögliche Effizienzsteigerungen die **Anzahl Standorte der Notariate** in Frage gestellt (Hauptstandort St.Gallen, drei Regionalstandorte Buchs, Wil und Rapperswil-Jona).



## 3.2 Würdigung

Die Verwendung statistischer Daten des Eidgenössischen Amtes für Handelsregister für das Benchmarking im Bereich Handelsregister ist zweckmässig. Aufgrund der sehr unterschiedlichen Organisation der Notariate konnte bei diesen kein Benchmarking durchgeführt werden. Dass trotz Verzicht auf ein Benchmarking ein Austausch zwischen den Kantonen St.Gallen und Thurgau stattgefunden hat, welcher gegenseitige qualitative Erkenntnisse zur Optimierung der Effizienz ergab, wird positiv gewürdigt.

Die amtsspezifischen Handlungsempfehlungen der BDO werden von der Regierung folgendermassen beurteilt:

Nr.	Thema	Handlungsempfehlung BDO	Priorität BDO	Beurteilung durch Regierung
1	Standortorganisation	In Sinne der Effizienz empfehlen wir grundsätzlich die Prüfung der aktuell etablierten Standortorganisation der Amtsnotariate. Je Standort wird beispielsweise ein Schalter sowie eine Telefonzentrale betrieben. Dies ist zwar kundenorientiert, reduziert jedoch die Effizienz. Eine Mischform zwischen dem Betrieb der vier Amtsnotariate und der Zentralisierung im Standort St.Gallen könnte die Bildung von Kompetenzzentren mit entsprechendem Fokus auf einzelne Fachgeschäfte sein. Dadurch wäre auch ein «Pooling» mit besserer Stellvertretungslösung möglich.	A	Eine Überprüfung der Standortorganisation bei den Amtsnotariaten wird unterstützt.
2	Unternehmensinformationen	Grundsätzlich melden sich alle kantonsinternen Behörden und Verwaltungen beim AfHN, wenn Informationen zu Unternehmen benötigt werden. Wir empfehlen zu prüfen, ob mindestens ein Teil dieser Daten (unter Berücksichtigung von Datenschutzvorgaben u.ä.) zentral zur Verfügung gestellt werden kann, um das AfHN zu entlasten.	C	Die Handlungsempfehlung wird unterstützt.
3	Aufgabenteilung HR/AN	Diverse Geschäftsfälle, insbesondere Beurkundungen, werden sowohl vom Handelsregister wie auch von den Amtsnotariaten erledigt. Wir empfehlen zu prüfen, ob die Fokussierung der Aufgaben auf eine Hauptabteilung zu Effizienzgewinnen führen würde.  In diesem Zusammenhang empfehlen wir auch die Prüfung, ob die Aufteilung der heutigen Kostenstellen «Amt für Handelsregister und Notariate» auf zwei Kostenstellen, je eine für das Handelsregister und das Notariat, sinnvoll wäre, da heute die gesamten Kosten auf dieselbe Kostenstelle verbucht werden. Im Sinne einer transparenten finanziellen Führung und Steuerung der beiden Hauptabteilungen erachten wir dies als prüfenswert.	B	Die Handlungsempfehlungen werden unterstützt.
4	Digitalisierung	Das AfHN befindet sich in Bezug auf die Digitalisierung auf einem guten Stand.	A	



		<p>Sinnvolle Optimierungen befinden sich bereits in Umsetzung oder sind geplant. Insbesondere die Wiederaufnahme und Umsetzung der beiden gestoppten Projekte (JURIS-Schnittstelle ins SAP, sofern nicht zeitnah abgelöst, sowie digitale Aktenführung) erachten wir als wesentlichen Erfolgsfaktor zur Steigerung der Effizienz im AfHN. Auch die weiteren geplanten Projekte erscheinen uns sinnvoll zu sein.</p> <p>Generell empfehlen wir die frühzeitige Definition von konkreten Zielen zum Abbau der «analogen» Geschäfte bzw. eine konkrete Zeitplanung. Eine Hybridform wurde vom Handelsregister als erste Massnahme bereits eingeführt.</p>		<p>Ein Hauptaugenmerk soll auf das Digitalisierungspotential bei den Notariaten gerichtet werden. Mittels verstärkter Digitalisierung liessen sich Effizienzsteigerungen erreichen.</p> <p>Wichtig ist in diesem Kontext, dass der Kanton gewisse Vorleistungen bei der Digitalisierung des AfHN auch erbringen muss (Schaffung Rechtsgrundlage Kanton für digitale rechtsgültige Unterschrift, basierende auf Vorarbeiten Bund). Dieses Thema ist prioritär zu bearbeiten.</p>
5	Elektronische Beurkundung	<p>Obwohl die elektronisch qualifizierte Unterschrift gesetzlich anerkannt ist und elektronische Beurkundungen möglich sind, ist der Bedarf aktuell noch nicht vorhanden bzw. der digitale Prozess komplexer als der analoge. Wir empfehlen zu prüfen, ob im Prozess Vereinfachungen möglich sind, so dass der Bedarf für elektronische Beurkundungen an Relevanz gewinnt. Wir gehen davon aus, dass ein optimierter digitaler Prozess zu einem Effizienzgewinn führen würde.</p>	B	
6	Prozesskostenanalyse	<p>Die beiden Hauptabteilungen Handelsregister und Notariat verfügen über einige Geschäftsarten mit einer hohen Fallzahl und einem eher standardisierten Ablauf (HR: Eintragungsgeschäft; AN: Beurkundungen, Beglaubigungen). Zur Ermittlung von zusätzlichem Effizienzpotenzial wäre unseres Erachtens eine Detailanalyse dieser Prozesse erforderlich. Bereits kleinere Prozessoptimierungen würden aufgrund der hohen Fallzahl zu einem Effizienzgewinn führen. Es gilt jedoch darauf hinzuweisen, dass wir beim Handelsregister keine Indizien dazu erhalten haben, dass die Prozesse im interkantonalen Vergleich ineffizient laufen würden. Im Notariat konnte wie erläutert kein interkantonaler Vergleich durchgeführt werden.</p> <p>Eine detaillierte Prozessanalyse könnte sich insbesondere auch in den hauptabteilungsübergreifenden Prozessen lohnen, um zu beurteilen, ob eine klare und einheitliche Zuteilung auf eine Hauptabteilung Sinn machen könnte.</p>	B	<p>Detaillierte Prozesskostenanalysen sollen aufgrund der guten Positionierung im interkantonalen Vergleich derzeit nicht ausgelöst werden.</p>

## 4 Kantonales Steueramt (KStA)

### 4.1 Effizienzanalyse BDO

Nachfolgend werden die Antworten zu den einleitend erwähnten sechs Fragestellung kurz zusammengefasst:



- 1 Die BDO zeigt in ihrer Analyse, dass das KStA hat in den vergangenen Jahren diverse Massnahmen zur **Optimierung** umgesetzt hat. Die Mehrheit davon betraf die Stärkung der **Digitalisierung in den Prozessen**. Hervorzuheben sind u.a. die Einführung der Spezialteams NP/JP Plus, die Möglichkeit zur vollständig elektronischen Einreichung der Steuererklärung sowie die automatisierte Veranlagung.
- 2 Der aktuelle **Digitalisierungsstand** des KStA kann im Vergleich mit den anderen Ämtern als **sehr gut** bezeichnet werden («Digitaler Durchschnitt»). In den letzten 10 Jahren erfolgten umfassende Investitionen, welche in effizientere Prozesse mündeten. In Zukunft sind weitere Projekte geplant: das Grossprojekt «IT Steuern SG+» (Bildung einer umfassenden und einheitlichen Applikationslandschaft), die Optimierung des digitalen Posteingangs sowie die Einführung der Online-Steuererklärung. Diese tragen zu einer weiteren Verbesserung des Digitalisierungsstands beim KStA bei.
- 3 Gemäss Analyse der BDO steigen die Fallzahlen im KStA konstant, wobei über die letzten 10 Jahre kein FTE-Aufbau ersichtlich ist (abgesehen vom Aufbau der 14 Steuerkommissäre für Spezialprüfungen mit EP 2013). Es wurden folglich **mit derselben Anzahl FTE mehr Fälle (Veranlagungen) bearbeitet**, was gemäss BDO auf erfolgte Effizienz- und Effektivitätssteigerungen hindeutet. Diese sind vor allem auf die erwähnten Optimierungen im Digitalisierungsbereich zurückzuführen.
- 4 Verglichen mit zwei anderen Kantonen (Luzern und Aargau) kann die **Effizienz und Effektivität** (Performance) der analysierten Bereiche des KStA als **sehr gut** bezeichnet werden. Bei allen verglichenen Elementen ist das KStA entweder Spitzenreiter oder nur knapp hinter dem etwas besseren Vergleichskanton. Auffällig ist, dass sich die Performance tendenziell verbessert, also mehr Fälle pro FTE bearbeitet werden können. Potenzial zur verstärkten Zusammenarbeit wird nicht explizit gesehen, mit Ausnahme einer schweizweit einheitlichen Bezugslösung.
- 5 Das KStA arbeitet gemäss Analyse der BDO heute **effizient und effektiv**. Der Personalbestand ist unter Berücksichtigung der Anzahl Steuerpflichtigen pro Kanton mit den Vergleichskantonen vergleichbar. Im Vergleich mit den beiden anderen Kantonen zeigen sich **Mehrkosten bei der Veranlagungsentschädigung für Gemeindesteuerämter**. Die Vergleichskantone entschädigen die Gemeindesteuerämter nicht oder deutlich tiefer. Das KStA investiert vergleichsweise viel in die Digitalisierung, wobei sich die Investitionen in einer verbesserten Performance niederschlagen. Die beiden Teams NP/JP Plus führen zu einem höheren Personalbestand und damit höheren Kosten im Vergleich. Auch hier ist positiv festzuhalten, dass dadurch die Steuererträge deutlich gesteigert werden konnten und dieser Personalaufbau wirtschaftlich gemäss Angaben des Amtes sehr rentabel ist.
- 6 Effizienzpotenziale liegen vor allem in der **kontinuierlichen Erhöhung des Digitalisierungsgrads**. Entsprechende Projekte sind beim KStA in Bearbeitung.



## 4.2 Würdigung

Der Hauptfokus im Benchmarking lag bei den juristischen Personen. Die BDO legt umfassend dar, dass aufgrund der unterschiedlicher Aufgabenteilung zwischen den Vergleichskantonen und den Gemeinden im Bereich der natürlichen Personen kein Benchmarking möglich war. Die Regierung erachtet die Analysierung der heutigen Prozesse bei den natürlichen Personen – dem grössten Massengeschäft des KStA (42 Prozent der FTE des KStA) – als wichtig. Der generelle Umgang mit diesem Aufgabenbereich wird in der Beurteilung der Handlungsempfehlungen 1 bis 3 diskutiert.

Die amtsspezifischen Handlungsempfehlungen der BDO werden von der Regierung folgendermassen beurteilt:

Nr.	Thema	Handlungsempfehlung BDO	Priorität BDO	Beurteilung durch Regierung
1	Dezentrale Organisation	<p>Die dezentrale Organisation mit dem Kantonalen Steueramt und dezentralen Steuerämtern funktioniert heute sehr gut. Es ist jedoch davon auszugehen, dass diese Lösung nicht der maximalen Effizienz- und Effektivität mit Blick auf die Kosteneffizienz und -effektivität entspricht. Dies wurde von allen Vergleichskantonen explizit bestätigt.</p> <p>Wir empfehlen deshalb gemeinsam mit der politischen Ebene zu prüfen, ob es möglich wäre, die Anzahl Gemeindesteuerämter zu reduzieren und stärker zu regionalisieren. Hierbei handelt es sich um einen Zielkonflikt zwischen Bürgernähe und Kosteneffizienz.</p>	A	<p>Die BDO thematisiert die Frage der Aufgabenteilung zwischen dem Kanton und den Gemeinden bei den natürlichen Personen. Es ist bekannt, dass hier ein grundsätzlicher Trade-off zwischen Bürgernähe und Effizienz besteht. Die heutige dezentrale Organisation hat aus Sicht der Regierung Ineffizienzen in der Aufgabenerfüllung zur Folge. Mit einer stärkeren Zentralisierung liesse sich der Prozess bei den natürlichen Personen effizienter ausgestalten.</p>
2	Prüfung Veranlagungsentschädigung	<p>Im Rahmen des Benchmarkings wurden auch die Veranlagungsentschädigungen für die Gemeinden diskutiert. Der Kanton St.Gallen bezahlt den Gemeinden deutlich mehr als die Vergleichskantone. Soll Potenzial zur Kosteneinsparung ermittelt werden, könnte dies ein Ansatzpunkt sein. Wir empfehlen, gemeinsam mit der politischen Ebene zu prüfen, ob eine solche Massnahme überhaupt möglich ist und wenn ja, wie die konkrete Ausgestaltung aussehen könnte.</p>	B	<p>Die Regierung ist bereit, die Frage der Aufgabenteilung zu vertiefen und den Fokus verstärkt auf die Effizienz zu legen. Dazu ist vorgängig ein übergeordneter politischer Entscheid des Kantonsrates notwendig. Liegt ein solches Commitment vor, können die entsprechenden Arbeiten ausgelöst werden.</p>
3	Prozesskostenanalyse	<p>Wie im Bericht ausgeführt, konnte aufgrund wesentlicher Unterschiede kein Benchmarking im Bereich der natürlichen Personen durchgeführt werden, obwohl es sich um den grössten Bereich des KStA handelt. Die Analyse im Bereich juristische Personen hat einige interessante Unterschiede aufgezeigt. Es ist deshalb wahrscheinlich, dass eine detaillierte Prozessanalyse im Bereich NP ebenfalls zu einem Erkenntnisgewinn in Bezug auf die Unterschiede führen könnte. Dazu wäre jedoch eine Detailanalyse der Prozesse von mehreren Kantonen erforderlich, was im Rahmen des vorliegenden Auftrags nicht möglich war.</p>	B	<p>Wird von der Überprüfung der Aufgabenteilung bei den natürlichen Personen abgesehen so ist die Regierung der Ansicht, dass die Höhe der Veranlagungsentschädigungen an die Gemeinden – gerade vor dem Hintergrund, dass diese im Vergleich zu anderen Kantonen hoch ausfällt – überprüft und allenfalls angepasst werden soll.</p>



		Eine Prozesskostenanalyse könnte sich insbesondere auch in der Zusammenarbeit zwischen Kanton und Gemeinden lohnen. Allenfalls könnten daraus Schlüsse auf eine effizientere und effektivere Zusammenarbeit bzw. Aufgabenteilung gezogen werden.		
4	Junior-Ansatz	Wir empfehlen zu prüfen, ob der beschriebene Junior-Ansatz auch im Kanton St. Gallen eingeführt werden könnte. Unseres Erachtens könnte dies zu einem Effizienz- und Effektivitätsgewinn resp. einer Kostensenkung führen.	B	Die Handlungsempfehlung wird unterstützt wobei festzuhalten ist, dass durch die beiden Stellenprofile Steuerkommissär 1 und 2 bereits heute eine Differenzierung in der Fallbearbeitung erfolgt.
5	Domizilrevisionen	Die Domizilrevisionen werden unterschiedlich gehandhabt. Diese Revisionen vor Ort bei den Steuerpflichtigen entspricht einer hohen Kundenorientierung, führt jedoch zu Mehraufwänden. In den anderen beiden Kantonen werden diese nicht prioritär durchgeführt und gelten teilweise gar als «kundenunfreundlich». Wir empfehlen im Sinne des gesuchten Einsparpotenzials gemeinsam mit der politischen Ebene zu prüfen, ob der Fokus hier weiterhin auf der hohen Kundenorientierung liegen soll oder auf möglichst wenig Aufwand bzw. Effizienz.  Alternativ könnte bezüglich der «Kundenfreundlichkeit» auch eine Umfrage bei einer Auswahl von Unternehmen gemacht werden, um eine faktenbasierte Entscheidung zu ermöglichen.	C	Die Empfehlung der BDO, die aktuelle Praxis zu überprüfen und die Kundenbedürfnisse mittels Umfrage abzuholen, wird von der Regierung unterstützt.
6	Digitalisierung	Mögliche Digitalisierungsmassnahmen sind vom KStA bereits erkannt und werden im Kapitel 3.3.4 bzw. 3.4.1 beschrieben. Diese Projekte dienen der Effizienz- und Effektivität des Amtes gemäss unserer Einschätzung massgeblich. Die Gewährleistung einer zeitgerechten Umsetzung erachten wir deshalb als prioritär. Neben der Umsetzung des bereits initiierten Grossprojekts erachten wir insbesondere die Einführung der Online-Steuererklärung als wesentliches Element zur Steigerung der Performance.	A	Die Handlungsempfehlung wird unterstützt.

## 5 Amt für Umwelt (AFU)

### 5.1 Effizienzanalyse BDO

Nachfolgend werden die Antworten zu den einleitend erwähnten sechs Fragestellungen kurz zusammengefasst:

- 1 Die BDO zeigt in ihrer Analyse, dass das AFU in den letzten Jahren diverse organisatorische Optimierungsmassnahmen ergriffen hat. Derzeit steht das Projekt **Koordinationsstelle Bau (KSB)** im Mittelpunkt. Das Ziel ist die **Zentralisierung der Koordination der Baugesuche**, wodurch eine zentrale Anlaufstelle für die Bau- und Plangenehmigungsverfahren im Kanton geschaffen werden. Die Umsetzung der KSB optimiert die kantonalen Koordinationsprozesse und begünstigt die Einführung von eBaubewilligungSG wesentlich.



- 2 Der **Digitalisierungsgrad** des AFU befindet sich gemäss BDO auf eher **tiefem Niveau**. Hauptursache der Einschätzung ist der noch auf Papier durchzuführende Kernprozess des Baubewilligungs- und Plangenehmigungsverfahrens. Das Grossprojekt eBaubewilligungSG zur Digitalisierung dieses Prozesses ist lanciert. Die Einführung ist schrittweise ab Mitte 2025 geplant.
- 3 Gemäss Analyse der BDO sind die **Fallzahlen im AFU tendenziell zunehmend**, insbesondere im Bereich Industrie und Gewerbe (IG). Die **Fallkosten** in den Bereichen I+G sowie Boden und Stoffkreislauf (B+S) **nehmen demgegenüber eher ab**, was auf Effizienzsteigerungen hindeutet. Die **Durchlaufzeiten** I+G werden im Teil des Kantons als **sehr gut bewertet**. In der Zusammenarbeit mit den **Gemeinden** hingegen besteht **Optimierungspotenzial**. Gesuche werden von den Gemeinden häufig unvollständig an das AFU weitergeleitet, was zu Nachlieferungen und Rückfragen führt und erhebliche Ressourcen bindet. Ein Projekt zur Digitalisierung dieses Prozesses ist in Bearbeitung («eBaubewilligungSG»).
- 4 Mangels Vergleichbarkeit konnten **kein interkantonaler Vergleich (Benchmarking)** durchgeführt werden. Auf Basis der Kosten- und Leistungsrechnung und den Fallkosten pro FTE kann gemäss BDO von einer **effizienten und effektiven Aufgabenausführung** ausgegangen werden.
- 5 Die BDO hat keine Hinweise erhalten, wonach das AFU über zu viele **personelle Ressourcen** verfügt. Alle Kantone sind übereinstimmend der Meinung, dass ein durchgehend digitalisierter Prozess die Effizienz und Effektivität merklich verbessert. Die **Prozessorganisation** wird zudem als sehr **kundenfreundlich** eingestuft.
- 6 Der **digitale Baubewilligungsprozess bietet ein grosses Potenzial**. Entsprechend sollte die Umsetzung dieses Projekts eBaubewilligungSG priorisiert vorangetrieben werden.

## 5.2 Würdigung

Aufgrund sehr unterschiedlicher Organisationsformen und Aufgabenteilungen im Bereich Industrie und Gewerbe konnte keine Vergleichbarkeit in den Daten hergestellt und kein Benchmarking durchgeführt werden. Aus den Diskussionen mit sämtlichen Vergleichskantonen konnten aber qualitative Erkenntnisse gewonnen werden, die in die Handlungsempfehlungen eingeflossen sind.

Die amtsspezifischen Handlungsempfehlungen der BDO werden von der Regierung folgendermassen beurteilt:

Nr.	Thema	Handlungsempfehlung BDO	Priorität BDO	Beurteilung durch Regierung
1	Aufgabenteilung Kanton / Gemeinde	<p>Hinsichtlich der Aufgabenteilung kann das AFU keine unmittelbaren Massnahmen selbständig umsetzen. Auf politischer Ebene können unter anderem jedoch folgende Massnahmen diskutiert werden. Daher empfehlen wir folgendes:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Aufgaben beim Kanton zentralisieren (sofern Kanton involviert ist): Um die Effizienz im Prozess zu steigern, könnte die Zentralisierung sämtlicher Aufgaben beim Kanton – bspw. Analog Kanton Baselland - geprüft werden</li><li>- Regionalisierung von Bauverwaltungen: Auf kommunaler Stufe könnten vermehrt regionale Kompetenzzentren im Bereich Bauverwaltung geschaffen</li></ul>	B	<p>Die Handlungsempfehlungen werden unterstützt.</p> <p>Die Qualitätsmängel auf Stufe Gemeinden betreffend Gesuchereinreichung wurden bereits von der Staatswirtschaftlichen Kommission im Jahr 2021 festgestellt (lediglich ein Drittel der Gesuche ist vollständig). Demnach wird die rechtlich vorgegebene Vollständigkeitsprüfung durch die Gemeinden oft nicht oder nur mangelhaft durchgeführt, was beim Kanton entsprechenden Mehraufwand generiert.</p>



		<p>werden. Dies würde dazu führen, dass durch die grösseren Mengen automatisch mehr Know-how in den einzelnen Bereichen aufgebaut und Synergiepotenzial ausgeschöpft werden könnte. Es ist davon auszugehen, dass dies zu einem höheren Anteil an vollständig weitergeleiteten Gesuchen führen würde. Dies wiederum würde zu einer Effizienzsteigerung im AFU führen.</p>		<p>Die Regierung begrüsst in diesem Zusammenhang eine Qualitätssteigerung auf Stufe der Bauverwaltungen der Gemeinden. Wie sich die Gemeinden organisieren, ist grundsätzlich Sache der Gemeinden.</p> <p>Aus Sicht der Regierung ist zentral, dass das E-Gov-Vorhaben «eBaubewilligungSG» konsequent und zielgerichtet umgesetzt werden kann mit dem Ziel, die Prozessqualität wesentlich zu verbessern.</p>
2	Prüfung Regelung Gebührenverrechnung	<p>Die Berechnung der Gebührenhöhe richtet sich grundsätzlich nach einer internen Regelung und es besteht wenig Handlungsspielraum. Wir empfehlen eine Überprüfung dieser internen Regelung sowohl in Bezug auf die Höhe (Teil- oder Vollkostenverrechnung) wie auch die Vollständigkeit der verrechneten Leistungen. Dies zu Gunsten einer höheren Kostendeckung der Aufwände des AFU. Es sind hierzu bereits AFU-interne Optimierungen vorgesehen (amtsinterne Weiterverrechnung von Gebühren).</p>	C	<p>Die Handlungsempfehlung wird unterstützt.</p>
3	Prozess Baugesucheingabe	<p>Im Zusammenhang mit den Erkenntnissen aus dem heutigen Baugesucheingabeprozess empfehlen wir im Rahmen der Umsetzung des Projekts «eBaubewilligungSG» folgende Elemente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Im digitalen Baugesuchprozess sollten wo möglich nebst Vollständigkeitsprüfungen auch Qualitätsprüfungen eingebaut werden.</li> <li>- Die Verwendung voraussichtlich freier werdender Ressourcen aufgrund des digitalen Prozesses zur Baugesucheingabe (Annahme einer deutlichen Effizienzsteigerung) sollte zu gegebenem Zeitpunkt diskutiert werden. Die Ressourcen könnten entweder für stärkere Kontrolltätigkeiten oder präventive Arbeiten eingesetzt werden. Alternativ könnten diese auch abgebaut werden (sofern die steigende Mengenentwicklung das Effizienzpotenzial nicht vollständig absorbiert).</li> <li>- Als Sofortmassnahme empfehlen wir zu prüfen, ob Schulungen bei den Gemeinden noch weiter intensiviert werden können, um die Qualität in den Vollständigkeitsprüfungen weiter zu erhöhen.</li> </ul>	A	<p>Die Handlungsempfehlungen werden unterstützt.</p> <p>Aus Sicht der Regierung ist zentral, dass das Vorhaben «eBaubewilligungSG» konsequent und zielgerichtet umgesetzt werden kann mit dem Ziel, die Prozessqualität wesentlich zu verbessern.</p>
4	Digitalisierung	<p>Im Bereich der Digitalisierung empfehlen wir zu prüfen, ob die Umsetzung des Projekts "eBaubewilligungSG" vorgezogen oder beschleunigt werden kann. Unabhängig vom Status des Projekts ist es empfehlenswert, punktuell Effizienzpotenzial bzw. Verbesserungsmöglichkeiten bereits</p>	A	<p>Die Regierung teilt die Einschätzung der BDO, dass im Bereich des heutigen Baubewilligungsprozesses wesentliches Optimierungspotenzial besteht. Deshalb hat sie mit RRB</p>



		in der Zwischenzeit auszuschöpfen und nicht den Projektabschluss von eBaubewilligungSG abzuwarten, um Optimierungen vorzunehmen (bspw. vollständige Gesuchseinreichung sicherstellen).	2021/979 dem E-Gov-Vorhaben «e-BaubewilligungSG» zugestimmt und dieses entsprechend mandatiert.  Wichtig erscheint der Regierung, dass das Vorhaben «eBaubewilligungSG» mit Blick auf die definierten Zielsetzungen konsequent umgesetzt wird. Auf eine explizite Beschleunigung soll verzichtet werden.
--	--	--	--

## 6 Kantonspolizei (Kapo)

### 6.1 Effizienzanalyse BDO

Nachfolgend werden die Antworten zu den einleitend erwähnten sechs Fragestellungen kurz zusammengefasst:

- 1 Die BDO zeigt in ihrer Analyse, dass die Kapo die **Aufbau- und Ablauforganisation laufend optimiert**. Mittels Digitalisierung konnten organisatorische Optimierungen erzielt werden.
- 2 Die Kantonspolizei nimmt in der **Digitalisierung** sowohl im Vergleich mit den anderen Ämtern wie auch interkantonal eine **Vorreiterrolle** ein. Die Kapo ist bestrebt, ihre Prozesse bestmöglich digital zu unterstützen und hat in den letzten Jahren viele Projekte umgesetzt, welche sich in einem hohen Digitalisierungsstand äussern. Aufgrund der Vielzahl umgesetzter Projekte sind in näherer Zukunft keine weiteren grösseren Projekte geplant.
- 3 Gemäss Analyse der BDO **nehmen die FTE bei der Kantonspolizei jährlich zu** (entspricht politischem Wille gemäss Bericht Polizeiliche Sicherheit 2014). Die Bruttokosten der Kantonspolizei sind zwischen 2012 und 2022 jährlich gestiegen. Diese Steigerung resultiert vor allem dem **FTE-Zuwachs von rund 20 Prozent seit 2013** sowie tendenziell steigenden IT-Kosten infolge Umsetzung von Digitalisierungsprojekten.
- 4 Die Performance (Effizienz und Effektivität) ist bei der Kantonspolizei differenziert zu betrachten (zusätzliche personelle Ressourcen führen zu Mehrkosten, aber auch zu höherer Kontrolltätigkeit und dadurch mutmasslich mehr aufgedeckten Delikten). Im **interkantonalen Vergleich (Vergleichskantone Bern, Luzern, Solothurn und Aargau) weist die Kapo hohe Kosten pro Einwohner und Einsatz** auf. Ein wesentlicher Grund dafür ist der Effekt der **Stadtpolizei St.Gallen**. Durch diese Dualität entstehen naturgemäss gewisse Ineffizienzen (Doppelspurigkeiten in den Bereichen Führung, Führungsunterstützung, Infrastruktur und Logistik), welche in vielen Kantonen nicht vorhanden sind. Bereinigt um die Kosten der Stadtpolizei verbessert sich die Position des Kantons St.Gallen im Benchmarking.
- 5 Die **Personalaufwendungen (FTE) wachsen** sowohl in St.Gallen wie auch in den vier Vergleichskantonen aufgrund des Aufgabenwachstums konstant. In Bezug auf die Ressourcen kann zudem auf die beschriebenen **Reibungsverluste mit der Stadtpolizei St.Gallen** verwiesen werden.
- 6 **Effizienzpotenziale besteht vor allem im Bereich der Stadtpolizei**. Gerade im Hinblick auf aktuelle Themen wie Fachkräftemangel oder zunehmender Relevanz von Themen wie Cyberkriminalität könnten Synergieeffekte besser ausgeschöpft werden. Effizienzpotential wird auch in der **verursachergerechten Vollkostenverrechnung von Gross- und Sportveranstaltungen** gesehen.

### 6.2 Würdigung

Im Bereich der Kapo konnte mit den vier Vergleichskantonen durch die BDO ein breit abgestütztes Benchmarking erarbeitet werden, was positiv zu würdigen ist.

Die amtsspezifischen Handlungsempfehlungen der BDO werden von der Regierung folgendermassen beurteilt:



Nr.	Thema	Handlungsempfehlung BDO	Priorität BDO	Beurteilung durch Regierung
1	Synergienutzung Stadt- und Kantonspolizei	Der Betrieb einer Stadt- und einer Kantonspolizei ist im Sinne der Effizienz nicht optimal. Wir empfehlen deshalb die Prüfung einer verstärkten Zusammenarbeit oder gar Zusammenführung der beiden Polizeien. Heute wird diverses Synergiepotenzial nicht vollumfänglich ausgeschöpft. Exemplarisch genannt werden können eine gemeinsame Nutzung von Fahrzeugen, der Betrieb einer gemeinsamen Notfallzentrale, die Zusammenarbeit von nicht produktiven Einheiten (Finanzen, HR, IT, Beschaffung/Einkauf), der gemeinsame Einsatz von Fachspezialisten (bspw. im Bereich Cyber-Security, Interventionseinheit, Einsatztrainer für die taktische Aus- und Weiterbildung) zur Unterstützung und Entlastung der Polizisten sowie die Definition einheitlicher, kantonsweiter Qualitätsstandards. Nebst der Ausschöpfung von Synergiepotenzial könnte dadurch auf dem aktuell vorherrschenden Fachkräftemangel besser entgegnet werden.	A	Die Empfehlung der BDO, die Zusammenarbeit mit der Stadtpolizei St.Gallen zu verstärken, wird von der Regierung unterstützt. Dieses Thema soll im Kontext der Diskussion zu den Zentrumslasten der Stadt St.Gallen bearbeitet werden.
2	Verrechnungssystematik	Dienstleistungen wie die Unterstützung anlässlich des WEF, Gross- und Sportveranstaltungen (Ordnungsdienste bei Veranstaltungen und Sportanlässen) sowie bei der Durchführung von Aus- und Weiterbildungen und weitere Dienstleistungen zugunsten anderer Kantone sollten konsequent nach Vollkosten verrechnet werden.	B	Die Handlungsempfehlung wird unterstützt.
3	Beschaffung von Waffen, Fahrzeugen etc.	Wesentliches Synergie- und Effizienzpotenzial besteht in einer verstärkten Zusammenarbeit im Bereich Beschaffung von Waffen, Fahrzeugen und weiteren einsatzrelevanten Elementen. Die Zusammenarbeit könnte insbesondere zwischen Stadt- und Kantonspolizei verstärkt werden.	A	Die Handlungsempfehlung wird unterstützt.
4	Erhöhung des subjektiven Sicherheitsempfindens	Der verstärkte Einsatz von mobilen Polizeieinheiten fördert das subjektive Sicherheitsempfinden der Bevölkerung. Wir empfehlen deshalb zu prüfen, ob regionale Polizeistationen weiter abgebaut werden können und im Gegenzug die mobile Regionalpolizei gestärkt wird.	C	Die Handlungsempfehlung wird unterstützt.
5	Arbeitgeberattraktivität	Die Gründe für die hohe Fluktuation sind bekannt (insb. 7 x 24h Organisation, Lohnsituation). Wir empfehlen eine sporadische Überprüfung der Gründe. Zur Eindämmung der Fluktuation empfehlen wir die Entwicklung von spezifischen Lösungsansätzen zur Optimierung der Arbeitsbedingungen unter den gegebenen Voraussetzungen.	B	Massnahmen zur Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität werden gegenwärtig auf verschiedenen Ebenen bearbeitet (u.a. im Rahmen Überprüfung NeLo)



6	Digitalisierung	<p>Wir empfehlen, den umfangreichen Bestand an geplanten Projekten wenn möglich sequentiell umzusetzen, um die Mitarbeitenden in quantitativer Hinsicht nicht zu überfordern. Dies betrifft insbesondere den Digitalisierungsbereich.</p> <p>Zudem empfehlen wir der Kantonspolizei, trotz sehr guter Positionierung im Bereich der Digitalisierung weiterhin nach Optimierungen im Digitalisierungsbereich zu suchen und diese auch entsprechend umzusetzen.</p>	C	Die Kapo soll die schweizweite Vorreiterrolle (Pionierin) bei der Digitalisierung der Polizei beibehalten und auch zukünftig in digitale Innovationen investieren.
7	Prozesskostenanalyse	Zur Ermittlung von zusätzlichem Effizienzpotenzial empfehlen wir die Durchführung einer Prozesskostenanalyse ausgewählter Prozesse mit Vergleichskantonen.	B	Von der Durchführung einer Prozesskostenanalyse ausgewählter Prozesse soll aus Sicht der Regierung abgesehen werden.

## 7 Staatsanwaltschaft (StA)

### 7.1 Effizienzanalyse BDO

Nachfolgend werden die Antworten zu den einleitend erwähnten sechs Fragestellungen kurz zusammengefasst:

- 1 Die BDO führt aus, dass die Staatsanwaltschaft seit längerem ein extern begleitetes Projekt zur **Optimierung der Verfahrensführung und Organisationsentwicklung** führt, das sich aktuell in der Umsetzung befindet. So wird u.a. die **Zentralisierung einzelner Organisationseinheiten geprüft**.
- 2 Die Staatsanwaltschaft verfügt über den **geringsten Stand der Digitalisierung** der verglichenen Ämter. Die Digitalisierungsstrategie liegt nicht in der Hand der Staatsanwaltschaft. Die gesetzlichen Vorschriften hindern den Fortschritt im Bereich der Digitalisierung (fehlende Zulassung der digitalen Unterschrift). Mit der Harmonisierung der Informatik in der Strafjustiz (HIS) und Justitia 4.0 stehen zwei grössere IT-Projekte an.
- 3 Gemäss Analyse der BDO sind **generell ansteigende Fallzahlen bei der Staatsanwaltschaft** zu beobachten. **Ansteigende Pendenzen** resultieren bei den regionalen Untersuchungsämtern, dem Untersuchungsamt mit besonderen Aufgaben und der Jugendanwaltschaft.
- 4 Die BDO hält fest, dass die Staatsanwaltschaft des Kantons St.Gallen im interkantonalen Vergleich (Vergleichskantone Basel-Landschaft, Solothurn, Aargau und Waadt) **gut abschneidet**. Die Staatsanwaltschaft erledigt ihre Aufgaben **effizient und effektiv**. Potenzial zur verstärkten Zusammenarbeit konnte keines eruiert werden.
- 5 Die vorhandenen **Ressourcen werden im interkantonalen Vergleich als gut bewertet**. Die Vergleichsresultate zeigen, dass die Staatsanwaltschaft nicht über zu viele Ressourcen verfügt (Kriterien: Anzahl Strafbefehle pro FTE bzw. Personalkosten pro Strafbefehl).
- 6 Zur Nutzung von Effizienzpotenzial weist die BDO insbesondere auf die **geplanten Projekte im Digitalisierungsbereich** hin (Justitia 4.0, alle HIS-Projekte, Transformation und Gesetzgebung).

### 7.2 Würdigung

Im Bereich der Staatsanwaltschaft konnte mit vier Vergleichskantonen durch die BDO ein breit abgestütztes Benchmarking erarbeitet werden, was positiv zu würdigen ist.

Die amtsspezifischen Handlungsempfehlungen der BDO werden von der Regierung folgendermassen beurteilt:



Nr.	Thema	Handlungsempfehlung BDO	Priorität BDO	Beurteilung durch Regierung
1	Prüfung Zentralisierung	<p>Wir empfehlen Ihnen wo möglich weitere Zentralisierungen zu prüfen. Dies ist aus unserer Sicht in der Jugendanwaltschaft und den regionalen Untersuchungsämtern (je vier Standorte) zu prüfen.</p> <p>Selbstverständlich gilt es dabei die Vor- und Nachteile transparent aufzuzeigen und abzuwägen. Rechtliche Rahmenbedingungen (bspw. Max. 30 Minuten Zeit bis zum Eintreffen vor Ort) sind in solche Überlegungen einzubeziehen.</p> <p>Grundsätzlich kann aber festgehalten werden, dass der Unterhalt verschiedener Standorte Mehrkosten (Raummiete, Reinigung etc.) nach sich ziehen kann. Möglicherweise ist auch der Koordinationsaufwand mit dezentralen Standorten höher. Im Gegenzug geht bei einer Zentralisierung möglicherweise auch Kundennähe verloren.</p>	A	<p>Mit der laufenden Organisationsentwicklung sind in der Staatsanwaltschaft Zentralisierungen bei den drei Standorten des Untersuchungsamtes Uznach sowie die Zusammenlegung der beiden Standorte des Untersuchungsamtes Altstätten angedacht. Diese Anstrengungen sind aus Sicht der Regierung fortzusetzen.</p> <p>Die Handlungsempfehlung zur Überprüfung weitergehender Zentralisierungen wird unterstützt.</p>
2	Entwicklung Pendenzen	<p>Die Entwicklung der Pendenzen sollte unseres Erachtens detailliert weiterverfolgt werden (siehe auch Handlungsempfehlung Monitoring/KPI). Wir empfehlen Ihnen die Auswirkung der eingeleiteten Massnahme laufend zu prüfen und eine Fortschrittskontrolle einzuführen. Ausserdem sind laufend weitere Massnahmen zu prüfen, sollten sich die Pendenzen nicht wie gewünscht reduzieren.</p>	B	<p>Die Handlungsempfehlung wird unterstützt.</p>
3	Prozesskostenanalyse	<p>Ergänzend könnte durch eine detaillierte Prozesskostenanalyse vermutlich weiteres Effizienzpotenzial eruiert werden. Aufgrund des Benchmarkings drängt sich die Vertiefung unseres Erachtens zwar nicht zwingend auf, es ist aber davon auszugehen, dass dennoch Effizienzgewinne in den Prozessabläufen möglich wären.</p>	B	<p>Von der Durchführung einer Prozesskostenanalyse soll aus Sicht der Regierung derzeit aufgrund der Ergebnisse des Benchmarkings und der laufenden Organisationsentwicklung abgesehen werden.</p>
4	Digitalisierung	<p>Im Zusammenhang mit der Digitalisierung empfehlen wir zu versuchen, den Standpunkt der Staatsanwaltschaft (noch) stärker zu vertreten. Insbesondere könnten die Ablösung von Juris, was für das Amt offenbar von grosser Bedeutung wäre, forciert werden. Zudem empfehlen wir generell, den Handlungsspielraum wo vorhanden, konsequent auszuschöpfen (insb. interne Prozess, Planung Digitalisierungsprojekte auch kantonsweit).</p>	B	<p>Die Handlungsempfehlung wird unterstützt.</p> <p>Die geplanten Digitalisierungsprojekte (Justitia 4.0, alle HIS-Projekte, Transformation und Gesetzgebung) sollen prioritär behandelt werden (Priorität A) und zu weiteren Effizienzsteigerungen führen.</p>

## 8 Übergeordnete Empfehlungen der BDO

Die BDO hat in allen sechs Analyseberichten ein identisches Kapitel (4.1) mit übergeordneten Handlungsempfehlungen zu folgenden vier Themenfeldern (A bis D) aufgenommen. Diese werden nachfolgend gewürdigt.



### **A – Trade-off zwischen Effizienz / Qualität**

Eine effiziente Dienstleistung entspricht nicht in jedem Fall einer qualitativ hochstehenden, kundenorientierten Dienstleistung. Die BDO empfiehlt die Festlegung der geforderten Dienstleistungsqualität pro Amt unter entsprechender Berücksichtigung der Auswirkungen der Effizienz.

**Würdigung Regierung:** Bei der Abwägung zwischen Effizienz und Qualität der staatlichen Leistungserbringungen handelt es sich um eine permanente Aufgabe von Regierung und Kantonsrat, die eine sorgfältige Balance benötigt. Je nach Art der Leistung wird auf Qualitätsaspekte ein spezielles Augenmerk gerichtet.

### **B – Monitoring / KPI:**

Die BDO empfiehlt die Definition der Effizienz und Effektivität pro Amt und, daraus abgeleitet, eines Cockpits und Monitorings pro Amt als Steuerungs- und Führungsinstrument. Aus der Definition der Effizienz und Effektivität können amtsspezifische Key Performance Indicators (KPI) abgeleitet werden. Diese können periodisch gemessen und entsprechend des Zielerreichungsgrads mit Massnahmen versehen werden.

**Würdigung Regierung:** Die übergeordnete Handlungsempfehlung wird unterstützt. Das Anliegen ist berechtigt, der Kanton St.Gallen verfügt heute in diesem Bereich über eine Vielzahl unterschiedlicher, nur bedingt aufeinander abgestimmter Controlling-Instrumente, aber kaum über übergeordnete standardisierte Steuerungs- und Führungsinstrumente. Das laufende Projekt «Weiterentwicklung Rechnungswesen und Finanzmanagement: Initialisierungsphase» bzw. die entsprechenden Folgearbeiten werden sich mit der Konzeption und der Entwicklung von übergeordneten und standardisierten Steuerungs- und Führungsinstrumenten befassen. Für Controlling-Aktivitäten in der Übergangsphase (bspw. Regierungs- und Departementscontrolling) werden die Ämter angehalten, die in den Effizienzanalysen in Zusammenarbeit mit der BDO entwickelten Finanz- und Leistungskennzahlen zu verwenden und weiterzupflegen.

### **C – Digitalisierung**

Die BDO empfiehlt, die Weiterentwicklung der Digitalisierung kantonsweit zentral zu steuern und entsprechende Vorgaben an die Ämter zu definieren. Es sollte pro Departement und Amt eine einheitliche Digitalisierungsstrategie formuliert werden, welche die Grundsätze der Digitalisierung grob regelt, kantonsweit abgestimmt ist (Stufe Departement) und individuelle Ziele pro Amt enthält. Diese Ziele können anschliessend wo sinnvoll standardisiert, harmonisiert und konsolidiert werden. So kann von vorhandenem Synergiepotenzial profitiert werden. Auf dieser Basis sollte pro Amt eine spezifische Strategie erarbeitet werden, welche die Heterogenität und Spezifität der Ämter berücksichtigt und jedem Amt eine individuelle Digitalisierungsstrategie gemäss kantonsweiten Grundsätzen ermöglicht.

Über KPI könnte der Umsetzungsstand der Digitalisierungsstrategie gesteuert und getrackt werden. Eine regelmässige Überprüfung der Zielerreichung erachten wir als wichtig. Eine Integration ins Ämter-Monitoring wäre sinnvoll.

Im Bereich der Daten empfiehlt die BDO eine Vereinheitlichung und Zentralisierung der gemeinsam genutzten Daten kantonsweit. Über eine zentrale Stelle sollte sichergestellt werden, dass keine redundanten, veralteten oder widersprüchlichen Daten existieren. Eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit erachten wir als grossen Mehrwert im Bereich der Daten. Hierzu ist die Durchsetzungsfähigkeit der zentralen Stellen zu stärken (Verantwortung und Ermächtigung der



zentralen Stellen inkl. Messung Wirksamkeit und Erfolg) und es sollten konkrete Ziele (insb. auch quantitativ) definiert werden.

**Würdigung Regierung:** Im Bericht «Effizienzanalysen Querschnittsaufgaben» des Finanzdepartementes vom 20. Juni 2023 (RRB 2023/477) werden vergleichbare Empfehlungen formuliert und Schlussfolgerungen gezogen. So wird u.a. auch erwähnt, dass eine höhere Standardisierung im Informatikbereich anzustreben sei. Mit der Schaffung der neuen Stelle «Programmmanager digitale Transformation» per Anfang 2023 hat die Regierung einen entsprechenden Schwerpunkt gesetzt. Zentrale Aufgabe des Programmmanagements ist es, die zahlreichen Digitalisierungsvorhaben der Departemente noch besser aufeinander abzustimmen und strategischer auszurichten. Die Zusammenarbeit mit den St.Galler Gemeinden, aber auch mit den im Kanton St.Gallen ansässigen Unternehmen, ist eng. Ziel ist es, die digitale Transformation im Kanton St.Gallen gemeinsam voranzutreiben.

#### **Interkantonaler Austausch**

Die interkantonalen Austausche waren gemäss BDO grösstenteils sehr wertvoll und hilfreich für alle Involvierten. Die BDO empfiehlt deshalb die Institutionalisierung eines regelmässigen Austausches zur Erkennung von Optimierungspotenzial. In einem Teil der analysierten Ämter bestehen bereits entsprechende Gefässe. Inwieweit der Fokus jedoch auf Prozessoptimierungen, Effizienzpotenzialen und Synergieeffekten liegt, kann nicht abschliessend beurteilt werden.

**Würdigung Regierung:** Die Regierung ist offen für eine verstärkte interkantonale Zusammenarbeit. Die Ämter werden angehalten, den interkantonalen Austausch – wo sinnvoll – aufrechtzuerhalten und weiter zu pflegen. Ein regelmässiger Austausch soll zu einer weiteren Optimierung der Aufgabenerfüllung führen («best practice»).

## **9 Gesamteinschätzung**

Aus Sicht der Regierung werden die von der BDO erarbeiteten Effizienzanalysen positiv gewürdigt. Innerhalb einer relativ knappen Bearbeitungszeit von gut fünf Monaten und dank konstruktiver Mitarbeit der betroffenen Ämter konnten qualitativ gute Schlussberichte erstellt werden. Die Berichte geben eine gute Gesamtübersicht und ermöglichen eine erste Grobeinschätzung zur Effizienz der kantonalen Aufgabenerfüllung. Die Effizienz der kantonalen Aufgabenerfüllung wird durch die BDO bei den untersuchten sechs Ämtern als gut bis sehr gut beurteilt.

Die Flughöhe der Einschätzungen und Empfehlungen wird als zweckmässig erachtet. Es werden differenzierte Betrachtungen vorgenommen und die aus Sicht der Regierung relevanten Themen – wie auch politisch «heisse Eisen» – werden angesprochen. Interkantonale Benchmarkings konnten aufgrund teilweise fehlender Vergleichbarkeit nicht flächendeckend vorgenommen werden. Es zeigte sich, dass die föderalen Strukturen der Schweiz zu unterschiedlichen Organisationsformen und Zuständigkeiten zwischen den Kantonen und ihren Gemeinden führen, was die Durchführung von Vergleichen erschwert. Diese bereits im Vorfeld der Analysen geäusserten Schwierigkeiten wurden durch die Arbeiten der BDO bestätigt.

Abschliessend wird festgehalten, dass die an den Auftragnehmer vorgegebenen Zielsetzungen erreicht werden konnten. Das definierte Kostendach für die sechs Analysen von insgesamt rund 252'000 Franken konnte durch die BDO eingehalten werden.



## 10 Nächste Schritte (Phase II)

Aufgrund der wertvollen Erkenntnisse und der positiven Erfahrungen aus den Arbeiten zu den sechs Effizienzanalysen aus der Phase I schlägt die Regierung vor, eine zweite Phase auszulösen. Ab September 2023 sollen bei den folgenden vier grossen Ämtern mit «Massengeschäften» Effizienzanalysen in Analogie zur Phase I durchgeführt werden:

- Amt für Berufsbildung (einschliesslich Berufsfachschulen) (BLD)
- Amt für Mittelschulen (einschliesslich Mittelschulen) (BLD)
- Strassenverkehrs- und Schifffahrtsamt (SJD)
- Migrationsamt (einschliesslich Asylwesen) (SJD)

Auf vertiefende Abklärungen zu den Analysen aus der Phase I kann aus Sicht der Regierung verzichtet werden.

Wie einleitend erwähnt, kann der Auftrag an die BDO gemäss erfolgter Ausschreibung zwei Mal verlängert werden. Die Analysen werden wieder durch die BDO erarbeitet. Grundsätzlich soll in Analogie zu Phase I der Benchmarking-Ansatz angewandt werden. Falls dieser nicht oder nur bedingt möglich ist, soll der Fokus auf Prozesskostenanalysen gelegt werden. Die entsprechenden finanziellen Ressourcen sind im Budget 2023 berücksichtigt.

Über das Auslösen einer weiteren Tranche (Phase III) soll zu einem späteren Zeitpunkt (voraussichtlich im Frühjahr 2024) entschieden werden.