Organisationskonzept

Unterstützung zur zukünftigen Ausgestaltung der Strukturen für kommunales E-Government in Schleswig-Holstein

Version: 2.0 (Final)

Berlin, 10. September 2018

Partnerschaft Deutschland
PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis **2**

Zusammenfassung **3**

1 Auftrag und Zielsetzung **4**

2 Zielbild **6**

3 Organisationskonzept **10**

3.1 Aufgaben 10

3.2 Organisation/Governance 15

3.3 Personal 23

3.4 Finanzierung 28

4 Vorgehen und Methodik **34**

4.1 Projektphasen 34

4.2 Methodenbeschreibung 34

5 Weiteres Vorgehen **36**

Anhang **37**

 © 2018 PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH (Partnerschaft Deutschland) Alle Rechte vorbehalten.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Darstellung der gegenwärtigen Organisationsstruktur 4
Abbildung 2: Darstellung der geplanten Organisationsstruktur 5
Abbildung 3: Kompetenzschwerpunkte für das angestrebte Zielbild der Zielorganisation 7
Abbildung 4: Strategisches Zielbild der Zielorganisation 8
Abbildung 5: Operatives Zielbild der Zielorganisation 9
Abbildung 6: Skizziertes Organigramm ITVSH 23
Abbildung 7: Übersicht der bisherigen Tarifbindung der Organisationen 24
Abbildung 8: Schematische Darstellung der Herleitung der Kompetenzprofile 26
Abbildung 9: Zusammenfassung der Ziele und Aufgaben 26
Abbildung 10: Derzeitige Finanzierungsstrukturen 29
Abbildung 11: Zukünftige geplante Finanzierungsstrukturen 30
Abbildung 12: Erwartetes Gesamtbudget für die künftige Organisation 31
Abbildung 13: Zusammensetzung der zu übernehmenden Personalbudgets 32
Abbildung 14: Ermittlung des zur Verfügung stehenden Projektbudgets 32
Abbildung 15: Ermittlung des zur Verfügung stehenden Budgets für externe Projektausgaben 33
Abbildung 16: Projektphasen 34
Abbildung 17: Struktur des Organisationskonzepts nach Themenbereichen und Unterthemen 35

 © 2018 PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH (Partnerschaft Deutschland) Alle Rechte vorbehalten.

Zusammenfassung

Das vorliegende Organisationskonzept umfasst die **Ergebnisse der Konzeptionsphase** des Projekts „Unterstützung zur zukünftigen Ausgestaltung der Strukturen für kommunales E-Government in Schleswig-Holstein".

Zunächst erfolgt die Darstellung eines übergeordneten **Zielbildes**. Anschließend werden die Themenbereiche **Aufgaben, Organisation/Governance, Personal** und **Finanzierung** beschrieben und jeweils Aussagen zur Ausgestaltung der zukünftigen Organisation in diesen Feldern getroffen.

Das übergeordnete **Zielbild** der Organisation beschreibt anhand strategischer und operativer Ziele die Anforderungen an die zukünftige Organisation. Diese soll in den Bereichen der Digitalisierung und Informationstechnologie (IT) ihren Themenschwerpunkt besitzen, wobei Digitalisierung wiederum in die drei Bereiche E-Government, Infrastruktur und Digitalisierung der Daseinsvorsorge unterteilt wird. Die beiden letztgenannten Themen werden dabei eher als perspektivische Handlungsschwerpunkte der Organisation gesehen. Ein wesentliches Ziel der künftigen Organisation ist die Erschließung von Synergien bei der Umsetzung gemeinsamer interkommunaler Projekte sowie im Rahmen der Nutzung gemeinsamer Infrastrukturen mit dem Land, z. B. bei der Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes (OZG) und den daraus resultierenden dauerhaften Aufgaben.

Die **Aufgaben** der künftigen Organisation umfassen die Beschäftigung mit Grundsatzfragen der Digitalisierung in Kommunen und zum kommunalen IT-Einsatz, die Entwicklung von IT-Strategien, die Realisierung verwaltungsübergreifender Projekte, geplant und überwacht durch ein Programmmanagement, die Steuerung von Dataport und anderen Dienstleistern für die Kommunen sowie die Kommunikation nach innen und nach außen. Als neuer Aufgabenschwerpunkt ist die Übernahme der Betreiberfunktion für gemeinsame Digitalisierungs- und E-Government-Infrastrukturen sowie zentrale Verwaltungsverfahren vorgesehen. Auch erfolgt weiterhin die Aufgabenerbringung im Kontext des Einheitlichen Ansprechpartners. Darüber hinaus werden innerhalb des beschriebenen Rahmens Weiterentwicklungsmöglichkeiten für die Anstalt allgemein und für die Stärkung und Ausweitung der übernommenen Funktionen im Kontext des Einheitlichen Ansprechpartners im Speziellen aufgezeigt.

Wesentliche Rahmenbedingungen für die **Organisation und Governance** der Zielorganisation wurden bereits durch bestehende Vorüberlegungen gesetzt. Demnach soll die heutige Anstalt des Einheitlichen Ansprechpartners Schleswig-Holstein genutzt werden und zum 1.1.2019 in ITVSH umbenannt werden. Zudem ist geplant, dass alle Gemeinden, Ämter und Kreise kraft landesgesetzlicher Regelung Anstaltsträger der Zielorganisation werden und der neue ITVSH die Trägerschaft an Dataport übernimmt. Für die skizzierte Zielorganisation werden in diesem Kapitel als Gremien mit Organcharakter der Verwaltungsrat, die Geschäftsführung und die Trägerversammlung sowie als weitere Gremien, Fachbeiräte und Arbeitsgruppen vorgeschlagen und näher beschrieben.

Im Kapitel **Personal** wird vornehmlich das kompetenzbezogene Soll-Bild des Personalkörpers mittels zentraler Kompetenzprofile der Mitarbeiter beschrieben. Im Anschluss erfolgt ein grundsätzlicher Abgleich mit den bestehenden Personalressourcen.

Im Rahmen der Betrachtung der **Finanzierung** der künftigen Organisation werden die derzeitigen sowie die geplanten zukünftigen Finanzierungsstrukturen gegenübergestellt. Demnach steht der künftigen Organisation ein Gesamtbudget von ca. 3,86 Mio. EUR zur Verfügung.

Nach einer **Erläuterung des methodischen Vorgehens** zur Erarbeitung des vorliegenden Dokuments wird das **weitere Vorgehen** in der Phase „Umsetzungsplanung" kurz beschrieben.

 © 2018 PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH (Partnerschaft Deutschland) Alle Rechte vorbehalten.

1 Auftrag und Zielsetzung

Die kommunalen Landesverbände (KLV) sind sich einig, dass die derzeit vorhandenen organisatorischen Strukturen nur bedingt geeignet sind, zukünftige Herausforderungen anzugehen, und möchten die Strukturen für kommunales E-Government in Schleswig-Holstein neu gestalten.[1] Die aktuelle Situation ist durch unklare Aufgabenabgrenzung zwischen den handelnden Akteuren, erschwerte Abstimmungsprozessen mit dem Land und erheblichen Steuerungsaufwand der Einrichtungen geprägt. Aus diesem Grund sollen die gegenwärtigen Strukturen der in gemeinsamer Trägerschaft der schleswig-holsteinischen Kommunen befindlichen Institutionen für kommunales E-Government neu geordnet werden. Die im künftigen Soll-Bild entstehende Zielorganisation soll ein Kompetenzzentrum bilden, das für die KLV eine Beratungsfunktion einnimmt und notwendige Strukturen und Kapazitäten zur Bearbeitung von Projekten bereitstellt, um die aktuellen gemeinschaftlichen Projekte der KLV und des Landes umsetzen zu können.

Die nachfolgend abgebildete derzeitige **Organisationsstruktur** umfasst die folgenden Einrichtungen:

- **Kommunales Forum für Informationstechnik (KomFIT):** Eingetragener Verein der KLV in Schleswig-Holstein (Organisation verfügt über die Gremien Vorstand, Steuerungsausschuss und Mitgliederversammlung; Einbindung der Kommunen erfolgt über den Steuerungsausschuss und über den „erweiterten Vorstand“.)
- **Breitbandkompetenzzentrum Schleswig-Holstein (BKZSH):** Ohne eigene Rechtspersönlichkeit, vom Land gefördertes Projekt, angesiedelt bei KomFIT (Organisation verfügt über keine eigenen Gremien als Projektträger)
- **IT-Verbund Schleswig-Holstein (ITVSH):** Gemeinsames Kommunalunternehmen von ca. 81 Kommunalverwaltungen (Organisation verfügt über die Gremien Vorstand und Verwaltungsrat)
- **Einheitlicher Ansprechpartner Schleswig-Holstein (EA-SH):** Durch Landesgesetz begründete Anstalt in Trägerschaft der Wirtschaftskammern (gekündigt zum Ende des Jahres 2018), des Landes und aller Kommunen in Schleswig-Holstein (Organisation verfügt über das Gremium Verwaltungsrat).

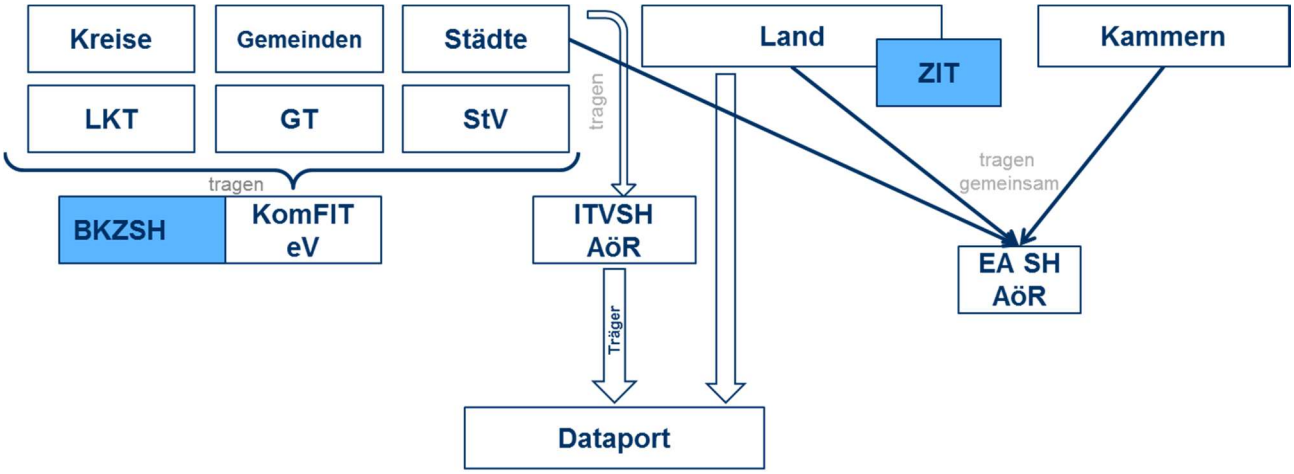

Abbildung 1: Darstellung der gegenwärtigen Organisationsstruktur

Die angestrebte Zielorganisation mit ihrem Verhältnis zu den relevanten Stakeholdern des Landes ist in der nachfolgenden Darstellung abgebildet.

[1] Personenbezogene Bezeichnungen im Maskulinum werden in diesem Dokument verallgemeinernd verwendet und beziehen sich auf beide Geschlechter.

 © 2018 PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH (Partnerschaft Deutschland) Alle Rechte vorbehalten.

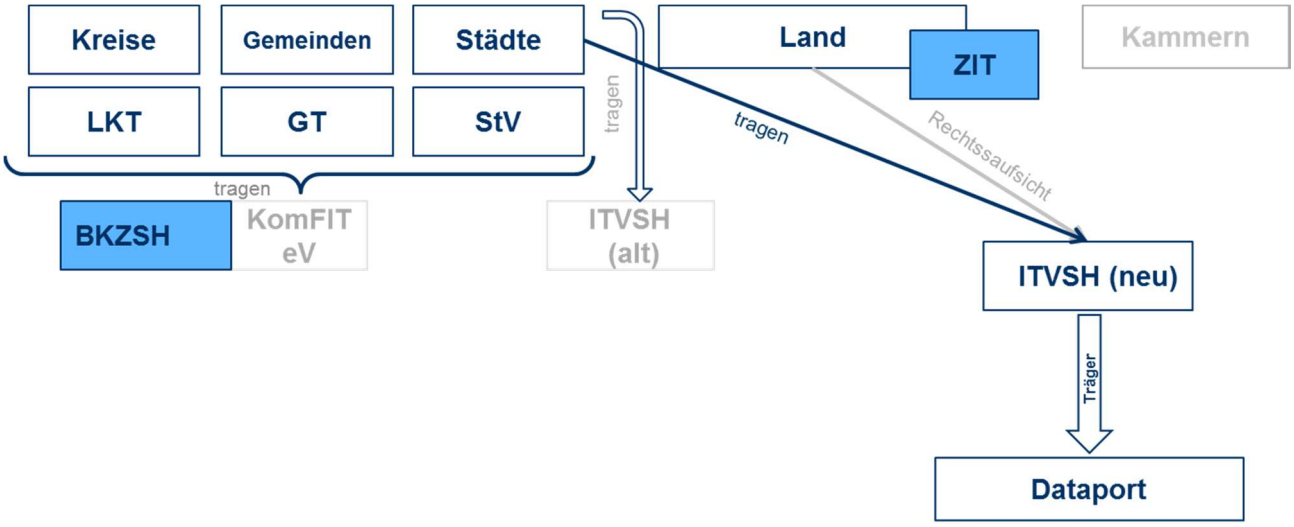

Abbildung 2: Darstellung der geplanten Organisationsstruktur

Im vorliegenden Dokument beschreibt PD das geeignete Organisationskonzept für die Organisation des künftigen ITVSH – im Folgenden ITVSH (neu) oder Zielorganisation genannt – im Rahmen der in der Grafik dargestellten, sich in Planung befindlichen Gesamtstruktur der kommunalen E-Government-Strukturen in Schleswig-Holstein.

 © 2018 PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH (Partnerschaft Deutschland) Alle Rechte vorbehalten.

2 Zielbild

In diesem Kapitel wird das übergeordnete Zielbild der künftigen Organisation beschrieben. Dabei werden die Themenbereiche benannt, in denen die Organisation tätig sein soll. Zudem erfolgt eine Einordnung der Organisation in das Gesamtbild der E-Government-Strukturen des Landes Schleswig-Holstein. Abschließend wird die strategische Ausrichtung der Zielorganisation formuliert.

Das Zielbild wurde seitens PD auf Basis einer umfassenden Dokumentenanalyse, strukturierten Gesprächen und einer Reihe von Workshops mit Vertretern aus Kommunen und KLV formuliert. Im Detail wird das von PD gewählte Projektvorgehen im Kapitel „Vorgehen und Methodik“ erläutert.

Gemeinsames Verständnis der KLV von den Kompetenzschwerpunkten der Organisation

Die Kompetenzschwerpunkte der Zielorganisation liegen in den Bereichen Digitalisierung und Informationstechnologie (IT). Digitalisierung wird wiederum in die drei folgenden Bereiche unterteilt:

1. E-Government
2. Infrastruktur
3. Digitalisierung der Daseinsvorsorge[2]

Die Expertise für jedes dieser drei Digitalisierungsthemen sowie für das Thema IT soll im Sinne eines Kompetenzzentrums für die Zielgruppen der Organisation zur Verfügung gestellt werden. Aufgrund der bisherigen Strukturen ist die gewählte Darstellung als ein perspektivisch anzustrebendes Zielbild zu verstehen, dessen vollständige Umsetzung aufgrund der bestehenden Strukturen im Land Schleswig-Holstein nicht als kurzfristige, sondern als mittel- bis langfristige Entwicklungsperspektive begriffen werden soll. Die künftige Organisation soll Synergien erschließen, in dem sie gemeinsame interkommunale Projekte und Lösungen umsetzt. Unter Wahrung der kommunalen Selbstverwaltung wird die künftige Organisation auch weiterhin und verstärkt die Nutzung gemeinsamer Infrastrukturen mit dem Land anstreben, z. B. bei der Umsetzung des OZG.

Demnach könnte die künftige Organisation in ihrer ersten Ausbaustufe neben der IT-Expertise zunächst ein Kompetenzzentrum für E-Government (Digitalisierung der Verwaltung) werden und erst in späteren Ausbaustufen auch die Themen Digitalisierung der Daseinsvorsorge und Infrastruktur (mit Ausnahme des Bereichs Breitbandausbau) einbeziehen. Das BKZSH wird mindestens noch bis zum Ende der Landesförderung im Jahr 2023 das Kompetenzzentrum zum Thema Infrastruktur (Breitbandausbau) darstellen.

Hierfür bedarf es einer grundsätzlichen Entscheidung zur Integration des BKZSH. Als Argument dafür spricht die Möglichkeit zur Leistungserbringung aus einer Hand, wodurch ein strategischeres, abgestimmteres Vorgehen ermöglicht wird. Dies wird als sinnvoll betrachtet, da der Breitbandausbau eng mit anderen Infrastrukturthemen, wie z. B. dem 5-G-Ausbau verknüpft ist, die beim neuen ITVSH verortet werden. Zwischen Themen des E-Government und der Digitalisierung der Daseinsvorsorge bestehen zudem unmittelbare Wechselwirkungen zum Thema Breitbandausbau. Ein weiterer Vorteil liegt in der Realisierung von Einsparungen durch wegfallende organisationale Doppelstrukturen (z. B. interne Dienste, zwei Geschäftsführer etc.). Gegen eine Integration spricht, dass das BKZ als Projekt aus einer noch bis 2023 laufenden Förderperiode finanziert wird und ein Übergang in eine neue Organisation hohen administrativen Aufwand erzeugen würde. Als eigenständige Einheit ließe sich das Thema Breitband für das Land einfacher befördern, als dies durch eine Organisation möglich wäre, die neben Breitband auch weitere Digitalisierungsleistungen erbringt.

[2] Die Digitalisierung der Daseinsvorsorge umfasst die Auswirkungen der Digitalisierung z. B. auf das Zusammenleben in der örtlichen Gemeinschaft sowie auf die Bereiche Verkehrs- und Beförderungswesen, Gas-, Wasser- und Elektrizitätsversorgung, Müllabfuhr, Abwasserbeseitigung, Bildungs- und Kultureinrichtungen, Krankenhäuser, Friedhöfe, Schwimmbäder, Feuerwehr etc..

 © 2018 PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH (Partnerschaft Deutschland) Alle Rechte vorbehalten.

Das Thema Breitband unterscheidet sich zudem insb. aufgrund des Glasfaserausbaus bei der operativen Umsetzung grundsätzlich von den Themen IT, E-Government und Digitalisierung. Als weiteres Argument für die organisatorische Trennung lässt sich die Gefahr anführen, dass die Personalstärke des BKZSH bei einer Zusammenlegung dazu führen würde, dass die Zielorganisation personell dominiert und dadurch die zeitnahe Neuorganisation erschwert werden würde.

Unter Abwägung der Pro- und Kontraargumente wird empfohlen, aufgrund der derzeitigen Fördersituation die bisherige Trennung bis zum Ende der Förderung im Jahr 2023 beizubehalten und anschließend eine Neubewertung der möglichen Eingliederung des Themas in die Zielorganisation vorzunehmen.

Abbildung 3: Kompetenzschwerpunkte für das angestrebte Zielbild der Zielorganisation

Die dargestellte Einordnung der übergeordneten Kompetenzschwerpunkte für das angestrebte Zielbild der Zielorganisation wird im weiteren Verlauf des Organisationskonzepts als Basisannahme zugrunde gelegt.

Einordnung in das Gesamtbild im kommunalen Kontext

Mit der sukzessiven Ausweitung des Handlungsbereichs entsteht mit der Zielorganisation ein thematisch breit aufgestelltes Kompetenzzentrum für Digitalisierung und IT der Verwaltung in Schleswig-Holstein. Der neue ITVSH soll in der Lage sein, die Interessen der Kommunen in Schleswig-Holstein in Bezug auf diese Themen zu ermitteln, diese als Prozessmoderator zu bündeln, zu vertreten und auf fachlicher Ebene zu kommunizieren. Perspektivisch strebt die Zielorganisation eine stetige Weiterentwicklung und Adaption ihres Wirkens sowie ihres eigenen Kompetenzaufbaus in den benannten Kompetenzbereichen an. Aufgrund der disruptiven Auswirkungen neuer Technologien, der hohen Dynamik von Veränderungen und einer schwer prognostizierbaren Entwicklung im Tätigkeitsbereich der künftigen Organisation ist dies von hoher Bedeutung. Die perspektivische Weiterentwicklung ist somit Teil des langfristigen Zielbildes, dessen Grundlagen mit der jetzigen Neuorganisation bereits geschaffen werden.

Strategische Ausrichtung

Auf Basis von Rückmeldungen aus dem kommunalen Raum und Vertretern der KLV werden folgende zentrale Ziele für den neuen ITVSH vorgeschlagen, an denen sich die Organisation strategisch ausrichten sollte. Dieses strategische Zielbild ist insofern als Richtschnur für die folgenden Ausgestaltungsvorschläge zu verstehen und dient gleichzeitig als strategischer Orientierungsrahmen für das Handeln der Geschäftsführung zur Entwicklung der Zielorganisation.

 © 2018 PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH (Partnerschaft Deutschland) Alle Rechte vorbehalten.

Strategisches Ziel	Beschreibung
Kompetenzzentrum	Die Zielorganisation ist ein anerkannter Fachberater für die kommunale Familie und stellt das zentrale Kompetenzzentrum Digitalisierung und IT im Land Schleswig-Holstein für ihre Zielgruppen dar.
Harmonisierung	Die Zielorganisation setzt ihre Mittel für kooperative Digitalisierungs- und IT-Projekte ein, die für diese harmonisierte und standardisierte gemeinsame Infrastukturen und Dienste weiterentwickeln.
Bedarfsorientierung	Die Zielorganisation orientiert ihr Handeln an den Bedürfnissen ihrer Zielgruppen: Den Kommunen und den Kommunalen Landesverbänden.
Entwicklungsfähigkeit	Die Zielorganisation ist entwicklungsfähig und vermag es, sich entsprechend dynamischer Bedarfe und sich rasch verändernder Rahmenbedingungen flexibel und schnell anzupassen. Dies umfasst insbesondere die eigene Arbeitsweise, Organisation, Leistungen und Kompetenzen.
Innovationsfähigkeit	Die Zielorganisation verfügt über Strukturen und Instrumente, die ein innovatives und kreatives Klima ermöglichen und fördern. Mitarbeiter erhalten ausreichend Raum sich mit neuen Themen und Technologien zu beschäftigen, mit dem Ziel diese für ihre Zielgruppe zu erschließen. Sie erkennt Herausforderungen und neue Themen rechtzeitig und reagiert auf diese angemessen.
Moderne Governance	Die Zielorganisation verfügt über eine moderne Governance. Die Steuerung erfolgt durch Steuerungsgremien und über strategische Ziele. Im Rahmen der strategischen Vorgaben handelt die Zielorganisation eigenverantwortlich und selbstständig.
Attraktiver Arbeitgeber	Die Zielorganisation ist ein attraktiver Arbeitgeber für ihre Mitarbeiter. Dazu setzt sie moderne Personalinstrumente ein, fördert die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, stellt ein geeignetes Arbeitsumfeld bereit und entfaltet gleichermaßen eine hohe Bindungswirkung für eigene sowie eine große Anziehungskraft für künftige Mitarbeiter.

Abbildung 4: Strategisches Zielbild der Zielorganisation

 © 2018 PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH (Partnerschaft Deutschland) Alle Rechte vorbehalten.

Operative Ausrichtung

Für die Erreichung der strategischen Ziele sind insbesondere folgende operative Ziele (im Sinne zentraler Kompetenzen) von hoher Relevanz:

Operatives Ziel	Beschreibung
Erfüllung des gesetzlichen Auftrags	Die Zielorganisation erfüllt den an sie gestellten (gesetzlichen) Auftrag. Dies umfasst vornehmlich den Tätigkeitsbereich des Einheitlichen Ansprechpartners Schleswig-Holstein, der bisher auf Basis von § 3 EA-Gesetz erbracht wird, das weitgehend in das Errichtungsgesetz für den ITVSH (neu) überführt wird.
Steuerungskompetenz und Inhousefähigkeit	Die Zielorganisation ist Träger von Dataport und wirkt an der strategischen Steuerung Dataports mit. Dadurch können die Träger der Anstalt Inhouse-Leistungen, d. h. vergaberechtsfreie Beauftragungen von Dataport in Anspruch nehmen. Dataport ist der präferierte Umsetzungspartner für gemeinsame Digitalisierungs- und E-Government-Infrastrukturen sowie zentrale Verwaltungsverfahren.
Kommunikation	Die Zielorganisation kommuniziert strukturiert, adressatengerecht und angemessen nach innen und außen. Sie fördert die Kommunikation in der kommunalen Familie und stellt eine Plattform für den Austausch, den Know-How-Transfer und die Zusammenarbeit bereit.
Koordination	Die Zielorganisation nimmt die Rolle eines Koordinators für Kommunen, KLV und weitere Akteure des kommunalen E-Governments ein. Dies umfasst insbesondere die Abstimmung von Positionen, Themen, Initiativen und Kooperationen, insbesondere in Bezug auf die Akteure Landesregierung und Dataport.
Projektarbeit	Die Zielorganisation versteht sich als Projektorganisation, zu dessen Kerngeschäft die Initiierung, Planung, Steuerung und Durchführung von Projekten gehört.

Abbildung 5: Operatives Zielbild der Zielorganisation

 © 2018 PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH (Partnerschaft Deutschland) Alle Rechte vorbehalten.

3 Organisationskonzept

Zur Detaillierung des neuen ITVSH wird für diesen im Folgenden ein umfassendes Organisationskonzept entlang der Dimensionen Aufgaben, Organisation und Governance, Personal sowie Finanzierung formuliert.

3.1 Aufgaben

Im organisationalen **Selbstverständnis** lässt sich die künftige Organisation als schlanke und dynamische Organisation beschreiben, die flexibel auf Umfeldveränderungen reagieren kann. Es wird angestrebt, dass sich die Zielorganisation in Richtung einer agilen und lernenden Wissensorganisation entwickelt. Die stetige Weiterentwicklung des Themenportfolios und der eigenen Kompetenzen innerhalb des gesetzlichen Rahmens ist ausdrücklich Teil dieses Anspruchs. Der neue ITVSH kann sukzessive in die Rolle eines CIO[3] für gemeinsame kommunale Digitalisierungs- und E-Government-Infrastrukturen sowie zentrale Verwaltungsverfahren hineinwachsen.

Die wesentliche **Zielgruppe** für die künftige Organisation sind die Kommunen des Landes Schleswig-Holstein. Als weitere zentrale Zielgruppe sind die KLV zu nennen, die im Auftrag der Kommunen agieren. Dazu gehören der Schleswig-Holsteinische Gemeindetag, der Schleswig-Holsteinische Landkreistag sowie der Städteverband Schleswig-Holstein (Städtebund und Städtetag). Die Zielorganisation bündelt in Zusammenarbeit mit den KLV die Bedarfe und Interessen der Kommunen und erbringt Unterstützungsleistungen für diese in den Themenbereichen Digitalisierung und IT. Nach außen vertritt die Organisation die Positionen von Kommunen und KLV gegenüber Dritten. Für sie werden die nachfolgend beschriebenen Aufgaben erbracht und die Ausrichtung in der Projektarbeit erfolgt orientiert an ihren Bedarfen.

Das Tätigkeitsfeld der Organisation leitet sich aus dem zuvor dargestellten übergeordneten Zielbild ab. Für die **Aufgabenbeschreibung** im Gesetz wird vorgeschlagen, neben einer kurzen, abstrakten Darstellung der Aufgaben (siehe die folgenden Oberpunkte) beispielhafte Tätigkeitsbeschreibungen zu nennen („insbesondere in den Bereichen...“) um eine Möglichkeit der Erweiterung auf vergleichbare Unterstützungsfunktionen durch Beschluss des Verwaltungsrates zu ermöglichen. Gleichzeitig sollte aber zudem eine Möglichkeit vorgesehen werden, eine Aufgabenübertragung durch öffentlich-rechtlichen Vertrag umzusetzen. Vor diesem Hintergrund werden die nachfolgend beschriebenen Aufgabenschwerpunkte vorgeschlagen:

Aufgabenschwerpunkt „Beschäftigung mit Grundsatzfragen der Digitalisierung in Kommunen und zum kommunalen IT-Einsatz“: Grundlage für den Aufbau eines anerkannten kommunalen Kompetenzzentrums stellt die Herausbildung einer hohen Fachexpertise in den benannten Kompetenzschwerpunkten dar. Dazu ist es erforderlich, dass sich die Mitarbeiter in zeitlich und inhaltlich ausreichender Weise mit den spezifischen Themenstellungen auseinandersetzen. Beispielhaft können hier folgende Regeltätigkeiten benannt werden:

- **Markt- und Technologiebeobachtung und -bewertung**: Die Marktbeobachtung sollte pragmatisch auf relevante kommunale Themenbereiche ausgerichtet werden und nicht auf Detailkenntnisse zu den jeweiligen Produkten und Herstellern fokussiert sein, um eine überblickshafte Marktkenntnis sicherzustellen. Die damit verbundenen Tätigkeiten könnten sich neben der Beschäftigung mit Fachliteratur auch auf den Besuch von Fachmessen und der Beteiligung in Expertennetzwerken beziehen.

[3] Chief Information Officer: Der Chief Information Officer (CIO) beziehungsweise IT-Leiter nimmt allgemein die Aufgaben der strategischen und operativen Führung der Informationstechnik (IT) in einer Organisation wahr. Im Bereich der Öffentlichen Verwaltung sind CIOs zudem mit der Verwaltungsdigitalisierung und der Umsetzung von eGovernment im Bund, den Ländern oder ihren jeweiligen Behörden befasst. Quelle: Klein, M.: E-Government Computing, online unter: https://www.egovernment-computing.de/was-ist-ein-cio-a-702481/ (Abruf am 02.08.2018)

 © 2018 PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH (Partnerschaft Deutschland) Alle Rechte vorbehalten.

- **Einbringen von Fachexpertise in Kommunen bei übergreifenden Themen der Digitalisierung und IT:** Der neue ITVSH dient bei übergreifenden Themenstellungen als zentraler Ansprechpartner und Treiber für die kommunalen Träger. Diese Rolle sollte er künftig in erster Linie in Bezug auf die Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes und der Datenschutzgrundverordnung übernehmen. Dies umfasst auch die Entwicklung von kommunalen Empfehlungen und Standards.
- **Informationsbündelung und Förderung des Wissenstransfers:** Zentraler Teil der Rolle als kommunales Kompetenzzentrum stellt die systematische Bündelung und Aufbereitung von relevanten Informationen in Bezug auf kommunale Digitalisierungsthemen bspw. in Form von Best Practices, Modellvorgehen, Umsetzungsbeispielen o.a. dar. Der ITVSH fördert außerdem den Wissenstransfer und den gemeinsamen Austausch bspw. durch Community- und Netzwerkaufbau oder die Bereitstellung einer zentralen Plattform für die kommunale Vernetzung. Durch die Weiterführung der KomFIT-Messe kann der Wissenstransfer vertieft werden und die Verbreitung von kommunalen Standards sowie Beispielen guter Praxis unterstützt werden.
- **Fachexpertise im Themenfeld IT-und Informationssicherheit:** Insbesondere das Einbringen von Fachexpertise im Themenfeld IT-und Informationssicherheit stellt eine Daueraufgabe des neuen ITVSH dar. Diese Kompetenz wird zum einen für eine fachlich fundierte Dienstleistersteuerung im Rahmen künftiger Projekte benötigt. Zum anderen übernimmt die Zielorganisation koordinierende Aufgaben in diesem Bereich und schreibt bspw. Hilfestellungen im Rahmen des Projekts SiKoSH und des entsprechenden Arbeitskreises/Forums fort und entwickelt diese weiter. Zusätzlich wird der ITVSH die bisher von KomFIT wahrgenommene Kopfstellenfunktion für die Bündelung und Verteilung bzw. Weiterleitung von Informationen und Meldungen übernehmen bspw. im Rahmen des von den Dataportträgerländern eingerichteten CERT-Nord. Diese Funktion ist ggf. im Verbund mit den Dataportträgerländern weiter zu entwickeln.

Aufgabenschwerpunkt „Entwicklung von IT-Strategien“: Die Zielorganisation treibt die Entwicklung von IT-strategischen Leitlinien und IT-Strategien voran. Dazu werden Vertreter von Kommunen und KLV kontinuierlich in die Entwicklung einbezogen. Auf Basis strategischer Festlegungen entwickelt die Zielorganisation gemeinsame Standards, -Architekturen und ggf. auch Produkte im Bereich Digitalisierung und IT. Zudem sollen die Kommunen bei der Strategieumsetzung oder der Einführung von Standards mit geeigneten Handlungsleitfäden unterstützt werden. Beispielhaft können hier folgende Regeltätigkeiten benannt werden:

- **Entwicklung übergreifender IT-Strategien**: Zur Entwicklung abgestimmter IT-Strategien der Kommunen werden im Rahmen der Gremienarbeit u. a. gemeinsame Positionen, zentrale Inhalte und Zielrichtungen der Strategie formuliert. Dies umfasst auch Empfehlungen zur nachhaltigen Umsetzung der gewählten Strategie (u. a. Aktualisierungszyklen, Strategiecontrolling, Strategiegremien, Rollen und Verantwortlichkeiten).
- **Entwicklung von IT-Standards:** Auf Basis strategischer Grundausrichtungen soll die Zielorganisation die Entwicklung gemeinsamer IT-und E-Government-Standards (bspw. gemeinsame E-Government-Infrastrukturen, gemeinsame Sicherheitsstandards) vorantreiben. Für die Umsetzung werden darüber hinaus geeignete Unterstützungsleistungen erbracht. Konkret kann dies beispielsweise Handreichungen, Vorlagen oder weitere Instrumente umfassen. Bei der Ausgestaltung und Umsetzung erfolgt eine regelmäßige Orientierung an den kommunalen Bedarfen.
- **Förderung der Strategiediskussion in der kommunalen Familie**: Die Beschäftigung mit dem Thema Strategie erfordert einen kontinuierlichen Dialog zwischen den handelnden Akteuren. Die Zielorganisation fördert den kommunalen Dialog über die Ausrichtung, Weiterentwicklung und Implementierung von kommunenübergreifender Strategien bspw. durch die Bereitstellung einer Dialogplattform.

 © 2018 PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH (Partnerschaft Deutschland) Alle Rechte vorbehalten.

Aufgabenschwerpunkt „Realisierung verwaltungsübergreifender Projekte“: Der neue ITVSH fördert die Realisierung verwaltungsübergreifender Projekte. Dies betrifft prioritär Projekte, die Land und Kommunen betreffen. Die Projektarbeit stellt einen Kernbereich seiner Tätigkeiten dar, welche an der Ausrichtung der internen Organisationsstruktur (Projekte als eigener Bereich), der Kompetenzentwicklung und der Personalstärke sichtbar wird. Dadurch wird die kommunale Digitalisierung maßgeblich in den relevanten Themenfeldern unterstützt. Beispielhaft können hier folgende Regeltätigkeiten benannt werden:

- **Umsetzung des OZG:** Die Umsetzung des OZG wird in den nächsten Jahren einen wesentlichen Aufgabenschwerpunkt des neuen ITVSH darstellen. Die betroffenen kommunalen Leistungen werden zunächst projektartig erstmalig umzusetzen sein. Dazu wird die erste Implementierung der entsprechenden Onlinedienste zählen, die dann möglichst nach dem Prinzip “Einer für Alle“ bereitgestellt werden sollen. Als Daueraufgabe sind diese Dienste an gesetzliche Änderungen anzupassen, weitergehend zu optimieren und neue kommunale Dienstleistungen zu digitalisieren. Der neue ITVSH sollte die Umsetzung im Sinne einer koordinierenden Stelle vorantreiben. Ziel sollte sein, die entstehenden Onlinedienste arbeitsteilig einmalig umzusetzen und für alle Kommunen nutzbar zu machen. Das Vorgehen des bisherigen EA-SH kann dazu als gutes Beispiel dienen. Dieser hat für alle 187 in seine Zuständigkeit fallenden Verwaltungsleistungen die Möglichkeit der digitalen Antragstellung mittels Online-Antragsassistenten über das AFM-System (Antrags- und Fallmanagement) des Landes geschaffen. Alle Online-Antragsassistenten des EA-SH können von den Kommunen kostenfrei mitgenutzt werden, wodurch die Kommunen in diesem Bereich ihren gesetzlichen Auftrag zur Bereitstellung einer elektronischen Verfahrensabwicklung gemäß §§ 138a Abs. 2, 138e LVwG-SH erfüllen, ohne dass ihnen eigene Entwicklungskosten und –aufwände entstehen.
- **Projektdurchführung und -controlling:** Für zentrale kommunale Digitalisierungs- und Modernisierungsprojekte (z. B. OZG-Umsetzung, Umsetzung Datenschutzgrundverordnung) wird je nach Projekt eine leitende, koordinierende, beratende oder unterstützende Rolle eingenommen. Zur Realisierung der Projektdimensionen Zeit, Qualität und Kosten werden professionelle Projektmanagementmethoden und -standards genutzt. Stärker als bislang wird dabei auch Umsetzung und Erfolg von Projekten mittels eines durch Kennzahlen gestützten Projektcontrollings gesteuert. Zur Durchführung der Projekte wird die Zielorganisation auch auf Personal von IT- und Personaldienstleistungsunternehmen zurückgreifen. Die Fähigkeit zur professionellen Steuerung dieser Dienstleister ist dabei eine wesentliche Erfolgsvoraussetzung.
- **Förderung der interkommunalen und ebenenübergreifenden Zusammenarbeit**: Die gemeinsame Durchführung von Projekten ist ein wichtiges Vehikel für die Förderung der Zusammenarbeit innerhalb der kommunalen Familie. Der neue ITVSH sollte neben der Durchführung von Projekten auch deren Anbahnung unterstützen und die kontinuierliche Abstimmung mit dem Land und anderen Dritten aktiv betreiben.
- **Zentrales Anforderungsmanagement**: Die kommunalen Anforderungen können durch die Zielorganisation als zentrale kommunale Stelle erfasst, analysiert, gebündelt und im Dialog priorisiert werden. Im Ergebnis werden unter Einbindung von Vertretern der Zielgruppen in Abstimmung mit Steuerungsgremien Projekte und Maßnahmen eingeleitet, die den Bedarfen entsprechen und deshalb eine hohe Pass- und Anschlussfähigkeit sowie Praxisrelevanz für Kommunen und KLV aufweisen.

Aufgabenschwerpunkt „Steuerung von Dataport und anderen Dienstleistern für die Kommunen des Landes“: Die Zielorganisation ist Träger von Dataport und wirkt an der strategischen Steuerung Dataports stellvertretend für die Kommunen mit. Damit ist auch die Inhousefähigkeit gegenüber Dataport gegeben. Die Trägerkommunen entscheiden im Einzelfall, ob und welche Angebote von Dataport ihnen wirtschaftliche Vorteile bieten und gegebenenfalls beauftragt werden. Für gemeinsame Digitalisierungs- und E-Government-Infrastrukturen sowie zentrale Verwaltungsverfahren wird der neue ITVSH Umsetzungsangebote von Dataport einholen. Auch darüber hinausgehend ist die Steuerung von Dienstleistern im Rahmen von Projekten eines

 © 2018 PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH (Partnerschaft Deutschland) Alle Rechte vorbehalten.

der (zukünftigen) Kerngeschäfte der Organisation: Unter der Maßgabe einer schlanken Organisation, die im Bereich der internen Dienste umfassend Dienstleistungen auslagert, ist die Fähigkeit zur professionellen Steuerungsfähigkeit eine wesentliche Erfolgsvoraussetzung. Dies gilt gleichermaßen im Kontext der Erbringung von Leistungen als verantwortlicher Betreiber von IT-Leistungen sowie im Rahmen von Projektarbeit. Die Zielorganisation nimmt folglich eine Bündelungsfunktion in Bezug auf kommunale Dienstleistungsbedarfe ein und vertritt Kommunen gegenüber Dienstleistern.

Aufgabenschwerpunkt „Betreiberfunktion für gemeinsame Digitalisierungs- und E-Government-Infrastrukturen sowie zentrale Verwaltungsverfahren“: Die Zielorganisation kann als verantwortlicher Betreiber für übergreifende kommunale IT-Dienstleistungen tätig werden. In diesem Rahmen können insbesondere die Funktionen Vertragsmanagement, Auftraggeberrolle, Kontrollfunktionen, Anforderungsmanagement, Releasemanagement, sowie Test- und Freigabeverfahren für die angeschlossenen Kommunen gebündelt und zentral übernommen werden. Die Funktionen erstrecken sich über den gesamten Lebenszyklus der jeweiligen Lösung. Die Zielorganisation sollte nicht selbst als technischer Betreiber auftreten, sondern eine steuernde und zwischen Kommunen und Dienstleistern vermittelnde Rolle einnehmen. Der Umfang der Übernahme von Betreiberfunktionen sollte im Einzelfall erfolgen und wird wesentlich durch die finanzielle und personelle Ausstattung des neuen ITVSH begrenzt. Das Errichtungsgesetz sollte daher die Ermächtigung vorsehen, dass der neue ITVSH Betreiberfunktionen übernehmen kann.

Nachfolgende Themen sollten als Schwerpunkte bei der konkreten Auswahl für die Betreiberfunktion vorgesehen werden:

- Organisation des zentralen Betriebs von kommunalen Verwaltungsverfahren bei kommunalen Dienstleistern
- Bereitstellung und Betrieb zentraler, gemeinsamer Verfahren für kommunale Aufgaben
- Einheitliches Anbieten von Antragsverfahren für Verwaltungsdienstleistungen der Kommunen und der Landesverwaltung

Aufgabenschwerpunkt „Kommunikation nach innen und nach außen“: Die Kommunikation zwischen den Kommunen wird ermöglicht, vorbereitet und gefördert. Dazu gehört auch die Bereitstellung einer zentralen Wissens- und Dialogplattform zur Förderung des Wissensaustauschs. Für die KLV vertritt die Zielorganisation zudem ihre fachlichen Interessen in den Bereichen Digitalisierung und IT gegenüber Dritten („Außenkommunikation“). Ziel des neuen ITVSH ist dabei die Unterstützung und Koordination der Fortentwicklung der IT in den kommunalen Gebietskörperschaften des Landes. Beispielhaft können hier folgende Regeltätigkeiten benannt werden:

- **Mitwirkung in (Steuerungs-) Gremien der kommunalen IT**: Die Zielorganisation kann stellvertretend für die KLV im Rahmen operativ ausgerichteter Gremien der IT auf kommunaler oder föderaler Ebene mitwirken. In diesem Zuge kann durch sie die Abstimmung mit dem Land und anderen Dritten übernommen werden. Für die KLV wirkt sie als unterstützende Kraft auf Arbeitsebene und kann in diesem Sinne Themen und Entscheidungen vorbereiten.
- **Mitarbeit in überregionalen Gremien:** Die Zielorganisation soll in überregionalen Gremien mitwirken, z. B.
    - Landes-/Bundesebene: u. a. Arbeitsgruppen des IT-Planungsrats, FIM, koordinierende Gremien des Bundeswirtschaftsministeriums im Kontext des EA-SH
    - Kommunale Gremien : u. a. eGewerbebeirat
    - Standardisierungsgremien: u. a. xGewerbe

  Die Auswahl und Umfang der Gremienarbeit legt die Geschäftsführung fest. Die Auswahl wird nach aktuellen Priorisierungen zu den übrigen Aufgaben und in Abhängigkeit zur Verfügung stehender Kapazitäten erfolgen.

 © 2018 PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH (Partnerschaft Deutschland) Alle Rechte vorbehalten.

- **Starker Partner für das Land, Dataport und weitere Kooperationspartner**: Der neue ITVSH stellt ein Bindeglied zwischen Kommunen, KLV, IT-Dienstleistern, dem Land und weiteren Kooperationspartnern dar. Damit wird er ein kompetenter Mittler der unterschiedlichen Interessen und fördert als starker Partner der erfolgreichen Umsetzung die kommunale Digitalisierung.
- **Erbringung von Unterstützungsleistungen für die KLV**: Als Kompetenzzentrum im Bereich IT und Digitalisierung ist der neue ITVSH stellvertretend für die KLV in diesen Bereichen kommunikationsstarker Vertreter von KLV-Positionen und auskunftsfähig für die Kommunen. Er bereitet Entscheidungen vor, unterstützt durch Informationsbereitstellung und Fachexpertise die Meinungsbildung und entlastet die KLV operativ etwa durch die Versendung zentraler Rundschreiben und die stellvertretende Übernahme der Beantwortung kommunaler Anfragen.

Aufgabenschwerpunkt „Aufgabenerbringung im Kontext des Einheitlichen Ansprechpartners“: Im neuen ITVSH werden die bisher geleisteten Aufgaben EA-SH weiterhin durch die Zielorganisation getragen. Die Aufgabenerbringung orientiert sich wie zuvor an Art. 6 der EU-Dienstleistungsrichtlinie 2006/123/EG sowie § 3 EA-Gesetz. Beispielhaft können hier folgende Regeltätigkeiten benannt werden:

- **Einheitliche Stelle gemäß § 138a ff. LVwG:** Die Zielorganisation wirkt als einheitliche Stelle („Single Point of Contact“) und nimmt dementsprechend eine behördliche Funktion wahr. Aufnahme und Ausübung von Dienstleistungen wird durch die Vorhaltung eines umfassenden Informationsangebots, Beratungstätigkeit, Antragsbegleitung und durch Betrieb und Weiterentwicklung von Online-Diensten umfassend unterstützt.
- **Bereitstellung von Informationen:** Der neue ITVSH stellt umfassende Informationen über zuständige Stellen, Mittel und Bedingungen für den Zugang zu öffentlichen Registern sowie Datenbanken und verfügbaren Rechtsbehelfen im Falle von Streitigkeiten bereit. Desweiteren wird über Anforderungen von Verfahren und Formalitäten für die Aufnahme und Ausübung von Dienstleistungstätigkeiten informiert.
- **Weiterentwicklung der Aufgaben:** Die KLV und das Land Schleswig-Holstein verfolgen das gemeinsame Ziel, die Rolle des Einheitlichen Ansprechpartners zu stärken und dessen Funktionen auszubauen. Denkbar ist die Weiterentwicklung der Rolle des Einheitlichen Ansprechpartners zum Prozessdienstleister für Kommunen und Land. Das Errichtungsgesetz sollte daher die Ermächtigung vorsehen, weitere Aufgaben auf den neuen ITVSH zu übertragen.
- **Bindeglied zwischen Dienstleistern und Behörden:** Die Zielorganisation ist zentrales Bindeglied zwischen Dienstleistern und Behörden im Land Schleswig-Holstein. Im Sinne eines Dienstleisters mit ausgeprägtem Serviceverständnis, werden die Akteure insbesondere durch Beratung, Informationsbereitstellung und Kommunikation mit den Behörden kompetent unterstützt.
- **Wahrnehmung übertragener Aufgaben des Landes:** Durch das Land übertragene Aufgaben werden durch die Zielorganisation übernommen. Das betrifft die Beratung, Informationsbereitstellung und Antragsbegleitung zur Berufsanerkennung im Rahmen der EU-Berufsqualifizierungsrichtlinie (BQRL) sowie die Bereitstellung des Informationsangebots im Rahmen des Binnenmarktinformationssystems IMI.

Möglichkeiten der perspektivischen Weiterentwicklung: Der neue ITVSH sollte entsprechend seines Zielbilds als eine agile Wissensorganisation begriffen werden, die sich kontinuierlich weiterentwickelt. Als Perspektivfelder für die Erweiterung des Aufgabenbereichs werden folgende mögliche Tätigkeitsfelder gesehen:

- **Thematische Weiterentwicklung:** Die Zielorganisation sollte aktiv neue Themenfelder im Bereich IT und Digitalisierung identifizieren und geeignete Angebote für ihre Zielgruppe umsetzen. So kann in einem dynamischen Umfeld frühzeitig auf zukünftige Innovationsfelder reagiert werden und für die kommunale Familie frühzeitig Kompetenz aufgebaut werden.

 © 2018 PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH (Partnerschaft Deutschland) Alle Rechte vorbehalten.

- **Ausweitung der ausschreibungsfreien Vergabemöglichkeiten für die Kommunen:** Zur Deckung des IT-Bedarfs der Mitglieder kann, neben der Beteiligung an Dataport, eine Ausweitung der Beteiligung auf weitere IT-Dienstleister erfolgen. Dies ermöglicht eine Ausweitung der ausschreibungsfreien Vergabemöglichkeiten für die Kommunen und würde im Sinne der Angebotserweiterung und Wahlmöglichkeit mehrfach kommunizierten kommunalen Bedarfen entsprechen.
- **Ausweitung der Inhouse-Vergabe für die kommunalen Träger**: Die Erbringung von Inhouse-Leistungen kann über das klassische Inhouse-Geschäft hinaus ausgeweitet werden. Denkbar ist vor diesem Hintergrund die Etablierung eines Genossenschaftsmodells (z. B. orientiert am ProVitako-Modell), die Ermöglichung von inverser (Auftrag der Tochter an die Mutter) und horizontaler (Auftrag der Mutter an die Mutter im Rahmen von Mehrmuttergesellschaften) Inhouse-Vergabe oder der Inhouse-Vergabe an gemeinsam kontrollierte Einheiten. Damit würde für die Kommunen ein geschützter Kooperationsraum ermöglicht werden.
- **Vergaberechtsfreier Austausch von Verfahren**: Zur Nutzung von Synergieeffekten könnten über den neuen ITVSH kommunale Fachverfahren vergaberechtsfrei ausgetauscht werden. Dadurch könnten die Entwicklungskosten von Fachverfahren für die einzelne Kommune vermindert werden, da diese von mehreren Kommunen getragen würden.
- **Direkte Übernahme von kommunalen Aufgaben:** Die Träger des neuen ITVSH könnten an diesen im Rahmen eines zuvor definierten Bereichs Aufgaben direkt übertragen. Dazu könnte ein öffentlich-rechtlicher Vertrag geschlossen werden. Die Aufgabenübertragung sollte sich thematisch am im Zielbild der Zielorganisation definierten Wirkungsbereich befinden und sich eng an der strategischen Ausrichtung orientieren.

3.2 Organisation/Governance

In diesem Kapitel werden zentrale Festlegungen zur Organisationsform, zu den Anstaltsträgern, zur Governance und damit verbundener Gremien sowie zur internen Organisation der neuen Einrichtung beschrieben.

Organisationsform und Rechtsnachfolge

Ausgangspunkt für die weiteren Überlegungen zur Organisation und Governance eines personell und fachlich schlagkräftigen, kommunalen Kompetenzzentrums in Schleswig-Holstein bilden die bisherigen Festlegungen der Kommunalen Landesverbände.[4] Demnach soll als Körperschaft rechtliche Organisationsform die heutige Anstalt „Einheitlicher Ansprechpartner Schleswig-Holstein“ genutzt und zum 1. Januar 2019 in ITVSH umbenannt werden. Die Einrichtung soll dabei so weit möglich auf Basis der bisherigen Anstalt und der bisherigen Rechtsgrundlagen (insb. EA-Gesetz) fortgeführt werden. Die AöR als Organisationsform der neuen Einheit ist somit als Rahmenbedingung gesetzt und eine Bewertung alternativer Rechtsformen nicht notwendig. Der neue ITVSH stellt damit die Rechtsnachfolge des bisherigen ITVSH und des EA-SH dar, mit dem die neue Einheit identisch ist.

[4] Siehe hierzu das Schreiben der Kommunalen Landesverbände vom 15. September 2017 an StS Goldschmidt sowie das Informationsschreiben des ITVSH-Vorstandes vom 18. September 2017 an die Mitglieder des Verwaltungsrates des ITVSH.

 © 2018 PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH (Partnerschaft Deutschland) Alle Rechte vorbehalten.

Anstaltsträger und Trägerschaft an Dataport

Geplant ist, dass alle Gemeinden, Ämter und Kreise des Landes kraft landesgesetzlicher Regelung zum 1. Januar 2019 Anstaltsträger der Zielorganisation sind. Das Land gibt zeitgleich mit den Kammern die (Mit-) Trägerschaft ab, so dass eine ausschließlich kommunale Einrichtung entsteht.

Zudem soll weiterhin die Aufnahme weiterer Träger der öffentlichen Hand möglich sein, wie dies bereits im derzeitigen ITVSH durch einen öffentlich-rechtlichen Vertrag u. a. mit der Versorgungsausgleichskasse der Kommunalverbände in Schleswig-Holstein (VAK), kommunit IT-Zweckverband Schleswig-Holstein (kommunit) und dem IT Verbund Stormarn (ITV Stormarn) umgesetzt wurde. Die Aufnahmemöglichkeit soll perspektivisch fortbestehen.

Gleichzeitig übernimmt die neue Einrichtung vom derzeitigen ITVSH, an dem nur ca. 81 Kommunalverwaltungen beteiligt sind, die Trägerschaft an Dataport[5] und sichert so weiterhin die Vertretung der Kommunen im Dataport-Verwaltungsrat und die Inhousefähigkeit zwischen Kommunen und Dataport.

Governance

Wie bereits im strategischen Zielbild benannt (siehe Kapitel „Zielbild“) wird im Bereich der Governance und des Steuerungsverständnisses empfohlen, sich an bestehenden Best-Practice-Beispielen zu orientieren.[6] Diese beziehen sich Erstens auf die Definition eines klaren Mandates zur strategischen Ausrichtung und damit verbundener Aufgaben (siehe dazu Kapitel „Zielbild“ und „Aufgaben“). Zweitens sollte ein klares Rollenverständnis von steuernden und gesteuerten Einheiten bestehen und mit entsprechenden Verantwortlichkeiten für die jeweiligen Ebenen hinterlegt sein. Drittens sollten klare Zielvorgaben bspw. in Form von finanziellen oder strategischen Zielen vereinbart werden, deren Erreichung auf Basis von zentralen Erfolgskennzahlen nachvollziehbar kontrolliert werden kann.

Neben diesen grundsätzlichen Designprinzipien bestehen im Kontext des neuen ITVSH weitere, zum Teil gegenläufige Rahmenbedingungen, die für die Ausgestaltung der Governance von Relevanz sind. Dazu zählen:

- Die Steuerung der Einrichtung soll im Wesentlichen stellvertretend für die Kommunen durch die KLV erfolgen,
- es bedarf einer ausreichenden Kontrolle und eines ausschlaggebenden Einflusses der Träger auf die strategischen Ziele und wesentliche Entscheidungen der Einrichtung, um die Kriterien zur ausschreibungsfreien Vergabe zu erfüllen,
- die angemessene Mitwirkung des Landes ist zu regeln,
- insbesondere im Projektbereich bedarf es geeigneter Arbeitsstrukturen, um im Sinne eines hochwertigen Anforderungsmanagements systematisch die fachlichen Anforderungen der jeweiligen Zielgruppen zu beschreiben und daraus resultierende Projektansätze zu priorisieren.

Vor dem Hintergrund dieser Festlegungen wird die Einrichtung folgender Organe, Gremien und Beiräte vorgeschlagen.

[5] Dies umfasst auch Vereinbarung zwischen dem Land Schleswig-Holstein, dem gemeinsamen Kommunalunternehmen IT-Verbund Schleswig-Holstein und den Kommunalen Landesverbänden über die Beteiligung des gemeinsamen Kommunalunternehmens „IT-Verbund Schleswig-Holstein AöR (ITVSH)“ an Dataport vom 04.11.2011 sowie die Fortgeltung der Haftungsfreistellungsvereinbarung zwischen Land und ITVSH vom 12.08.2013.

[6] Diese Best-Practice-Beispiele beziehen sich u. a. auf etablierte Steuerungsmechanismen für öffentliche IT-Dienstleister, Ausgestaltungsprinzipien des Beteiligungsmanagements im In- und Ausland und Best-Practice-Beispiele aus vergleichbaren Umfeldern (bspw. dNRW).

 © 2018 PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH (Partnerschaft Deutschland) Alle Rechte vorbehalten.

Trägerversammlung

Die Trägerversammlung kontrolliert den Verwaltungsrat und beschließt über die mittel- und langfristige strategische Ausrichtung des neuen ITVSHund ist ein Organ der Einrichtung. Sie kontrolliert den Verwaltungsrat und kann in diesem Rahmen vom Verwaltungsrat jederzeit Auskunft über alle Angelegenheiten der Anstalt verlangen.

Jeder Träger entsendet ein Mitglied in die Trägerversammlung. Die Amtsverwaltungen vertreten die amtsangehörigen Kommunen in der Trägerversammlung. Die Mitglieder der Trägerversammlung werden von der Gemeindevertretung, beziehungsweise dem Kreistag, dem Amtsausschuss, oder dem entsprechend zuständigen Beschlussorgan für die Dauer von fünf Jahren bestellt; bei vorzeitigem Ausscheiden eines Mitglieds aus dem Verwaltungsrat ist eine Nachfolgerin oder ein Nachfolger für die restliche Amtszeit zu bestellen. Abweichend davon endet die Amtszeit von Mitgliedern der Trägerversammlung, die dem Beschlussorgan einer Mitgliedskörperschaft angehören, mit dem Ablauf der Wahlzeit oder dem vorzeitigen Ausscheiden. Die Mitglieder der Trägerversammlung üben ihr Amt bis zum Amtsantritt der neuen Mitglieder weiter aus.

Die Interessen der Mitglieder der Trägerversammlung werden durch den Schleswig-Holsteinischen Gemeindetag, den Städteverband Schleswig-Holstein und den Schleswig-Holsteinischen Landkreistag vertreten. Sofern nicht etwas anderes bestimmt ist, ist ein Beschluss der Trägerversammlung nur gefasst, wenn jeweils innerhalb der zuvor genannten Gruppen eine einfache Mehrheit der anwesenden Mitglieder erreicht wird.

Die Trägerversammlung entscheidet über:

- Die Satzung der Anstalt und ihre Änderung;
- Beteiligung des neuen ITVSH an anderen Unternehmen;
- Bestellungen und Abberufungen des Verwaltungsrates;
- Mittelfristige Finanzplanung;
- Strategische Unternehmensziele (Fünfjahreszeitraum).

Die Trägerversammlung kann die im weiteren beschriebenen Aufgaben des Verwaltungsrats durch die bereits dargestellten Bestimmungen der Beschlussfassung an sich ziehen.

Die Trägerversammlung dient darüber hinaus dem fachlichen Austausch zwischen Verwaltungsrat und Trägern. Desweiteren ist die Einbindung der Trägerversammlung ein wichtiges Bindeglied für die kommunale Vergemeinschaftung und somit Nachnutzung der Projekte und Lösungen. Die Trägerversammlung tagt einmal pro Jahr. Die Einberufung weiterer Trägerversammlungen kann ohne Beachtung der Gruppenzugehörigkeit verlangt werden, wenn ein Quorum von mindestens einem Drittel der Mitglieder erreicht wird.

Verwaltungsrat

Der Verwaltungsrat stellt das zentrale Aufsichtsgremium des neuen ITVSH dar und besitzt Organcharakter. Grundsätzlich überwacht er die Geschäftsführung sowie die Durchführung seiner Entscheidungen und übernimmt die Rolle des Dienstvorgesetzten der Geschäftsführung. Von seinem Steuerungsverständnis ausgehend setzt der Verwaltungsrat grundsätzliche strategische Vorgaben und Rahmenparameter, innerhalb derer die Geschäftsführung mit größtmöglicher Autonomie agiert. In diesem Rahmen kann er von der Geschäftsführung jederzeit Auskunft über alle Angelegenheiten der Anstalt verlangen.

Der Verwaltungsrat berichtet der Trägerversammlung jährlich in einem Situationsbericht über alle wesentlichen Belange des ITVSH, insbesondere über die wirtschaftliche Situation, die durchgeführten Tätigkeiten sowie die Zielerreichung.

Der Verwaltungsrat entscheidet über:

 © 2018 PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH (Partnerschaft Deutschland) Alle Rechte vorbehalten.

- die Grundsätze der Führung der Geschäfte; die Auswahl, Einstellung und Entlassung der Geschäftsführung;[7]
- die Übernahme vergleichbarer Aufgaben im Rahmen der gesetzlichen Aufgabenbeschreibung;
- allgemeine Vereinbarungen und Maßnahmen zur Regelung der arbeits-, dienst- und versorgungsrechtlichen Verhältnisse der Beschäftigten;
- Grundsatzfragen der Personalverwaltung;
- die Entlastung der Geschäftsführung;
- Feststellung und Änderung des Wirtschaftsplanes (Erfolgsplan, Vermögensplan und Stellenplan)
- die Bestellung der Jahresabschlussprüferin oder des Jahresabschlussprüfers;
- die Feststellung des Jahresabschlusses und die Genehmigung des Lageberichts;
- die Ergebnisverwendung;
- Beitritt zur Trägerschaft und Austritt weiterer Träger im Rahmen der Ermächtigung durch das Errichtungsgesetz;
- die jährlichen Unternehmensziele.

Neben diesen Beschlussfassungen wird vorgeschlagen, dass der Verwaltungsrat auf Basis eines Vorschlages der Geschäftsführung regelmäßig über das Projektportfolio des neuen ITVSH entscheidet.

Der Verwaltungsrat besteht aus sechs Mitgliedern. Der Schleswig-Holsteinische Gemeindetag, der Städteverband Schleswig-Holstein und der Schleswig-Holsteinische Landkreistag schlagen jeweils zwei Verwaltungsratsmitglieder vor. Die Mitglieder des Verwaltungsrats werden von der Trägerversammlung mit Mehrheitsbeschluss für die Dauer von fünf Jahren bestellt.

Zwei Mitglieder des Verwaltungsrates vertreten den neuen ITVSH als Träger von Dataport in den im Staatsvertrag bestimmten Organen. Beschlüsse, die in diesen Organen gefasst werden, sollen vorher im Verwaltungsrat des neuen ITVSH behandelt werden; entsprechend tagt der Verwaltungsrat regelhaft mindestens vier Mal im Jahr. Näheres regelt die zu beschließende Geschäftsordnung des Verwaltungsrates.

Die Geschäftsführung nimmt beratend an den Sitzungen des Verwaltungsrates teil. Das Land wird im Rahmen seiner Rechtsaufsicht beteiligt.Entscheidungen des Verwaltungsrats werden mehrheitlich getroffen.

Geschäftsführung

Die Geschäftsführung besteht aus einer geschäftsführenden Person und ist ein Organ der Einrichtung. Sie wird vom Verwaltungsrat bestellt.

Die Geschäftsführung führt die Geschäfte der Anstalt eigenverantwortlich nach wirtschaftlichen Grundsätzen mit der Sorgfalt eines ordentlichen Kaufmanns im Rahmen der Gesetze, der Satzung und der Grundsätze für die Geschäftsführung im Rahmen der Weisungen des Verwaltungsrates. Die Geschäftsführung bereitet Beschlüsse des Verwaltungsrates vor und führt diese aus.[8]

Die grundsätzliche Stellung der Geschäftsführung sollte nach innen und nach außen stark ausgeprägt sein, da sich nur über einen entsprechend handlungsfähigen Leiter des neuen ITVSH in Zukunft als verlässliches Kompetenzzentrum und starker Partner für KLV und Kommunen etablieren kann. Gleichzeitig erhöht dies auch die Attraktivität des neuen ITVSH für eine geeignete Führungspersönlichkeit. Dieser Aspekt ist insofern von zentraler und erfolgskritischer Bedeutung, da die zukünftige Stellung der neuen Einrichtung maßgeblich vom Handeln und den Kompetenzen der zukünftigen Geschäftsführung abhängen wird.

[8] Siehe hierzu § 13 Abs. 3 EA-Gesetz.

 © 2018 PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH (Partnerschaft Deutschland) Alle Rechte vorbehalten.

Die starke Stellung der Geschäftsführung bezieht sich auf die geschäftsinterne Steuerungs- und Handlungsfähigkeit und umfasst hauptsächlich die Entscheidungskompetenz über die interne Arbeitsorganisation der Anstalt zur Aufgabenerledigung und die Ausübung des Direktionsrechts gegenüber Beschäftigten als fachlich und disziplinarisch Vorgesetzter. Auch bei der Erarbeitung von Wirtschaftsplänen im Sinne eines Vorschlages zur Mittelverwendung sollte die Geschäftsführung im gesetzten Rahmen hohe Entscheidungsautonomie besitzen. Gleiches gilt auch für die Bewertung der Projektportfolioplanung, die auf Basis eines Vorschlages des Beirates erstellt wird. Hierbei sollte jedoch eine Transparenzpflicht über die Gründe bestehen, warum die Geschäftsführung dem Verwaltungsrat eine Planung vorgelegt hat, die gegenüber der Beiratsvorlage abweicht.

Fachbeiräte und Arbeitsgruppen

Fachbeiräte und damit verbundene Arbeitsgruppen stellen ebenfalls Gremien des neuen ITVSH dar. Ihre Funktion bezieht sich allerdings auf die fachliche Einbindung von kommunalen Vertretern zur Meinungsbildung und Entscheidungsvorbereitung des Verwaltungsrates und/oder der Geschäftsführung. Fachbeiräte werden durch die Kommunalen Landesverbände benannt. Die Benennung der Arbeitsgruppen wird in der Geschäftsordnung des Verwaltungsrates geregelt. Hierzu werden initial folgende Fachbeiräte und Arbeitsgruppen vorgeschlagen:

- **Fachbeirat Steuerung (IT und E-Government):** Der Fachbeirat ersetzt den bisherigen KomFIT-Steuerungsausschuss und dient insbesondere der Beratung des Verwaltungsrates und des Geschäftsführers. Dazu ist von Seiten des neuen ITVSH in erster Linie. die Vorbereitung (u. a. Agendasetzung und Vorabstimmung) und die ergebnisbezogene Beschlussumsetzung, sicherzustellen. Im Fachbeirat erfolgt unter anderem die Meinungsbildung zu strategischen Themen in den Bereichen Digitalisierung und IT mit den Schwerpunktthemen kommunenübergreifende IT-Steuerung und E-Government. Perspektivisch kann hier eine Erweiterung der Themen hin zur weiten Betrachtung von Digitalisierung erfolgen. Auch die Priorisierung von kommunenübergreifenden Projekten im Sinne eines Vorschlages für ein (Jahres)Projekt bzw. Serviceportfolio sollte in diesem Gremium erfolgen. Für diese Entscheidung ist die Entwicklung eines kriterien-/ indikatorenbasierten Entscheidungssystems zu empfehlen, um eine möglichst hohe Transparenz über die Entscheidungsfindung sicherzustellen. Im weiteren Verlauf des Verfahrens wäre es Aufgabe der Geschäftsführung, den Vorschlag einer Projektportfolioplanung nach Abgleich mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen des neuen ITVSH dem Verwaltungsrat zur Entscheidung vorzulegen. Um die Interessen der heterogenen kommunalen Landschaft im Fachbeirat adäquat berücksichtigen zu können, wird vorgeschlagen, den Fachbeirat paritätisch mit kommunalen Vertretern von Kreisen, Städten und Ämter/Gemeinden zu besetzen. Um die Abbildung von unterschiedlichen kommunalen Sichtweisen zu erleichtern, könnte zudem ein kürzerer Turnus zur Neubesetzung gewählt werden. Fachlich sollten sowohl Führungskräfte aus den Bereichen IT-Steuerung als auch Organisation und Digitalisierung vertreten sein.
- **Fachbeirat Einheitlicher Ansprechpartner:** Der Fachbeirat dient der Erarbeitung von Vorschlägen im Kontext der Aufgaben des Einheitlichen Ansprechpartners. Die Besetzung erfolgt gemäß den Aufgaben durch Vertreter von Land, Kommunen und Kammern, da für diese die Aufgabenerledigung weiterhin über den Einheitlichen Ansprechpartner Schleswig-Holstein erfolgt.

Entsprechend der derzeitigen Organisation der Aufgabenerledigung sollten Mitarbeiter des neuen ITVSH mit der Vorbereitung und Umsetzung von Beschlüssen betraut werden und die Geschäftsführung beratend an den Sitzungen teilnehmen.

Zur themenspezifischen Vorbereitung des Fachbeirates Steuerung werden initial folgende Arbeitsgruppen vorgeschlagen:

 © 2018 PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH (Partnerschaft Deutschland) Alle Rechte vorbehalten.

- AG E-Government-Projekte: Diese Arbeitsgruppe dient der Vorbereitung des Fachbeirates im Themenbereich E-Government. Dazu zählt insbesondere die Identifizierung von relevanten Themenstellungen und fachlichen Anforderungen, die Formulierung in funktionalen Anforderungen und die entsprechende Detaillierung von geeigneten Projektansätzen[9] wie bspw. Modellprojekten zur E-Vergabe oder E-Vorgangsbearbeitung. Auch hier wird eine paritätische Besetzung vorgeschlagen. Fachlich sollten Vertreter entsendet werden, die einen strategisch-organisatorischen Hintergrund besitzen. Bedarfsweise werden fachliche Vertreter der Kommunen oder der KLV einbezogen.
- AG IT-Projekte: Äquivalent zur AG E-Government-Projekte dient die Arbeitsgruppe zur Vorbereitung von Entscheidungen des Fachbeirates im Bereich IT-Projekte. Inhaltlich liegt der Schwerpunkt auf E-Government-nahen IT-Bausteinen und Fachverfahren wie bspw. Bürgerkonten oder Authentifizierungsanwendungen.
- AG IT-Technik: In Abhängigkeit davon inwieweit eine tiefere IT-bezogene Vorbereitung des Fachbeirates notwendig sein sollte, kann nach dem Muster der bereits genannten AGs auch eine Arbeitsgruppe mit stärkerem Bezug zur IT-Infrastruktur aufgesetzt werden. Allerdings sollte dieser Themenbereich im Gegensatz zum derzeitigen Aufgabenspektrum des KomFit perspektivisch kein Schwerpunktthema des neuen ITVSH darstellen. Insofern sollten hier alternative Bearbeitungsformen wie bspw. die Ansiedelung dieser Themen bei einer geeigneten Instanz wie bspw. in einem Steuerungsgremium der kommunalen IT-Dienstleister oder direkt bei einem kommunalen IT-Dienstleister vorgesehen werden.

An den genannten Gremien sollte die Geschäftsführung der Zielorganisation bzw. ein benannter Vertreter mit Vorschlags- und ohne Stimmrecht teilnehmen, um die kontinuierliche Informationsweitergabe sicherzustellen. Von Seiten der KLV ist zu klären, inwieweit die Arbeit ihrer bisher bestehenden Gremien und Arbeitsgruppen in die Arbeitsstrukturen des ITVSH überführt werden kann oder ob für die jeweiligen Verbände ähnliche Strukturen zur internen Entscheidungsvorbereitung erforderlich sein sollten.

Gemäß der perspektivisch vorgesehenen Tätigkeitsschwerpunkte des neuen ITVSH sollten die AGs in den entsprechenden Schwerpunkten (Digitalisierung der Daseinsvorsorge, Infrastruktur) mittelfristig für eine thematische Erweiterung offen sein. Ggf. sind im Zuge der Fortentwicklung auch weitere themenspezifische AGs einzuführen.

Programmmanagement

Für den Aufgabenschwerpunkt „Realisierung verwaltungsübergreifender Projekte“ wird ein Programmmanagement aufgebaut. Dieses dient dazu, die Projekte des neuen ITVSH in die übergeordneten Ziele der Anstalt und der Träger zu integrieren. Darüber hinaus wird über das Programmmanagement die erforderliche strategische Abstimmung mit dem Land hergestellt. Die operative Durchführung innerhalb der Eckpunkte des Programmmanagements obliegt der Geschäftsführung bzw. den einzelnen Projektleitungen.

Im Rahmen des Programmmanagements werden die verwaltungsübergreifenden Projekte der Zielorganisation strategisch geplant und in einen Gesamtzusammenhang gebracht. Dazu sind die infrage kommenden Projekte zu identifizieren, zu bewerten und für die Umsetzungsreihenfolge zu priorisieren. Die Durchführung der Projekte werden hinsichtlich Zeit, Ressourcen und Zielen überwacht.

Die Durchführung des Programmmanagements ist kein statischer Prozess, sondern ein permanenter Planungs- und Anpassungsprozess.

[9] Zur Detaillierung von Projektansätzen zählen insbesondere die Definition von funktionalen Anforderungen, Projektzeiträumen/-meilensteinen, Projektergebnissen sowie Ressourcen- und Kostenkalkulationen.

 © 2018 PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH (Partnerschaft Deutschland) Alle Rechte vorbehalten.

Der Aufbau des Programmmanagements für den neuen ITVSH obliegt der Geschäftsführung. Folgende Rahmenbedingungen sind beim Aufbau zu beachten:

- Das Programmmanagement verfügt über eine Jahres- und Dreijahresplanung
- Die Projektmittel für die Projekte werden global im Wirtschaftsplan bereitgestellt
- Für alle Projekte sind Projektstammblätter mit Projektbeschreibungen hinsichtlich Auftrag, Zielen, Budget, Meilensteinen und Ergebnissen zu erstellen
- Die Projektstammblätter bilden die Basis für die Umsetzungsentscheidung der Projekte und für deren spätere Überwachung
- Die Geschäftsführung wird im Rahmen des Programmmanagements Vorschläge für Priorisierungskriterien erarbeiten
- Die Grundsätze des Programmmanagements beschließt der Verwaltungsrat
- Die Jahres- und Dreijahresplanung beschließt der Verwaltungsrat. Vor Beschluss des Verwaltungsrates werden die Planungen im Beirat des neuen ITVSH, in der Trägerversammlung des neuen ITVSH und mit dem Land Schleswig-Holstein im Sinne projektsichernder Stellen beraten
- Die Geschäftsleitung berichtet dem Verwaltungsrat laufend über die Durchführung der laufenden Projekte
- Der Austausch mit dem Land zu den Projektfortschritten erfolgt in den Sitzungen des E-Government-Beirates bzw. des Landes-IT-Rates

Rechtsaufsicht

Die Rechtsaufsicht obliegt dem Land. Aufgrund der Rechtsaufsicht über die Zielorganisation wird das Land neben der regelmäßigen Teilnahme an den Sitzungen des Verwaltungsrates auch in den Fachbeirat des Einheitlichen Ansprechpartners eingebunden. Das Land nimmt die Funktion der Rechtsaufsicht für den gesamten Tätigkeitsbereich des neuen ITVSH wahr, die bereits heute für die derzeitige Organisation bzw. deren Aufgaben des Einheitlichen Ansprechpartners gilt. Da die weiteren zukünftigen Aufgaben von KomFIT und ITVSH ihrem Charakter nach noch stärker in der kommunalen Eigenverantwortung zu verorten sind als die bisherigen Aufgaben, ist eine Fachaufsicht auch in der neuen Organisation verzichtbar.

Regelkommunikation

Unterhalb der skizzierten Gremienstrukturen bedarf es kontinuierlicher Austauschformate, um im Rahmen einer Regelkommunikation, aktuelle Entwicklungen zu besprechen und weitere operative Vorgehensschritte abzustimmen. Bereits bestehende Formate sind unter diesen Umständen auf ihre Zweck- und Passfähigkeit zu prüfen. Die erforderliche Regelkommunikation bezieht sich auf unterschiedliche Gruppen wie den Regelaustausch mit den KLV, den Kommunen, Dataport und ggf. weiteren Dienstleistern.

Entwurf interne Organisation

Prinzipiell sollte die **interne Arbeitsorganisation** des neuen ITVSH durch die Geschäftsführung festgelegt werden. Im Sinne der Kongruenz von Aufgaben- und Organisationsverantwortung sollten derartige Festlegungen aus diesem Grund erst nach der Organisationsgründung durch die Geschäftsführung erfolgen. Insofern haben die folgenden Ausführungen zum organisatorischen Aufbau, die auf Basis des geplanten Aufgabenportfolios erstellt wurden, einen **Vorschlagscharakter**.

Im Kontext der vorgesehenen hohen Eigenverantwortlichkeit der **Geschäftsführung** sind überwiegend die folgenden Aufgaben vorgesehen: Vorbereitung und Vorschlag von Jahresarbeitsprogrammen, Aufstellung des Wirtschaftsplans, Erstellen von regelmäßigen Lageberichten, Festlegung der internen Arbeitsorganisation, Führung von Beschäftigten als fachlicher und disziplinarischer Vorgesetzter sowie als zentraler Kommunikator der Zielorganisation nach außen und innen (bezogen auf KLV und Kommunen).

 © 2018 PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH (Partnerschaft Deutschland) Alle Rechte vorbehalten.

Aufgrund der abzusehenden hohen Abstimmungsbedarfen mit Vertretern von Trägern, KLV, Land und IT-Dienstleistern sowie der Beteiligung an Sitzungen von Verwaltungsrat, Trägerversammlung, Fachbereiten und Arbeitsgruppen empfiehlt sich die Benennung eines **stellvertretenden Geschäftsführers**. Dieser kann die Vorbereitung der Abstimmungen bündeln, koordinieren sowie vertretungsweise an Stelle der Geschäftsführung an Terminen teilnehmen.

Auf der darunterliegenden Organisationsebene lassen sich grundsätzlich **drei Funktionsbereiche** unterscheiden. Dazu zählen erstens die **fachlichen Aufgaben**, die sich auf die Durchführung von Regelaufgaben beziehen. Da diese Aufgaben kontinuierlich anfallen, eignen sich diese Aufgaben für eine Erledigung durch Referenten mit thematischen und aufgabenbezogenen Schwerpunkten. Diese können sowohl funktional als auch nach Zielgruppen strukturiert und organisiert werden. Als Vorschlag ließen sich **Tätigkeiten für die KLV** wie Kommunikation über gemeinsame Rundschreiben, Abstimmung mit Land und Dritten oder die Vorbereitung von bzw. die Vertretung in IT-Steuerungsgremien formulieren. Hinzu kommen Tätigkeiten, die sich auf **Unterstützungstätigkeiten für die kommunalen Mitglieder** beziehen, wie die Organisation von Community-Building und Informationsaustausch bei kommunenübergreifenden Themenstellungen oder die Durchführung der KomFIT Messe. Außerdem sind hier die **Aufgaben des Einheitlichen Ansprechpartners** zu sehen, wie die behördliche Funktion als einheitliche Stelle und die Erstellung von Online-Angeboten für die einheitliche Stelle.

Zweiter Funktionsbereich ist die **Projektarbeit**, da dieses Aufgabenspektrum eine Organisation als „Projektdurchführungsgesellschaft“ erfordert. Zu den Tätigkeiten zählen wie bereits im Kapitel 3.1 „Aufgaben“ erläutert die Projektplanung und Beschreibung, die Definition von Ergebnissen (z. B. die Abstimmung von funktionalen Anforderungen gemeinsam mit Kommunalvertretern), Aufgaben im Rahmen der Projektdurchführung (Projektleitung, -mitarbeit, -steuerung insb. von externen Dienstleistern und Projektsteuerung) und die Überführung/ Übergabe abgenommener Projektergebnisse in den Regelbetrieb. Dabei ist auch in Abhängigkeit des Projektgegenstandes ggf. die Rolle unterschiedlich. Während in Projekten in kommunaler Hoheit eine Koordination kommunaler Beteiligter notwendig erscheint, wäre im Bereich der OZG-Umsetzung und von Basisdiensten eine stärkere Abstimmung mit Land und Dataport erforderlich. Unabhängig davon bedarf es eines Regelmechanismus, um fachliche Anforderungen von kommunaler Seite, die in der Regel über die AG-Strukturen identifiziert werden, durch Kräfte des ITVSH in geeignete Projektansätze zu überführen.

Dies bildet die Grundlage für den Vorschlag einer Projektpriorisierung, die im Rahmen einer Jahres- bzw. Projektportfolioplanung durch den Verwaltungsrat freigegeben werden kann. Insoweit bedarf es für die Projektumsetzung innerhalb des ITVSH einer gebündelten Projektportfolio-, Personaleinsatz- und Finanzierungsplanung. Diese kann neben den priorisierten Projekten auch bei entsprechender Finanzierung durch Drittmittel weitere Projekte umfassen, um dem ITVSH eine möglichst hohe Flexibilität bei der Projektbearbeitung zu geben.

Schließlich sind als dritter Funktionsbereich die **internen Dienste** abzugrenzen. Als schlanke Organisation werden diese weitestgehend ausgelagert und am Markt als Dienstleistung von Dritten bezogen. Dazu gehören u. a. die Buchführung, die Wirtschaftsprüfung, Personaldienstleistungen (z. B. Abrechnung, Personalentwicklung), sowie Marketing- und Kommunikationsdienstleistungen. Beim neuen ITVSH verbleiben die strategische Steuerung, das Vertragsmanagement und die Leistungskontrolle der ausgelagerten Dienstleistungen. Dies erfordert eine hohe Vergabe- und Steuerungskompetenz. Im Sinne der Zielstellung einer möglichst schlanken Organisation wird vorgeschlagen, anders als bislang, keine operativen IT-(Betriebs-) Dienstleistungen für die KLV selbst zu erbringen, z. B. im Rahmen von IT-Support-Leistungen, sondern diese Leistungen ebenfalls durch einen (kommunalen) IT-Dienstleister erbringen zu lassen.

Das nachfolgend aufgeführte schematische Organigramm veranschaulicht die Ausführungen zur künftigen Organisation.

 © 2018 PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH (Partnerschaft Deutschland) Alle Rechte vorbehalten.

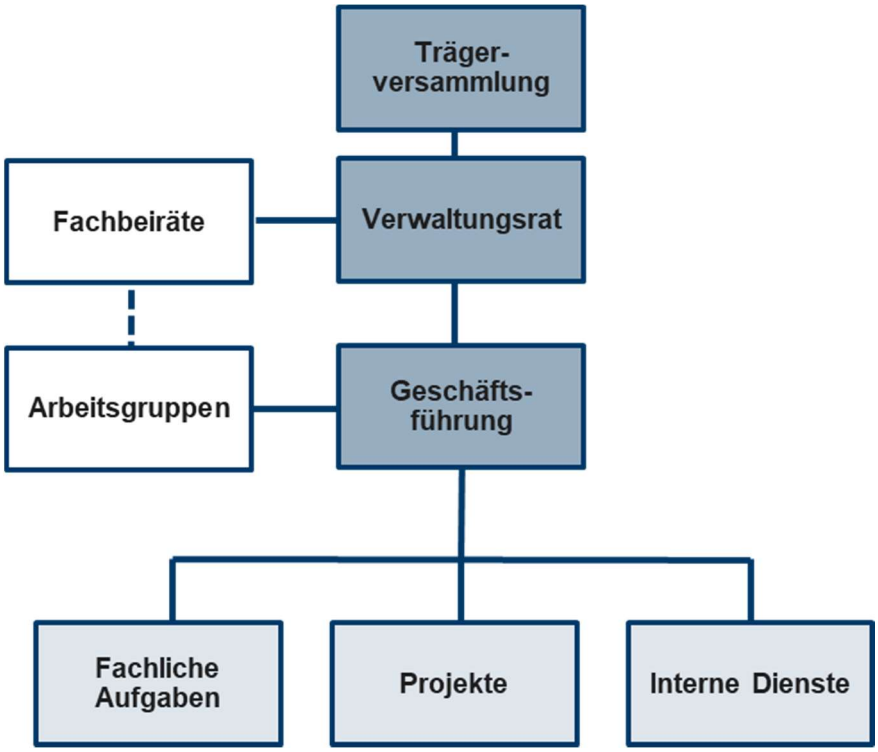

Abbildung 6: Skizziertes Organigramm ITVSH

3.3 Personal

Vor dem Hintergrund der übergeordneten Ziele sowie der daraus abgeleiteten Aufgaben der Organisation erfolgt in diesem Kapitel eine Betrachtung der zentralen Personalthemen der neuen Einrichtung. Neben der Beschreibung der künftigen Personalausstattung, der Personalhoheit, der Tarifbindung und der Dienstherrnfähigkeit behandelt dieser Abschnitt schwerpunktmäßig die für die künftige Aufgabenerbringung erforderlichen Stellenprofile mit den dazugehörigen Kompetenzen. Auf dieser Basis wird entlang des in die Zielorganisation übergehenden Personals der notwendige Transitionspfad von der Ist- zur Sollstruktur beschrieben. In diesem Zusammenhang werden die erwarteten Kompetenzlücken bzw. Überhänge und damit verbundene Handlungsbedarfe grob skizziert.

Personalkörper, Dienstherrnfähigkeit und Personalhoheit

Die Personalhoheit sollte unmittelbar beim neuen ITVSH als Anstalt öffentlichen Rechts verortet werden. Eine Anforderung an die künftige Organisation ist zudem, dass diese dienstherrnfähig ist. Diese Eigenschaft liegt in der Regel dann vor, wenn der Anstalt öffentlichen Rechts dieses Recht, etwa durch ein Gesetz, zugestanden wird. Dementsprechend ist dieser Aspekt in der Gesetzesänderung beizubehalten.

Der künftige Personalkörper der Zielorganisation setzt sich aus dem bisherigen Personal der in dem neuen ITVSH aufgehenden Einrichtungen zusammen. Dabei wird das bestehende Personal von KomFIT und EA-SH in der neuen Organisation zusammengeführt. Der ITVSH verfügt über kein eigenes Personal, für die Organisation ist jedoch ein bei Dataport beschäftigter Mitarbeiter mit einem Stellenanteil von 50 % tätig. KomFIT hat aktuell vier Mitarbeiter mit jeweils einem Stellenanteil von 100 %. Zwei der vier Mitarbeiter sind beim Gemeindetag Schleswig-Holstein im Dienstordnungsverhältnis (also als quasi-Beamte) angestellt, dort beurlaubt und für KomFIT tätig. Der EA-SH umfasst fünf Mitarbeiter mit einem Stellenanteil von jeweils 100 %. Eine Aufstockung des Personals um zwei vom Land abgeordnete Mitarbeiter für die Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes und der sich daraus ableitenden Anforderungen ist geplant. Die Integration dieses zusätzlichen Personals soll, nach aktuellem Informationsstand, im Zuge der Weiterentwicklung zum Zeitpunkt der

 © 2018 PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH (Partnerschaft Deutschland) Alle Rechte vorbehalten.

Transition zum 1. Januar 2019 erfolgen. Die neue Organisation hätte demnach zum Stichtag 1. Januar 2019 eine Personalstärke von insgesamt 11 Mitarbeitern.

Die kontinuierliche Anpassung der Mitarbeiterzahl und der damit verbundenen Anpassung des von Personalbestands im Zeitverlauf wird vor dem Hintergrund sich dynamisch verändernder Aufgaben und Anforderungen als zumindest perspektivisch notwendig eingeschätzt.

Ausgestaltung der betrieblichen Rahmenbedingungen

Aufgrund des Personalübergangs aus drei Organisationen zu einer Organisation besteht nach erfolgter Transition eine Heterogenität in Bezug auf die Arbeitsverträge des Personals. Das umfasst u. a. die vereinbarte Arbeits- und Urlaubszeiten, Vergütung und Tarifbindung. In Bezug auf die Tarifbindung wird nachfolgend kurz die Ausgangslage beschrieben:

Organisation	Bisherige Tarifbindung/ Arbeitsvertrag
KomFIT	TVöD Kommunal (2 Personen) Quasi Beamte mit Dienstordnungsvertrag (2 Personen)
EA-SH	TVL (5 Personen)
ITVSH	Kein eigenes Personal

Abbildung 7: Übersicht der bisherigen Tarifbindung der Organisationen

In Bezug auf die tarifliche Bindung soll grundsätzlich der Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) Anwendung finden. Die tarifliche Bindung sollte im Errichtungsgesetz der Organisation definiert werden. Bezüglich des Übergangs der heterogenen Arbeitsverträge sollte im Rahmen einer gesetzlichen Überleitungsvorschrift eine sogenannte Günstigerprüfung erfolgen: Personen, die durch einen Tarifwechsel besser gestellt werden, haben die Option, die neuen Konditionen anzunehmen. Personen, die schlechter gestellt würden, sind nicht verpflichtet den neuen Konditionen zuzustimmen. Für die beim KomFIT beschäftigten Personen mit Dienstordnungsvertrag wird angestrebt, diese als Beamte bei der Zielorganisation zu beschäftigen.

Einbindung kommunaler Vertreter

In der Vergangenheit lag eine große Herausforderung darin, kommunale Vertreter in gemeinschaftliche Projekte einzubinden. Die Gründe lagen u. a. in einer fehlenden wirksamen Anreizstruktur zur Beteiligung. Dadurch erfolgte in der Regel die Mitarbeit in übergreifenden Projekten für kommunale Praktiker zusätzlich zu ihrer Regeltätigkeit und ohne adäquate individuelle oder organisationale Kompensation. Es wird daher empfohlen, durch entsprechende Anreizsetzung die Mitwirkung von kommunalen Mitarbeitern in Projekten künftig zu erleichtern. Dies kann z. B. durch folgende Maßnahmen erreicht werden:

- **Finanzieller Ausgleich:** Kommunalvertreter werden aus Projektmitteln finanziell für ihre Mitwirkung entschädigt (z. B. im Rahmen einer Nebentätigkeit) oder Kommunen erhalten für die Bereitstellung ihrer Personalressourcen einen direkten finanziellen Ausgleich.
- **Zeitliche Freistellung:** Mit Kommunen wird die projektbezogene zeitliche Freistellung von Mitarbeitern vereinbart.
- **Trainee- oder Ausbildungsstationen**: Die Zielorganisation kann für geeignete Aufgaben oder Projekte Traineestationen für kommunale Praktiker anbieten. Dadurch wird der Wissenstransfer zwischen Trägern und Zielorganisation gefördert.
- **On-The-Job-Learning**: Im Rahmen der Personal- und Karriereentwicklung werden Personen von Kommunen für eine befristete Zeit z. B. im Rahmen der personalrechtlichen Instrumente der Gestellung oder Abordnung für die Zielorganisation tätig. Durch Praxislernen (On-The-Job-Learning) wird die Kompetenzentwicklung unterstützt. Dies kann seitens der Kommune durch passende Personalentwicklungsmaßnahmen flankiert werden.

 © 2018 PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH (Partnerschaft Deutschland) Alle Rechte vorbehalten.

Attraktivität als Arbeitgeber

Zur Erreichung des erklärten Ziels, ein attraktiver Arbeitgeber zu sein, gilt es diesbezüglich die geeigneten Rahmenbedingungen zu schaffen. Zur Planung von konkreten Maßnahmen sollte eine enge Orientierung an den wissenschaftlichen und praxisbezogenen Erkenntnissen erfolgen. Vor diesem Hintergrund lassen sich folgende Bereiche benennen, die einen nachweislich positiven Einfluss auf die Attraktivität eines Arbeitgebers haben:

- Ein positives und kollegiales Organisationsklima
- Gewährleistung einer hohen Jobsicherheit
- Ermöglichung flexibler Arbeitszeitmodelle
- Vorhandensein von Aufstiegs- und Karrierepfaden
- Ermöglichung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- Ermöglichung einer ausgewogenen Work-Life-Balance
- Attraktive, leistungsgerechte Vergütung
- Umsetzung von Prinzipien guter Führung
    - Faires und transparentes Feedback
    - Entgegenbringen von Anerkennung, Wertschätzung und Respekt

Die Attraktivität des Arbeitgebers umfasst neben der Binnenperspektive, d. h. dem Wirken nach innen auch die externe Perspektive. In diesem Rahmen unterstützt ein attraktives Bild nach außen, dass die Zielorganisation Fachkräfte und Talente finden, einstellen und langfristig binden kann. Zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität in der Außenwirkung sind insbesondere folgende Maßnahmen und Aktivitäten geeignet:

- Kooperationsvereinbarungen mit Universitäten und anderen Partnern
- Etablierung einer starken Arbeitgebermarke
- Pflege von Karriereseiten und Arbeitgeber-Bewertungsportalen
- Optimierung der Bewerbererfahrung (Candidate Experience), z. B.:
    - Nutzerfreundlicher Online-Recruitment-Prozess
    - Schnelle Reaktionszeiten
    - Adressatengerechte Kommunikation
- Durchführung von gezielten Personalmarketing-Maßnahmen, z. B.:
    - Besuch von Messen
    - Social Media Auftritt
    - Talent-Programme

Stellen- und Kompetenzprofile

Das methodische Vorgehen zur Herleitung der Stellen- und Kompetenzprofile leitet sich aus den übergeordneten Zielen des neuen ITVSH ab. Sie geben den Rahmen für die konkrete Aufgabenerbringung für ihre Zielgruppe vor. Entlang dieser Aufgaben ist die innere Organisation der künftigen Organisation strukturiert (siehe dazu Kapitel 3.2.4 „Entwurf innere Organisation“). Für das Personal ergeben sich daraus bestimmte erforderliche Stellenprofile für die Aufgabenwahrnehmung. Diesen können wiederum konkrete Kompetenzen zugeordnet werden. Das Vorhandensein der zu den Stellenprofilen gehörenden Kompetenzen ist demnach die notwendige Voraussetzung für die Erreichung der übergeordneten Organisationsziele und für die hochwertige Erbringung der durch die Organisation verantworteten Aufgaben.

 © 2018 PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH (Partnerschaft Deutschland) Alle Rechte vorbehalten.

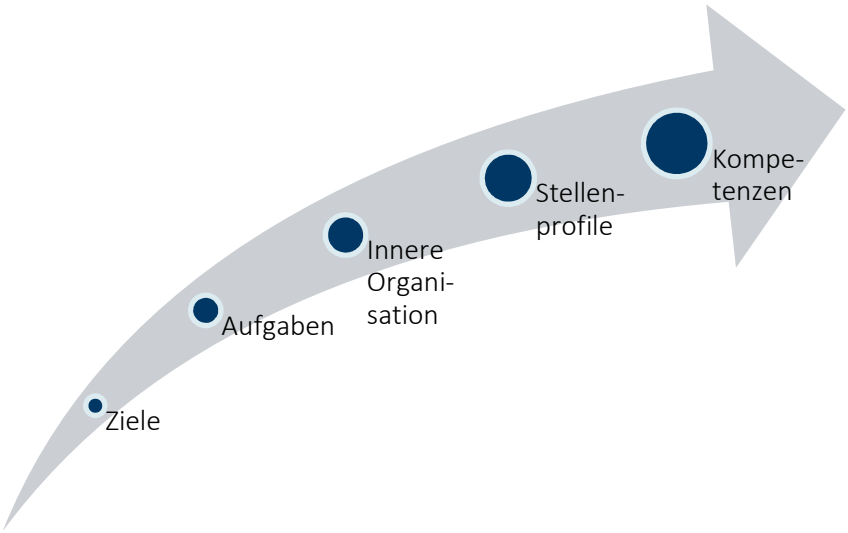

Abbildung 8: Schematische Darstellung der Herleitung der Kompetenzprofile

Vor diesem Hintergrund geben die in Kapitel 2 skizzierten strategischen und operativen Ziele sowie die in Kapitel 3.1 dargestellten Aufgabenbereiche den Rahmen für die erforderlichen Rollen und Kompetenzen vor:

Ebene	Detail
Strategische Ziele	– Kompetenzzentrum – Harmonisierung – Bedarfsorientierung – Entwicklungsfähigkeit – Innovationsfähigkeit – Moderne Governance – Attraktiver Arbeitgeber
Operative Ziele	– Erfüllung des gesetzlichen Auftrags – Steuerungskompetenz und Inhousefähigkeit Kommunikation – Koordination – Projektarbeit
Aufgaben	– Beschäftigung mit Grundsatzfragen der Digitalisierung in Kommunen und zum kommunalen IT-Einsatz – Entwicklung von IT-Strategien – Realisierung verwaltungsübergreifender Projekte – Steuerung von Dataport und anderen Dienstleistern für die Kommunen des Landes – Betreiberfunktion für gemeinsame Digitalisierungs- und E-Government-Infrastrukturen sowie zentrale Verwaltungsverfahren – Kommunikation nach innen und nach außen – Aufgabenerbringung im Kontext des Einheitlichen Ansprechpartners

Abbildung 9: Zusammenfassung der Ziele und Aufgaben

Zur Realisierung der formulierten Ziele und zur Erbringung der skizzierten Aufgaben wird das Vorhandensein der nachfolgenden Stellenprofile als erforderlich betrachtet. Sie stellen sieben grundsätzliche Kompetenzprofile dar, die als ein generisches Soll-Bild verstanden werden sollten, anhand dessen eine Orientierung bei künftigen Personalentscheidungen und strategischen Personalentwicklungsmaßnahmen erfolgen kann. Die Zuordnung der notwendigen VZÄ zu diesen Rollen und die Einordnung im Rahmen der internen Organisation

 © 2018 PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH (Partnerschaft Deutschland) Alle Rechte vorbehalten.

innerhalb des gesetzten Rahmen der Eingruppierungen und Laufbahngruppen werden als originäre und dauerhafte Führungsaufgabe betrachtet und sollten deshalb im Ermessen der Geschäftsführung fortlaufend erfolgen.

Übersicht der künftig notwendigen Stellenprofile für die Zielorganisation:

- Geschäftsführer
- Projektmanager mit Leitungsfunktion (≙höherer Dienst)
- Referent mit Leitungsfunktion (≙ höherer Dienst)
- Referent (≙ höherer Dienst/gehobener Dienst)
- Projektmanager (≙ höherer Dienst/gehobener Dienst)
- Büroassistenz (≙ gehobener Dienst/mittlerer Dienst)
- Projektmitarbeiter (≙ gehobener Dienst/mittlerer Dienst)

Eine detaillierte Darstellung der genannten Stellenprofile erfolgt im Anhang. Dabei wird die Rolle zunächst beschrieben, anschließend der Aufgaben- und Verantwortlichkeitsbereich formuliert und schließlich die für die Erfüllung der Rolle notwendigen Kompetenzen skizziert.

Grundsätzlich sind durch den Personalkörper insbesondere folgende zentralen Kompetenzen abzudecken:

- Hohe Steuerungskompetenz im Rahmen der Arbeitsorganisation sowie gegenüber beauftragten Dienstleistern
- Abdeckung einer strategisch-konzeptionellen Fachexpertise in den Bereichen:
  - E-Government-/Organisationskompetenzen
  - IT-Strategie und IT-Management und Informationssicherheit
  - Kenntnisse kommunaler Verwaltungsstrukturen
  - Juristische Expertise
- Umfassende Expertise im Rahmen des Projektlebenszyklusses (insb. zu Anforderungsmanagement, Projektleitung, -management, -steuerung und -überwachung)

Übergang des Personals auf die Zielorganisation

Die Mitarbeiter von KomFIT und EA-SH sollen in den ITVSH (neu) überführt werden. Das Personal des BKZSH bleibt unberücksichtigt, da diese Organisation weiterhin unabhängig von der Zielorganisation fortbesteht.

Vom **EA-SH** gehen fünf Personen in die Zielorganisation über:

- Geschäftsführer
- Referent Recht und Organisation (Volljurist)
- Referent IT (Dipl. Informatiker)
- Referentin Antragsmanagement und allgemeine Verwaltung (Dipl. Verwaltungswirtin)
- Sachbearbeiter Antragsmanagement und IT

Von **KomFIT** gehen vier Personen in die Zielorganisation über:

- Koordinator (Dipl. Verwaltungswirt)
- Projektmanager IT-Projekte (Dipl. Verwaltungswirt)
- Projektmanager IT-Projekte (Dipl. Informatikerin)
- Sachbearbeiterin Bürokommunikation, Teamassistenz und Buchhaltung

Von **ITVSH (alt)** geht keine Person in die Zielorganisation über. Die seitens Dataport für den ITVSH tätige Person wird nach der Transformation nicht für die Zielorganisation tätig sein, sodass in Bezug auf die entfallende Arbeitsleistung äquivalent Personal aufgebaut werden sollte.

 © 2018 PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH (Partnerschaft Deutschland) Alle Rechte vorbehalten.

Vom **Land** werden zusätzlich zwei Personen für die Umsetzung des OZG abgeordnet. Es ist zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch nicht klar, welchen Erfahrungshintergrund diese Personen mitbringen. Sollte eine Neuausschreibung erfolgen, wird eine enge Orientierung an den beschriebenen strategischen Personal- und Kompetenzbedarfen empfohlen (vgl. dazu Stellenprofile im Anhang sowie Beschreibung im Abschnitt „Strategische Personalplanung und Personalentwicklung“).

Vor dem Hintergrund veränderter Ziele und Aufgaben der Zielorganisation entstehen mit der Transition von alter zu neuer Struktur veränderte Kompetenzbedarfe. Es folgt eine kurze **Bestandsaufnahme**, bei der auf die zu erwarteten Divergenzen eingegangen wird.

Auf Ebene der Führung wird in der Zielstruktur ein stark eigenverantwortlich und strategisch tätiger Geschäftsführer sowie ggf. eine weitere Person mit anteiligen Führungsaufgaben benötigt. Hier muss eine individuelle Prüfung der Eignung erfolgen, um beurteilen zu können inwieweit die Personen mit Führungstätigkeit der Ursprungsorganisationen (Geschäftsführer EA-SH, Koordinator KomFIT) diese Positionen einnehmen können.

Die Aufgabenerbringung durch KomFIT ist zu mindestens 50 % von administrativen Aufgaben geprägt. So werden derzeit etwa für die KLV IT-Support Leistungen erbracht. Zudem entstehen hohe administrative Aufwände durch die umfassenden Nachweispflichten zur Mittelverwendung gegenüber dem Land. Im Soll-Bild sollte das Tätigkeitsfeld IT-Support für Dritte entfallen, da es nicht zu den strategischen Zielen der Organisation passt. Daneben wird angestrebt, die Nachweispflichten gegenüber dem Land zu reduzieren, indem der Zielorganisation – anders als im Status Quo – eine jährliche Zuweisung seitens des Landes zugeht, über das diese im Rahmen ihrer Geschäftstätigkeit vor dem Hintergrund des vereinbarten Organisationszwecks frei verfügen kann.

Die Priorisierung und Auswahl der Projekte scheint derzeit keinem ausreichend systematischen und transparenten Anforderungsmanagements zu folgen und orientiert sich kaum an strategischen Zielen. Daher muss ein professionelles und strategisch angelegtes Projekt(-portfolio)management zum Kerngeschäft des neuen ITVSH gehören. Dies muss mit entsprechenden Kompetenzen und Stellenprofilen unterstützt werden (siehe Anhang).

Wie eingangs skizziert ist geplant, dass zwei Personen vom Land für die Umsetzung des OZG abgeordnet werden. Die Zielorganisation sollte maßgeblich in den Personalauswahlprozess eingebunden sein, um sicherzustellen, dass eine größtmögliche Passfähigkeit in Bezug auf Kompetenz- und Stellenprofil zum angestrebten organisatorischen Zielbild erzielt wird.

Strategische Personalplanung und Personalentwicklung

Die Zusammensetzung des Personalkörpers ist ein Ergebnis der beschriebenen Zusammenführung der beteiligten Organisationen. Demzufolge muss sich die Aufgabenerbringung zunächst an den sich daraus ergebenen kapazitativen Möglichkeiten sowie an den vorhandenen Kompetenzprofilen orientieren, denn die Aufgaben lassen sich nur in dem Maße erbringen, wie die dafür benötigten Kompetenzen und Erfahrungen vorhanden sind.

Aus diesem Grund ist es für den Erfolg der Zielorganisation entscheidend, eine strategische Personalplanung durchzuführen und gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen einzuleiten.

3.4 Finanzierung

Das Kapitel „Finanzierung“ beschreibt unter Berücksichtigung der bisherigen Finanzierungs- und Leistungsstrukturen die Finanzierung der künftigen Organisation und weitere Bestimmungen zur Mittelverwendung

 © 2018 PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH (Partnerschaft Deutschland) Alle Rechte vorbehalten.

bzw. -planung. Steuer-, haushalts- und vergaberechtliche Themen werden auf Basis des Organisationskonzepts zu einem späteren Zeitpunkt erarbeitet.

Bisherige Finanzierungsstrukturen

Mittelgeber für derzeit die beteiligten Einrichtungen KomFIT, EA-SH und das BKZSH sind das Land, Kammern und Kommunen:

- Das **Land Schleswig-Holstein** trägt derzeit insgesamt 1.373.000 EUR pro Jahr:
  - Davon werden bis zu 1.000.000 EUR als Landesmittel für IT-Maßnahmen mit kommunalem Schwerpunkt[10] verwendet.
  - 373.000 EUR fließen an den EA-SH – davon 53.000 EUR als Landesanteil und 320.000 EUR als kommunaler Anteil (kommunale Konnexitätsmittel).
- Die **Kammern** tragen insgesamt 106.000 EUR pro Jahr zum Finanzierungsanteil des EA-SH bei.
- Die **Kommunen**[11] tragen einen Gesamtanteil von bis zu 1.000.000 EUR aus dem kommunalen Investitionsfonds (KIF-Mittel), wovon 800.000 EUR an KomFIT, 120.000 EUR an das BKZSH und 80.000 EUR an den EA-SH fließen.
- Der bisherige **ITVSH** verfügt über keine eigenen Mittel.

In der folgenden Darstellung wird die derzeitige Finanzierungsstruktur im Überblick dargestellt.

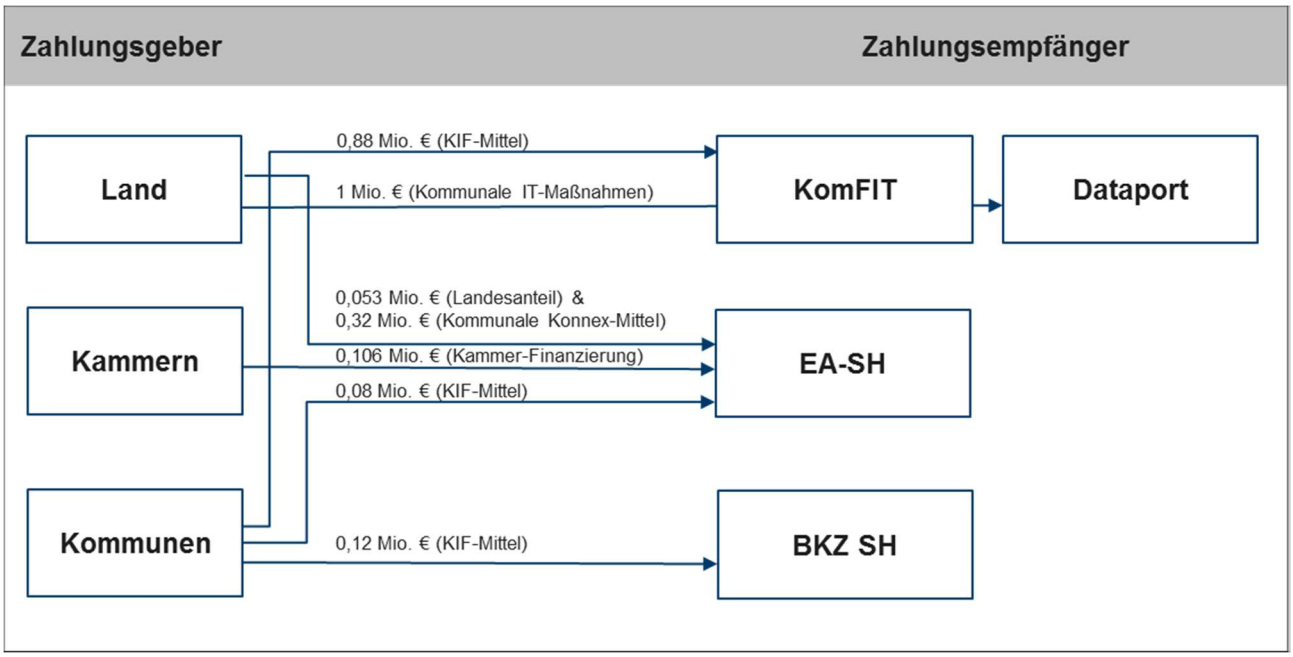

Abbildung 10: Derzeitige Finanzierungsstrukturen

Zukünftige Finanzierungsstrukturen

Für die Finanzierung des neuen ITVSH werden die bisherigen Finanzierungsquellen grundsätzlich übernommen, allerdings müssen die Zahlungswege neu geordnet werden. **Zahlungsgeber** sind künftig Land und Kom-

[10] Mittel als Zuschüsse für die Entwicklung und den Betrieb kommunaler E-Government-Projekte gemäß dem Landeshaushaltsplan 14-03.

[11] Der genaue Mechanismus der Mittelbereitstellung erfolgt wie folgt: Gemäß § 22 Abs. 3 FAG werden jährlich bis zu 1.000.000 Euro zweckgebunden aus dem KIF entnommen und im Einzelplan 14 des Landeshaushalts bereitgestellt. Die Mittelverwendung erfolgt in Abstimmung zwischen den KLV (stellvertretend für die Kommunen) und dem Land. Die tatsächlich benötigten Mittel werden vom ZIT an den SHGT ausgezahlt, der die Mittel treuhänderisch für die KLV verwaltet und die Mittel für EA-SH, KomFIT und BKZSH (über KomFIT) bereitstellt.

 © 2018 PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH (Partnerschaft Deutschland) Alle Rechte vorbehalten.

munen. Zahlungsempfänger ist zukünftig ausschließlich der ITVSH (neu), da entsprechend der Zusammenführung der Aufgaben von ITVSH, EA-SH und KomFIT im neuen ITVSH auch deren bisherige Finanzierung auf die neue Organisation übergeht.

Die **zukünftigen Finanzierungsstrukturen** gestalten sich wie nachfolgend beschrieben (vgl. Abb. 7 und 8). Das **Land Schleswig-Holstein** bleibt der größte Mittelgeber und übermittelt in Summe zukünftig pro Jahr **2.979.000 EUR** an den neuen ITVSH. Die Landesmittel setzen sich wie folgt zusammen:

- 1.000.000 EUR an Landesmitteln für IT-Maßnahmen mit kommunalem Schwerpunkt
- 479.000 Euro entsprechend des bisherigen Finanzierungsanteils am EA-SH
- 1.5000.000 EUR gemäß Vereinbarung zwischen Land und KLV[12]

Gleichzeitig soll die Möglichkeit geschaffen werden, dass zukünftig für bestimmte Projektaufgaben, die bspw. das Land beauftragt, eine Finanzierung aus Landesmitteln mittels echter Zuweisung erfolgt. Zusätzlich ist eine Abordnung von zwei VZÄ von Seiten des Landes vorgesehen.[13]

Die **Kommunen** stellen weiterhin in Summe 1.000.000 EUR aus dem kommunalen Investitionsfonds (KIF-Mittel) für die Zielorganisation bereit. Daraus ist der bisherige Zahlungsanteil am BKZSH von Seiten des ITVSH neu zu leisten.

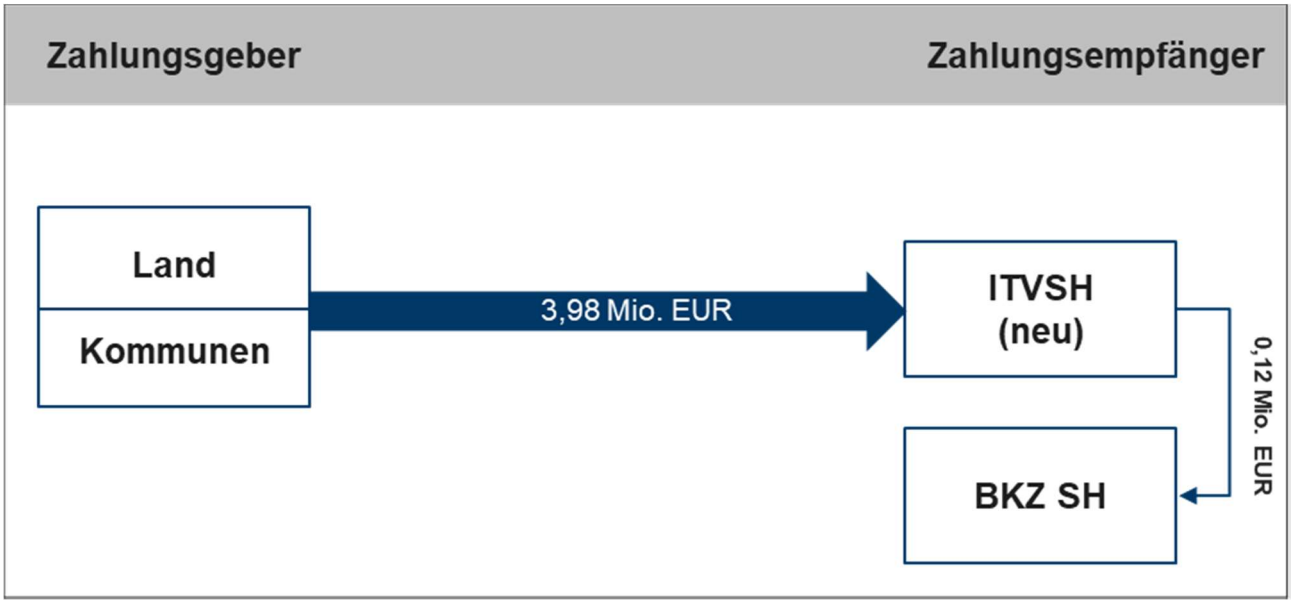

Abbildung 11: Zukünftige geplante Finanzierungsstrukturen

Die Budgetverwendung sollte jährlich auf Basis eines **Wirtschaftsplans** vom Verwaltungsrat entschieden und neu bewilligt werden. Der Wirtschaftsplan beinhaltet eine Ausweisung voraussehbarer Erträge und Aufwendungen des Wirtschaftsjahres (Erfolgsplan), sowie die voraussichtlich vermögenswirksamen Einnahmen und Ausgaben und die notwendigen Verpflichtungsermächtigungen (Finanzplan). Darin erfolgen ebenfalls die Beschreibung der geplanten Verwendung der finanziellen Planmittel und ggf. die Beschreibung anlassbezogener Finanzierung von Projekten.

Für die Verwendung der Gesamtmittel der künftigen Organisation in Höhe wird ein **Globalbudget** empfohlen. Dieses sollte auf Basis des Wirtschaftsplans durch den Verwaltungsrat festgelegt werden, sodass der ITVSH

[12] Ab 2019 stellt das Land gemäß der Vereinbarung zwischen dem Land Schleswig-Holstein und den kommunalen Landesverbänden über finanzielle Entlastungsmaßnahmen vom 11. Januar 2018 zusätzliche 1.500.000 EUR für zukünftige Projekte bereit.

[13] Diese können mit einem monetären Gegenwert von insgesamt 150.000 EUR pro Jahr (Vollkostenrechnung) kalkuliert werden. Sie werden jedoch nicht im Budget aufgeführt, da seitens des Landes keine Zahlung des Betrages erfolgt.

 © 2018 PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH (Partnerschaft Deutschland) Alle Rechte vorbehalten.

anschließend weitgehend unabhängig darüber verfügen kann. Damit wird in Kongruenz zur geplanten hohen Entscheidungskompetenz der Geschäftsführung über die Organisation der Aufgabenerledigung auch eine hohe Flexibilität für die sachliche und zeitliche Zweckbindung der Mittel im Haushaltsplan sichergestellt. Um dennoch eine effektive Steuerung des neuen ITVSH zu gewährleisten, kommt dem Abschluss einer geeigneten Ziel- und Leistungsvereinbarung bzw. einer entsprechenden (Jahres-) Arbeitsplanung eine hohe Bedeutung zu. Die Globalbudgetierung hilft Wirtschaftlichkeitspotentiale durch die Auflockerung der Zweckbindung auszuschöpfen und steigert die Eigenverantwortung der Verwaltungseinheiten.

Für die Mittelverwendung wird zudem eine vollständige **Deckungsfähigkeit** untereinander angestrebt, wodurch einzelne geplante Ausgaben über- oder unterschritten werden können und dadurch sich ausgleichende Abweichungen vom Wirtschaftsplan möglich sind. Die vollständige Deckungsfähigkeit schließt die Möglichkeit der ein- und gegenseitigen Deckung ein.

Um Fehlsteuerungsanreize zu vermeiden, soll für die künftige Organisation **keine Refinanzierungserwartung** formuliert werden. Allerdings sollte der neue ITVSH grundsätzlich weitere Drittmittel für zusätzliche Projekte akquirieren und für die Wahrnehmung dauerhafter Betriebsaufgaben Kostenbeiträge von den beteiligten Kommunen vereinbaren können.

Konkretisierungen zum **Stammkapital**, der **Wirtschaftsführung** und des **Rechnungswesen**, die u. a. Bestimmungen zu Jahresabschlüssen, Lageberichten, Erfolgsübersichten und vereinbarten Lieferterminen beinhalten, erfolgen im Rahmen der zu erstellenden Organisationssatzung der neuen Organisation.

Die neu zu errichtenden Finanzierungsstrukturen sollten im neuen EA-Errichtungsgesetz verankert werden und es ist eine entsprechende Anpassung des Gesetzes über den kommunalen Finanzausgleich (§ 22 Abs. 3) vorzunehmen, in dem die Mittelverwendung aus dem kommunalen Investitionsfonds beschrieben wird.

Das zukünftige **Gesamtbudget der Zielorganisation beträgt 3.859.000 EUR** pro Geschäftsjahr (vgl. Abb. 8).

Zahlungsgeber	Betrag in Euro
Land (bisherige Mittel)	1.479.000
Land (neue Projektmittel)	1.500.000
Kommunen	880.000
Erwartetes Gesamtbudget	**3.859.000**

Abbildung 12: Erwartetes Gesamtbudget für die künftige Organisation

In der tabellarischen Übersicht (vgl. Abb. 9) werden die Aufwendungen für Personalkosten, die zukünftig durch die Übernahme der Mitarbeiter von der Zielorganisation erwartet werden, dargestellt. Die erwarteten Personalaufwendungen entsprechen Arbeitgeberbruttobeträgen und belaufen sich auf 694.904,80 EUR[14].

[14] Nicht enthalten sind in den erwarteten Personalkosten die zwei vom Land abgeordneten Mitarbeiter, da für diese keine Aufwendungen seitens der Zielorganisation anfallen.

 © 2018 PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH (Partnerschaft Deutschland) Alle Rechte vorbehalten.

Erwartete Kosten	Mittel in Euro
Ehemals bei KomFIT[15] beschäftigte Personen	349.376,51
Ehemals beim EA-SH[16] beschäftigte Personen	320.360,69
Ehemals in der Geschäftsstelle des ITVSH[17] tätige Person	25.167,60
Erwartete Gesamtaufwendungen für Personal	**694.904,80**

Abbildung 13: Zusammensetzung der zu übernehmenden Personalbudgets

In der folgenden Abbildung (Abb. 10) wird auf Basis des erwarteten Gesamtbudgets des neuen ITVSH das künftig für Projektarbeit verfügbare Budget geschätzt. Dazu wurden vom Gesamtbudget die erwarteten Personalaufwendungen für Daueraufgaben abgezogen, die der Hälfte des in Abb. 9 dargestellten Personalbudgets entsprechen sowie personalkostenbezogene Gemeinkosten[18] und Sachkostenzuschläge[19]. Zusätzlich wird ein Mehraufwand für künftige Steuerungsaufgaben[20] unterstellt. Die dafür erwarten Kosten wurden ebenfalls abgezogen. Die verbleibenden Mittel entsprechen dem künftig zur Verfügung stehenden Projektbudget und werden auf 2.985.866,64 Euro geschätzt.

Erwartete Kosten	Mittel in Euro
Gesamtsumme der zur Verfügung stehenden Mittel	**3.859.000,00**
Abzgl. Personalaufwendungen für Daueraufgaben	-347.452,40
Abzgl. Personalbezogene Sachkosten	-106.700,00
Abzgl. Personalbezogene Gemeinkosten	-168.980,96
Abzgl. Mehraufwände für künftige Steuerungsaufgaben	-250.000,00
Künftig zur Verfügung stehendes Projektbudget	**2.985.866,64**

Abbildung 14: Ermittlung des zur Verfügung stehenden Projektbudgets

Um den Budgetanteil zu ermitteln, der potenziell für externe Projektausgaben verwendet werden kann, wird die nachfolgend dargestellte Schätzung vorgenommen: die Zielorganisation hat neben zuvor dargestellten Personalaufwendungen für Daueraufgaben in gleichem Maße Personalaufwendungen für die Projektdurchführung. Es wird angenommen, dass dies der anderen Hälfte der Personalaufwendungen entspricht (vgl. Abb. 9). Wird dieser Betrag vom zuvor berechneten Betrag abgezogen (vgl. Abb. 11) ergibt sich ein Betrag von 2.638.414,24 Euro, der potenziell für externe Projektausgaben verwendet werden könnte.

[15] Mitarbeiter 1: 66.140,32 € (Bruttogehalt) + 3.138,12 € (Beihilfeversicherung) + 43.249 € (Versorgungsumlage); Mitarbeiter 2: 54.056,40 € (Bruttogehalt) + 3.138,12 € (Beihilfeversicherung) + 43.249 € (Versorgungsumlage); Mitarbeiter 3: 82.096,13 €; Mitarbeiter 4: 54.309,42 €

[16] Annahme für 2017 gemäß Personalaufwand (Löhne und Gehälter und soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung) aus Jahresabschluss 2016 des EA-SH.

[17] Annahme: Halbe Stelle eines Projektleiters der Entgeltgruppe 13, Stufe 3 gemäß Entgelttabelle Dataport.

[18] Die Gemeinkosten setzen sich aus indirekten Kosten zusammen (bspw. Interne Dienste, Rechnungskontrollen, Wirtschaftsprüfung, amtsinterne Schreibdienste, verschiedene weitere verwaltungsinterne Leistungen). Er wird mit 20% der Bruttopersonalkosten veranschlagt (844.904,80 EUR; gemäß Gemeinkostenzuschlag aus KGSt®-Bericht 16/2015: Kosten eines Arbeitsplatzes (Stand 2015/2016)).

[19] Beinhaltet Raumkosten, Geschäftskosten, Telekommunikationskosten, Hardware, Software, Schulungskosten, zentrale Kosten, Kosten in den dezentralen Einheiten für Software und Pflege, abzüglich vom Gesamtbudget; 9.700 € pro Arbeitsplatz bei 11 Arbeitsplätzen gemäß Sachkostenpauschale aus KGSt®-Bericht 16/2015: Kosten eines Arbeitsplatzes (Stand 2015/2016).

[20] Annahme von PD.

 © 2018 PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH (Partnerschaft Deutschland) Alle Rechte vorbehalten.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Zielorganisation gemäß Planung über ein Gesamtbudget in Höhe von 3,8 Mio. Euro verfügen wird, von denen ein Anteil in Höhe von rund 0,7 Mio. Euro für Personalausgaben erwartet wird. Das künftig zur Verfügung stehende Projektbudget umfasst gemäß den dargestellten Berechnungen rund 3 Mio. Euro. Von dieser Summe können bis zu ca. 2,6 Mio. Euro für externe Projektausgaben aufgewendet werden.

Erwartete Kosten	Mittel in Euro
Künftig zur Verfügung stehendes Projektbudget	**2.985.866,64**
Abzgl. Personalaufwendungen für Projektaufgaben	-347.452,40
Künftig zur Verfügung stehendes Budget für externe Projektausgaben	**2.638.414,24**

Abbildung 15: Ermittlung des zur Verfügung stehenden Budgets für externe Projektausgaben

 © 2018 PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH (Partnerschaft Deutschland) Alle Rechte vorbehalten.

4 Vorgehen und Methodik

4.1 Projektphasen

Das Projekt wird in **fünf Phasen** durchgeführt. Die Phasen verlaufen stark parallelisiert, um eine zügige Durchführung zu gewährleisten. In der nachfolgenden Abbildung werden diese detailliert dargestellt:

	1 Initialisierung	2 Analyse und Beteiligung	3 Konzeption	4 Umsetzungsplanung	5 Rechtliche Prüfung und Vorbereitung Regierungsentwurf
Kerninhalte	▪ Gemeinsames Projekt-verständnis aller Akteure und klare Vorgehensplanung	▪ Erarbeitung von Anforderungen an Organisationskonzept mit Stakeholdern ▪ Verständnis über Ist-Situation, Prämissen und Erwartungen	▪ Entwicklung des künftigen Organisations-konzepts	▪ Detaillierung notwendiger Maßnahmen zur Umsetzung des Organisationskonzepts	▪ Prüfung und Definition der rechtlichen Anforderungen ▪ Vorbereitung eines Regierungsentwurfs
Aktivitäten	▪ Abstimmung der Projektorganisation, -rollen, -kommunikation und -steuerung ▪ Auftakt Workshop mit den Gesellschaftern ▪ Projektvorstellung im Verwaltungsrat ITVSH	▪ Auftakt-Workshop zur Detaillierung der konzeptionellen Vorüberlegungen in abgestimmten Themenfeldern ▪ Dokumentenanalyse ▪ mind. 4 teilstrukturierte (Telefon-)Interviews mit Leitern der beteiligten Einrichtungen ▪ Strukturierte Aufnahme der Prämissen und Anforderungen für das Organisationskonzept	▪ Beschreibung des Organisationskonzepts ▪ Initiale Erarbeitung von Projektstrukturplan ▪ Berücksichtigung von Beispielen guter Praxis und Referenzprojekten ▪ Workshop zur Validierung mit zentralen Stakeholdern ▪ Workshop mit Einrichtungen und AG ▪ Identifikation der relevanten Themen und Inhalte für den durch das LVS zu erstellenden Gesetzesentwurf	▪ Detaillierung notwen-diger Maßnahmen zur Umsetzung des Organisationskonzepts ▪ Beschreibung notwendiger Schritte zur Gründung der künftigen Organisation ▪ Detailplanung für die Überführung bestehender Einrichtungen in die künftige Organisation ▪ Workshops zur Ergebnisvorstellung	▪ Systematische Untersuchung und Beschreibung der rechtlichen Anforderungen und Handlungsbereiche ▪ Vorbereitung eines Regierungsentwurfs für die politische Befassung im Land Schleswig-Holstein zur Umsetzung der neuen Organisationsstrukturen ▪ Überarbeitung weiterer relevanter Rechtsdokumente (Satzungen o.ä.)
Ergebnisse	▪ Abgestimmter Projektauftrag liegt vor ▪ Konkreter Projektplan (Zeit, Akteure, Aufgaben) wurde vereinbart	▪ Die Ist-Situation wurde beschrieben ▪ Beteiligung der zentralen Stakeholder hat stattgefunden ▪ Die Prämissen des Organisationskonzepts wurden formuliert	▪ Ein Konzeptentwurf für die künftige Organisation liegt vor ▪ Die rechtliche Prüfung wurde inhaltlich vorbereitet	▪ Umsetzungsplan inklusive Zeitplan und Meilensteinen wurde erstellt ▪ Die Projektergebnisse wurden in Workshops präsentiert	▪ Beschreibung rechtlicher Anforderungen erfolgt ▪ Regierungsentwurf und Überarbeitungen liegen vor

Projektmanagement, Kommunikation und Beteiligung

Abbildung 16: Projektphasen

In der Phase **Initialisierung** wurde ein gemeinsames Projektverständnis aller Akteure geschaffen und eine strukturierte Vorgehensplanung abgestimmt. Kerninhalte der Phase **Analyse und Beteiligung** waren die Erarbeitung von Anforderungen an das Organisationskonzept gemeinsam mit den relevanten Stakeholdern sowie die Erlangung eines Verständnisses über Ist-Situation, Prämissen und Erwartungen. In der Phase **Konzeption** wurde das zukünftige Organisationskonzept entwickelt. Die Phase **Umsetzungsplanung** beschäftigt sich mit der Detaillierung der notwendigen Maßnahmen zur Umsetzung des Organisationskonzepts. Anschließend wird in der Phase **Rechtliche Prüfung und Vorbereitung Regierungsentwurf** die Definition der rechtlichen Anforderungen geprüft und der Regierungsentwurf vorbereitet.

Das vorliegende Dokument ist ein Ergebnis der Konzeptionsphase und stellt die Basis für weitere Projektarbeiten in den nachfolgenden Phasen dar.

4.2 Methodenbeschreibung

Zur Erarbeitung der Projektinhalte werden Workshops, Interviews und Dokumentenanalysen eingesetzt. Zu Beginn der Projektarbeit wurde ein **Auftakt-Workshop** mit den Gesellschaftern der KLV und die **Projektvorstellung im Verwaltungsrat der ITVSH** in Neumünster durchgeführt, um ein gemeinsames Projektverständnis aller Akteure zu erreichen und die Vorgehensplanung abzustimmen.

 © 2018 PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH (Partnerschaft Deutschland) Alle Rechte vorbehalten.

Im weiteren Projektverlauf wurde ein **Auftakt-Workshop** zur Detaillierung der konzeptionellen Vorüberlegungen in abgestimmten Themenfeldern mit den Geschäftsführern der KLV und weiteren beteiligten Personen durchgeführt.

Parallel zu den dargestellten Methoden wurden die vorgelegten Dokumente im Rahmen einer **Dokumentenanalyse** betrachtet, um ein besseres Verständnis der Ausgangslage und der bereits getätigten Vorüberlegungen zu erlangen. Die Informationen der gesichteten Dokumente wurden im Projektkontext kategorisiert und im Laufe der Projektarbeit validiert.

Für die Validierung der bisherigen Informationen und die strukturierte Aufnahme der Prämissen und Anforderungen für das Organisationskonzept wurden zusätzlich vier teilstrukturierte **Interviews** mit den Leitern der beteiligten Einrichtungen durchgeführt.

Es wurde ein weiterer Workshop zur Einbindung der kommunalen Vertreter durchgeführt. Das weitere Vorgehen nach Abgabe des vorliegenden Dokuments beinhaltet weitere Workshops und dokumentenbezogene Arbeiten. Das vorliegende Dokument ist in **fünf Themenbereiche** mit entsprechenden Unterkapiteln strukturiert, wie in der nachfolgenden Abbildung ersichtlich ist:

Abbildung 17: Struktur des Organisationskonzepts nach Themenbereichen und Unterthemen

Die Erarbeitung der Dokumenteninhalte erfolgte in der dargestellten Struktur und gab somit auch die Gliederung des vorliegenden Dokumentes vor.

 © 2018 PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH (Partnerschaft Deutschland) Alle Rechte vorbehalten.

5 Weiteres Vorgehen

Nach der Abstimmung des vorliegenden Dokuments mit dem Auftraggeber und der inhaltlichen Prüfung der rechtlichen Vorbereitung ist die **Konzeptionsphase** abgeschlossen.

In der nachfolgenden Phase der **Umsetzungsplanung** werden notwendige Maßnahmen zur Umsetzung des Organisationskonzepts abgestimmt und detailliert. Dafür werden notwendige Schritte zur Gründung der künftigen Organisation beschrieben, die Detailplanung für die Überführung der bestehenden Einrichtungen in die künftige Organisation durchgeführt und bisherige Ergebnisse in zwei Workshops vor dem Land Schleswig-Holstein und im Rahmen eines Abschlusstermins vorgestellt. Im Ergebnis dieser Phase liegt eine Umsetzungsplanung mit Zeitplanung und Meilensteinen vor. Mit dem Abschluss dieser nachfolgenden Phase ist der inhaltliche **Beratungsauftrag der PD** im Wesentlichen abgeschlossen.

 © 2018 PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH (Partnerschaft Deutschland) Alle Rechte vorbehalten.

Anhang

Stellenprofile

Es folgt eine detaillierte Darstellung der im Abschnitt „Personal“ genannten Stellenprofile. Dabei wird die Rolle zunächst beschrieben, anschließend der Aufgaben- und Verantwortlichkeitsbereich formuliert und schließlich die für die Erfüllung der Rolle notwendigen Kompetenzen skizziert.

Stellenprofil „Geschäftsführer“
Beschreibung: Der Geschäftsführer führt die Organisation gesamtverantwortlich, stellt die Umsetzung der übergreifenden Organisationsziele sicher und berichtet an den Verwaltungsrat. Er führt die Organisation im Rahmen strategischer Ziele, die durch den Verwaltungsrat vorgegeben werden und ist für diese ergebnisverantwortlich. Er weist eine hohe Eigenständigkeit auf, und handelt unternehmerisch-strategisch im Sinne des Organisationsauftrags. Zu seinen Aufgaben gehört die Zuständigkeit für Personal, Finanzen, interne Funktionen sowie die Sicherstellung der organisationalen Aufgabenerbringung. Zudem führt, fördert und entwickelt er die Mitarbeiter und stellt ein positives Organisationsklima sicher.
Kernaufgaben und Verantwortlichkeiten: – Priorisierung, Entwicklung und Steuerung von Maßnahmen zum Erreichen der Organisationsziele – Kontinuierliche Kontrolle von Erfolg und Qualität – Kommunikation nach innen und nach außen – Personalführung und -entwicklung sowie Nachwuchsförderung und Mitarbeiterbindung
Kompetenzanforderungen: – Führungskompetenz und -erfahrung – Strategisches Denken – Durchsetzungsvermögen – Kommunikationsfähigkeit, Netzwerk- und Beziehungskompetenz – Verhandlungsfähigkeit – Kenntnisse der öffentlichen Verwaltung – Kenntnisse im IT-Projektmanagement – Kenntnisse betriebswirtschaftlicher Prinzipien und Methoden – Erfahrung in der strategischen und operativen Budgetplanung

 © 2018 PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH (Partnerschaft Deutschland) Alle Rechte vorbehalten.

Stellenprofil „Projektmanager mit Leitungsfunktion“

Beschreibung:

Der Projektmanager mit Leitungsfunktion übernimmt neben seiner fachlichen Funktion im Bereich des Projektmanagements zu einem zu definierenden Anteil Führungsaufgaben von der Geschäftsführung. Er verantwortet übergreifend die Durchführung von Projekten im Rahmen der Dimensionen Zeit, Qualität und Kosten. Dazu stellt er die Entwicklung von Projektmethoden, -prozessen und -standards sicher und leitet die im Projektbereich tätigen Personen diesbezüglich fachlich an. Sein Führungsanteil umfasst im Wesentlichen die fachliche Leitung von Projekten und die Führung des Projektpersonals, auch in Bezug auf Ressourcenmanagement. Je nach Entscheidung des Geschäftsführers kann der Projektmanager anteilig weitere Führungsaufgaben übernehmen.

Kernaufgaben und Verantwortlichkeiten:

- Anteilige Übernahme von Führungsaufgaben
- Vertretung der Geschäftsführung
- Leitung von Projekten und Gesamtverantwortung für die erfolgreiche Projektumsetzung
- Entwicklung und Einführung von Projektstandards, Tools und Methoden
  Fachliche Führung von Projektmitarbeitern

Kompetenzanforderungen:

- Führungskompetenz und Delegationsfähigkeit
- Erfahrung im Management komplexer Projekte
- Beherrschung von Projektmanagementmethoden, -prozessen und -tools
- Fähigkeit, Projekte zu initiieren, planen, steuern, kontrollieren und erfolgreich abzuschließen
- Kommunikationsfähigkeit
- Kenntnisse der öffentlichen Verwaltung
- Fähigkeit, neue Aufgaben und Anforderungen erfolgreich zu bewältigen
- Fähigkeit zur Problemlösung mit neuen, effektiven Methoden

 © 2018 PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH (Partnerschaft Deutschland) Alle Rechte vorbehalten.

Stellenprofil „Referent mit Leitungsfunktion“

Beschreibung:

Der Referent mit Leitungsfunktion verantwortet fachliche (Dauer-) Aufgaben in einem definierten Kompetenzbereich. Für die Zielorganisation werden diesbezüglich beispielsweise die Bereiche Vertragsmanagement, Antrags- und Fallmanagement (EA-Aufgaben), E-Government und IT-Themen oder interne Dienste gesehen. Darüber hinaus übernimmt er neben seinen fachlichen Aufgaben zu einem zu definierenden Anteil Führungsaufgaben von der Geschäftsführung. Sein Führungsanteil umfasst die fachliche Führung von Themen und Personen. Je nach Entscheidung des Geschäftsführers kann der Projektmanager anteilig weitere Führungsaufgaben übernehmen. Dazu kann bspw. die Vertretung der Geschäftsführung oder im Rahmen der internen Dienste Prokuraverantwortung bzw. (Teil-) Verantwortung für Personalwirtschaft und Buchhaltung gehören.

Kernaufgaben und Verantwortlichkeiten:

- Verantwortung für den definierten Aufgabenbereich
- Weiterentwicklung und Professionalisierung der Fachaufgaben
- Kommunikation nach innen und ggf. außen
- Wissensmanagement und Kompetenzvermittlung
- Anteilige Übernahme von Führungsaufgaben
- Vertretung der Geschäftsführung

Kompetenzanforderungen:

- Führungskompetenz und Delegationsfähigkeit
- Umfassende Fachkenntnisse im eigenen Kompetenzbereich
- Hohe Dienstleistungsorientierung
- Kommunikationsfähigkeit
- Kenntnisse der öffentlichen Verwaltung
- Analytische und konzeptionelle Fähigkeiten
- Strukturierte Arbeitsweise

 © 2018 PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH (Partnerschaft Deutschland) Alle Rechte vorbehalten.

Stellenprofil „Projektmanager“

Beschreibung:

Der Projektmanager besitzt einen Tätigkeitsschwerpunkt im Bereich Projektmanagement und verantwortet die Projektumsetzung im Rahmen der zentralen Projektdimensionen Zeit, Qualität und Kosten. Er steuert im Projektkontext Ressourcen, Personal und Themen und verfügt über einschlägiges Wissen in Bezug auf Projekte, Werkzeuge und Standards.

Kernaufgaben und Verantwortlichkeiten:

- Fachliche Leitung von (Teil-) Projekten
- Inhaltliche Verantwortung der erfolgreichen Projektumsetzung
- Einsatz geeigneter Projektstandards, Tools und Methoden
- Inhaltliche Anleitung von Projektmitarbeitern

Kompetenzanforderungen:

- Kenntnisse der öffentlichen Verwaltung
- Kommunikationsfähigkeit
- Analytische und konzeptionelle Fähigkeiten
- Strukturierte Arbeitsweise
- Hohe Eigenverantwortung
- Erfahrung im Management von Projekten
- Beherrschung von Projektmanagementmethoden, -prozessen und -tools
- Fähigkeit, Projekte zu initiieren, planen, steuern, kontrollieren und erfolgreich abzuschließen

Stellenprofil „Referent“

Beschreibung:

Der Referent verantwortet fachliche (Dauer-) Aufgaben in einem definierten Kompetenzbereich. Er übernimmt eigenständig Themenverantwortung und stellt die professionelle Leistungserbringung im definierten Bereich sicher. Für die Zielorganisation werden diesbezüglich beispielsweise die Themen Vertragsmanagement, Antrags- und Fallmanagement (EA-Aufgaben), E-Government und IT-Themen oder interne Dienste gesehen. In seinem Kompetenzbereich ist er Experte und Ansprechpartner nach innen und ggf. auch nach außen.

Kernaufgaben und Verantwortlichkeiten:

- Inhaltliche Verantwortung für den definierten Aufgabenbereich
- Weiterentwicklung der Fachaufgaben
- Kommunikation nach innen
- Unterstützung von Wissensmanagement und Kompetenzvermittlung

Kompetenzanforderungen:

Allgemein:

- Kenntnisse der öffentlichen Verwaltung
- Kommunikationsfähigkeit
- Analytische und konzeptionelle Fähigkeiten
- Strukturierte Arbeitsweise
- Hohe Eigenverantwortung
- Umfassende Fachkenntnisse im eigenen Kompetenzbereich
- Hohe Dienstleistungsorientierung

 © 2018 PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH (Partnerschaft Deutschland) Alle Rechte vorbehalten.

Stellenprofil „Büroassistenz“

Beschreibung:

Der Büroassistent besitzt einen Tätigkeitsschwerpunkt im Bereich der Büroorganisation sowie bei Bedarf im Rahmen fachlicher Aufgaben in einem zu definierenden Kompetenzbereich. Er ist vorwiegend unterstützend tätig, kann jedoch im engen Rahmen auch eigenständig Aufgaben übernehmen. In seinem Tätigkeitsfeld unterstützt er die Referenten und die Geschäftsführung im Bereich allgemeiner Bürotätigkeit oder im Kontext der fachspezifischen Aufgabenerbringung.

Kernaufgaben und Verantwortlichkeiten:

- Unterstützung der Büro- und Projektorganisation
- Inhaltliche und organisatorische Zuarbeit für Referenten, Projektleiter und Leitungsebene
- Übernahme von Aufgaben in einem begrenzten Tätigkeitsbereich
- Kommunikation und Bürokorrespondenz
- Veranstaltungsorganisation
- Buchführung

Kompetenzanforderungen:

- Analytische und konzeptionelle Fähigkeiten
- Strukturierte Arbeitsweise
- Kommunikationsfähigkeit
- Lernbereitschaft und Motivation
- Dienstleistungsorientierung
- Grundlegende Kenntnisse der öffentlichen Verwaltung
- Fachkenntnisse im eigenen Kompetenzbereich

Stellenprofil „Projektmitarbeiter“

Beschreibung:

Der Projektmitarbeiter besitzt einen Tätigkeitsschwerpunkt im Bereich Projektarbeit. Er ist vorwiegend unterstützend tätig, kann jedoch im engen Rahmen auch eigenständig Aufgaben übernehmen. Im Rahmen seiner Tätigkeit unterstützt er die Projektarbeit, um die Projektziele im Rahmen der Projektdimensionen Zeit, Qualität und Kosten zu erreichen.

Kernaufgaben und Verantwortlichkeiten:

- Unterstützung der Büro- und Projektorganisation
- Inhaltliche und organisatorische Zuarbeit für Referenten, Projektleiter und Leitungsebene
- Übernahme von Aufgaben in einem begrenzten Tätigkeitsbereich
- Kommunikation und Bürokorrespondenz

Kompetenzanforderungen:

- Analytische und konzeptionelle Fähigkeiten
- Strukturierte Arbeitsweise
- Kommunikationsfähigkeit
- Lernbereitschaft und Motivation
- Dienstleistungsorientierung
- Grundlegende Kenntnisse der öffentlichen Verwaltung
- Grundlegende Kenntnisse von Projektmanagementmethoden, -prozessen und -tools

 © 2018 PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH (Partnerschaft Deutschland) Alle Rechte vorbehalten.