



**Bericht
der Staatswirtschaftlichen Kommission
über die Rechnung 2024
und die kantonale Verwaltung**

05. März 2025

Sehr geehrter Herr Grossratspräsident
Hochgeachteter Herr Landammann
Sehr geehrte Damen und Herren des Grossen Rates und der Standeskommission

Im Rahmen des Auftrags gemäss Verordnung über die Finanzprüfung und die Geschäftsüberwachung vom 27. März 1995 (VFG, GS 641.010) berichtet die Staatswirtschaftliche Kommission (StwK) über die Prüfungen der Staatsrechnungen und der Staatsverwaltung.

1. Rechnung 2024

1.1. Konsolidierte Rechnung (inkl. Spezialrechnungen)

Die konsolidierte Gesamtsicht (Verwaltungs-, Abwasser-, Strassen-, Abfallrechnung) über den Kantonshaushalt ist in der Erfolgsrechnung zweistufig dargestellt. Die konsolidierte Rechnung 2024 schliesst in der Erfolgsrechnung mit einem operativen Verlust (Stufe 1) von Fr. 2.8 Mio. (Vorjahr: - Fr. 7.2 Mio.) ab. Dank höheren Steuereinnahmen und höherem Finanzertrag konnte somit ein um Fr. 7.9 Mio. besseres Ergebnis erreicht werden als budgetiert. Das Jahresergebnis (Stufe 2) der Erfolgsrechnung schloss dank Zusatzabschreibungen und Vorfinanzierungen aus den Vorjahren, welche aufgrund von realisierten und in Betrieb genommenen Anlagen aufgelöst werden konnten, mit einem Gewinn von Fr. 0.3 Mio. (Vorjahr: - Fr. 3.6 Mio.) und somit um Fr. 7.9 Mio. besser ab als budgetiert. Die Auflösungen der Vorfinanzierungen betreffen insbesondere das Hallenbad (- Fr. 1.7 Mio.), die St. Antonstrasse (- Fr. 0.3 Mio.), die Eggerstandenstrasse (- Fr. 0.3 Mio.), das APZ (- Fr. 0.2 Mio.) und die Sanierung Niveauübergänge (- Fr. 0.2 Mio.).

Im Jahr 2024 wurden Nettoinvestitionen von Fr. 13.6 Mio. (Vorjahr: Fr. 12.1 Mio.) getätigt. Diese fielen gegenüber dem budgetierten Wert von Fr. 20.5 Mio. um Fr. 6.9 Mio. tiefer aus als geplant. Die Gründe für die Differenz gegenüber dem budgetierten Wert liegen in der wiederholten Verschiebung von Projektrealisierungen (Ersatzbau Verwaltungsgebäude, Sanierung Steiner- und Walzenhausstrasse und Osterweiterung Ökohof) und der Streichung der geplanten Sanierung des Grossrats-saals.

Erfolgsrechnung	Rechnung 2024	Budget 2024
Ordentlicher Aufwand	-193'634'209	-186'687'700
Ordentlicher Ertrag	190'792'684	175'903'600
Operatives Ergebnis (Stufe 1)	-2'841'525	-10'784'100
Ausserordentlicher Aufwand	-247'000	-247'000
Ausserordentlicher Ertrag	2'882'000	2'882'000
Jahresergebnis (Stufe 2)	287'475	-7'655'100
Investitionsrechnung		
Ausgaben	16'429'258	22'492'000
Einnahmen	2'821'704	2'017'000
Nettoinvestitionen	13'607'554	20'475'000

1.2. Bilanz

Die Bilanzsumme erhöhte sich um Fr. 1.7 Mio. von 243.2 Mio. auf Fr. 244.9 Mio. (Vorjahr: - Fr. 1.5 Mio.)

Die auffälligste Veränderung auf der Aktivseite der Bilanz ist der höhere Wert bei den Sachanlagen Finanzvermögen (Konto 108). Die Wertzunahme in dieser Position widerspiegelt die durchgeführten Neuschätzungen der Kantons-Liegenschaften, welche durch das kantonale Schatzungsamt durchgeführt wurde und alle fünf Jahre wiederholt wird.

Aktiven	31.12.2023	Zunahme	Abnahme	31.12.2024
Finanzvermögen				
100 Flüssige Mittel und kurzfristige Geldanlagen	30'679'550	340'983'529	343'570'502	28'092'577
101 Forderungen	27'546'336	221'215'570	222'471'300	26'290'606
102 Kurzfristige Finanzanlagen	30'000'000	25'000'000	25'000'000	30'000'000
104 Aktive Rechnungsabgrenzungen	1'504'494	563'855	1'504'707	563'643
106 Vorräte und angefangene Arbeiten	91'786	310'043	291'960	109'869
107 Finanzanlagen	31'411'641	100'491	250'000	31'262'131
108 Sachanlagen Finanzvermögen	26'300'400	2'740'300	704'700	28'336'000
Total Finanzvermögen	147'534'207	590'913'787	593'793'169	144'654'826
Verwaltungsvermögen				
140 Sachanlagen Verwaltungsvermögen	58'925'429	13'714'325	8'710'002	63'929'753
142 Immaterielle Anlagen	335'287	385'030	356'633	363'684
144 Darlehen	1'215'464	641'377	18'635	1'838'206
145 Beteiligungen, Grundkapitalien	31'771'256	0	0	31'771'256
146 Investitionsbeiträge	5'931'050	0	1'360'835	4'570'215
148 Zusätzliche Abschreibungen	-2'470'754	247'000	0	-2'223'754
Total Verwaltungsvermögen	95'707'732	14'987'731	10'446'103	100'249'360
Total Aktiven	243'241'940	605'901'518	604'239'272	244'904'186

Passiven	31.12.2023	Zunahme	Abnahme	31.12.2024
Kurzfristiges Fremdkapital				
200 Laufende Verbindlichkeiten	31'805'565	526'340'678	520'074'640	38'071'602
201 Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	2'725'000	500'000	250'000	2'975'000
204 Passive Rechnungsabgrenzungen	10'734'199	10'309'280	10'124'199	10'919'280
205 Kurzfristige Rückstellungen	0	0	0	0
Total kurzfristiges Fremdkapital	45'264'764	537'149'958	530'448'839	51'965'883
Langfristiges Fremdkapital				
206 Langfristige Finanzverbindlichkeiten	27'749'323	491	0	27'749'813
208 Langfristige Rückstellungen	0	0	0	0
209 Verbindlichkeiten gegenüber Spezialfinanzierung / Fonds FK	2'211'762	0	223'097	1'988'666
Total langfristiges Fremdkapital	29'961'085	491	223'097	29'738'479
Total Fremdkapital	75'225'849	537'150'449	530'671'936	81'704'362
Eigenkapital				
290 Verpflichtungen gegenüber Spezialfinanzierung / Fonds EK	20'058'727	374'719	2'447'001	17'986'445
291 Fonds / Legate	6'119'711	2'584	152'044	5'970'251
293 Vorfinanzierungen	41'549'480	0	2'882'000	38'667'480
299 Bilanzüberschuss/-fehlbetrag	100'288'173	10'666'280	10'378'805	100'575'648
Total Eigenkapital	168'016'091	11'043'583	15'859'850	163'199'824
Total Passiven	243'241'940	548'194'032	546'531'786	244'904'186

Auf der Passivseite der Bilanz ist zu erwähnen, dass im Konto 290 «Verpflichtungen gegenüber Spezialfinanzierungen / Fonds EK» die Entnahme über Fr. 1.8 Mio. aus dem Grundstückgewinnsteuer-Fonds zu Gunsten des Erziehungsdepartements und des Land- und Forstwirtschaftsdepartements enthalten ist. Da dieser Fonds seit 2021 nicht mehr geäufnet wird, ist der Fonds mit der diesjährigen Entnahme nun geleert, was nächstes Jahr auf die Erfolgsrechnung einen entsprechenden Einfluss haben wird.

1.3. Verwaltungsrechnung (exkl. Spezialrechnungen)

Die Erfolgsrechnung 2024 schliesst im operativen Ergebnis (Stufe 1) mit einem Verlust von Fr. 3.2 Mio. (Vorjahr: - Fr. 8.8 Mio.) um Fr. 7.8 Mio. besser ab als budgetiert. Das Jahresergebnis (Stufe 2) weist einen Verlust von Fr. 1.1 Mio. (Vorjahr: - Fr. 6.4 Mio.) aus und schliesst um Fr. 7.8 Mio. ebenfalls besser ab als budgetiert.

Die Nettoinvestitionen liegen mit Fr. 4.1 Mio. (Vorjahr: Fr. 6.8 Mio.) deutlich unter dem budgetierten Wert von Fr. 9.8 Mio. Damit wurden weniger als die Hälfte der budgetierten Investitionen getätigt.

1.4. Abwasserrechnung

Die Erfolgsrechnung schliesst nach ordentlichen Abschreibungen von Fr. 1.0 Mio. mit einem Gewinn von Fr. 0.1 Mio. (Vorjahr: + Fr. 0.1 Mio.) im budgetierten Rahmen ab.

Die Investitionsrechnung schliesst mit Nettoinvestitionen von Fr. 1.0 Mio. (Vorjahr: 2.1 Mio.) unter dem budgetierten Wert von Fr. 2.1 Mio. ab.

1.5. Strassenrechnung

Die Erfolgsrechnung schliesst nach ordentlichen Abschreibungen von Fr. 2.5 Mio. mit einem Gewinn von Fr. 1.4 Mio. (Vorjahr: + Fr. 2.6 Mio.) ab. Geprägt ist die Erfolgsrechnung durch höhere Unterhaltskosten für die Gaiser- und Weissbadstrasse und höhere Erträge bei den Motorfahrzeugsteuern, aus dem Benzinzoll und der Leistungsabhängigen Schwerverkehrsabgabe (LSVA).

Die Nettoinvestitionen liegen mit Fr. 8.4 Mio. (Vorjahr: Fr. 3.1 Mio.) um Fr. 0.6 Mio. über dem budgetierten Wert von Fr. 7.8 Mio. Diese Mehrinvestitionen gegenüber Budget begründen sich, trotz Verschiebung der Sanierung der Steiner- und Walzenhausenstrasse, in höheren Investitionen für die Lärmschutzmassnahmen Imm und die Sanierung Hallenbad- und Metzibrücke. Die Alimentierung des Öffentlichen Verkehrs aus der Strassenrechnung ist mit Fr. 2.2 Mio. gleich hoch wie im Vorjahr.

1.6. Abfallrechnung

Die Erfolgsrechnung schliesst mit einem Verlust von Fr. 0.07 Mio. (Vorjahr: - Fr. 0.02 Mio.) um Fr. 0.20 Mio. besser ab als budgetiert.

Die Nettoinvestitionszunahme von Fr. 0.1 Mio. liegt auf dem Vorjahreswert und rund Fr. 0.8 Mio. unter dem budgetierten Wert, da die seit 2020 geplante Osterweiterung des Ökohofs um ein weiteres Jahr verschoben wurde.

1.7. Erfolgsrechnung: Abweichungen von Aufwand und Ertrag zum Budget

Die beiden folgenden Darstellungen zeigen die wesentlichsten Abweichungen von Aufwand und Ertrag zum Budget gemäss Artengliederung auf.

Aufwand (nach Artengliederung)	Rechnung 2024	Budget 2024	Abweichung
Personalaufwand	32'510'245	33'190'000	679'755
Sach- und übriger Betriebsaufwand	19'297'207	19'854'500	557'293
Abschreibungen Verwaltungsvermögen	8'506'417	9'091'000	584'583
Finanzaufwand	686'524	38'000	-648'524
Einlagen in Fonds und Spezialfinanzierungen	377'303	277'000	-100'303
Transferaufwand	99'719'475	91'902'200	-7'817'275
Durchlaufende Beiträge	23'810'989	23'155'000	-655'989
Ausserordentlicher Aufwand	-247'000	-247'000	-
Interne Verrechnungen	8'726'048	9'180'000	453'952
Total Aufwand	193'387'209	186'440'700	-6'946'509

Beim Aufwand (nach Artengliederung) fällt der Personalaufwand auf, da er tiefer ist als budgetiert. Vakante Stellen konnten im 2024 nicht oder erst mit Verzögerung besetzt werden. Aufwandmindernd auf den Personalaufwand wirkten sich zudem Taggeldrückerstattungen von mehreren Langzeit-Krankheitsfällen aus.

Der deutlich höhere Transferaufwand gegenüber Budget basiert hauptsächlich auf höheren Aufwendungen aus dem Gesundheits- und Sozialwesen in den folgenden Positionen: Ausserkantonale Hospitalisationen (+ Fr. 2.9 Mio.), Kantonsbeiträge an Pflegeleistungen (+ Fr. 1.6 Mio.), Prämienverbilligungsbeiträge (+ Fr. 1.5 Mio.), Rückstellungen Bundesgelder Asyl (+ Fr. 1.0 Mio.), Kantonsbeitrag Ergänzungsleistungen (+ Fr. 0.6 Mio.) und Sonderschulung (+ Fr. 0.6 Mio.).

Ertrag (nach Artengliederung)	Rechnung 2024	Budget 2024	Abweichung
Fiskalertrag	73'581'875	68'231'000	5'350'875
Regalien und Konzessionen	1'263'744	1'193'000	70'744
Entgelte	16'106'684	14'144'100	1'962'584
Verschiedene Erträge	290'813	247'000	43'813
Finanzertrag	15'100'958	11'797'500	3'303'458
Entnahmen aus Fonds und Spezialfinanzierungen	2'822'142	2'997'000	-174'858
Transferertrag	49'089'431	44'959'000	4'130'431
Durchlaufende Beiträge	23'810'989	23'155'000	655'989
Ausserordentlicher Ertrag	2'882'000	2'882'000	-
Interne Verrechnungen	8'726'048	9'180'000	-453'952
Total Ertrag	193'674'684	178'785'600	14'889'084

Bei den Abweichungen der Erträge fallen vor allem der zusätzliche Fiskalertrag (siehe unten) und der zusätzliche Finanzertrag auf. Letzterer ist durch die Neuschätzung der Sachanlagen Finanzvermögen, die erhöhte Ablieferung der Kantonalbank und die Verzinsung von Festgeldanlagen und Kontokorrent-Guthaben geprägt.

Minderaufwand	Betrag in Fr.	Mehrertrag	Betrag in Fr.
Personalaufwand	682'000	Staatssteuern laufendes Jahr	3'214'000
Externe EDV-Kosten Steuerverwaltung	633'000	Neuschätzung Sachanlagen FV	2'035'000
Schulgelder Tertiärstufe	383'000	Bundesbeitrag Globalpauschale Asyl	1'589'000
Abschreibungen	372'000	Staatssteuern Vorjahr	1'193'000
Alter und Pflege Alpsteeblick	264'000	Anteil Direkte Bundessteuer	1'075'000
Ersatzbeschaffung Hard- und Software	254'000	Erbschafts- und Schenkungssteuern	981'000
Kantonsbeiträge Neue Regionalpolitik	214'000	Quellensteuern	733'000
		Staatssteuern frühere Jahre	708'000
		Anteil Verrechnungssteuer Bund	450'000
		Anteil Reingewinn Appenzeller Kantonalbank	300'000
		Rückerst. Personalkosten Integration	265'000
		Zinsen Finanzanlagen	261'000
		Handänderungssteuern	203'000
	2'802'000		13'007'000
Mehraufwand	Betrag in Fr.	Minderertrag	Betrag in Fr.
Ausserkantonale Hospitalisationen	-2'935'000	Grundstückgewinnsteuern	-1'177'000
Kantonsbeiträge an Pflegeleistungen	-1'625'000		
Prämienverbilligungsbeiträge	-1'543'000		
Rückstellung Bundesgelder Asyl	-957'000		
Kantonsbeitrag Ergänzungsleistungen	-560'000		
Sonderschulung	-553'000		
Strassenrechnung (Saldo)	-311'000		
Erhöhung Delkredere Steuern	-225'000		
Alter und Pflege Bürgerheim	-216'000		
	-8'925'000		-1'177'000
Total Abweichungen Aufwand	-6'123'000	Total Abweichungen Ertrag	11'830'000
Total Abweichungen gegenüber Budget 2024			5'707'000

Abweichungen in der ER Verwaltungsrechnung 2024

Die Entwicklung der Steuereinnahmen ist sehr erfreulich. Der Wert des Budgets 2025 ist bereits überschritten. Hauptsächlich bei den Staatssteuern des laufenden Jahres ist ein anhaltendes Wachstum erkennbar. Bei den Erbschafts- und Schenkungssteuern sowie den Grundstückgewinnsteuern ist immer mit möglichen Ausschlägen zu rechnen.

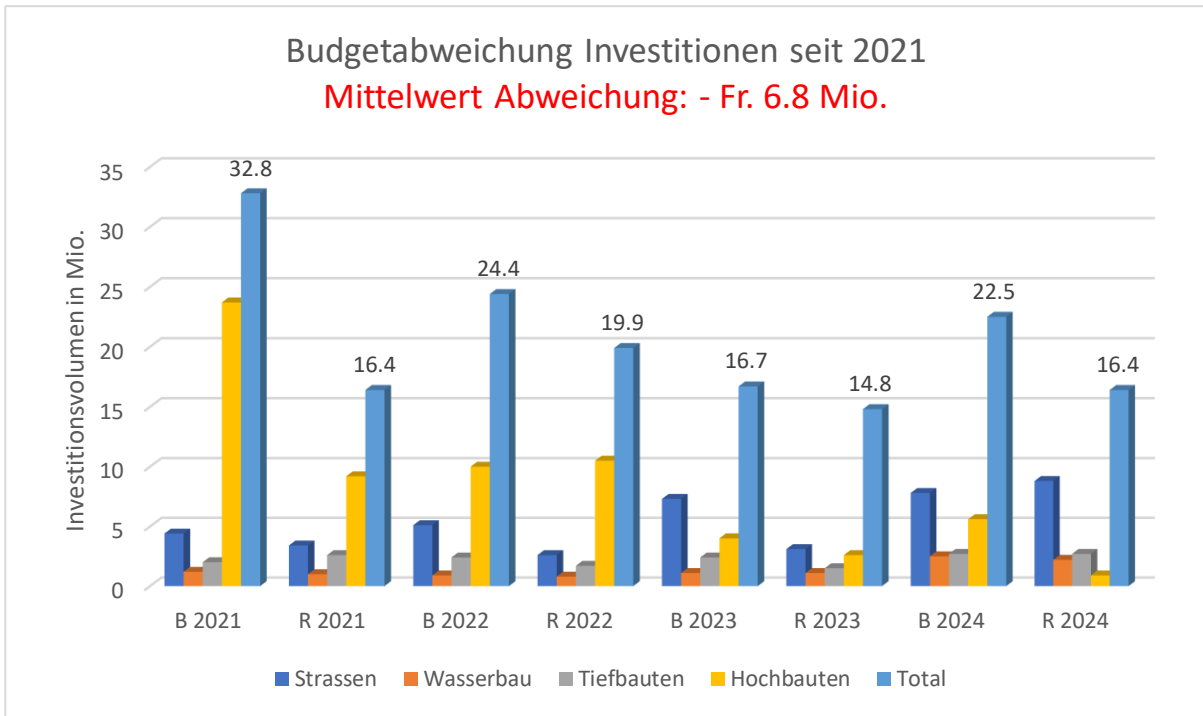
Steuerart	Budget 2025	Budget 2025 vs Rechnung 2024	Rechnung 2024	Budget 2024	Abweichung Rechnung / Budget 2024	Rechnung 2023	Abweichung Rechnung 2024 / 2023
Staatssteuern Laufendes Jahr	54'392'000	-597'858	54'989'858	51'776'000	3'213'858	51'156'233	3'833'625
Staatssteuern Vorjahr	1'088'000	-1'004'084	2'092'084	899'000	1'193'084	1'904'921	187'163
Staatssteuern frühere Jahre	1'353'000	-771'968	2'124'968	1'417'000	707'968	1'490'879	634'089
Quellensteuern	1'100'000	-432'905	1'532'905	800'000	732'905	1'470'810	62'095
Erbschafts- und Schenkungsteuern	1'650'000	-980'743	2'630'743	1'650'000	980'743	1'668'120	962'623
Grundstückgewinnsteuern	5'900'000	1'077'299	4'822'701	6'000'000	-1'177'299	4'597'888	224'813
Anteil dir. Bundessteuer + Verrechnungssteuer	9'684'000	-915'310	10'599'310	9'074'000	1'525'310	9'376'961	1'222'349
Total	75'167'000	-3'625'569	78'792'569	71'616'000	7'176'569	71'665'812	7'126'757
Prozentuale Veränderung		-4.6%			10.0%		9.9%
Motorfahrzeugsteuern	7'400'000	3'419	7'396'581	7'300'000	96'581	7'251'160	145'421
Prozentuale Veränderung		0.0%			1.3%		2.0%

1.8. Investitionsrechnung (inkl. Spezialrechnungen)

Im Rechnungsjahr 2024 betragen die Bruttoinvestitionen Fr. 16.4 Mio. (Vorjahr: Fr. 14.8 Mio.) und liegen Fr. 6.1 Mio. (Vorjahr: Fr. 3.7 Mio.) unter Budget.

Investitionsausgaben (nach Artengliederung)	Rechnung 2024	Budget 2024	Abweichung
Sachanlagen	15'076'864	20'447'000	-5'370'136
Strassen	8'789'500	7'800'000	989'500
Wasserbau	2'228'723	2'500'000	-271'277
Tiefbauten	1'962'395	2'710'000	-747'605
Hochbauten	1'000'088	6'450'000	-5'449'912
Mobilien	711'128	584'000	127'128
Immaterielle Anlagen	385'030	403'000	-17'970
Investitionsbeiträge	671'394	1'400'000	-728'606
Investitionsbeiträge an den Bund	-	-	-
Investitionsbeiträge an den Kanton	1'225'720	1'400'000	-174'280
Investitionsbeiträge an Gemeinden	-	-	-
Investitionsbeiträge an öffentliche Unternehmungen	-554'326	-	-554'326
Investitionsbeiträge an private Unternehmungen	-	-	-
Beteiligungen und Grundkapitalien	-	-	-
Öffentliche Unternehmungen	-	-	-
Darlehen	681'000	645'000	36'000
Darlehen an öffentliche Unternehmen	676'000	645'000	31'000
Darlehen an Private Haushalte	5'000	-	5'000
Investitionsausgaben T total	16'429'258	22'492'000	-6'062'742

Die tieferen Investitionen gründen in der Verschiebung der Osterweiterung Ökohof (- Fr. 0.65 Mio.), der weiteren Verzögerung des Verwaltungsgebäudes (- Fr. 3.0 Mio.) und im verzögertem Zahlungsfluss des Bauprojekts Bürgerheim (- Fr. 0.6 Mio.). Zudem ist die Schlussrechnung der Durchmesserlinie tiefer ausgefallen als die geleisteten Akonto-Zahlungen (- Fr. 0.6 Mio.).



1.9. Finanzierungsschema 2024 (Konsolidierte Rechnung)

Das Finanzierungsschema zeigt die Zusammenhänge von Investitionsrechnung und Erfolgsrechnung zur Finanzierung von Investitionen auf.

Investitionsrechnung		Laufende Rechnung			
Nettoinvestitionen		Finanzierung			
Investitionsausgaben 16'429'258 (14'763'347)	Investitionseinnahmen 2'821'704 (2'668'720) Nettoinvestitionen 13'607'554 (12'094'627)	Nettoinvestitionen 13'607'554 (12'094'627)	Selbstfinanzierung 4'026'563 (-1'540'650)	Aufwand - Personal - Sachaufwand - Zinsen - Beiträge 183'751'549 (178'515'510)	Ertrag - Steuern - Entgelte - Vermögenserträge - Beiträge 193'636'812 (183'879'457)
			Fondsentnahme -2'444'839 (-3'578'597)		
			Entnahme EK -2'882'000 (-3'326'000)		
			Abschreibungen + Gewinn 9'353'401 (5'363'947)	Abschreibungen 9'065'926 (8'993'247)	
				Ertragsüberschuss 287'475 (-3'629'300)	

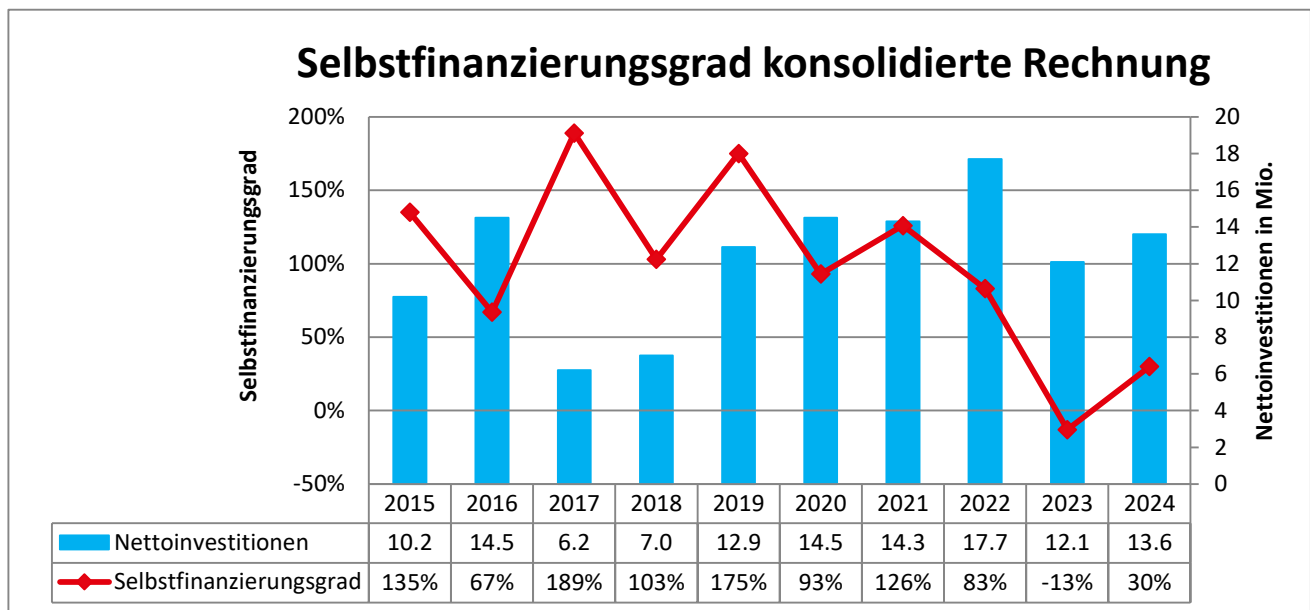
(Vorjahreszahlen)

Im 2024 konnte ein positiver Selbstfinanzierungsbetrag von Fr. 4.0 Mio. (Vorjahr: - Fr. 1.5 Mio.) erreicht werden. Dieser setzt sich aus der Summe des Ertragsüberschusses und der Abschreibungen,

abzüglich der Fondsentnahme und der Entnahme aus dem Eigenkapital zusammen. Von den Nettoinvestitionen über Fr. 13.6 Mio., abzüglich des Selbstfinanzierungsbetrages von Fr. 4.0 Mio., verbleibt per Ende 2024 ein Finanzierungsfehlbetrag von Fr. 9.6 Mio.

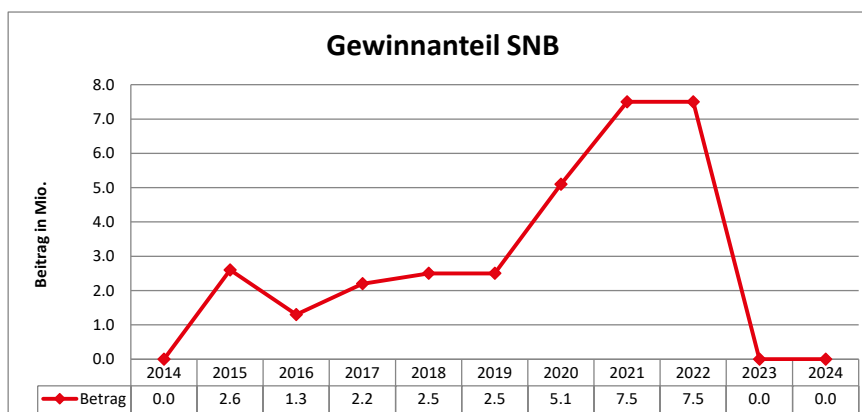
1.10. Selbstfinanzierungsgrad (Konsolidierte Rechnung)

Mit dem oben erwähnten Selbstfinanzierungsbetrag von Fr. 4.0 Mio. resultiert in der konsolidierten Rechnungsbetrachtung ein Selbstfinanzierungsgrad von 30%. Anzustreben ist ein Selbstfinanzierungsgrad von 100%. Ein Selbstfinanzierungsgrad unter 100% geht zu Lasten des Eigenkapitals resp. benötigt die Aufnahme von Fremdkapital.

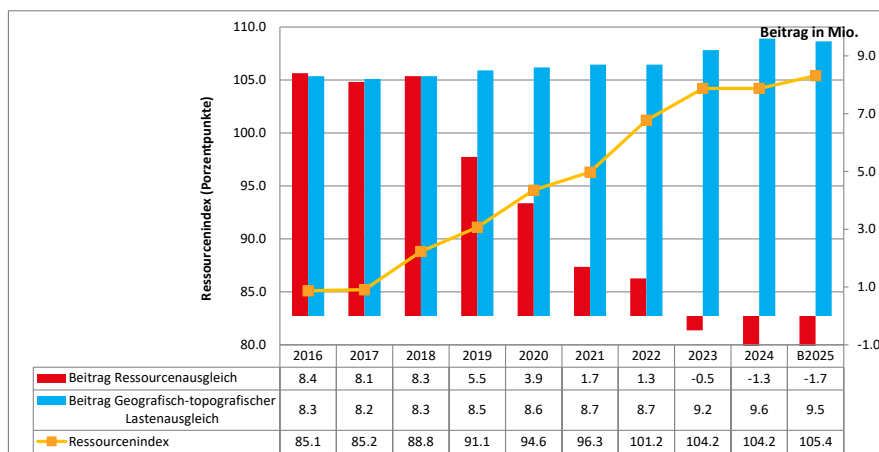


1.11. Beitrag SNB und NFA

Die Gewinnausschüttung der Schweizerischen Nationalbank (SNB) ist nach 2023 auch im 2024 ausgeblieben. In den letzten zehn Jahren erfolgten Ausschüttungen sehr unregelmässig und in unterschiedlicher Höhe, zwischen Fr. 0 und Fr. 7.5 Mio.

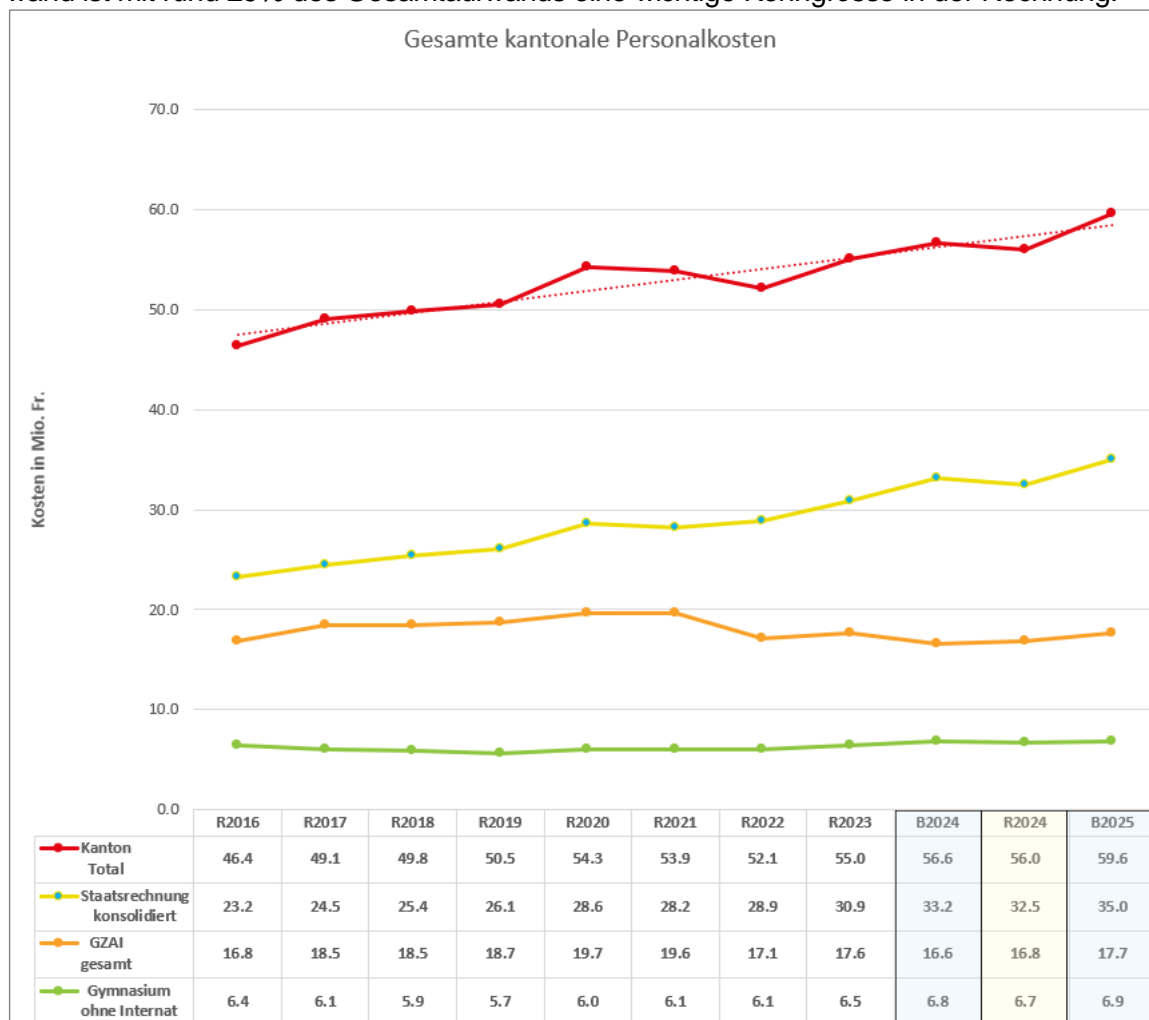


Beim Finanzausgleich (NFA) nimmt das Wachstum des Ressourcen-Index (Vergleich über die wirtschaftliche und finanzielle Leistungsfähigkeit eines Kantons im Vergleich zum Schweizer Durchschnitt) für unseren Kanton aufgrund der steigenden Steuereinnahmen weiter zu. Im 2024 leistete unser Kanton als Beitrag in den Ressourcenausgleich Fr. 1.3 Mio. (Vorjahr: Fr. 0.5 Mio.) und erhielt als Beitrag aus dem geografisch-topografischen Lastenausgleich Fr. 9.6 Mio. (Vorjahr: Fr. 9.2 Mio.). Aus dem NFA erhielt der Kanton per Saldo somit Fr. 8.3 Mio. (Vorjahr: Fr. 8.7 Mio.).



1.12. Personalaufwand

Die Darstellung «Gesamte kantonale Personalkosten» zeigt wie üblich nur den finanziellen Aspekt des Personalaufwands. Eine Wertung der erbrachten Leistung ist damit nicht verbunden. Der Personalaufwand ist mit rund 29% des Gesamtaufwands eine wichtige Kenngrösse in der Rechnung.



*Gymnasium ab 2021 inklusive Mensa; GZAI mit Spitalschliessung Mitte 2021; inkl. Kurz- und Übergangspflege ab 2021, Torfnest ab 2021 bis Mitte 2023; GZAI ohne Torfnest ab 2024

Die StwK hätte gerne im Nachgang zur Diskussion zum Budget 2025 im Rahmen dieser Grafik einen «Nettopersonalaufwand» ausgewiesen, der auch aufgezeigt hätte, wie viele Stellen innerhalb der kantonalen Verwaltung refinanziert sind. Die Refinanzierung erfolgt aber sehr unterschiedlich: Während einige

Stellen anteilmässig über Pauschalen refinanziert sind (z.B. im Bereich Asyl), sind andere Stellen vollständig aufgeschlüsselt nach Aufwandgruppen refinanziert (z.B. über Abgeltung der Lohnkosten im Bereich der Schulsozialarbeit). Entsprechend ist eine klare Aufschlüsselung auf einen «Nettopersonalaufwand» nicht möglich. Die entsprechenden Erträge sind bei den jeweiligen Departementen in den Ertragskonten ausgewiesen.

1.13. Kantonales Gesundheitszentrum Appenzell (GZAI)

Die Jahresrechnung des GZAI schloss mit einem Verlust von Fr. 4.3 Mio. (Vorjahr: - Fr. 6.8 Mio.) um Fr. 0.4 Mio. besser ab als budgetiert. Der wesentlich bessere Abschluss von Fr. 2.5 Mio. gründet hauptsächlich in einer erhöhten Bettenbelegung in der Institution Alter und Pflege Alpsteeblick (APA) von 97% (Vorjahr: 90%) und eines höheren BESA-Pflegegrades von 7.3 (Vorjahr: 6.8). Zudem ist der Jahresverlust von Fr. 0.9 Mio. der Institution Alter und Pflege Torfnest aufgrund der Schliessung im Oktober 2023 weggefallen.

Die Institutionen des Kantonalen Gesundheitszentrums Appenzell (GZAI) weisen folgendes Jahresergebnis (in CHF) aus:
(+ = Gewinn / - = Verlust)

	Budget 2025	Budget 2025 vs Rechnung 2024	Rechnung 2024	Budget 2024	Abweichung Rechnung / Budget 2024	Rechnung 2023	Abweichung Rechnung 2024 / 2023
Ambulante Versorgung Sonnhalde (AVS)	-2'071'000	69'582	-2'140'582	-2'190'000	49'418	-2'378'791	238'209
Gemeinwirtschaftliche Leistung Rettungsdienst	-800'000	-141'800	-658'200	-800'000	141'800	-830'121	171'921
Gemeinwirtschaftliche Leistung MEAS (Med. Erstanlaufstelle)	-394'000	-322'300	-71'700	-164'000	92'300	-	-
Kurzzeit und Übergangspflege Sonnwendli (KÜP)	-1'162'000	-137'208	-1'024'792	-1'063'000	38'208	-1'257'719	232'927
Alter und Pflege Alpsteeblick (APA)	-566'000	-533'601	-32'399	-296'000	263'601	-738'904	706'505
Alter und Pflege Bürgerheim	-287'000	74'321	-361'321	-145'000	-216'321	-688'222	326'901
Alter und Pflege Torfnest	-	-	-	-	-	-934'204	934'204
Total GZAI	-5'280'000	-991'006	-4'288'994	-4'658'000	369'006	-6'827'961	2'610'667

Das KÜP ist in der Jahresrechnung des APA integriert
Im Kommentar wird das Ergebnis des KÜP jedoch separat (Spartenausweise) behandelt.

1.14. Gegenüberstellung Budget mit Erfolgs- und Investitionsrechnung

Der Gewinn von Fr. 0.3 Mio. in der kumulierten Jahresrechnung 2024 weicht um Fr. 7.9 Mio. vom budgetierten Verlust von Fr. 7.7 Mio. im Budget 2024 ab. Dies setzt den Trend fort, dass jährlich bessere Abschlüsse als budgetiert erzielt werden.

ER	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Budget	-1.8	-1.4	-2.0	1.4	1.4	-5.0	-7.7	-6.0
Rechnung	2.5	3.9	3.6	3.5	5.6	-3.6	0.3	
Abweichung	4.3	5.3	5.6	2.1	4.2	1.4	8.0	
Durchschnitt seit 2018							4.4	
Kumuliert seit 2018							30.9	

Bei den Nettoinvestitionen zeigt sich, dass nach wie vor weniger investiert wird als geplant. Hier liegen die realisierten Investitionen in den Jahren 2018-2024 im Durchschnitt Fr. 7.0 Mio. unter den geplanten Investitionen.

IR	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Budget	14.0	15.6	20.3	31.2	23.0	16.7	20.5	21.0
Rechnung	7.0	12.9	14.5	14.3	17.7	12.1	13.6	
Abweichung	-7.0	-2.7	-5.8	-16.9	-5.3	-4.6	-6.9	
<i>Durchschnitt seit 2028</i>							-7.0	
<i>Kumuliert seit 2018</i>							-49.2	

2. Bemerkungen der StwK

2.1. Allgemeines zur Rechnung 2024

Die Jahresrechnung 2024 zeigt eine «schwarze Null». Das Jahresergebnis (Stufe 2) ist auch ohne Ausschüttung der Nationalbank positiv. Dies aufgrund von stark erhöhten Steuereinnahmen, aufgelösten Vorfinanzierungen und einer letztmaligen Entnahme aus dem Grundstückgewinnsteuer-Fonds. Zudem wirkte sich die Neubewertung der Liegenschaften positiv auf die Erfolgsrechnung aus. Trotzdem weist die Rechnung 2024 unseres Kantons weiterhin ein negatives operatives Ergebnis (Stufe 1) und somit ein strukturelles Defizit aus. Auch der Selbstfinanzierungsgrad von 30% ist mit Blick auf die anstehenden Investitionen zu tief, was eine weitere Reduktion des Eigenkapitals zur Folge hat.

Die Steuereinnahmen im 2024 fallen bereits höher aus, als im Budget 2025 geplant. Der unerwartete Mehrertrag bei den Steuern ist gerade in der jetzigen Situation sehr erfreulich. Die StwK regt allerdings an, die Budgetierungsgrundlagen der «Steuereinnahmen laufendes Jahr» zu überprüfen, mit dem Ziel, in Zukunft eine höhere Budgetgenauigkeit zu erreichen.

An der Session vom Dezember 2024 hat der Grosse Rat die Finanzstrategie der Stadeskommission (StK) diskutiert. Die StK hat die Finanzstrategie weiterentwickelt und Aufträge zur Eruiierung von Nettoaufwandreduktionen in der Höhe von 5% resp. 10% an die Departemente erteilt. Zudem sollen die geplanten Investitionen neu priorisiert werden. Die Ergebnisse werden aktuell konsolidiert.

2.2. Gesundheitskosten

Wie bereits die Diskussion zum Budget 2025 zeigte, sind und bleiben die Kosten im Gesundheitswesen ein Dauerthema. Die Gesamtkosten im Gesundheitswesen steigen schweizweit, aber auch in unserem Kanton und sind nur teilweise beeinflussbar. So stiegen die Aufwände im Vergleich zum Budget 2024 für die ausserkantonalen Hospitalisationen um Fr. 2.9 Mio. und die Beiträge für Pflegeleistungen um Fr. 1.6 Mio.

Entsprechend ist es umso erfreulicher, dass sich die beiden kantonalen Altersinstitutionen in Richtung einer ausgeglichenen Rechnung entwickeln. Es ist zu hoffen, dass sich diese Entwicklung auch in den kommenden Jahren weiter fortsetzt.

Die StwK konnte sich mit ihren Besuchen beim Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung des GZAI davon überzeugen, dass sich die Verantwortlichen mit grossem Engagement für ein auf den Kanton zugeschnittenes Dienstleistungsangebot im Gesundheitsbereich einsetzen. Dabei werden auch schweizweit innovative Ansätze wie die «Medizinische Erstanlaufstelle MEAS» umgesetzt. Auch ist für die StwK von grosser Bedeutung, dass unter allen Involvierten und Betroffenen weiterhin diskutiert wird, welche Dienstleistungen im Gesundheitswesen zu welchen Kosten in unserem Kanton angeboten werden sollen.

2.3. Strukturelles Defizit und SNB-Ausschüttungen

Eine nachhaltige und verantwortungsvolle Finanzpolitik sollte nicht auf unregelmässige Ausschüttungen wie diejenige der SNB angewiesen sein, da diese Ausschüttungen nicht garantiert sind und von Jahr zu Jahr variieren können. Zudem kann die Verwendung von SNB-Ausschüttungen zur Deckung von strukturellen Defiziten die langfristige Finanzstabilität eines Kantons gefährden, denn strukturelle Defizite sind wiederkehrende und systematische Ungleichgewichte zwischen Einnahmen und Ausgaben, die nicht durch einmalige Einnahmen oder kurzfristige Massnahmen behoben werden sollten. Zudem könnte die Verwendung von SNB-Ausschüttungen zur Deckung von strukturellen Defiziten Fehlanreize schaffen, dass man notwendige Reformen nicht oder nur sehr zögerlich umsetzt. Daher ist die StwK überzeugt, dass unser Kanton die strukturellen Defizite durch eigene Massnahmen und Reformen beheben muss. Um einen langfristigen Nutzen für den Kanton und die Bürgerinnen und Bürger zu gewährleisten, wäre eine zweckgebundene Verwendung der SNB-Ausschüttungen anzustreben (z.B. Investitionen). Dies würde sicherstellen, dass die Mittel nachhaltig und zielgerichtet eingesetzt werden.

3. Bericht der Externen Revisionsstelle

Die mit der externen Revisionsgesellschaft PricewaterhouseCoopers (PwC) im Rahmen des Rechnungsabschlusses 2021 etablierte Basis und Zusammenarbeit ist weiterhin sehr gut und konstruktiv. Die Ziele für die Zwischenrevision 2024 konnten gemeinsam festgelegt werden und wurden in der Folge durch das Finanzdepartement und die Ständekommission entsprechend aufgenommen.

Im Rahmen der Zwischenrevision 2024 wurden zwei Prozesse überprüft:

Erstens wurde die Kostenbeteiligung bei Hospitalisationen und Pflegeaufenthalten (Gesundheitsamt, GSD) überprüft. Es handelt sich hierbei um einen jährlich wachsenden Kostenblock, weshalb eine Prüfung dieser Kostenübernahmen angezeigt war. Es wurden keine besonderen Feststellungen gemacht und ein positiver Gesamteindruck erlangt.

Zweitens wurde das Angebot der schulergänzenden Betreuung (Volksschulamt, ED) geprüft. Seit Januar 2023 können die Kinder der Volksschule Appenzell dieses Angebot freiwillig nutzen. Die Schulgemeinden können beim Bund für die ersten drei Betriebsjahre der schulergänzenden Betreuungsangebote eine Anschubfinanzierung beantragen. Wird diese abgelehnt, leistet der Kanton unter bestimmten Voraussetzungen eine zum Bund leicht reduzierte Anschubfinanzierung. Die PwC hat auch in diesem Bereich keine Feststellungen gemacht und einen positiven Gesamteindruck erlangt.

In Bezug auf die Jahresrechnung 2024 wurden die Erläuterungsberichte 2024 zur Rechnung des Kantons und zum GZAI mit der Revisionsstelle besprochen.

Auf Basis des durch die PwC erstellten Erläuterungsberichtes zur Rechnung 2024 des Kantons kann die StwK bestätigen, dass die Rechnung des Kantons Appenzell I.Rh., bestehend aus Erfolgsrechnung, Investitionsrechnung, Geldflussrechnung, Bilanz und Anhang, für das am 31. Dezember 2024 abgeschlossene Rechnungsjahr den kantonalen gesetzlichen Vorschriften entspricht. Dem Finanzdepartement und speziell der Buchhaltung wurde ein sehr gutes Zeugnis ausgestellt. Die Pendenzen aus der Vergangenheit wurden weitgehend abgeschlossen. Bei den Feststellungen mit hoher Priorität ist erwähnenswert, dass im Laufe des Jahres 2025 die Prävention im Bereich Cyber-Kriminalität erhöht werden muss. Aus Sicht der StwK sehr erfreulich ist die erfolgreiche Erarbeitung eines angepassten, ressourcenschonenden IKS-Konzeptes und die Einführung desselben bei 9 Ämtern der Kantonalen Verwaltung. Das Projekt wird nun intern weitergeführt und jedes Jahr sollen nun zwei weitere Ämter mit IKS-Prüfinstrumenten ausgestattet werden.

Der Erläuterungsbericht zum GZAI zeigt, dass nach dem eher kritischen Fazit 2023 alle Themen angegangen wurden. Alle Pendenzen – auch diejenigen der Vorjahre – konnten erledigt werden. Aufgrund der 2024 durchgeführten Prüfung wurden keine Sachverhalte festgestellt, aus denen geschlossen werden müsste, dass bei der Buchhaltung Fehler vorliegen, diese nicht korrekt geführt wurde oder die Jahresrechnungen der verschiedenen Institutionen nicht mit den kantonalen gesetzlichen Vorschriften übereinstimmen. Es traten keine neuen Pendenzen auf.

Das Überthema «Informationssicherheit» wird die StwK voraussichtlich im Jahr 2025 vermehrt beschäftigen.

4. Bericht über die Kantonale Verwaltung

4.1. Tätigkeiten StwK im Jahr 2024

Die StwK hat sich im Jahr 2024 auf folgende Themen fokussiert:

- Berichte zur Rechnung 2024 und zum Budget 2025
- Koordination mit dem Finanzdepartement und der PwC zu den Zwischenrevisionen 2024 und zum Rechnungsabschluss 2024
- Koordination mit der Standeskommission zu den Abklärungen und zum Bericht zum Bau- und Umweltdepartement
- Gespräche mit den Baukommissionen Inneres Land und Oberegg sowie Feuerschaugemeinde zum Bericht Bau- und Umweltdepartement
- Besuche beim Bau- und Umweltdepartement
- Besuche bei der Geschäftsleitung und dem Verwaltungsrat des GZAI

4.2. Departementsbesuch Bau- und Umweltdepartement

Die StwK hat Ende November 2024 und im Januar 2025 einen ordentlichen Besuch im Bau- und Umweltdepartement (BUD) durchgeführt. Das Bau- und Umweltdepartement (BUD) ist für die Bearbeitung von bau-, raum- und umweltbedeutsamen Aufgaben zuständig. Es trägt aktiv, unter Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben von Bund und Kanton und in Zusammenarbeit mit den anderen Departementen zu einem attraktiven Wirtschafts- und Wohnstandort sowie nachhaltig gesunden Lebensraum unseres Kantons bei.

Wie bereits speziell in der Dezembersession 2024 und vorangehenden Sessionen des Grossen Rates ausgeführt, war das BUD aufgrund von verschiedenen Vorfällen und regelmässiger Reklamationen in den vergangenen Jahren immer wieder im Gespräch. Reklamationen und interne Vorfälle insbesondere bezüglich Verfahrensfristen, und Kündigungen von Mitarbeitenden führten sowohl in der Öffentlichkeit als auch in der Presse immer wieder zu Diskussionen um das BUD. Diesem Sachverhalt wurde durch die Überprüfung im Bericht von Forrer & Lombriser (Bericht F&L) aus dem Jahr 2023 Beachtung geschenkt und durch die kontinuierliche Fokussierung auf die Umsetzung der empfohlenen Massnahmen seitens der Standeskommission (StK) und der Staatswirtschaftliche Kommission (StwK) im Jahr 2024 Rechnung getragen.

Anfang dieses Jahres wurde eine Beurteilung zum Stand der Umsetzung der Massnahmen aus dem Bericht F&L nach der finalen Darstellung durch den Bauherrn in der Sitzung der Standeskommission vom 21. Januar 2025 vorgenommen. Die Ergebnisse wurden der StwK vom Bauherrn in einer separaten Sitzung am 6. Februar 2025 präsentiert.

Zusätzlich hat sich die StwK in den vergangenen Jahren immer wieder intensiv mit der Situation im BUD auseinandergesetzt. Das erfolgte einerseits durch einen ordentlichen Besuch im Jahr 2020 mit nachfolgenden Überprüfungen sowie mit der Überprüfung von speziellen Situationen und Herausforderungen. Die StwK hat sich in mehr als zehn Besuchen und Sitzungen ausschliesslich mit dem Thema BUD beschäftigt. Dazu kommt eine grosse Zahl von StwK-internen Sitzungen, in denen Vorfälle und Vorkommisse im BUD Thema waren.

Der aktuelle Besuch mit dem vorliegenden Bericht verfolgte das übergeordnete Ziel, einen gesamtheitlichen Einblick zum Status, zu den primären Herausforderungen und Entwicklungen im BUD zu bekommen. Dazu wurden Gespräche mit dem Vorsteher des Departements, mit dem Departementssekretär und allen Amtsleitenden geführt.

Der vorliegende Bericht reflektiert primär die Innensicht des Departements auf Basis der geführten Gespräche, die aber auch auf sehr direkten und kritisch formulierten Fragestellungen der StwK beruhen. Eine vertiefte Verifikation oder Einholung der Aussensicht fand in diesem Fall nicht statt. Einerseits, weil dies bereits im Zusammenhang mit der Berichterstattung unter dem Traktandum «Mitteilungen und Allfälliges» im Grossen Rat, der StwK zum Stand der Umsetzung der empfohlenen

Massnahmen zu Bericht F&L in der Dezembersession 2024 stattgefunden hat. Unabhängig vom vorliegenden Bericht zum BUD fanden damals Gespräche mit den Verantwortlichen der Bauverwaltungen Obereggen und des Inneren Landes sowie mit der Feuerschaugemeinde statt, bei denen eine teils positive Entwicklung in der Zusammenarbeit mit dem BUD konstatiert wurde.

Andererseits sah sich die StwK bei der Überprüfung von Anliegen im Personalbereich mit Auflagen bezüglich des Personendatenschutzes konfrontiert. Diese grundsätzliche Herausforderung und einschneidende Einschränkung für die Arbeit der StwK wird in den kommenden Monaten speziell aufgenommen im Rahmen der Diskussionen zum Gesetz über den Grossen Rat (GGR), worin unter anderem auch der Auftrag der StwK auf eine gesetzliche Basis gestellt werden soll, dies mit Blick auf die Einsicht in besonders schützenswerte Personendaten unter Umständen auch unter Einbezug des Beauftragten für Datenschutz des Kantons.

Die StwK ist überzeugt, dass trotz den genannten Einschränkungen aufgrund der kontinuierlichen, intensiven Auseinandersetzung mit dem Departement eine weitgehend objektive Berichterstattung zum Status und den wichtigsten Herausforderungen gegeben ist.

4.2.1. Departementsleitung

Allgemeine Bemerkungen

Der Departementsleiter erwähnt den Kontext der laufenden Kritik zum BUD und seiner Person. Das BUD ist ein Vollzugsdepartement, das immer im Rampenlicht steht, und auch unpopuläre Entscheidungen fällen muss, die Institutionen und Privatpersonen betreffen. Das gibt diesen wie auch der Presse immer wieder Anlass, die Öffentlichkeit (auch anonym) mit Informationen zu versorgen, die teilweise nicht vollständig objektiv oder faktenbasiert wiedergegeben werden und für kontinuierliche Kritik Angriffsfläche bieten. Das stellt eine grosse Belastung für die Führung und die Mitarbeitenden des BUD dar, die mehrheitlich klar bemüht sind, eine gute Leistung zu erbringen.

Ordentlicher Besuch 2020/2021

Die offenen Punkte aus dem ordentlichen Besuch der StwK von 2020/2021 und einem vorangehenden externen Bericht wurden aufgenommen und mehrheitlich umgesetzt. Dazu gehören Punkte der Departementsorganisation (z.B. verbesserte Organisation Departementssekretariat, Integration der Jagdverwaltung ins Amt für Umwelt).

Fristen (bei Auflageprojekten) waren das primäre Thema, das immer wieder zu Kritik führte, die durch die Überprüfung und den Bericht F&L fokussiert behandelt wurden.

Verschiedene Punkte wurden im Rahmen der letzten Revision der Baugesetzgebung aufgenommen. Vereinfachte Baugesuche sollten beispielsweise den Prozess verschlanken und die Menge von nachträglichen Baugesuchen reduzieren. Das Thema Gewässerraum wurde neu im Landesbauamt verortet.

Überprüfung BUD und Erstellung Bericht F&L

Die Überprüfung BUD und der Erstellung Bericht F&L stellten für das BUD eine grosse zusätzliche Arbeitsbelastung und mit den zur Verfügung stehenden Personalressourcen eine Herausforderung dar. Die Herausforderung entstand durch den starken Fokus auf das BUD, der in der Öffentlichkeit wahrgenommen und teilweise falsch interpretiert wurde. Die Herausforderung im BUD beruhte primär auf der zusätzlichen Beanspruchung von Führungskräften und Fachspezialisten. Dennoch werden die Zielsetzung, das Vorgehen, die Erarbeitung, das Resultat, und die Empfehlungen des Berichts als grundsätzlich konstruktiv und positiv für die Entwicklung des BUD bewertet.

Die Ständekommission beurteilte den Abschluss der Umsetzungen der Empfehlungen des Berichts in der Sitzung vom 21. Januar 2025 wie folgt

- Die Standeskommission nimmt den Schlussbericht nach Vornahme von redaktionellen Anpassungen und den Abschluss der Umsetzung der Empfehlungen des Berichts F&L zur Kenntnis.
- Nach Einschätzung der Standeskommission kam es zu gewichtigen Verbesserungen im Bau- und Umweltdepartement, zumal negative Rückmeldungen zuhanden der Standeskommission im vergangenen Jahr markant zurückgegangen bzw. zuletzt ganz ausgeblieben sind.
- Die Standeskommission hält den Zeitpunkt für gekommen, dass nach einer Phase der Überprüfung von Prozessen und Anpassungen der Führungskultur dem Bau- und Umweltdepartement die Möglichkeit gegeben werden muss, in Ruhe zu arbeiten und die Umsetzung der Empfehlungen in den ordentlichen Abläufen weiter zu festigen.
- Mit Blick auf die festgestellte positive Entwicklung ist sie der Überzeugung, dass das Bau- und Umweltdepartement auch künftig Prozesse von sich aus überprüfen und sich kontinuierlich weiterentwickeln wird.

Aktuelle Herausforderungen

Die Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden, speziell von spezialisierten Fachkräften ist sehr schwierig (Beispiel Tiefbau Wasserbauingenieur). Abwerbungen durch andere Kantone, aber auch durch die Privatwirtschaft stellen ein grosses Problem dar.

Notwendige Umstrukturierungen, beispielsweise im Landesbauamt (bessere Trennung Projekte, Unterhaltsarbeiten, Werkhof) sind im Rahmen von beschränkten Ressourcen nur schwierig durchzuführen.

Bauvorhaben werden mit vielen Einsprachen zusehends durch Einzelpersonen oder Institutionen verzögert oder verhindert (relevante Beispiele sind das Verwaltungsgebäude, die Haslenstrasse, der Schmittbachkreisel). Sehr schwierig und aufwendig gestalten sich auch die Verhandlungen zu Bodenabtretungen. Die StK hat bezüglich Landwirtschaftsland im Grundsatz beschlossen, keinen Realersatz mehr zu leisten und Fr. 30.-/m² zu bezahlen. Aktuell wird geprüft, ob die Entschädigung in diesem Bereich höher ausfallen könnte.

Die aktuelle, schwierige finanzielle Situation des Kantons, deren Tragweite erstmals im Zusammenhang mit dem Budget 2025 und dem Finanzplan 2026 – 2029 wirklich transparent wurde, wird gemäss der Mitteilung der StK einen grossen Einfluss auf das BUD haben, im Hinblick auf Ressourcen und die Durchführung von Projekten. Zitat aus der diesbezüglichen Pressemitteilung:

Departemente und die Ratskanzlei müssen bis Ende des ersten Quartals 2025 Varianten aufzeigen, wie der jeweilige departementale Nettoaufwand um 5% beziehungsweise 10% gesenkt werden kann. Das Bau- und Umweltdepartement muss ferner aufzeigen, wie die Summe aller Nettoinvestitionen für die Jahre 2025 bis 2029 auf maximal Fr. 100 Mio. verringert werden kann.

Personalthemen

Die Mitarbeitendenumfrage 2023 zeigte für das BUD verschiedene, bedeutende Punkte mit schlechter Bewertung und klarem Verbesserungspotential auf, z.B. Dienstleistungsorientierung, Identifikation, Kommunikation, Prozesse, Anstellungsbedingungen, Perspektiven, Aus- und Weiterbildung, Wertschätzung. Obwohl gewisse Faktoren wie verschiedene Kündigungen in der Verwaltung oder eine spezifische Unzufriedenheit im Werkhof das Resultat der Mitarbeitendenumfrage in einem gewissen Masse beeinflussten, kann das negative Resultat teilweise mit dem fehlenden Pikettreglement erklärt werden.

Bei den primär internen Bereichen wie Dienstleistungsorientierung, Identifikation, Kommunikation, Prozesse besteht ein klarer Handlungsbedarf, der aufgenommen wurde, hauptsächlich in der Form von Workshops, die intern geleitet wurden. Eine Durchführung der Workshops durch Externe wäre hier aus Sicht der StwK sicher zielführender gewesen. Zusätzlich wurden die Mitarbeitenden aber durch die Führungspersonen dazu motiviert, sich selbst mehr einzubringen, beispielsweise durch konkrete, realisierbare (Verbesserungs-)Vorschläge.

Als wichtiger Kritikpunkt mit Blick auf die Perspektiven wird seitens des Fachpersonals hervorgehoben, dass Fachkarrieren nicht gut unterstützt werden und dass es für Fachpersonen wenig Entwicklungsmöglichkeiten gibt (was sicherlich auch der Grösse des Kantons geschuldet ist).

Die vielfach aufgeführte, mangelnde Wertschätzung ist weniger ein nur intern verursachtes Problem. Dieses wird vielmehr durch die bereits vermerkte Kritik am BUD seitens der Politik, Presse und Öffentlichkeit verursacht. Dabei ist es wichtig, dass die Mitarbeitenden, wo notwendig durch die Führung geschützt, aber auch befähigt werden, zwischen unberechtigter und berechtigter Kritik zu differenzieren und entsprechend zu reagieren.

Das Thema Entschädigung kommt bei der Mitarbeitendenumfrage immer wieder zum Tragen, obwohl entsprechende Lohnvergleiche gemäss Aussagen des Departementsleiters offensichtlich zeigen, dass der Kanton Appenzell im 90%-Bereich des Ostschweizer Durchschnitts liegt.

Grundsätzlich sollten aber die auch auf Basis des Berichts F&L getroffenen Massnahmen zu einer Verbesserung der Mitarbeitendenzufriedenheit führen. Seitens der Führung des BUD wird daher gewünscht, dass die Mitarbeitendenumfrage möglichst bald wiederholt werden kann.

4.2.2. Departementssekretariat

Das Departementssekretariat ist für die Organisation und administrative Leitung des Bau- und Umweltdepartements mit Geschäftskontrolle und Controlling verantwortlich. Es unterstützt den Departementsvorsteher und die Ämter. Zum Departementssekretariat gehören neben dem Departementssekretär weiter der Rechtsdienst und die Baugesuchs-Koordinationsstelle. Ersteres instruiert und berät die Abteilungen in juristischen Fragen, wirkt bei der Gesetzgebung mit und erteilt Rechtsauskünfte an Gemeinden, Verwaltungen und Private. Aufgabe der Baugesuchs-Koordinationsstelle ist die Begleitung der Baugesuche vom Eingang bis zum Gesamtentscheid.

Das Departementssekretariat befand sich beim letzten Besuch der StwK noch sehr stark im Umbruch und stand vor grossen Herausforderungen. Gemäss Aussage des Departementssekretärs hat sich das wesentlich geändert. Nach einer guten Einführung konnte er die damaligen Probleme weitgehend lösen. Beispielsweise wurde die Kommunikation mit anderen Institutionen im Kantondeutlich verbessert.

Der Departementssekretär fühlt sich gut in diesem vielseitigen Umfeld, sieht sich aber immer wieder mit neuen Herausforderungen konfrontiert, so führt beispielsweise das Thema Jagd zu einem überproportionalen zeitlichen Aufwand.

Der Departementssekretär zeichnet sich zudem verantwortlich für die juristische Abdeckung der Fragen und Baugesuche für das Bauen ausserhalb der Bauzone. Zusammen mit der Bearbeitung von Gesetzesvorhaben und den Aufgaben im Bereich Raumplanung nimmt das rund 80% seiner Kapazität ein. Die anderen stetig steigenden Aufgaben im rechtlichen Bereich werden durch zwei Mitarbeitende mit einem 60% Pensum für Baugesuche innerhalb Bauzone und Prüfung der kommunalen Quartierplanung und einem 80% Pensum für Rekurse, Einsprachen, Gesetzesvorhaben und Gewässerraum wahrgenommen.

4.2.3. Amt für Raumentwicklung (ARE)

Das Amt für Raumentwicklung ist zuständig für die Abstimmung der raumwirksamen Tätigkeiten im Kanton unter Berücksichtigung der politisch relevanten Interessen und der Gesetzgebung (wo kann und soll gebaut werden, wo wird was erschlossen, was gilt es zu schützen). Es koordiniert unter den verschiedenen beteiligten Stellen (inkl. Bund und Nachbarkantone) departementsübergreifend alle raumrelevanten Vorhaben. Eine der Hauptaufgaben ist das Erarbeiten und Einsetzen raumwirksamer Instrumente wie Konzepte und kantonale Nutzungsplanung. Eine andere liegt im Prüfen der Recht- und Zweckmässigkeit der Nutzungs- und Quartierpläne und des Prüfens der Baugesuche ausserhalb der Bauzone. Dem Amt für Raumentwicklung ist zudem die Fachstelle für Fuss- und Wanderwege und die Fachstelle für historische Verkehrswege angegliedert.

Bei den Aufgaben des Amtes für Raumentwicklung stellt das Spannungsfeld der verschiedenen, oft kaum zu vereinbarenden Auflagen und Interessen der Themenfelder Raumplanung, Landwirtschaft, Industrie, Gewerbe und Tourismus, eine grosse Herausforderung dar. Das kommt in den Bereichen Raumplanung, Zonenplanung, Richtplanung, Nutzungsplanung (z.B. Windenergie, Wasserbauten) zum Ausdruck und erfordert intensive Kommunikation mit allen Seiten. Primär ist die objektive Interessensabwägung zwischen allen Bereichen und die Gleichbehandlung aller Beteiligten von grosser Bedeutung. Dennoch werden zusehends vermehrt Rechtsmittel gegen Entscheide ergriffen. Das kommt oft auch bei Rechtsmitteln zum Gewässerraum zum Tragen.

4.2.4. Amt für Umwelt (AFU)

Das Amt für Umwelt engagiert sich für die nachhaltige Nutzung der natürlichen Ressourcen und setzt die Umweltgesetzgebung und das Gewässerschutzgesetz um, soweit der Kanton dafür zuständig ist. Es prüft Anliegen der Bürgerinnen und Bürger, des Gewerbes, der politischen Organe, prüft entsprechende Gutachten und Baubewilligungen und kontrolliert die Einhaltung der Umweltgesetzgebung.

Die Amtsleiterin trägt seit rund zwei Jahren die Verantwortung für das AFU. Die Anfangszeit war durch personelle Herausforderungen und verschiedene frühere Pendenzen geprägt. In der Zwischenzeit konnte das AFU gemäss den Aussagen der Amtsleiterin zu einem gut funktionierenden Amt entwickelt werden. Das zeigt sich beispielsweise im Resultat der Mitarbeitendenbefragung, wo die Zufriedenheit im Vergleich zum restlichen BUD grundsätzlich gut war. Die Amtsleiterin schätzt ihre Umgebung und fühlt sich von der Departementsleitung auch bei schwierigen Entscheidungen gut unterstützt. Leider ist auch in diesem Amt eine gute Stellvertretungsregelung nur schwierig zu realisieren

Gesetze und Verordnungen sind die massgebenden Leitlinien für die Führung des AFU. Das erfordert auch eine gute Zusammenarbeit mit den anderen Ämtern und Departementen. So wurde beispielsweise die Klimaschutzstrategie zusammen mit dem Amt für Hochbauten und Energie und dem Landesbaumt erstellt. Auch die Zusammenarbeit mit dem LFD funktioniert mehrheitlich gut, auch wenn teilweise unterschiedliche Grundlagen und Zielsetzungen bestehen

Die jetzt im AFU integrierte Fachstelle Jagd und Fischerei stellt in verschiedener Hinsicht eine grosse Herausforderung dar und erweist sich als sehr zeitintensiv. Die Ansprüche der Bevölkerung, was die Jagdaufsicht alles leisten soll, sind sehr gestiegen und die personellen Herausforderungen halten an. Es ist daher von grosser Wichtigkeit, dass eine regelmässige Kommunikation und ein naher Austausch mit den freiwilligen Jagdhelfern und Fischereiaufsehern, die der Fachstellenleitung unterstellt sind, stattfindet.

Für das AFU ist es von grosser Wichtigkeit, die schwierige Situation von Konflikten aufgrund von verschiedenen Interessenslagen, richtig zu behandeln. Das AFU ist dadurch oft exponiert und sieht sich oft mit einem Unverständnis für Themen im Umweltbereich gegenüber. Es verlangt viel an situativem Vorgehen und Kommunikation, um zu zeigen, dass das AFU das Amt für die Umwelt und nicht das Amt gegen die Umwelt ist.

4.2.5. Amt für Hochbau und Energie (AHE)

Das Amt Hochbau und Energie ist einerseits verantwortlich für den Unterhalt, die Erneuerung und die Erstellung der kantonseigenen Hochbauten. Andererseits sorgt sie für den Vollzug der eidgenössischen und kantonalen Energiegesetzgebung und bearbeitet die Belange der kantonal konzessionierten Seilbahnen und Skilifte.

Das AHE deckt ein sehr breites Spektrum von Aufgaben ab. Neben den konzeptionell und fachlich sehr anspruchsvollen Bereichen von Hochbau und Energie sind auch die operativen Bereiche Betrieb Ökohof und Hausdienst im AHE angesiedelt. Durch eine klare Zuordnung der Verantwortung an die zuständigen Fachbereichs- und Projektleiter kann die Wahrnehmung der Aufgaben sichergestellt werden, wenn auch mit sehr hoher Belastung für einzelne Mitarbeiter, insbesondere wenn es zu personellen Ausfällen kommt. Ebenso ist eine klare Priorisierung von Aufgaben und Projekten notwendig, was zu Projektverzögerungen wie beispielsweise beim Ökohof führen kann. Der Fachkräftemangel stellt auch für das AHE ein grosses Problem bei der Rekrutierung und Besetzung von offenen Stellen dar.

Die mit viel Aufwand erarbeitete und publizierte Energie- und Klimastrategie wird das AHE noch auf lange Zeit intensiv beschäftigen. Was mit einer einfachen Anfrage zur Energiestrategie im Zusammenhang mit den Diskussionen zu Windenergie im Grossen Rat begonnen hatte, wurde zu einem umfassenden Strategiedokument. Gemäss Aussage des Bauherrn hat die Standeskommission nach der Erarbeitung des Grundlagenberichts Energiebilanz und -potenziale den Auftrag um den Klima-

schutz erweitert. Eine mit Augenmass erstellte, auf die Gegebenheiten des Kantons angepasste Strategie wäre hier zielführender gewesen. Die in der Strategie definierten Massnahmen müssen, gerade auch in Hinblick auf die neuen finanziellen Rahmenbedingungen des Kantons, klar nach Nutzen, Machbarkeit und Kosten priorisiert werden, speziell, da für die Umsetzung verschiedener Massnahmen teure externe Ressourcen benötigt werden.

Im Hinblick auf grosse Bauvorhaben hat die StwK vor etwas mehr als Jahresfrist den Bau des Hallenbades überprüft und konnte dem AHE ein gutes Zeugnis ausstellen. Es ist zu hoffen, dass nach den ressourcen- und einsprachebedingten Verzögerungen bei den aktuellen Grossprojekten die guten Erfahrungen in der Realisierungsphase wieder zum Tragen kommen. Allerdings kann auch hier die finanzielle Situation des Kantons einen Einfluss auf die weitere zeitliche Priorisierung haben.

4.2.6. Landesbauamt (LBA)

Das Landesbauamt sorgt für die Betriebssicherheit und den Erhalt der kantonalen Infrastrukturen (Tiefbauten). Es befasst sich mit vielfältigen Planungs-, Projektierungs- und Unterhaltsarbeiten im Bereich der Staatsstrassen und der Gewässer.

Die Zuständigkeiten des Amtes umfassen:

- Planung und Überwachung sämtlicher Ausbau- und Sanierungsprojekte an Staatsstrassen inkl. Brücken.
- Leitung und Ausführung sämtlicher Betriebs- und Unterhaltsarbeiten, inkl. Winterdienst an Staatsstrassen.
- Erteilung von Bewilligungen für Einfahrten in Staatsstrassen sowie für Ausnahmegewilligungen bei Unterschreitung des Strassenabstandes.
- Planung und Überwachung von Wasserbauprojekten und Hochwasserschutzmassnahmen.
- Prüfung und Erstellung von Mitberichten bei kantonalen Planungen, bei Zonen-, Sondernutzungs- und Quartierplänen sowie Baugesuchen.

Die obige Aufgabenbeschreibung des LBA zeigt dessen breites Aufgabenspektrum auf. In der Konsequenz ist das LBA bei Baubewilligungen stark involviert, bei 80-90% der Fälle. Der Amtsleiter behandelt den Teil der Baubewilligung, die das LBA betreffen, meistens selbst wie auch diesbezügliche Gesamtinteressenabwägungen. Er muss mehr als die Hälfte seiner Zeit für diese Aufgaben verwenden, was zu fehlender Zeit für andere wichtige, vor allem strategische Aufgaben führt, z.B. Gewässerraum, Langsamverkehr.

Mit Bezug auf die Baubewilligungen war auch das LBA stark in die Überprüfungen von F&L involviert, stand aber gemäss den Aussagen des Amtsvorstehers nie direkt im Fokus. Die Überprüfung und der Bericht F&L werden seitens des LBA positiv gesehen, speziell im Hinblick auf die Empfehlungen, die Führungsmassnahmen betreffen.

Herausforderungen

Das LBA sieht sich mit verschiedensten grossen Herausforderungen konfrontiert:

- Planungsprozesse werden immer schwieriger und aufwendiger. Das gilt speziell für die immer wichtiger werdenden Mitwirkungsverfahren, die im Moment noch selten gemacht werden. Mitwirkungsverfahren sind sehr zeit- und kostenaufwändig, sind aber im RPG vorgesehen. Das kann zu einer falschen Erwartungshaltung bei der Bevölkerung oder Institutionen führen, da oftmals durch Gesetze, Reglemente, Richtlinien Grenzen gesetzt sind, z.B. bez. Verkehrssicherheit. Ein transparentes Vorgehen auf Augenhöhe unter Beachtung der 80-20-Regel kann dabei hilfreich sein.
- Der Finanzbedarf des LBA für die nächsten 5-10 Jahre ist gemäss Amtsleitung mit rund Fr. 100 Mio. (Strassenbau, Sanierungen) veranschlagt, davon sind rund Fr. 40 Mio. bereits gesprochene Kredite.
- Einfluss der Umsetzung der Bundesgesetzgebungen auf notwendige Personalressourcen (z.B. müsste eine 40% Stelle für den Langsamverkehr geschaffen werden).

- Das Gesamtverkehrskonzept mit 22 Massnahmen ist ebenfalls sehr aufwändig, z.B. das Radwegnetz (Gesetzesprozess läuft) wird in einen Kostenbereich von Fr. 10-20 Mio. zu liegen kommen. Es muss daher eine Gesamtpriorisierung über alle Konzepte im gesamten BUD stattfinden (Gesamtverkehrskonzept, Klimaschutzmassnahmen)
- Unfallschwerpunkte müssen angegangen werden (Verpflichtung auf Basis des Strassenverkehrsgesetzes; z.B. Mettlenkreisel); es gibt dafür ein formelles Beurteilungsschema (Zahl der Unfälle, wie schwerwiegend, etc.).
- Die neue Finanzstrategie beeinflusst die Projektierungsarbeiten, sie verlangt ein gewisses Überdenken der Priorisierung. Fr 7.0 Mio. pro Jahr bilden im Strassenbau wahrscheinlich eine Obergrenze für die Investitionen. Resultierende Projektverschiebungen führen entsprechend zu einer wachsenden Welle von Pendenzen.

Gemäss Aussage des Amtsleiters sind diese Faktoren mit den resultierenden Einschränkungen eine wichtige Basis für die Botschaften an den Grossen Rat und für die Landsgemeinde.

Bezüglich Personalthemen hat das Landesbauamt in der Mitarbeitendenumfrage 2023 relativ schlecht abgeschnitten. Ein Grund dafür ist die spezielle Situation des Werkhofs, der als «Satellit» etwas abgelegen liegt. Als direkte Konsequenz wurden verschiedene Massnahmen ergriffen, z.B. erhöhte Präsenz des Amtsleiters vor Ort, bessere Integration in die Kommunikation (Intranet, e-Mail, Zeitrapportierung).

Auch im LBA stellt das Lohnsystem des Kantons ein Problem dar, wenn eine Ingenieurstelle besetzt werden muss. Eine mögliche Massnahme dagegen ist eine Ausweitung/Aufwertung des Anforderungsprofils, sodass eine passende Klassifizierung möglich ist. Die Diskussionen dazu laufen aktuell.

Im Zusammenhang mit dem Werkhof muss neben den personellen Herausforderungen erwähnt werden, dass dort gemäss einem Zustandsbericht ein grosser Sanierungsbedarf besteht. Speziell muss für die beheizten Räume die Heizung und die Wärmedämmung erneuert werden.

In diesem Zusammenhang wurde ein möglicher Neubau (eventuell an einem alternativen Standort) geprüft, verbunden mit Kostenfolgen von rund Fr. 6 - 8 Mio., was derzeit unrealistisch ist. Auch die Lösung eines zentralen Werkhofs für das gesamte Innere Land wurde in Betracht gezogen, was im Hinblick auf die Abdeckung grundsätzlich möglich wäre, aber gemäss Aussage des Amtsleiters von allen Bezirken ausser dem Bezirk Appenzell abgelehnt wurde.

Die Zusammenarbeit und der fachliche Austausch mit anderen Ämtern und Departementen ist gut. Auf persönlicher Ebene beispielweise durch das Amtsleitermittagessen (organisiert durch das Personalamt), auf der fachlichen Seite durch themen- und projektbezogene Zusammenarbeit. Wichtige Beispiele dafür sind die Zusammenarbeit mit dem AFU bezüglich Siedlungsentwässerung/Strassenentwässerung oder mit dem LFD bezüglich der Handhabung von Entschädigungen bei Naturereignissen, wo das Ziel einer möglichst einheitlichen Handhabung verfolgt wird.

Auch die Zusammenarbeit mit den Bezirken ist gut. Wichtig sind die persönlichen Kontakte. Die durch das LBA geleistete Beratung bei Baugesuchen wird sehr geschätzt.

Die Beurteilung und Priorisierung von Strassenbauprojekten sind eine zentrale Aufgabe, die seitens der Bevölkerung genau verfolgt wird. Klare Priorität haben dabei immer die bereits von der Landsgemeinde genehmigten Projekte. Für die Priorisierung der Unterhaltsarbeiten besteht eine Evaluations / Priorisierungstabelle mit verschiedenen Bewertungsfaktoren, die dann zu einer Abbildung auf die Finanzplanung führt. Primärer Faktor für die Priorisierung ist der Strassenzustand.

Ein wesentlicher Aufgabenbereich des LBA ist die ganze Thematik um den Gewässerraum, wo es einerseits um grundlegende Vorgehensweisen, andererseits um konkrete Projektdurchführungen geht. Ein zentrales strategisches Projekt ist die Erfassung von neuen Hydrologiedaten auf Basis der Bundesdaten, die dann mit einem Klimafaktor ergänzt werden. Das bildet die Grundlage für eine neue Gefahrenkarte, die im Zeitraum von 2025 bis voraussichtlich 2027 entwickelt werden soll. Die neue Gefahrenkarte mit einem Risikokataster muss dann in die Richt-/Nutzungsplanung überführt werden.

Das wird ein wichtiges Hilfsmittel sein, um beispielsweise dem zusehends wachsenden Widerstand gegen Wasserbauprojekte, die Siedlungsgebiete betreffen, objektiv entgegenzuwirken. Mit dem zunehmenden Einfluss von kommenden Mitwirkungsverfahren und strengeren Auflagen bezüglich Wasserbauprojekt innerhalb und ausserhalb von Siedlungsgebieten sind klare Grundlagen von grosser Bedeutung.

In diesem Zusammenhang wäre eine umfassende Wasserbaustrategie wünschenswert, die die Grundlage für entsprechende Projekte bildet. Programmvereinbarungen mit dem Bund sind nur möglich, wenn solche Projekte konkret vorliegen. Das konnte für die aktuelle Legislaturperiode nicht erreicht werden, muss aber als wichtiges Ziel für die nächste Legislaturperiode gesetzt werden.

4.2.7. Beurteilung Umsetzung Massnahmen aus Bericht Forrer & Lombriser

Nach der durch die StwK klar kommunizierten Erwartung mit Blick auf die Beurteilung und Kommunikation der Resultate des Berichts F&L hat der Departementsleiter an der Session vom 3. Februar 2025 den Grossen Rat kurz über die Ergebnisse informiert. Die StwK wurde auf Basis derselben Unterlagen, welche die Departementsleitung der StK zur Verfügung gestellt hat, im Rahmen einer separaten Sitzung am 6. Februar 2025 direkt über die Ergebnisse informiert. Die Erwartung war – wie an der Session vom 2. Dezember 2025 kommuniziert – dass aufgezeigt wird, welche Massnahmen zu den 13 Empfehlungen getroffen wurden und welche Wirkung diese hatten.

Die StwK kommt nach intensiver Reflexion zu einem durchzogenen Ergebnis. Sie anerkennt, dass auf Basis des Berichts F&L, die genannten Empfehlungen durch die Führung aufgenommen und mit verschiedenen Massnahmen angegangen wurden. In verschiedenen Fällen ist der erreichte Umsetzungsgrad nur schwierig zu beurteilen, weil ein Vergleich der Ausgangslage und dem aktuellen Zielerreichungsgrad aufgrund von fehlenden messbaren Kontrollgrössen nicht möglich ist. Auch die StwK betrachtet die direkten Konsequenzen aus dem Bericht F&L als abgeschlossen, wird aber spezielle Bereiche weiterhin überprüfen.

4.2.8. Zusammenfassung und Fazit der StwK

Die umfassenden Gespräche im Rahmen des durchgeführten Besuches im BUD haben der StwK einen vertieften Einblick in das sehr breite und vielseitige Tätigkeitsfeld des BUD gegeben.

Die kritischen Fragestellungen bezüglich der schwierigen Position zwischen Strategien/Konzepten, Projekten und täglichen operativen Tätigkeiten, die oftmals im Verantwortungsbereich derselben Schlüsselpersonen liegen, konnten teilweise beantwortet werden. Die Lösungsansätze liegen primär in der klaren Führung und einer Priorisierung von Aufgaben, was wiederum im Hinblick auf externe Auflagen oftmals erschwert wird. Die verantwortlichen Personen werden dadurch in persönlicher, führungsmässiger und fachlicher Sicht permanent stark herausgefordert, zeigen sich aber bereit, diese Herausforderungen anzunehmen.

Die Departementsleitung ist überzeugt, dass das BUD trotz seiner Grösse und Themenvielfalt richtig organisiert und auf dem richtigen Weg ist. Das BUD ist aus Sicht der Departementsleitung mit den bestehenden Ämtern nicht zu gross oder zu komplex und richtig aufgestellt. Die bestehende Struktur sei zweckmässig. Die Departementsleitung fühlt sich dabei durch die Standeskommission getragen. Im Hinblick auf die permanente Kritik am BUD muss aus Sicht der Departementsleitung der Fokus intern auf faktenbasierte Punkte gesetzt werden, der Aufwand für Nebenschauplätze muss reduziert werden.

Die Departementsleitung wünscht sich aus politischer Sicht, teilweise mehr Unterstützung für die Anliegen des BUD und Verständnis für Grenzen, die dem BUD gesetzt sind. Als konkrete Beispiele werden die Unterstützung bei der Erarbeitung von Gesetzesvorhaben oder die Obergrenze der Entschädigung beim Erwerb von Landwirtschaftsland für Bauprojekte genannt

Der StwK ist es aufgrund von spezifischen Faktenkenntnissen sehr bewusst, dass zwischen den in den Gesprächen vermittelten Informationen und der Realität in gewissen Fällen eine deutliche Diskrepanz liegt. Das Mittel der Departementsbesuche lässt es für beide Seiten nicht zu, entsprechende

unterschiedliche Wahrnehmungen der Faktenlage im Detail zu klären und im vorliegenden Bericht darzustellen. Die StwK behält sich deshalb vor, auch in Zukunft wichtige Themen im Rahmen ihrer Aufsichtspflicht speziell und vertieft zu überprüfen.

Die StwK anerkennt die Bereitschaft des Departementsleiters und seiner Amtsleitungen, die wichtigen Empfehlungen aus dem Bericht F&L umzusetzen. Von verschiedenen Seiten werden die erzielten Fortschritte und speziell das direkte Engagement des Departementsleiters als positiv beurteilt.

Die StwK dankt allen Beteiligten für die grosse Bereitschaft und Offenheit, diese Gespräche führen zu können. Sie dankt der Führung und allen Mitarbeitenden des BUD für den grossen Einsatz, die vielfältigen Herausforderungen, die an das BUD gestellt werden, anzugehen und im Rahmen des Möglichen zu bewältigen – trotz eines nicht immer einfachen Umfelds.

Punkte, denen aus Sicht der StwK spezielle Beachtung zugemessen werden muss:

- Bezüglich Selbstwahrnehmung im BUD und der Wahrnehmung von Aussen besteht weiterhin eine Diskrepanz. Es muss klar beurteilt werden, wo berechnete, objektive Kritik vorliegt, und wo es um die vielfach zitierten Gerüchte oder nur ein Unverständnis seitens intervenierender Personen oder Parteien geht.

Aus Sicht der StwK wäre die Einführung von Kontrollgrössen für eine objektive Messbarkeit dieser Zufriedenheit eine Möglichkeit. Dafür könnten beispielsweise folgende Instrumente eingesetzt werden:

- explizite Bewertung der halbjährlichen Treffen durch die Baukommissionen;
- jährliche, repräsentative, schriftliche Umfrage bei den primären Betroffenen (Behörden, Bürger mit Baugesuchen, usw.), die Umsetzung/Wirksamkeit / Nachhaltigkeit von getroffenen Massnahmen aufzeigen kann.

Das ist eine Chance für das BUD, erzielte Fortschritte quantitativ und qualitativ zu hinterlegen und für eine objektive Beurteilung gegenüber der Öffentlichkeit zu nutzen.

- Die Departementsleitung muss grundsätzlich dem Thema «öffentliche Kommunikation» mehr Beachtung schenken. Gerade die vermehrten Anfragen im Grossen Rat zum Baufortschritt der bestehenden Grossprojekte oder das lange «Schweigen» seitens BUD nach Veröffentlichung des Berichts F&L zeigen, dass diesbezüglich ein Informationsbedürfnis besteht. So kann auch der Kritik am BUD in Bezug auf diese Projekte/Themen resp. deren Fortschritt vorgebeugt werden. Die aktuelle Kommunikation mit einer einfachen Statusnachführung auf der Projekt-Homepage ist aus Sicht der StwK ungenügend.
- Das Verständnis der «Dienstleistungsorientierung», welche in der Mitarbeitendenumfrage äusserst kritisch beurteilt wurde, und die entsprechenden praktischen Implikationen müssen weiterbearbeitet, vertieft und optimiert werden (ev. externer Unterstützung). Entsprechende Massnahmen müssen realisiert und sichtbar werden. Das wird im Gegenzug eine höhere Wertschätzung seitens Personal zur Folge haben.
- Seitens der Führung ist eine klare Priorisierung und das Setzen von Grenzen im Hinblick auf das sehr breite Aufgabenfeld notwendig. Das beinhaltet ein sorgfältiges Abwägen einer angemessenen Gewichtung von Strategien/Konzepten versus Projekte und operativen Arbeiten.
- Für Spezialthemen wie «Jagd» darf nicht mehr ein so grosser, überproportionaler Aufwand zu Lasten von primären Aufgaben betrieben werden. Das muss entsprechenden Anspruchsgruppen mit Unterstützung der Politik klar gemacht werden.
- Mit Blick auf die vermehrt gesetzlich geforderten Mitwirkungsverfahren im Bau- und Raumplanungsbereich sollte seitens StK geprüft werden, ob sich mit dem Aufbau und Nutzung einer elektronischen Mitwirkungsplattform Synergien mit ähnlich gelagerten Prozessen (insb. gesetzliche Vernehmlassungen) erzielen liessen und über die Nutzung einer solchen Plattform diese ressourcenintensiven Prozesse im Bereich Mitwirkung und Vernehmlassung effizienter gestaltet werden könnten.

4.3. Besuch Verwaltungsrat und Geschäftsleitung Gesundheitszentrum Appenzell (GZAI)

Im Herbst 2024 hat sich die StwK zuerst mit der Geschäftsleitung (Sept. '24) und anschliessend mit dem Verwaltungsrat (Okt. '24) des GZAI zu einem Informationsaustausch getroffen, um sich ein Gesamtbild über die Führung und Entwicklung des Kantonalen Gesundheitszentrums Appenzell zu machen. Ein Austausch mit den Bereichsleitungen, Mitarbeitenden und Leistungserbringern fand nicht statt. **Der Bericht der StwK hält die Situation Stand Oktober 2024 fest.**

4.3.1. Besuch Geschäftsleitung (GL) GZAI

Die Geschäftsleitung stellt die Struktur und die Gliederung des GZAI vor, welche in die drei Bereiche «Alter und Pflege», «Ambulante Versorgung» und «Kurzzeit- und Übergangspflege (KÜP)» aufgeteilt ist. Im Gesamtbetrieb arbeiten 270 Angestellte, inkl. freiwilligen Helfern, auch ist das GZAI mit acht verschiedenen Ausbildungsmöglichkeiten ein wichtiger Ausbildungsbetrieb.

Seit Oktober 2023 leitet Bruno Streule als Vorsitzender der GL das GZAI. Er bringt Verwaltungserfahrung mit, ist jedoch neu im Gesundheitswesen. Durch Stages in allen Abteilungen verschaffte er sich rasch einen Überblick. Sein Fazit nach der Einarbeitung: Beeindruckend, aber herausfordernd – das GZAI befindet sich im Wandel.

Als erste Massnahmen wurden nach der Einarbeitung folgende Themen angegangen:

- Priorisierung anstehender Projekte nach operativer Dringlichkeit und strategischer Bedeutung
- Vereinfachtes Reporting, Einbezug Führungspersonen in betriebswirtschaftliche Zusammenhänge
- Verbesserung interne Kommunikation (effizienter und transparenter)
- Organisatorische Anpassungen im laufenden Betrieb (z.B. Sozialdienst, Patientenadministration) sowie personelle Neubesetzung wichtiger Kadermitarbeitenden aufgrund Pensionierung oder Neuorientierung

Finanzielles

Anhand der Halbjahresstatistiken wurden Zahlen zum Budget 2025 erläutert. Es zeigt sich, dass die Ergebnisse im Bereich «Alter und Pflege» stark abhängig von BESA-Einstufung und Bettenbelegung sind. Das Jahresergebnis 2024 geht in Richtung CHF 4.7 Mio. Verlust (Budget CHF -5.1 Mio.). Die neue GL wird sich einsetzen, die Budgets insgesamt realistischer einzureichen. Ob dies gelingt, wird sich in der Rechnung 2025 zeigen.

Zusammenarbeit VR

Die Geschäftsleitung beurteilt die Zusammenarbeit mit dem Verwaltungsrat als gut, aber anspruchsvoll. Herausforderungen bestehen vor allem in folgenden Bereichen:

- Die Doppelrollen der Standeskommissionsmitglieder im VR sind bei gewissen Entscheidungsprozessen nicht unproblematisch (z.B. Bewilligungsprozess MEAS, Schlussbericht und Empfehlung Finanzierung KÜP).
- Die Bedarfsanalyse des GSD bezüglich Bedarf im Gesundheitswesen im Kanton ist überholt (stammt aus der Zeit vor Corona).

Anstehende Projekte

Es stehen verschiedene wichtige Projekte wie die medizinische Erst- Anlauf-Stelle (MEAS), Bearbeitung strategische Optionen «Gruppenpraxis Plus» und «Integrierte Altersversorgung» sowie Bestimmung des Raumbedarfs an. Das Projekt KÜP mit neun Betten erhält positive Rückmeldungen und Akzeptanz, steht jedoch weiter vor finanziellen Herausforderungen. Die Zusammenarbeit mit dem BUD und den Fachplanern bei der geplanten Sanierung und Erweiterung Bürgerheim (SEBA) läuft planmässig und gut, die Nutzer werden in Entscheidungen involviert. Wenn alles nach Plan läuft, sollten 2025 die Ausschreibungen starten, Baubeginn wäre dann voraussichtlich 2026. Wichtig ist der GL ein multiflexibler Bau des Bettentrakts, um eine allfällige spätere Umnutzung zu ermöglichen. Der angedachte Ausbau der Physiotherapie ist wichtig für den Nachwuchs, nur so können genügend Praktikumsplätze im Kanton angeboten werden. Die Herausforderung besteht darin, die Investitionen in die baufälligen Infrastrukturen abzuwägen.

Die Pendenzen der Revision PWC 2023 konnten erledigt werden.

Wichtigste Herausforderungen

Die Nachfolgelösung des Leiters ambulante Versorgung und Stv. Vorsitz GL muss dringend gefunden werden. Die Definition des künftigen Leistungsangebotes GZAI ist zeitnah zu bestimmen, da je nach strategischer Ausrichtung die Anforderungen unterschiedlich sind. Es ist zu hoffen, dass man wiederum eine engagierte Persönlichkeit mit vertieften Kenntnissen aus dem Gesundheitswesen gewinnen kann.

Die Rechtsform des GZAI verhindert schnelle Entscheidungen (insbesondere bauliche Anpassungen im Bereich «Ambulante Versorgung»), und dies in einer Zeit des schnellen Wandels im Gesundheitswesen. Aus Sicht der GL sind hier alternative Modelle zu prüfen, damit dieser Bereich agiler geführt werden kann.

Es ist davon auszugehen, dass der operative Betrieb in den baufälligen Infrastrukturen noch einige Jahre sichergestellt werden muss. Die GL wird sich insbesondere auf diese «Übergangsphase» konzentrieren. Das Erarbeiten des künftigen Raumprogramms mit begleitender Machbarkeits- und Arealstudie soll bis zum Sommer 2025 soweit vorliegen, dass der politische Prozess (Behandlung Grosser Rat, Aufbereitung Landsgemeindegeschäft) angegangen werden kann. Das GSD muss die Grundlagen aus dem Jahr 2018 dringend überarbeiten und aktualisieren, um Klarheit für die Weiterentwicklung des GZAI und die Führung schaffen.

Demenzielle Entwicklungen nehmen rasant zu, die Infrastrukturen und Konzepte sind entsprechend anzupassen (zu berücksichtigen u.a. im Projekt SEBA).

4.3.2. Besuch Verwaltungsrat (VR) GZAI

Nach dem Besuch der StwK bei der GL des GZAI wurde durch den Austausch mit dem VR die Arbeitsweise und die strategische Ausrichtung des GZAI vertieft. Mit einer Ausnahme war der gesamte VR anwesend. Die Ausführungen von Frau Statthalter Monika Rüegg Bless zeigten auf, dass die hohe Volatilität im Gesundheitswesen langfristige Strategien erschwert. Die Arbeitsweise des Verwaltungsrats ist geprägt durch eine moderne Führungskultur mit Instrumenten wie Zielüberprüfungen und strategischen Workshops.

Als Herausforderungen wurden folgende Punkte genannt:

- Spannungsfelder zwischen Gesundheitsversorgung, Finanzen und Politik
- Begrenzter Handlungsspielraum des Kantons im Gesundheitswesen
- Rasche Veränderung der Rahmenbedingungen
- Steigender Bedarf im Bereich Behandlung, Pflege und Betreuung bis 2050 bedingen neue Versorgungsmodelle
- Hohe Flexibilität bei Bauprojekten notwendig
- KÜP Weiterentwicklung
- Nachfolgelösungen für Mitglieder von VR und GL

Die neue Strategie 2026+ wird im Frühjahr 2025 erarbeitet und fliesst dann in die Finanzplanung ab 2026 ein.

Die Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung wird sichergestellt durch regelmässige Sitzungen sowie Einsicht in sämtliche GL-Protokolle, Involvierung interne Kommunikation, Quartalsabschlüssen und der Teilnahme an den VR-Sitzungen durch den Vorsitzenden der GL. Die VR-Mitglieder nehmen wo sinnvoll auch an Veranstaltungen mit den Mitarbeitenden teil. Die GL überprüft kontinuierlich die Kostenseite und ist für die operative Steuerung verantwortlich. Die Nachfolge des Leiters ambulante Versorgung wird zusammen mit dem VR geplant und vorangetrieben und ist bis spätestens 2025 vorgesehen. Die Suche läuft bereits seit drei Jahren. Dabei werden verschiedene Modelle geprüft, z.B. eine Kombination Hausarzt/Hausärztin-GL Mitglied.

Mit der neuen Finanzsoftware (ERP) wird das Rechnungswesen ab 1. Januar 2026 neu aufgestellt. Dadurch wird die Transparenz erhöht und die Buchhaltung vereinfacht. Die Rechnungslegung erfolgt dann nach Swiss GAAP FER. Der Finanzausschuss des VR's unterstützt und kontrolliert die Kosten mit quartalsweisen Sitzungen. Die baulichen Arbeiten werden über Budget/Finanzplan und die politischen Prozesse gesteuert. Die betrieblichen Angelegenheiten regelt der VR.

Im Bereich Finanz- und Investitionsplanung liegen die Herausforderungen:

- in den steigenden Gesundheitskosten / ständig verändernden Bedürfnissen und gesetzlichen Regulatorien
- im schlechten Zustand der Gebäude für die ambulante Versorgung
- in den langwierigen politischen Prozessen und Verzögerungen in der Umsetzung

Das Qualitätsmanagement wird auf der operativen Stufe eingefordert und die strategische Überprüfung geschieht im VR. Eine jährlich aktualisierte Risikomatrix gibt eine Übersicht. Die Massnahmen werden durch den VR regelmässig kontrolliert und aktualisiert. Flankierend werden mit extern durchgeführten Umfragen die Zufriedenheit und Umsetzung geprüft.

Der Austausch mit der Standeskommission erfolgt direkt über die im VR tätigen StK-Mitglieder. Zusätzlich trifft sich der VR jährlich einmal mit der StK und gibt auch halbjährlich zu den sog. «Schlüsselprojekten» (zu denen auch die Entwicklung des Spitalareals gehört) vertiefte Erklärungen ab. Ergänzt werden die Informationen mit der Jahresplanung, dem Geschäftsbericht sowie allfälligen Themen aus den aktuellen Pendenzen. Der enge Austausch mit der StK erachtet der VR als wichtig.

Bereits vor der Debatte zum Bericht KÜP im Grossen Rat hat die StwK das Thema KÜP mit dem VR vertieft besprochen. Folgende Fragestellungen im Zusammenhang mit dem KÜP wurden dabei beleuchtet:

- Die nationale Politik ist gefordert, einen Lösungsansatz für die fehlende Finanzierung des KÜP durch Bund und Kassen zu finden.
- Innerhalb des KÜP sind weitere Optimierungen möglich. So soll die Austrittsplanung verbessert und interne Synergien stärker genutzt werden.
- KÜP wie auch MEAS sind nationale Pilotprojekte, welche bereits das Interesse von anderen Regionen geweckt haben.

Zur Entwicklung der Gesamtkosten des GZAI äussert sich der VR wie folgt:

- In den letzten zwei Jahren konnten pro Jahr CHF 500'000 Einsparungen erzielt werden.
- Bei den Altersinstitutionen ist das strategische Ziel eine schwarze Null.
- Grösstes Sparpotenzial wird in der Angebotsgestaltung sowie der Bereinigung der Gebäudesituation gesehen.
- Die zentrale Frage ist: Welche Leistungen will der Kanton bieten und wieviel ist ihm die entsprechende Leistung wert?

4.3.3. Fazit der StwK

Geschäftsleitung

- Unter der neuen Führung zeigt sich eine positive Entwicklung im GZAI.
- Geschäftsleitung agiert als eingespieltes Team mit einer klaren operativen Ausrichtung.
- Wichtige Projekte wie MEAS, Neubau Bürgerheim und KÜP befinden sich in der Umsetzung.
- Die Planungsgrundlagen des GSD für das Gesundheitswesen sind veraltet und bedürfen zeitnah einer Überarbeitung. Für eine klare operative Führung ist eine klare Strategie nötig.
- Der Betrieb in teilweise sehr auffälligen Infrastrukturen gestaltet sich als herausfordernd.

Verwaltungsrat

- Die Nachfolgeplanung für die GL und den VR muss dringend vorangetrieben werden.
- In Zusammenarbeit mit dem GSD muss im Rahmen des «Schlüsselprojektes Entwicklung Spitalareal» zeitnah ein Raumprogramm für den Bereich Ambulante Versorgung erarbeitet werden. Zugleich muss das zukünftige Angebot am GZAI final definiert werden.

Die Geschäftsleitung und der VR haben in den Sitzungen umfassende und plausible Erläuterungen und Antworten zu den gestellten Fragen abgegeben. Auch in den Diskussionen konnte sich die StwK überzeugen, dass das GZAI von einer engagierten GL und einem aktiven VR geführt wird. Die Situation im Gesundheitsbereich mit Blick auf nationalen Vorgaben und auch speziell im Personalbereich ist höchst anspruchsvoll und verlangt von den Führungsgremien ein permanentes, flexibles Handeln und Vorausschauen. In diesem Zusammenhang empfiehlt die StwK der Standeskommission, zeitnah in Zusammenarbeit mit dem VR GZAI die Möglichkeiten von Anpassungen der Rechtsform des GZAI hin zu einer flexibleren Form zu prüfen.

5. Dank

Ein grosser Dank gebührt der Standeskommission, den Mitarbeitenden der kantonalen Verwaltung und den selbständigen öffentlichen Anstalten sowie den kantonalen Kommissionen für ihr Engagement für die Öffentlichkeit, für den verantwortungsbewussten Umgang mit den öffentlichen Mitteln.

6. Anträge an den Grossen Rat

Die StwK stellt folgende Anträge:

1. Vom vorliegenden Bericht sei Kenntnis zu nehmen.
2. Dem Antrag der Standeskommission auf Seite 10 der Rechnung 2024 sei zuzustimmen.
3. Der Standeskommission, den Mitarbeitenden der kantonalen Verwaltung und der selbständigen öffentlichen Anstalten sowie den kantonalen Kommissionen sei auch seitens des Grossen Rates für die engagierte und gewissenhafte Erfüllung ihrer Aufgaben und das hohe Kostenbewusstsein zu danken.