

Unternehmensstrategie KSD

2009 - 2012

Ausgabedatum: 26.03.2009

Version: 1.1

Autor: Gerrit Goudsmit / Fachausschuss KSD

Dokumentstatus: Genehmigt durch den Fachausschuss KSD am 27.01.2009
Verabschiedet durch die Betriebskommission am 26.03.2009



Kanton Schaffhausen
Rathaus
Beckenstube 7
CH-8200 Schaffhausen

www.sh.ch



Stadt Schaffhausen
Stadthaus
CH-8200 Schaffhausen

www.stadt-schaffhausen.ch

Dokumentverlauf

Version	Datum	Autor	Modifikation
0.1	07.01.09	G. Goudsmit	Entwurf
0.2	20.01.09	G. Goudsmit	Feedback GL KSD
1.0	27.01.09	G. Goudsmit	Feedback Fachausschuss KSD
1.1	26.03.09	G. Goudsmit	Feedback Betriebskommission: Kapitel 2.1.3 Weitere Kunden: Schuladministrationssysteme der kantonalen Schulen und der Volksschulen, Systeme der Klassenzimmer ist zu diskutieren

Inhalt

1	Ausgangslage und Ziel der Unternehmensstrategie KSD	4
1.1	Ausgangslage	4
1.2	Ziel und Zweck	4
2	Strategie	5
2.1	Strategielandkarte KSD	5
Kunden und Märkte		6
2.1.1	Zielgruppen	6
2.1.2	Aktuelle Kunden	6
2.1.3	Weitere Kunden	6
2.2	Serviceportfolio und strategische Geschäftsfelder (SGF)	7
2.3	Wettbewerbsstrategie	8
2.4	Verhalten im Markt	8
2.5	Partnerstrategie	8
2.6	Ressourcenstrategie	9
2.6.1	Human Resources	9
2.6.2	Finanzielle Ressourcen	9
2.6.3	Standorte	9
2.7	Eigentümer	10
2.8	Beschaffungsmanagement	10
2.9	Qualitätsmanagement	10
2.10	Kommunikation	10
3	Abkürzungsverzeichnis	11
4	Glossar	11

1 Ausgangslage und Ziel der Unternehmensstrategie KSD

1.1 Ausgangslage

Mit den Beschlüssen vom 26.02.08 (Projekt ISH Informatik Schaffhausen: Kenntnisnahme der Vernehmlassungsergebnisse; Projektabschluss; weiteres Vorgehen) haben sowohl der Regierungs- wie der Stadtrat u.a. Aufträge erteilt, Massnahmen wie

- Überarbeitung der Rolle der Informatik-Strategiestelle
- Weiterentwicklung der KSD in technischer und organisatorischer Hinsicht
- Interne Vorbereitung der KSD im Hinblick auf eine Verselbständigung anzugehen.

Als Grundlage für diese Weiterbearbeitung muss die Strategie der Eigner (Kanton und Stadt Schaffhausen) für die nächsten Jahre bestimmt sein. Der Fachausschuss KSD hat daher am 18.11.08 die Eckwerte dem Regierungs- und Stadtrat vorgestellt und die Eignerstrategie ausformuliert. Die Unternehmensstrategie KSD basiert auf diese Eignerstrategie.

1.2 Ziel und Zweck

Die Unternehmensstrategie KSD bildet die Grundlage für gemeinsames Handeln in der KSD und muss transparent und aktiv weiterentwickelt werden. Der Kern dieser Strategie besteht darin, dass die KSD eine Position anstrebt, die auch zukünftig Erfolge garantiert. Die strategische Ausrichtung der KSD erfolgt im Wettbewerb mit anderen Unternehmen.

Ziel der Unternehmensstrategie ist es, das langfristige Bestehen der KSD sicherzustellen und gleichzeitig die Interessen der Eigner zu erfüllen.

2 Strategie

2.1 Strategielandkarte KSD

Strategie-Dimension	Ausprägung: Definitiv gesetzt			Ausprägung: Ist zu diskutieren	Ausprägung: Unerwünscht
Kunden und Märkte (vgl. Strategielandkarte eGov SH)	<ul style="list-style-type: none"> - Kern Verwaltung / Dienststellen Kanton und Stadt - Polizei - kant. Schulen, Schuladministration Volksschulen - Gemeinden - Öffentlich-rechtliche Körperschaften ausserhalb SH - Infrastruktur - Beratungen (Prozessoptimierung) - Applikationsmanagement - IT-Ausbildung/Training - Technische Standardvorgaben 			Informatik im Klassenzimmer	Private / Kunden, die MwSt ausüben (Art. 23 MwStG) (vgl. Strategielandkarte eGov SH)
Portfolio (vgl. Strategielandkarte eGov SH)	<ul style="list-style-type: none"> - Infrastrukturbetrieb - Netz: (ab Layer 3) 				
SGF's	<ul style="list-style-type: none"> - Applikationsbetrieb 				SW-Entwicklung
Wettbewerbsstrategie	<ul style="list-style-type: none"> - Transparenz in Finanz-Reporting 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausprägtes eGov-Know-How - Prozesse/Daten 			Technologieführerschaft / Preisführerschaft (vgl. Anmerkung Arbeitsdok. 3, Pl.7)
Verhalten im Markt	<ul style="list-style-type: none"> - Ganze Wertschöpfungskette der Verwaltung abdecken 	<ul style="list-style-type: none"> - Beste Kunden halten - Neue Kunden gewinnen (andere/neue Gemeinden) 			Reaktive Kundenbetreuung
Partnerstrategie (andere Kantone, Lieferanten)	<ul style="list-style-type: none"> - Aktive Kooperation für Applikationen - Prozesse, Standards etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Langfristige Partnerschaft mit Lieferanten von Schlüsseltechnologien 			
Human Resources	<ul style="list-style-type: none"> - Entwicklung und Pflege von Unternehmenswerten 	<ul style="list-style-type: none"> - Fairer Arbeitgeber: Marktgerechte und leistungsorientierte Entlohnung; Fördern + Fördern 			„hire & fire“
Finanzielle Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> - Kosteneffiziente Leistungserbringung 	<ul style="list-style-type: none"> - Finanziert sich selbst 			Noch kein Profit-Center
Standorte	<ul style="list-style-type: none"> - Ein-Standort-Strategie 	<ul style="list-style-type: none"> - Redundante Rechenzentren-Strategie 			Viele dezentrale Standorte
Eigentümer	<ul style="list-style-type: none"> - Eigentümerstrategiekonform 	<ul style="list-style-type: none"> - Langfristige Versorgungssicherheit 			
Beschaffungsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> - Zentral für Schaffhausen - GATT/WTO-konform 	<ul style="list-style-type: none"> - Zusammenarbeit nur mit Marktführern 			
Qualitätsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> - ISO 9001-konform (KVP) 	<ul style="list-style-type: none"> - ISO 27001-konform - Offen + transparent 			
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> - Proaktiv 	<ul style="list-style-type: none"> - Kundenzufriedenheit messen + KVP - Aufbau und Pflege einer "Marke KSD" 			Name "KSD"

Kunden und Märkte

2.1.1 Zielgruppen

- Zielgruppen sind primär die Dienststellen der Kantonalen Verwaltung, die Abteilungen der Stadtverwaltung, die Gemeinden des Kantons Schaffhausen und interessierte öffentlich rechtliche Körperschaften im und ausserhalb des Kantons Schaffhausen.
- Die KSD erbringt keine Dienstleistungen an Private und an Kunden, welche eine Unterstellung der KSD unter die Mehrwertsteuerpflicht auslöst.

2.1.2 Aktuelle Kunden

- Die bereits angeschlossenen Dienststellen der Kantonalen Verwaltung, Abteilungen der Stadtverwaltung, Gemeinden und öffentlich-rechtliche Körperschaften bleiben Kunden der ICT-Dienstleistungen der KSD.

2.1.3 Weitere Kunden

- Sowohl die Systeme der Schaffhauser Polizei wie die Schuladministrationssysteme der kantonalen Schulen und der Volksschulen sind den zentralen ICT-Dienstleistungen der KSD angeschlossen. Die Ausprägung der Systeme der Klassenzimmer ist zu diskutieren.
- Allen Gemeinden des Kantons und weitem interessierten öffentlich-rechtlichen Körperschaften werden die ICT-Dienstleistungen der KSD angeboten. Die Gemeinden nutzen ICT-Dienstleistungen der KSD.
- Mit den Spitälern Schaffhausen, den kantonalen und städtischen Werken und Betrieben sind die Möglichkeiten der gemeinsamen Nutzung von Infrastruktur und Datenplattformen analysiert. Sinnvolle Möglichkeiten der Zusammenarbeit sind oder werden realisiert.

2.2 Serviceportfolio und strategische Geschäftsfelder (SGF)

Das Serviceportfolio der KSD richtet sich nach der im eGovernment-Kompetenzzentrum erstellten Prozesslandkarte der Eigner und Kunden.

Die KSD

- stellt die Informatik-Basis- und Applikationsinfrastruktur bereit und sorgt für einen täglichen, sicheren Betrieb und Support unter Einsatz von bewährten ICT-Technologien
- stellt zusammen mit den Lieferanten und den Fachanwendern den Betrieb der Kernapplikationen sicher
- übernimmt die Projektleitung und die Gesamtverantwortung für Projekte und tritt auf Wunsch des Kunden als GU auf
- stellt ein Produktions- und Output-Management für Druck und Versand von Dokumenten sicher
- betreibt ein zentrales Help-Desk für den 1st Level Support
- gewährleistet in ihrem Bereich die Datensicherheit sowie die Erfüllung der Anforderungen über den Datenschutz
- sorgt für die Umsetzung der von den Eignern definierten Standards
- bietet eine adäquate Ausbildung der Benutzer an
- erbringt Beratungsdienstleistungen im Informatikumfeld
- unterstützt die Verwaltungen mit Informatik- und Organisationsfachwissen sowie Prozessoptimierungen
- stellt das Records Management sicher
- sorgt für die zentrale Beschaffung von Standard IT-Mittel (Hardware und Software) im Kanton Schaffhausen
- macht keine Software-Entwicklungen wo Standardlösungen vorhanden sind
- kann in Abstimmung mit den Eignern weitere ICT-Dienstleistungen erbringen.

Die KSD entwickelt ihre Kernkompetenzen bezüglich folgende strategischen Geschäftsfeldern konsequent weiter:

- Infrastrukturbetrieb / Netzwerk (ab Layer 3)
- Applikationsbetrieb
- Projektmanagement (Teilprojektleitung bis hin zu Gesamtprojektleitung/GU) von der Beratung/Prozessbegleitung bis hin zur Umsetzung /Realisierung von Projekten

2.3 Wettbewerbsstrategie

Die KSD

- stellt eine hohe Transparenz bezüglich finanziellem Reporting sicher und bietet den Kunden einen detaillierten Überblick über die Zusammenstellung der Kosten und Preise.
- informiert den Kunden proaktiv und transparent bezüglich der Services mittels SLA-Reporting sowie Projektstatus- und Abschlussberichte.
- weist eine ausgeprägtes eGovernment Know-how bezüglich Prozesse, Daten und Applikationen auf.
- pflegt eine enge, transparente und partnerschaftliche Zusammenarbeit mit dem für das strategische Projektportfolio zuständige Organ
- strebt keine Preisführerschaft an und gewinnt keine Marktanteile durch eine aggressive Preispolitik mittels Dumpingpreise, Quersubventionierung und dergleichen
- strebt keine Technologieführerschaft an respektive ist kein "first mover", sondern setzt als "smart follower" in der Praxis bewährte und erprobte Technologien ein.

2.4 Verhalten im Markt

- Das Serviceportfolio der KSD deckt IT-mässig die gesamte Wertschöpfungskette der öffentlichen Verwaltung ab.
- Ein wichtiger Erfolgsfaktor der KSD ist eine hohe Kundenbindung. Durch eine hohe Dienstleistungsqualität, ein auf die Kunden zugeschnittenes, umfassendes Serviceportfolio und ein gutes Preis-Leistungsverhältnis werden bestehende Kunden gehalten und neue Kunden (z.B. Gemeinden) dazu gewonnen.
- Wichtigstes Merkmal der Kundenbetreuung der KSD ist die Proaktivität und die Koordination mit dem zuständigen Organ des Leistungsbestellers für eine partnerschaftliche Zusammenarbeit.

2.5 Partnerstrategie

Mit anderen Kantonen und Lieferanten verfolgt die KSD folgende Strategie:

- Zur Erzielung von Synergien und zur Risikominimierung betreibt die KSD bei der Einführung neuer Applikationen, Technologien, Prozesse und Standards eine aktive Kooperation mit den anderen Kantonen.
- Mit den Lieferanten von Schlüsseltechnologien pflegt die KSD eine langfristige Partnerschaft (single vendor strategy). Andere Lieferanten werden regelmässig bezüglich ihres Preis-Leistungsverhältnis überprüft.

2.6 Ressourcenstrategie

2.6.1 Human Resources

Das wichtigste Kapital der KSD sind ihre Mitarbeitenden. Mittels geeigneter Massnahmen stellt die KSD eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit und eine hohe Qualität der Human Resources sicher. Die KSD

- entwickelt und pflegt ihre Unternehmenswerte.
- ist ein fairer Arbeitgeber (kein "hire & fire")
- bietet ihren Mitarbeitenden eine marktgerechte (Swiss-ICT Studie) und leistungsorientierte Entlohnung.
- zeichnet sich durch eine hohe Fach- und Sozialkompetenz der Mitarbeitenden aus ("best in class"). Zur Sicherstellung dieser Kompetenz werden bei der Personalrekrutierung diese Skills sehr hoch gewertet und die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden wird durch interne Förderungsmassnahmen laufend unterstützt.
- stellt sicher, dass für strategische Applikationen inhouse Ressourcen mit entsprechenden Skills zur Verfügung stehen
- deckt bei kurzfristiger Spitzennachfrage (z.B. Projekte oder Personalwechsel) Ressourcenengpässe mittels Bodyleasing mit geeigneten Partnern ab.

2.6.2 Finanzielle Ressourcen

- Die KSD verfolgt die Strategie einer kostenoptimierten Leistungserbringung. Die Verrechnungssätze für Produkte/Dienstleistungen decken die Vollkosten und enthalten eine Marge zur Tätigung von künftigen Investitionen. Es gibt keine Quersubventionierung zwischen Dienstleistungen. Die Verrechnungssätze befinden sich im Vergleich mit ähnlichen Dienstleistern im Mittelfeld.
- Anstelle der aktuellen jährlichen Vorfinanzierung (siehe Pt. 3.2 der Eigentümerstrategie) ist die KSD mit dem notwendigen Betriebskapital ausgestattet. Dieses wird marktüblich verzinst.
- Zur Abdeckung von Projektrisiken und zur Sicherstellung geeigneter Investitionen in die Infrastruktur und in Aus- und Weiterbildungsmassnahmen bildet die KSD entsprechende Reserven.
- Neben Rechnung und Budgetierung besteht eine rollende 4-Jahres-Finanz- und Leistungsplanung (integrierte Aufgaben- und Finanzplanung) welche jährlich mit den Eignern abgesprochen wird.

2.6.3 Standorte

- Die KSD hält an der Strategie eines einzelnen zentralen Standortes innerhalb des Kantons Schaffhausen fest. Zur Sicherstellung einer hohen Verfügbarkeit der Da-

ten und der Systeme wird eine redundante Rechenzentrumstrategie verfolgt (kein single point of failure).

2.7 Eigentümer

- Die bestehende Partnerschaft Kanton und Stadt wird weitergeführt. Eine Erweiterung der Eignerschaft auf weitere Gemeinden ist zurzeit nicht vorgesehen.
- Die KSD ist von Kanton und Stadt mit dem Betrieb der Informatik-Basis- und Applikationsinfrastruktur, den Informatik-Anschaffungen und weiteren Dienstleistungen im Informatik- und eGovernmentumfeld für ihre Kunden beauftragt.
- Kanton und Stadt verzichten auf einen direkten Bezug von ICT-Dienstleistungen ausserhalb der KSD.
- Die KSD gewährleistet ihren Kunden bezüglich IT-Services eine langfristige Versorgungssicherheit

2.8 Beschaffungsmanagement

- Die Beschaffung von Standard IT-Mittel (Hardware und Software) im Kanton Schaffhausen erfolgt zentral durch die KSD. Damit wird sichergestellt, dass bestmögliche Konditionen mit den Lieferanten ausgehandelt und dass die definierten IT-Standards umgesetzt werden können.
- Die Beschaffungen der KSD erfolgen konform dem GATT/WTO-Übereinkommen über das öffentliche Beschaffungswesen vom 15. April 1994 (in Kraft seit 1. Januar 1996).
- Bei der Beschaffung von Schlüsseltechnologien arbeitet die KSD primär mit Marktführer zusammen.

2.9 Qualitätsmanagement

- Das Qualitätsmanagement der KSD ist konform gemäss den gängigen Qualitätsstandards (ISO 9001, ISO 27001 und IKS). Die Grundhaltung zur kontinuierlichen Verbesserung soll bei jedem Mitarbeitenden der KSD zur Selbstverständlichkeit werden.
- Die Leistungserbringung der KSD erfolgt nach international anerkannten Standards.
- Zur Überprüfung der Kundenzufriedenheit und der Erfolgs des Qualitätsmanagements wird periodisch eine Kundenzufriedenheitsumfrage durchgeführt. Die Ergebnisse werden den Kunden transparent präsentiert und geeignete Massnahmen in Absprache mit den Kunden und den Eignern entwickelt und umgesetzt.

2.10 Kommunikation

- Die KSD pflegt eine proaktive, offene und transparente Kommunikation in einem adäquaten Umfang mit ihren Stakeholdern (Eigentümer, Parlamente, Unterneh-

men, Bürger, Verwaltungen, Kunden, Anwendender, Mitarbeitenden, strategische Lieferanten und Partner und Bund).

- Mittels geeigneter Image und Marketingmassnahmen wird die Marke "KSD" gepflegt und gefestigt. Es ist derzeit offen, ob der Name "KSD" auch in Zukunft so beibehalten wird.

3 Abkürzungsverzeichnis

ICT	Informations- und Kommunikationstechnologie
IKS	Internes Kontrollsystem
KSD	Kanton und Stadt Schaffhausen Datenverarbeitung
SLA	Leistungsvereinbarung zwischen Leistungsbezüger und -erbringer (Service Level Agreement)
SGF	Strategische Geschäftsfelder

4 Glossar

ISO 9001	Standardisierte Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem
ISO27001	Standardisierte Anforderungen an ein Informationssicherheits-Managementsystems
Records Management	Systematisch Aufzeichnung von Geschäftsvorgängen und -ergebnissen