

Ergebnisbericht

Organisatorisches Grobkonzept zur Neuausrichtung des eGo-Saar

Berlin, 13. Mai 2020

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	2
Abbildungsverzeichnis	4
Tabellenverzeichnis	5
Zusammenfassung	6
1 Einleitung	7
1.1 Ausgangslage und Anlass des Projektes	7
1.2 Ziele und Vorgehen des Projekts	8
1.3 Best Practices	8
1.4 Wesentliche Ergebnisse der Bestandsaufnahme	10
1.5 Festlegungen zum Zielbild der künftigen Aufstellung des eGo-Saar	11
1.6 Betrachtung und Priorisierung der Szenarien	12
2 Organisationskonzept der künftigen Aufstellung des eGo-Saar	15
2.1 Grundsätze und Gesamtbild der künftigen Aufstellung	15
2.2 Zukünftige Organ- und Gremienstruktur	16
2.3 Aufgaben	22
2.4 Finanzierungsmodell	26
3 Weiteres Vorgehen	28
3.1 Detaillierung eines möglichen Transformationspfades	28
3.1.1 Phase 1: Weitere Professionalisierung des eGo-Saar	28
3.1.2 Phase 2: Auswahl eines IT-Dienstleisters als zentralem Dienstleister	30
3.1.3 Phase 3: Migrationsphase	31
4 Anlagen	32

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Domänenmodell – Methodischer Rahmen der Bestandsaufnahme	10
Abbildung 2: Übersicht der entwickelten und betrachteten Szenarien	13
Abbildung 3: Darstellung der Transformation entlang der Szenario-Optionen	14
Abbildung 4: Gesamtbild der künftigen Aufstellung	16
Abbildung 5: Organ- und Gremienstruktur des eGo-Saar mit Rollenzuordnung	17
Abbildung 6: Darstellung des mehrjährigen Transformationspfades mit Meilensteinen	28

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Darstellung der Entscheidungskompetenzen der Verbandsversammlung im Ist und Soll (Geänderte Inhalte sind gelb dargestellt)	18
Tabelle 2: Darstellung der Entscheidungskompetenzen des Aufsichtsrates im Ist und Soll (Geänderte Inhalte sind gelb dargestellt)	19
Tabelle 3: Darstellung der Entscheidungskompetenzen der Geschäftsführung im Ist und Soll (Geänderte Inhalte sind gelb dargestellt)	21
Tabelle 4: Darstellung des indikativen Personalmehrbedarfs	25
Tabelle 5: Darstellung der Handlungsfelder mit Maßnahmen für die weitere Professionalisierung des eGo- Saar	29

Zusammenfassung

Im vorliegenden organisatorischen Grobkonzept zur Neuausrichtung des eGo-Saar werden die Ergebnisse des Projektes zur Untersuchung und Optimierung des eGo-Saar dargestellt und die notwendigen Schritte und die grundsätzliche Struktur für eine Weiterentwicklung des eGo-Saar in verschiedenen thematischen Blöcken beschrieben.

Die Bestandsaufnahme wurde strukturiert nach dem Domänenansatz durchgeführt. Dabei wird deutlich, dass die **Governance-Strukturen** des eGo-Saar nicht mehr den Anforderungen an eine moderne IT-Organisation genügen und die Entscheidungsstrukturen zu langwierig und unflexibel sind. Bei der Erhebung der **Infrastruktur** wird deutlich, dass der eGo-Saar durch die aktuelle Verteilung der operativen Verantwortung auf die vier Serverkommunen keine Skaleneffekte erreicht und die zeitgleiche Wahrnehmung der Eigentümer- und Kundenrolle zusätzliches Konfliktpotential birgt. Im Bereich der **Finanzen** lässt sich feststellen, dass die finanziellen Spielräume der Organisation nur begrenzt sind, was insbesondere mit der fehlenden Grundfinanzierung verbunden ist.

Das übergeordnete **Zielbild** der Organisation beschreibt die Zielorganisation der künftigen Aufstellung des eGo-Saar und zeichnet sich durch mehrere Eigenschaften einer modernen Organisation aus. Insbesondere zu nennen ist der Zugriff auf zukunftsfähige IT-Infrastruktur, die hohe Steuerungsfähigkeit und Projektkompetenz, moderne und schlanke Governance-Strukturen zur Beschleunigung von Entscheidungsprozessen, finanzielle Flexibilität und eine hohe Wirtschaftlichkeit.

In einer **Szenarienbetrachtung** und –priorisierung wird die Realisierung der Vorgaben aus dem Zielbild in verschiedenen Varianten geprüft. Dabei wird die Kooperation mit einem zentralen IT-Dienstleister für alle Bereiche der IT-Leistungserbringung als das präferierte zukunftsfähigste Szenario ausgewählt.

In der **Kooperation mit einem gemeinsamen zentralen IT-Dienstleister** kann eine ausgewogene Vertretung von Eigentümer- und Kundenperspektive sichergestellt sowie die Auftraggeber- und Auftragnehmerrolle getrennt wahrgenommen werden. Diese stabile Partnerschaft wird durch eine Beteiligung des eGo-Saar an dem zentralen Dienstleister gesichert.

Für die Erreichung der Vorgaben des Zielbildes ist eine Anpassung der **Organ- und Gremienstruktur** mit den zugehörigen Kompetenzen notwendig. Der Vorstand wird zu einem Aufsichtsrat weiterentwickelt und seine Kompetenzen ausgeweitet. In der Geschäftsführung wird die Einsetzung eines weiteren hauptamtlichen Geschäftsführers empfohlen, außerdem wird die Geschäftsführung als gesetzlicher Vertreter zukünftig verstärkt die operative Leitung und Kontrolle übernehmen.

Für den eGo-Saar werden klare **Aufgabenschwerpunkte** beschrieben, welche die gesamte Bandbreite einer modernen Organisation abdecken. Beispielhaft können die Nachfragebündelung und Standardisierung sowie die Beratung zur Verwaltungsmodernisierung für seine kommunalen Kunden genannt werden.

Ein nachhaltiges **Finanzierungsmodell** bietet dem eGo-Saar künftig ausreichend finanziellen Spielraum für strategische Investitionen und strategisches Wachstum. Dafür ist die Einführung eines Grundentgeltes notwendig. Dieses soll die Finanzierung von Querschnittsaufgaben wie z.B. Innovationsberatung ermöglichen und es besteht ein Leistungsanspruch.

Die in diesem Grobkonzept vorgeschlagene Zielorganisation ist nicht unmittelbar umsetzbar. Einem Beschluss der Verbandsversammlung zur künftigen Aufstellung folgt ein mehrjähriger **Transformationspfad**, welcher sich aus vier Phasen zusammensetzt: 1. Weitere Professionalisierung des eGo-Saar, 2. Auswahl eines IT-Dienstleisters als zentralem Dienstleister und 3. Migrationsphase.

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage und Anlass des Projektes

Die kommunalen Spitzenverbände und Kommunen des Saarlands haben sich im Jahr 2004 zusammengeschlossen und den Zweckverband „Elektronische Verwaltung für Saarländische Kommunen“ („eGo-Saar“) gegründet. Der eGo-Saar sowie die Mitglieder verfolgen das gemeinsame Ziel, den Einsatz von kommunalen E-Government- und Informationstechnik-Lösungen zum Nutzen der Bürger und Verbandsmitglieder voranzutreiben sowie Synergieeffekte zu nutzen. Seit Anfang des Jahres 2008 gehören dem Zweckverband alle saarländischen Kommunen und Spitzenverbände an (63 Mitglieder).

Das Land und der Zweckverband eGo-Saar schlossen 2014 einen E-Government-Pakt, in welchem sich die Vertragspartner zur Zusammenarbeit in folgenden Punkten einigten:

- Einführung elektronischer Verwaltungsabläufe,
- Festlegung gemeinsamer Standards,
- Schaffung von Synergieeffekten,
- transparente; nutzerfreundliche, rechtssichere Gestaltung des Verwaltungshandelns,
- flexible, rasche und kostengünstige Durchführung von Verwaltungsprozessen sowie
- orts-, zeit- und personenunabhängiger Zugang zu den Serviceleistungen der öffentlichen Verwaltung.

In den vergangenen Jahren wurden die digitalen Angebote zwar sukzessive in Abstimmung mit dem Land ausgebaut, die gewünschten Synergien, Effizienzsteigerungen und landesweiten Vereinheitlichungen im Bereich E-Government wurden jedoch nicht im gewünschten Maße erreicht. Beispielhaft kann hierbei das bestehende Leistungsportfolio der Fachverfahren genannt werden, welches den kommunalen Bedarf nur teilweise abdeckt und auch bisher nicht zu der gewünschten flächendeckenden Vereinheitlichung und Standardisierung geführt hat. Ein weiteres Beispiel ist die fragmentierte Infrastruktur beim technischen Betrieb in den Kommunen Neunkirchen, Saarbrücken, St. Ingbert, Völklingen (im folgenden Serverkommunen), welche derzeit nur geringe Synergien oder Effizienzvorteile im Betrieb schafft.

Die in den letzten Jahren gestiegenen Anforderungen im Bereich E-Government verstärken den Umsetzungsdruck auf den eGo-Saar. Dazu zählen z. B. die Erwartungshaltung von Bürgern an digitale Verwaltungsleistungen, der demographische Wandel in der Beschäftigtenstruktur der Verwaltung und der Fachkräftemangel bei der Besetzung von IT-Stellen oder die komplexen Anforderungen bei der Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes (OZG). Der eGo-Saar ist durch die Vereinbarung des E-Government-Pakts aus dem Jahr 2014 hier als zentraler Umsetzungspartner der saarländischen Kommunen gesetzt.

Die Mitglieder sind sich daher einig, dass die derzeitige Ausrichtung und Aufstellung des eGo-Saar einer kritischen Würdigung (siehe Bestandsaufnahme im Anhang dieses Dokuments) sowie einer Weiterentwicklung bedürfen, um die bestehenden und die bereits absehbaren zukünftigen Aufgaben und Anforderungen bewältigen zu können.

1.2 Ziele und Vorgehen des Projekts

Die Leitung des Projekts erfolgte maßgeblich durch die von der Verbandsversammlung am 16.10.2018 beauftragte Arbeitsgruppe zur Beratung über die Zukunft und Neuausrichtung des eGo-Saar, im folgenden „Projektgruppe“ genannt.

Vor dem Hintergrund der dargestellten Herausforderungen wurden in dem Beratungsvorhaben verschiedene Optionen einer bedarfsgerechten und zukunftssicheren Gesamtkonzeption des eGo-Saar entwickelt und geprüft. Die Variantenprüfung beinhaltet eine Betrachtung der Entscheidungs- und Finanzierungsstrukturen, eines geeigneten IT-Funktionsmodells sowie einen Ausblick auf mögliche Partnerschaftsoptionen zur Leistungserbringung.

Die Inhalte wurden im Rahmen von Workshops, Interviews und Hintergrundgesprächen mit der Projektgruppe, Vertretern des eGo-Saar, kommunalen Vertretern, Vertretern des Landes sowie weiteren relevanten Ansprechpartnern erarbeitet. Eine Liste der Ansprechpartner findet sich ebenfalls im Anhang dieses Dokuments.

Die Projektbearbeitung begann im August 2019 und folgte einer festgelegten Projektplanung:

In einer ersten **Initiierungsphase** wurden ein gemeinsames Projektverständnis erarbeitet sowie das Vorgehen und die Organisation mit der Projektgruppe vor Ort abgestimmt.

Darauf folgte die breit angelegte **Bestandsaufnahme**, welche den möglichen Handlungsbedarf aufzeigte, sowie das Ziel hatte, den Ist-Zustand detailliert zu dokumentieren. Diese Phase wurde mit der Erstellung des Dokuments abgeschlossen.

Dem schloss sich die **Konzeptionsphase** an, in welcher in enger Abstimmung mit der Projektgruppe die Ziele der Organisation und die Ausrichtung für die zukünftige Aufstellung der Organisation definiert wurden. Hauptbestandteil und Ergebnis dieser Phase ist das vorliegende Organisationskonzept.

Das vorliegende Dokument ist der Hauptliefergegenstand der Phase Konzeption und liefert detaillierte Inhalte der zukünftigen Aufstellung des eGo-Saar.

Im Rahmen der sich anschließenden **Umsetzungsbegleitung** sollen die notwendigen Maßnahmen zur Neuaufstellung des eGo-Saar mithilfe von Projekten im Rahmen der Handlungsfelder initiiert werden.

1.3 Best Practices

Für die Aufstellung des eGo-Saar wurden Trends der kommunalen IT sowie Erfahrungen der PD aus Projekten mit Dritten berücksichtigt.

Ein großer Trend in der öffentlichen IT ist die zunehmende Konsolidierungs- und Bündelungsentwicklung in der IT-Leistungserbringung. Das Hauptmotiv dieser Entwicklung liegt darin, dass eine gute IT-Unterstützung für die Wirtschaftlichkeit bzw. die Leistbarkeit der Verwaltungsarbeit immer wichtiger geworden ist.

Eine Bündelung der Kräfte in IT-Kooperationen ermöglicht aufgrund von Skaleneffekten einen effizienteren IT-Betrieb und damit eine sehr viel bessere IT-Unterstützung der Verwaltung als dies in kleingliedrigen Strukturen möglich ist: IT-Organisationen haben mit zunehmender Größe diverse Vorteile u. a. bei der Rekrutierung von Personal, bei den Beschaffungskosten von Hardware, Lizenzen und Dienstleistungen sowie in der Professionalisierung des IT-Betriebes durch Standardisierung, Automatisierung und Spezialisierung der einzelnen Arbeitskräfte. Zudem können IT-Organisationen erst ab einer gewissen Größe durch Schichtbetrieb

und Rufbereitschaften auch verlässliche, schnelle Reaktionszeiten sowie erweiterte Servicezeiten sicherstellen.

Insbesondere steigende Anforderungen im Bereich der Digitalisierung oder der IT-Sicherheit führen dabei zum Auf- und Ausbau immer umfangreicherer kommunaler IT-Verbünde¹. Dabei wird auch die IT-Zusammenarbeit zwischen den Ländern und Ihren Kommunen im Zuge der OZG-Umsetzung sowie im Zuge gemeinsam umzusetzender gesetzlicher Vorgaben der EU zugleich auch immer wichtiger.

Best-Practice-Beispiele zeigen, dass für das Heben von Effizienzpotenzialen und Größenvorteilen im Gegenzug auch wichtige Voraussetzungen zu erfüllen sind.

Dazu zählt insbesondere, dass IT-Kooperationen eine **organisatorische Trennung der Auftraggeber- und Auftragnehmer-Organisationen** erfordern. Dies erfolgt in der Regel durch Ausgliederung und Bündelung der vorhandenen IT-Leistungserbringung in eine eigenständige Organisation, die dann als gemeinsamer zentraler IT-Dienstleister genutzt wird.

Für eine langfristige Stabilität der Zusammenarbeit und eine gute Steuerungsfähigkeit des IT-Dienstleisters ist es dabei sehr empfehlenswert, dass die Auftraggeber nicht nur Kunden, sondern zugleich auch **Miteigentümer des zentralen IT-Dienstleisters** werden. Dies sichert die organisatorische Stabilität des Konstruktes und eine aufwandsarme und robuste vergaberechtsfreie Zusammenarbeit.

Verschiedene Projekterfahrungen der PD zeigen, dass das für IT-Kooperationen zentrale **Prinzip der Augenhöhe** nicht unbedingt eine Größengleichheit der Partner erfordert. Wichtigster Erfolgsfaktor einer IT-Kooperation ist vielmehr die kulturelle Passfähigkeit der Kooperationspartner sowie Aufbau und Pflege einer wertschätzenden Kommunikation untereinander.

Die Nutzung von Effizienzpotenzialen und Größenvorteilen erfordert die aktive Bereitschaft zur **Standardisierung der IT-Services**. Dies gelingt am besten, wenn die IT-Standardisierung auf Seiten der Eigentümer und Auftraggeber breit mitgetragen, in transparenten Prozessen organisiert und verbindlich entschieden wird. Dazu ist es wichtig, dass es sich die Verwaltungsleitungen auf der Auftraggeber-Seite zur Aufgabe machen, in ihren Verwaltungen für den Nutzen und die Notwendigkeit von Standardisierung zu werben und Standardisierung in der Kooperation auch entsprechend einzufordern.

Eine weitere wichtige Best Practice ist die **Verschiebung von Entscheidungskompetenzen** soweit möglich hin zum IT-Dienstleister auf Basis klarer strategischer Vorgaben. Die Führung des IT-Dienstleisters erfolgt am besten aus der Eigentümer-Perspektive über seine Wirtschaftlichkeit, Zielvorgaben sowie aus der Kundenperspektive über übliche Kennzahlen zur Qualität des IT-Betriebes.

Entscheidungen zur Art und Weise der Leistungserbringung durch den zentralen IT-Dienstleister wie z. B. die Auswahl eingesetzter Technologien, die Rekrutierung und Vergütung von Personal sowie alle Fragen zur internen Organisation oder Beschaffung sollten möglichst auf Managementebene – und nicht in Steuerungsgremien – entschieden werden. Die derart im Rahmen der strategischen Vorgaben gewährte Autonomie des Managements ermöglicht eine beständige und **agile operative Anpassung des IT-Betriebes** an technologische Trends, ein dynamisches Marktumfeld und sich ändernde Kundenanforderungen.

¹ Beispiele hierfür sind unter anderem der IT-Verbund Schleswig-Holstein (ITVSH), ekom 21 in Hessen und AKDB in Bayern oder die Konsolidierung der IT-Dienstleisterlandschaft in NRW.

1.4 Wesentliche Ergebnisse der Bestandsaufnahme

Die Erfassung der derzeitigen Ausgangslage des eGo-Saar wurde methodisch nach dem Domänenansatz durchgeführt. Der Domänenansatz stellt eine umfassende und strukturierte Erhebung des Ist-Zustandes einer Organisation sicher und setzt sich aus folgenden Domänen zusammen (siehe auch folgende Abbildung): Organisation, Services, Prozesse, Infrastruktur, Projektportfolio und Finanzen.



Abbildung 1: Domänenmodell – Methodischer Rahmen der Bestandsaufnahme

In den jeweiligen Domänen wurde der Ist-Zustand der derzeitigen Aufstellung des eGo-Saar detailliert beschrieben und zentrale Erkenntnisse und Herausforderungen wurden identifiziert. Der ausführliche Bericht zur Bestandsaufnahme befindet sich im Anhang dieses Dokuments. An dieser Stelle werden **die wesentlichen Erkenntnisse zusammengefasst**:

In der Domäne **Organisation** wurde deutlich, dass die Governance-Strukturen des eGo-Saar nicht mehr den Anforderungen an eine moderne IT-Organisation genügen. Durch die aktuellen Gremienstrukturen und die zugewiesenen Entscheidungskompetenzen sind die derzeitigen Entscheidungs- und Abstimmungsstrukturen zu unflexibel und langwierig.

In der Domäne **Services** fielen insbesondere die zum überwiegenden Teil fehlenden Servicevereinbarungen (SLAs) mit den IT-Dienstleistern auf. Durch die fehlende vertragliche Grundlage besitzt der eGo-Saar bei den meisten Fachverfahren keinen oder nur begrenzten Durchgriff auf seine IT-Dienstleister und kann die Einhaltung der qualitativen Kundenanforderungen an den technischen Betrieb nicht durchgängig gewährleisten.

Die Betrachtung der **Prozesse** hat deutlich gemacht, dass Arbeitsteilung, Prozesse und damit verbundene Rollen häufig einen informellen Charakter aufweisen. Zudem werden bestehende Prozessabläufe wie beispielsweise zu 1st / 2nd Level Support-Strukturen mit einem zentralen Single Point of Contact (SPOC) vielfach umgangen bzw. nicht gelebt.

Bei der Erhebung der **Infrastruktur** wurde deutlich, dass die vorhandenen Rechenzentrums-Standorte zwar qualitative Unterschiede aufweisen (siehe Kapitel 2.4.2 Betrachtung der Serverkommunen der Bestandsaufnahme im Anhang), sich aber überwiegend in gutem bis sehr guten Zustand befinden.

Die Rechenzentren der Serverkommunen sind in der derzeitigen Aufstellung dennoch nicht zukunftsfähig. Dies liegt zum einem an der Verteilung der operativen Verantwortung auf vier Organisationen und dem damit verbundenen Verzicht auf Skaleneffekte im IT-Betrieb. Zum anderen sind die Serverkommunen zugleich Eigentümer, Kunde sowie rechenschaftspflichtiger nachgeordneter Auftragnehmer des eGo-Saar. Diese Interessenkollision birgt hohes Konfliktpotenzial und widerspricht Best-Practice-Empfehlungen, die Auftraggeber- und die Auftragnehmer-Ebene möglichst organisatorisch im Sinne einer effektiven IT-Steuerung zu trennen.

Die nähere Betrachtung des **Projektportfolios** des eGo-Saar lieferte Hinweise darauf, dass eine stärkere Orientierung an Standards, methodischen Rahmenwerken und Vorgehensmodellen im Bereich des Anforderungs- und Projektmanagements erforderlich sind.

Die Aufstellung im Bereich der **Finanzen** zeigte, dass hoher Koordinationsaufwand nötig ist, um ausreichende Fördersummen zu erhalten und die finanziellen Spielräume des Verbandes sehr begrenzt sind. Insbesondere eine fehlende verbindliche Grundfinanzierung trägt dazu bei.

Insgesamt bietet die derzeitige Ausgangslage, dass der eGo-Saar im Gegensatz zu vielen anderen Bundesländern bereits alle Kommunen eines Bundeslandes bündelt, eine sehr gute Basis für die weitere Konsolidierung der IT-Leistungserbringung.

1.5 Festlegungen zum Zielbild der künftigen Aufstellung des eGo-Saar

Auf Basis der Bestandsaufnahme und der darin identifizierten Herausforderungen und Verbesserungspotentiale wurde gemeinsam mit der Projektgruppe die Zielsetzungen für die zukünftige Ausrichtung des eGo-Saar erarbeitet. Anhand der Zielsetzungen wurden in einem nächsten Arbeitsschritt (siehe Kapitel 1.6 „Betrachtung und Priorisierung der Szenarien“) die möglichen Szenarien bewertet.

Der eGo-Saar zeichnet sich im **Zielbild** seiner zukünftigen Ausrichtung durch die folgenden Eigenschaften aus:

- **Zugriff auf zukunftsfähige IT-Infrastruktur:** Der eGo-Saar besitzt direkten Zu- und Durchgriff auf leistungsfähige und moderne IT-Infrastrukturen und -Dienstleistungen auf Basis verbindlicher und standardisierter Verträge.
- **Funktionale Differenzierung und marktgerechte Prozesse:** Interne Aufgabenabgrenzungen und Prozesse sind entlang gängiger IT-Rahmenwerke definiert und dokumentiert und werden gelebt (insb. Anforderungsmanagement, User Help Desk, Trennung Entwicklung und Betrieb etc.).
- **Hohe Steuerungsfähigkeit und Projektkompetenz:** Auf Basis eines stringenten Sourcing-Ansatzes besitzt der eGo-Saar eine herausragende Kompetenz im Lieferantenmanagement sowie in der Durchführung komplexer interkommunaler Projekte.
- **Moderne und schlanke Governance-Strukturen zur Beschleunigung von Entscheidungsprozessen:**
- Gremien- und Arbeitsgruppen sind entlang der Prinzipien Zielorientierung und zeitnahe Entscheidungen ausgerichtet und werden kontinuierlich überprüft.
- **Management- und aufsichtsorientierte Zuordnung von Entscheidungskompetenzen:** Die Entscheidungskompetenzen für die Wahrung der Eigentümerinteressen (durch Verbandsversammlung), die strategische Steuerung aus der stellvertretenden Wahrung der Kundeninteressen (durch den Aufsichtsrat) und das operative Management (durch Geschäftsführung) sind klar getrennt und auf Basis von Zielvereinbarungen organisatorisch verankert.
- **Starke Kundenorientierung und -bindung:** Der eGo-Saar ist akzeptierter Partner und erster Ansprechpartner der Kommunen im Rahmen der Digitalisierung. Frühzeitig und aktiv informiert der eGo-Saar über

relevante Entwicklungen, identifiziert Bedarf, vermittelt Lösungen/Entscheidungen, ist Sprachrohr der Kommunen und sorgt so für eine hohe Kundenbindung.

- **Attraktives Full-Service-Leistungsspektrum:** Der eGo-Saar bietet unter Nutzung strategischer Partnerschaften und externer Vergaben das Leistungsportfolio eines „Full-Service-IT-Dienstleisters“.
- **Standardgeber für die Kommunen des Saarlands:** Der eGo-Saar ist ein etablierter Standardgeber für zentrale Fachverfahren im Bereich E-Government und Treiber der Konsolidierung von Fachverfahren.
- **Finanzielle Flexibilität und hohe Wirtschaftlichkeit:** Die Finanzierung insb. zur Projektdurchführung mit Unterstützung des Landes ist gesichert.
- **Hohe Steuerungs- und Fachkompetenz:** Entsprechend der zukünftigen Schwerpunktsetzung in den Bereichen Projekte und Steuerung sind die Strukturen marktgerecht aufgestellt und ein hohes Kompetenzniveau bei Mitarbeitern, Management und Aufsichtspersonen gegeben.

Auf Basis des Zielbildes zeichnet sich das **Selbstverständnis** des zukünftigen eGo-Saar durch ein hohes Maß an Dynamik und Agilität aus und steht für eine flexible Organisation, die auf Umweltveränderungen reagieren kann. Anspruch des eGo-Saar muss es sein, als akzeptierter Partner und erster Ansprechpartner der Kommunen im Rahmen der Digitalisierung zu gelten und die Interessen der Kommunen des Saarlandes auch ausdrücklich gegenüber anderen Stakeholdern zu artikulieren.

Zentrale Anspruchsgruppe des eGo-Saar sind die Kommunen des Saarlandes, also die Gemeinden, Städte und Landkreise. Der eGo-Saar vertritt zu IT- und Digitalisierungsthemen die Positionen der Kommunen und ihrer Spitzenverbände gegenüber Dritten nach außen. In Zusammenarbeit mit den Spitzenverbänden ist es Aufgabe des eGo-Saar, die kommunalen Interessen zu bündeln und das Leistungsportfolio entlang deren Bedarf auszurichten.

1.6 Betrachtung und Priorisierung der Szenarien

Zu Beginn des Beratungsprojektes wurde durch die Projektgruppe deutlich gemacht, dass bei einer Untersuchung der Varianten zur Neuaufstellung des eGo-Saar das gesamte Spektrum möglicher Umsetzungsvarianten in Betracht kommt. Die nachfolgende Darstellung der entwickelten und untersuchten Szenarien spiegelt diese Bandbreite entlang der möglichen künftigen Fremd- und Eigenerbringung wieder.

Bei der Priorisierung der Szenarien wurde jedes Szenario anhand des von der Projektgruppe vorab definierten Zielbildes (siehe Kapitel 1.5) auf seine Machbarkeit und Eignung untersucht.



Im Szenario **eGo big** erfolgt der Aufbau und Betrieb eines eigenen Rechenzentrums mit eigenem Fachpersonal auf Seiten des eGo-Saar. Der eGo-Saar tritt als Full-Service-Provider auf und leistet das gesamte IT-Leistungsspektrum. Dabei stellt er das gesamte Leistungsportfolio mit vereinbarten Service-Standards durch eigene Leistungserbringung sicher. Das Leistungsportfolio umfasst auch die Erbringung von IT-Infrastrukturleistungen.

Für die Umsetzung des Szenarios wäre ein hoher Investitionsaufwand erforderlich und eine Umsetzung wäre aufgrund der notwendigen Rekrutierung von Personal für den IT-Betrieb und dem Aufbau der entsprechenden Kompetenzen nur sehr langfristig möglich. Ein strategischer Vorteil in Bezug auf Qualität und Kosten des IT-Betriebes gegenüber dem IST-Zustand wäre nicht zu erwarten, der Durchgriff wäre bei einem Eigenbetrieb jedoch deutlich verbessert.



Im Szenario **eGo +** wird hauptsächlich auf den derzeitigen Strukturen aufgesetzt und die bestehenden Kooperationsfelder werden ausgebaut, was insgesamt mit einem überschaubaren Aufwand verbunden wäre. Dafür wird das Leistungsportfolio in Richtung eines Full-Service-Providers ausgebaut und weiterhin die IT-Infrastruktur der Serverkommunen genutzt.

In diesem Szenario wäre der Koordinierungsaufwand aufgrund der weiterhin fehlenden organisatorischen Trennung der Auftraggeber- und Auftragnehmer-Rolle in den Serverkommunen im Vergleich zur aktuellen Aufstellung unverändert hoch und ein Durchgriff auf den technischen Betrieb weiterhin nicht gewährleistet. Es gibt in diesem Szenario keine Perspektive für die Realisierung von Skaleneffekten durch eine Bündelung und Konsolidierung des IT-Betriebes.

eGo Kooperation privat



Das Szenario **eGo Kooperation privat** stellt die Nutzung eines privaten Rechenzentrums in den Vordergrund, mit welchem Vereinbarungen über den IT-Betrieb abgeschlossen werden könnten. Damit verbunden wäre die Abhängigkeit zu einem privaten Dienstleister. Benchmark-Untersuchungen haben gezeigt, dass die Nutzung eines privaten IT-Dienstleisters für den Auftraggeber keine grundsätzlichen Kostenvorteile bietet. Zugleich fehlt aber die Möglichkeit, über eine Beteiligung wichtige zusätzliche Steuerungsmöglichkeiten zu gewinnen, um die wirtschaftlichen Interessenskonflikte zu beherrschen. Die notwendige regelmäßige Neuausschreibung der privatwirtschaftlich erbrachten IT-Dienstleistungen hat darüber hinaus erhebliche Transitionskosten beim Anbieterwechsel zur Folge und erschwert den Aufbau einer langfristig angelegten stabilen Zusammenarbeit.

Im Szenario **eGo Kooperation Land** wird das geplante Rechenzentrum des Landes für den technischen Betrieb des eGo-Saar teilweise mitgenutzt. Hierbei ist fraglich, ob ein Durchgriff auf den technischen Betrieb beim Land sichergestellt werden kann und ob mit einem leistungsfähigen und auf die Anforderungen des kommunalen IT-Betriebes ausgerichteten Landes-Rechenzentrum zeitnah zu rechnen ist. Aufgrund des geäußerten hohen Handlungsdrucks der Kommunen ist vor allem der zeitliche Faktor als großer Nachteil dieses Szenarios anzusehen. Generell sind aber Projekte zur interkommunalen oder Kommune-Land-Zusammenarbeit in ihrer Zukunftsfähigkeit als sehr positiv zu bewerten.

eGo Kooperation Land



Im Szenario **eGo Kooperation Land** wird das geplante Rechenzentrum des Landes für den technischen Betrieb des eGo-Saar teilweise mitgenutzt.

Hierbei ist fraglich, ob ein Durchgriff auf den technischen Betrieb beim Land sichergestellt werden kann und ob mit einem leistungsfähigen und auf die Anforderungen des kommunalen IT-Betriebes ausgerichteten Landes-Rechenzentrum zeitnah zu rechnen ist. Aufgrund des geäußerten hohen Handlungsdrucks der Kommunen ist vor allem der zeitliche Faktor als großer Nachteil dieses Szenarios anzusehen. Generell sind aber Projekte zur interkommunalen oder Kommune-Land-Zusammenarbeit in ihrer Zukunftsfähigkeit als sehr positiv zu bewerten.

eGo Kooperation IT-DL



Das Szenario **eGo Kooperation IT-Dienstleister** schlägt eine strategische Kooperation durch Beteiligung mit einem öffentlich-rechtlichen IT-Dienstleister vor. Eine Beteiligung des eGo-Saar an solch einem IT-Dienstleister würde eine langfristige, stabile und gut steuerbare Zusammenarbeit ermöglichen. Durch die ggf. auch überregionale Zusammenarbeit würden die saarländischen Kommunen von erheblichen Skaleneffekten im IT-Betrieb profitieren.

Priorisierung Szenario „eGo-Kooperation mit einem IT-Dienstleister“

Aufgrund dieser Bewertung wurde gemeinsam mit der Projektgruppe entschieden, das Szenario „eGo-Kooperation mit einem IT-Dienstleister“ zur Grundlage des hier vorliegenden Organisationskonzeptes auszuwählen und weiter auszuarbeiten.

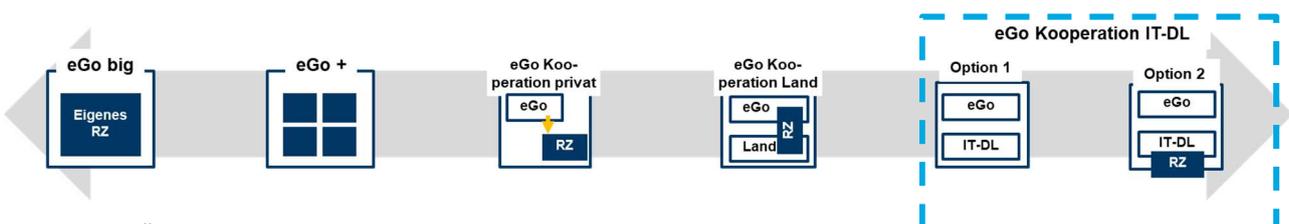


Abbildung 2: Übersicht der entwickelten und betrachteten Szenarien

Wie in Abbildung 2 dargestellt, erlaubt eine **konkrete Ausgestaltung des präferierten Szenarios zwei Varianten** zur Umsetzung:

Option 1 „Ausgewählte Kooperation(en) in einzelnen Funktionsbereichen“: Der eGo-Saar nutzt z. B. angemietete Server-Kapazitäten für einen eigenen Fachverfahrensbetrieb und kooperiert dazu in ausgewählten Leistungsbereichen mit einem (oder mehreren) IT-Dienstleister(n).

Der Realisierungsaufwand ist in dieser Option überschaubar und schnell zu erreichen, allerdings entspricht diese Gestaltung aufgrund der nicht voll ausgeschöpften Skaleneffekte nicht der wirtschaftlich besten Lösung. Diese Option stellt aber ein sinnvolles mittelfristiges Zwischenszenario dar.

Option 2 „Gebündelte IT-Leistungserbringung durch Kooperationspartner“: Der eGo-Saar nutzt die Kooperation mit einem zentralen IT-Dienstleister für alle Bereiche der IT-Leistungserbringung. Bei diesem IT-Dienstleister wird perspektivisch möglichst der gesamte IT-Betrieb der saarländischen Kommunen gebündelt. Denkbar und wirtschaftlich vorteilhaft wäre hier z. B. der Beitritt des eGo-Saar zu einem überregionalen größeren kommunalen IT-Dienstleister oder auch die Bündelung des kommunalen IT-Betriebes und des IT-Betriebes des Landes in einer noch zu gründenden „Saar-IT“ in gemeinsamer Trägerschaft. Die Erfahrungen aus anderen Bundesländern und Beratungsprojekten der PD zeigen, dass eine Zusammenarbeit zwischen Kommunen und Land und/oder eine kommunale Zusammenarbeit über die Landesgrenzen hinaus gut steuerbar, langfristig stabil und sehr wirtschaftlich ist. Die **Kooperation mit einem IT-Dienstleister** bringt in dieser Option höhere Skaleneffekte und erlaubt eine bessere Serviceintegration. **Option 2 ist daher das präferierte zukunftsfähigere Zielszenario.**

Eine erste informelle Marktsondierung bei größeren öffentlich-rechtlichen IT-Dienstleistern außerhalb des Saarlandes hat gezeigt, dass ein grundsätzliches Interesse zur Zusammenarbeit bei mehr als einem IT-Dienstleister vorhanden wäre und somit auch die grundsätzliche Machbarkeit gegeben ist.

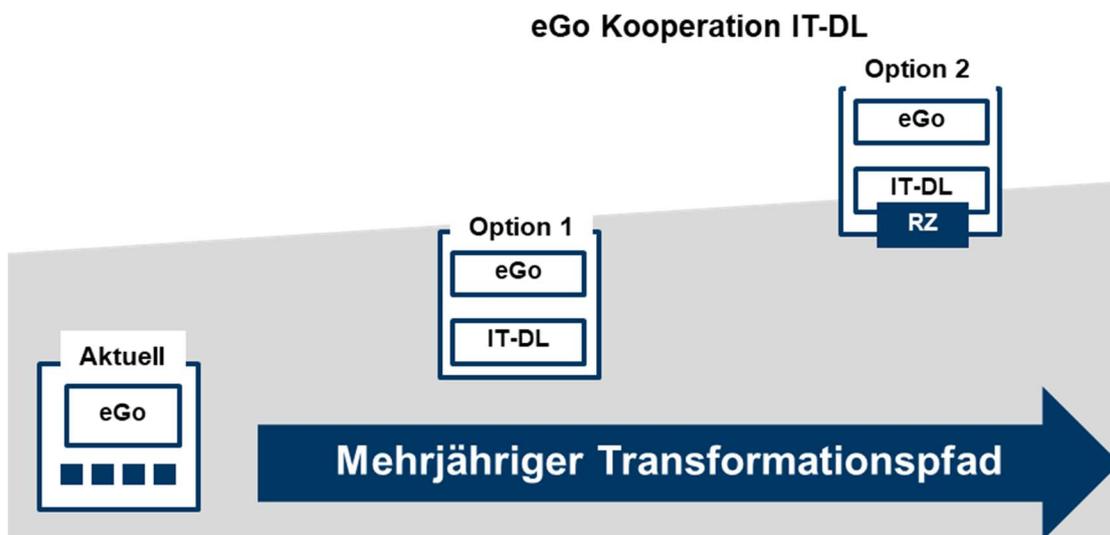


Abbildung 3: Darstellung der Transformation entlang der Szenario-Optionen

Die nachfolgenden Kapitel detaillieren die konkrete Ausprägung sowie den Umsetzungspfad zur Erreichung des Zielszenarios.

2 Organisationskonzept der künftigen Aufstellung des eGo-Saar

2.1 Grundsätze und Gesamtbild der künftigen Aufstellung

Im Folgenden werden wesentliche Grundsätze für die künftige Aufstellung des eGo-Saar im Zielszenario erläutert.

1) Ausgewogene Vertretung von Eigentümer- und Kundenperspektive

Mitglieder eines Kooperationsverbundes besitzen immer zwei divergierende Rollen des „Eigentümers“ und des „Kunden“ mit unterschiedlichen Zielen.

Als Eigentümer haben die Mitglieder ein Interesse daran, dass der eGo-Saar so aufgestellt, ausgestattet und durch seine Geschäftsführung geführt wird, dass er leistungsstark und nachhaltig arbeiten kann, um für seine Kunden einen möglichst großen Nutzen zu stiften. Als Eigentümer achten die Mitglieder daher in gemeinschaftlicher Verantwortung darauf, dass der eGo-Saar prosperiert und z. B. auskömmlich finanziert und mit Personal ausgestattet ist.

Als Kunden haben die Eigentümer ein Interesse daran, dass Ihr Bedarf an IT-Leistungen durch den eGo-Saar möglichst wirtschaftlich bereitgestellt werden kann. Die Kunden achten daher darauf, dass das Angebot des eGo-Saar dem eigenen Bedarf entspricht und zu marktüblichen Preisen erbracht wird.

Auf Seiten der Kommunen sollte die Eigentümer-Rolle in Zukunft gestärkt und von der Auftraggeber-/Kunden-Rolle sowie insbesondere von der Rolle des IT-Dienstleisters personell möglichst getrennt werden. Insofern ein Vertreter einer Serverkommune oder eines nachgelagerten IT-Dienstleisters in Personalunion auch in der Verbandsversammlung als Vertreter eines Mitgliedes auftritt, muss der Interessenskonflikt zwischen der Auftraggeber-Ebene und der Auftragnehmer-Ebene zumindest kulturell aufgelöst werden.

2) Auftraggeber-Auftragnehmer-Trennung des eGo-Saar mit zentralem IT-Dienstleister

Der eGo-Saar bündelt, organisatorisch getrennt vom IT-Dienstleister, das Auftraggeber-Interesse der Mitglieder und vertritt sie gegenüber dem Auftragnehmer.

Ein IT-Dienstleister trägt als Auftragnehmer die Verantwortung für die Organisation eines modernen, nachhaltigen und wirtschaftlichen IT-Betriebes. Der IT-Dienstleister achtet darauf, dass die eingesetzte Hard- und Software jeweils auf dem aktuellen Stand der Technik ist und berichtet regelmäßig auf Basis vereinbarter Kennzahlen zur Qualität der erbrachten IT-Dienstleistungen.

Für eine effektive Governance wird empfohlen, dass IT-Dienstleister nicht Teil einer Kundenorganisation sind, sondern sich als eigenständige Betriebe vollständig auf ihre Ausrichtung als Auftragnehmer konzentrieren.

3) Beteiligung des eGo-Saar an zentralem IT-Dienstleister

Die Zusammenarbeit der saarländischen Kommunen mit einem zentralen IT-Dienstleister erfordert eine stabile Partnerschaft. Es ist organisatorisch und technisch nicht leistbar, einen zentralen IT-Dienstleister im Wege von Ausschreibungen regelmäßig neu zu bestimmen. Der eGo-Saar sollte daher nicht nur Kunde, son-

den idealerweise auch (Mit-)Eigentümer des zentralen IT-Dienstleisters der saarländischen Kommunen werden. Durch eine Beteiligung des eGo-Saar wird die Stellung des IT-Dienstleisters gestärkt und die Basis für eine langfristige, strategische Zusammenarbeit verbessert.

Es wird sichergestellt, dass der eGo-Saar im Rahmen der auf unbefristete Zeit angelegten Partnerschaft einen angemessenen Einfluss auf die Entwicklung und Ausrichtung des IT-Dienstleisters nehmen kann. Darüber hinaus wird so sichergestellt, dass die wirtschaftlichen Interessen des IT-Dienstleisters und die wirtschaftlichen Interessen der saarländischen Kommunen langfristig im einvernehmlichen Ausgleich bleiben.

Es ist aus Sicht des eGo-Saar grundsätzlich sinnvoll, dass der IT-Dienstleister eine möglichst große IT-Organisation ist, um von den erheblichen Skaleneffekten im IT-Betrieb zu profitieren.

Insofern ist es aus Sicht der saarländischen Kommune erstrebenswert, den IT-Betrieb aller Kommunen möglichst umfassend beim zentralen IT-Dienstleister zu bündeln und dazu auch alle bisher bestehenden Leistungsbeziehungen zu Dritten sukzessive auf den zentralen IT-Dienstleister zu übertragen.

Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht die zukünftige Stellung des eGo Saar im **Gesamtbild des Zielszenarios**:

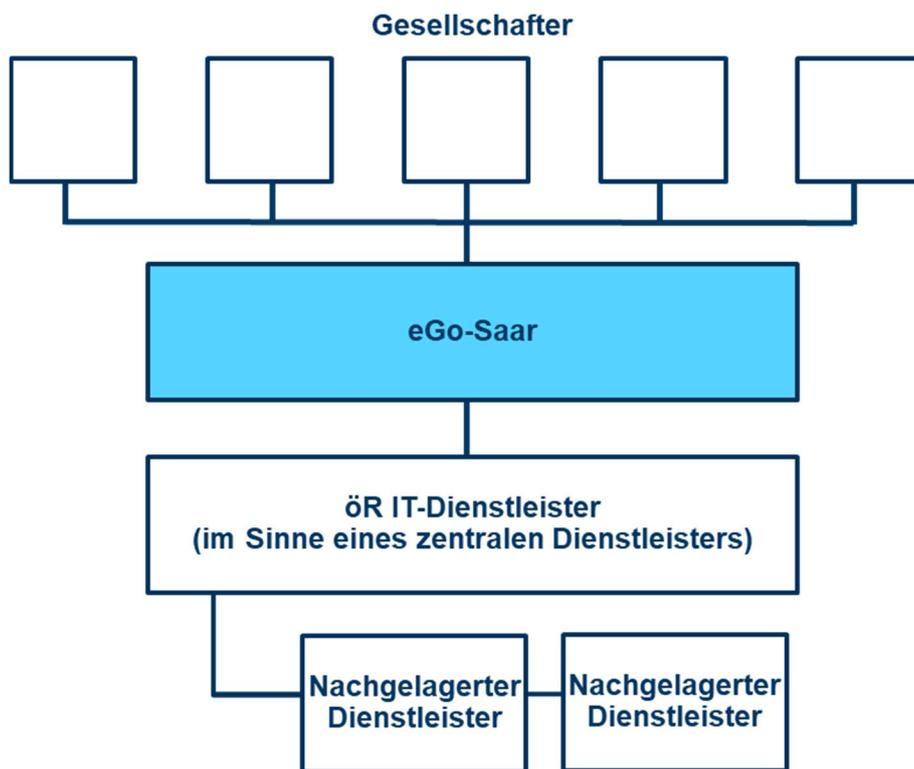


Abbildung 4: Gesamtbild der künftigen Aufstellung

2.2 Zukünftige Organ- und Gremienstruktur

Wie im Zielbild (siehe Kapitel 1.5) beschrieben, richtet der eGo-Saar seine interne Governance an den Prinzipien Zielorientierung und zeitnahe Entscheidungen aus. Zudem sollen die Entscheidungskompetenzen für Eigentümerrollen, strategische Steuerung und operatives Management so weit möglich getrennt werden. Dazu sind Anpassungen an der derzeitigen Aufstellung und den gegenwärtigen Entscheidungskompetenzen

der Gremien und Funktionen erforderlich: die operative Verantwortung sowie die entsprechenden Entscheidungskompetenzen werden soweit wie möglich von der Verbandsversammlung in Richtung Aufsichtsrat bzw. Geschäftsführung verlagert. Dazu wird im Folgenden

- zwischen Wahrung der Eigentümerinteressen durch die Verbandsversammlung,
- strategischer Steuerung und stellvertretender Wahrung der Eigentümerinteressen durch den Aufsichtsrat sowie
- eigenständiger Umsetzung der strategischen Vorgaben und operativem Management durch die Geschäftsführung unterschieden.

Die Gesamtaufstellung wird in der nachfolgenden Grafik beschrieben:

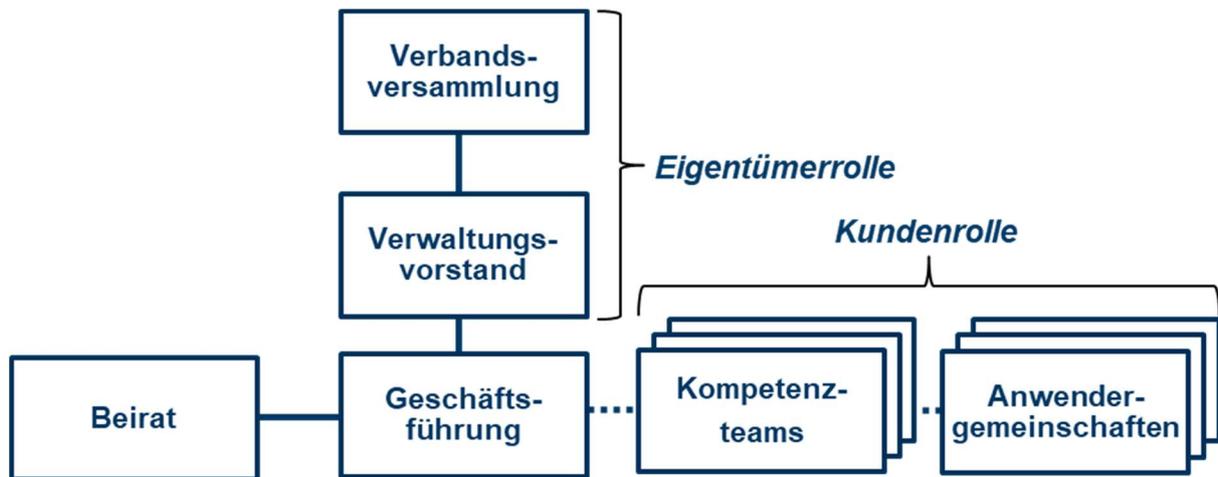


Abbildung 5: Organ- und Gremienstruktur des eGo-Saar mit Rollenzuordnung

Zur Etablierung einer funktionierenden Entscheidungs- und Gremienstruktur werden in diesem Kapitel die jeweiligen Organe, Gremien und Arbeitsgruppen entlang ihrer derzeitigen Ausgestaltung, dem künftigen Fokus und den notwendigen Anpassungen beschrieben.

Zur Umsetzung der gegebenen Empfehlungen sind Anpassungen des Satzungstextes notwendig, um die folgenden Beschreibungen der Entscheidungskompetenzen umzusetzen.

Verbandsversammlung

Die Verbandsversammlung fungiert als Trägerversammlung und beschließt die strategische Ausrichtung des Verbandes und entscheidet über die Grundsätze für die Wirtschaftsplanung, wie z. B. einer grundsätzlichen Vorgabe, dass die Wirtschaftspläne ausgeglichen sein sollen und weder Gewinne noch Verluste erwirtschaftet werden sollen etc. Die einzelnen Wirtschaftspläne werden zukünftig vom Vorstand beschlossen und nach Beschlussfassung der Verbandsversammlung zur Kenntnis gegeben.

Die Verbandsversammlung übt die notwendige Kontrolle über den Zweckverband im Wesentlichen über die Besetzung und Entlastung des Aufsichtsrates sowie die Verankerungen von Befugnissen und Rahmenbedingungen für die Arbeit des Aufsichtsrates in der Satzung aus.

Ihr Hauptfokus liegt damit auf der Legitimation des Aufsichtsrates als lenkendem Gremium durch dessen Besetzung sowie der Festlegung der Grundsätze seiner Arbeit.

Tabelle 1: Darstellung der Entscheidungskompetenzen der Verbandsversammlung im Ist und Soll (Geänderte Inhalte sind gelb dargestellt)

Ist-Entscheidungskompetenzen (lt. aktueller Satzung)	Soll-Entscheidungskompetenzen (lt. Organisationskonzept)
1. Erlass, die Änderung und die Aufhebung der Verbandssatzung;	1. Erlass, die Änderung und die Aufhebung der Verbandssatzung;
2. Beitritt, das Ausscheiden und den Ausschluss von Mitgliedern;	2. Beitritt, das Ausscheiden und den Ausschluss von Mitgliedern;
3. Erlass, die Änderung und die Aufhebung der Geschäftsordnung der Verbandsversammlung	3. Erlass, die Änderung und die Aufhebung der Geschäftsordnung der Verbandsversammlung
4. Aufstellung der Zielplanung, der Prioritäten und der allgemeinen Grundsätze der Verbandstätigkeit	4. Aufstellung der strategischen Zielplanung, der Prioritäten und der allgemeinen Grundsätze der Verbandstätigkeit
5. Feststellung und die Änderung des Wirtschaftsplans	5. Kenntnisnahme des Wirtschaftsplans
6. Feststellung des Jahresabschlusses, die Verwendung des Jahresgewinns oder die Behandlung des Jahresverlustes	6. Feststellung des Jahresabschlusses, die Verwendung des Jahresgewinns oder die Behandlung des Jahresverlustes
7. Entlastung des Vorstandes und der Geschäftsführung	7. Entlastung des Aufsichtsrates und der Geschäftsführung
8. Bestellung der Abschlussprüferin oder des Abschlussprüfers zur Prüfung des Jahresabschlusses	8. Bestellung der Abschlussprüferin oder des Abschlussprüfers zur Prüfung des Jahresabschlusses
9. Wahl der oder des Vorstandsvorsitzenden sowie der Stellvertreterin oder des Stellvertreters	9. Wahl der oder des Vorstandsvorsitzenden sowie der Stellvertreterin oder des Stellvertreters
10. Wahl der weiteren Mitglieder des Vorstandes	10. Wahl der weiteren Mitglieder des Aufsichtsrates
11. Einstellung, Anstellung, Beförderung bzw. Höhergruppierung und Entlassung der Geschäftsführung	11. Wahl und Entlassung der Geschäftsführung
12. Festsetzung der Aufwandsentschädigungen der oder des Vorstandsvorsitzenden und der übrigen Mitglieder des Vorstandes	12. Festsetzung der Aufwandsentschädigungen der oder des Vorstandsvorsitzenden und der übrigen Mitglieder des Aufsichtsrats
13. Aufnahme oder Gewährung von Krediten und Anleihen, Übernahme von Bürgschaften, Garantien oder ähnlichen Haftungen, wenn die in der Geschäftsordnung der Verbandsversammlung festzulegenden Wertgrenzen überschritten sind	
14. Führung von Rechtsstreiten, der Abschluss von Verträgen und der Verzicht auf Ansprüche, wenn die in der Geschäftsordnung für die Verbandsversammlung festzulegenden Wertgrenzen überschritten sind	
15. Verfügung über Verbandsvermögen, wenn die in der Geschäftsordnung für die Verbandsversammlung festzulegenden Wertgrenzen überschritten sind	
16. Bewilligung von Mehrausgaben für Einzelvorhaben, die die vorgesehenen Gesamtkosten um mehr als 10	

Ist-Entscheidungskompetenzen (lt. aktueller Satzung)	Soll-Entscheidungskompetenzen (lt. Organisationskonzept)
v. H. überschreiten. Ist die Bewilligung von Mehrausgaben eilbedürftig, entscheidet der Vorstand; die Verbandsversammlung ist unverzüglich zu unterrichten.	
17. Auflösung des Verbandes sowie die Aufteilung des Vermögens und der Verbindlichkeiten des Verbandes	13. Auflösung des Verbandes sowie die Aufteilung des Vermögens und der Verbindlichkeiten des Verbandes

Die Verbandsversammlung tagt weiterhin ein- bis zweimal im Jahr.

Aufsichtsrat

Der bisherige Vorstand wird konzeptionell zu einem Aufsichtsrat weiterentwickelt. Die Ausgestaltung der Entscheidungskompetenzen orientiert sich dabei an dem bewährten Vorbild der EVS.

Der Aufsichtsrat fungiert als zentrales Aufsichtsgremium des Verbandes. Er richtet sein Handeln an den Grundsatzentscheidungen der Verbandsversammlung aus und setzt selbst wiederum grundsätzliche strategische Vorgaben und Rahmenparameter, innerhalb derer die Geschäftsführung agieren soll. Die Durchführung seiner Entscheidungen durch die Geschäftsführung wird durch den Aufsichtsrat nachgehalten und kontrolliert.

Der Hauptfokus des Aufsichtsrates liegt auf der Lenkung und Aufsicht aller Aktivitäten des Verbandes.

Tabelle 2: Darstellung der Entscheidungskompetenzen des Aufsichtsrates im Ist und Soll (Geänderte Inhalte sind gelb dargestellt)

Ist-Entscheidungskompetenzen (lt. aktueller Satzung)	Soll-Entscheidungskompetenzen (lt. Organisationskonzept)
1. Geschäftsführung des Verbandes	1. Aufsicht über die Geschäftsführung
2. Angelegenheiten des Verbandes, sofern sie nicht der Verbandsversammlung vorbehalten oder der Geschäftsführung übertragen sind	2. Angelegenheiten des Verbandes, sofern sie nicht der Verbandsversammlung vorbehalten oder der Geschäftsführung übertragen sind
3. Erlässt mit Zustimmung der Verbandsversammlung die Geschäftsordnung der Geschäftsführung	3. Erlässt im Benehmen mit der Geschäftsführung die Geschäftsordnung
	4. Gerichtliche und außergerichtliche Vertretung des Zweckverbands gegenüber der Geschäftsführung
	5. Festlegung strategischer Vorgaben
	6. Kontrolle der Umsetzung seiner Empfehlungen
	7. Festlegung und Änderung des Wirtschaftsplanes
	8. Feststellung des Leistungs- und Entgeltverzeichnisse
	9. Festsetzung der Umlage

Ist-Entscheidungskompetenzen (lt. aktueller Satzung)	Soll-Entscheidungskompetenzen (lt. Organisationskonzept)
	10. Entscheidung über die allgemeine oder auf den Einzelfall bezogene Befreiung der Geschäftsführung von den Beschränkungen des § 181 BGB
	11. Einstellung, Anstellung und Beförderung bzw. Höhergruppierung der Geschäftsführung
	12. Der Aufsichtsrat berät und überwacht die Geschäftsführung. Er kann von der Geschäftsführung jederzeit Auskunft über alle Angelegenheiten des Verbandes verlangen und deren Bücher und Schriften einsehen
	13. Der Aufsichtsrat ist Dienstvorgesetzter der Geschäftsführung

Der Aufsichtsrat kommt mindestens einmal im Quartal und zusätzlich bei besonderem Bedarf zusammen. Er entscheidet nach einfachem Mehrheitsprinzip.

Seine Zusammensetzung bleibt unverändert bei sieben kommunalen Vertretern mit Stimmrechten und je einem Mitglied der saarländischen Spitzenverbände, Saarländischer Städte- und Gemeindetag (SSGT) und Landkreistag (LKT), welche jedoch keine Stimmrechte besitzen.

Der Aufsichtsrat kann eilige Entscheidungen im gegenseitigen Einvernehmen auch im Umlaufverfahren herbeiführen. Die im Umlaufverfahren getroffenen Entscheidungen werden im Zuge der nächsten regulären Sitzung protokolliert.

Die Nutzung von Konferenztechnologien wie Telefon- oder Videokonferenz-Lösungen für Aufsichtsratssitzungen ist zulässig und hat keinen Einfluss auf die Entscheidungsfähigkeit.

Geschäftsführung

Die Geschäftsführung ist der gesetzliche Vertreter des Verbandes und vertritt die Anstalt gerichtlich und außergerichtlich. Sie besitzt die ausführende Leitungsfunktion des Verbandes und verantwortet das operative Tagesgeschäft des eGo-Saar. Die Geschäftsführung besteht nach dem 4-Augen-Prinzip aus zwei hauptamtlichen Geschäftsführern. Die Geschäftsführung ist verantwortlich für die Vorbereitung und Umsetzung der Beschlüsse des Aufsichtsrates. Sie besitzt eine starke Stellung nach innen und außen und übernimmt dabei wichtige kommunikative Aufgaben in Richtung der Mitglieder und gegenüber Dritten. Ihr Fokus liegt auf der Steuerung und operativen Leitung.

Tabelle 3: Darstellung der Entscheidungskompetenzen der Geschäftsführung im Ist und Soll (Geänderte Inhalte sind gelb dargestellt)

Ist-Entscheidungskompetenzen (lt. aktueller Satzung)	Soll-Entscheidungskompetenzen (lt. Organisationskonzept)
1. Leitung der Geschäftsstelle	1. Leitung der Geschäftsstelle
2. Durchführung der Beschlüsse der Verbandsorgane	2. Vorbereitung und Durchführung der Beschlüsse des Aufsichtsrates
3. Erledigung der Geschäfte der laufenden Verwaltung	3. Erledigung der Geschäfte der laufenden Verwaltung
4. Ausübung des Dienstvorsitzes aller Beteiligten des Verbandes	4. Ausübung des Dienstvorsitzes aller Beschäftigten des Verbandes
	5. eigenverantwortliche Geschäftsführung des Verbandes
	6. Gerichtliche und außergerichtliche Vertretung
	7. Vorbereitung der Beschlüsse der Verbandsversammlung in Abstimmung mit Vorsitzendem des Aufsichtsrates
	8. Durchführung der Beschlüsse der Verbandsversammlung
	9. Ausübung der Kommunikation nach innen und außen
	10. Ernennung und Entlassung der Beamtinnen und Beamten sowie die Einstellung, Höhergruppierung und Beendigung des Arbeitsverhältnisses von Beschäftigten

Beirat

Der Beirat ist seit längerer Zeit nicht einberufen worden. Für eine Wiederbelebung wird empfohlen, den Fokus künftig auf die Beratung im Sinne der strategischen Geschäftsentwicklung der Geschäftsführung und des Aufsichtsrates zu legen. Über die Sitzungen des Beirates können wichtige saarländische Meinungsbildner aus der kommunalen Ebene, aber auch vom Land oder der saarländischen Digitalwirtschaft in die Weiterentwicklung des eGo-Saar einbezogen werden. Die Beiratsmitglieder unterstützen die Geschäftsführung durch Ihre strategische Expertise bei der Zielplanung und der Festlegung der Prioritäten der Verbandstätigkeit. Die Zusammensetzung des Beirats erfolgt unverändert durch den Aufsichtsrat auf der Basis der Bewerbungen der Mitgliedsverwaltungen unter Berücksichtigung der Mitgliederstruktur und der aufgabenbezogenen Fachkompetenz.

Kompetenzteams

Die Kompetenzteams sollen unverändert zu ihrer derzeitigen Aufstellung bestehen bleiben. Ihre Aufgabe bleibt weiterhin die Bündelung der fachlichen Kompetenzen der Mitglieder im Rahmen von Projekten. Ihr Fokus liegt auf dem Erfahrungsaustausch, der fachlichen Vorbereitung von Entscheidungen zu Standards und dem Aufzeigen von Synergieeffekten.

Anwendergemeinschaften

Eine Beibehaltung der Anwendergemeinschaften mit unveränderten Aufgaben wird ebenfalls empfohlen. Auch künftig sollen diese die organisatorische Unterstützung zum Austausch fachlicher Anwendervertreter im Rahmen von Dienstleistungen leisten. Ihr Fokus ist der servicebezogene Austausch von Praktikern.

2.3 Aufgaben

Vor dem Hintergrund des dargestellten Zielbildes und unter Berücksichtigung der zentralen Erkenntnisse der Bestandsaufnahme schlägt die PD die nachfolgend beschriebenen **Aufgabenschwerpunkte** vor. Dabei werden die Aufgabenschwerpunkte erläutert und beispielhafte Tätigkeiten genannt.

Aufgabenschwerpunkt „Steuerungskompetenz“: Der eGo-Saar bündelt die Eigentümer- und Kundenrolle der saarländischen Kommunen gegenüber dem zentralen IT-Dienstleister. Dazu hält der eGo-Saar die Anteile an einem gemeinsamen IT-Dienstleister und steuert dessen Leistungserbringung stellvertretend für die Kommunen über die Vereinbarung von Service-Level-Agreements.

Der Aufbau dieser Steuerungsfähigkeit ist ein zentraler Erfolgsfaktor bei der künftigen Aufstellung, da die Mitglieder zunehmend immer mehr IT-Dienstleistungen über den eGo-Saar von IT-Dienstleistern beziehen werden. Beim Bezug von Leistungen durch Dritte wird der eGo-Saar künftig verstärkt für die Auswahl, Kontrolle der Dienstleister sowie den Auslagerungsprozess verantwortlich sein und daher in diesem Aufgabenschwerpunkt seine Kompetenzen ausbauen müssen.

Nur wenn der eGo-Saar die Gesamtheit der Leistungsbeziehungen seiner Mitglieder bündelt und gegenüber dem IT-Dienstleister vertritt, ist er in der Lage, effektiv zu steuern. Ein direkter Abschluss von Verträgen zwischen einzelnen saarländischen Kommunen mit dem gemeinsamen IT-Dienstleister oder anderen dritten IT-Dienstleistern sollte zukünftig möglichst vermieden werden bzw. bestehende separate Vertragsbeziehungen sollten in Form von Konsolidierungsprojekten sukzessive über den eGo-Saar gebündelt werden.

Im Rahmen der vom eGo-Saar für die Kommunen verhandelten IT-Dienstleistungsverträge mit dem gemeinsamen IT-Dienstleister rufen die einzelnen Mitgliedskommunen des eGo-Saar die vereinbarten Leistungen aber möglichst direkt beim IT-Dienstleister ab: Bestellungen z. B. von Lizenzen oder Störungsmeldungen gehen von den Kommunen direkt an den IT-Dienstleister. Die Überwachung der Qualität des IT-Regelbetriebes anhand der in den Verträgen vereinbarten Service-Level-Agreements (SLA) erfolgt dagegen zentral durch den eGo-Saar, der damit die Einhaltung der von ihm vereinbarten Verträge überwacht und ggf. im Namen der Kommunen steuernd auf den IT-Dienstleister einwirkt.

Beispielhaft können die wichtigsten Regeltätigkeiten genannt werden:

- **Ermöglichung von kommunalem Inhouse-Geschäft mit gemeinsamem IT-Dienstleister als Regeltätigkeit und Vertretung Eigentümerrolle:** Der eGo-Saar wird Miteigentümer des gemeinsamen IT-Dienstleisters und nimmt diese Rolle in entsprechenden Gremien des IT-Dienstleisters wahr. Die Miteigentümerschaft ermöglicht seinen kommunalen Eigentümern den direkten Bezug von Leistungen im Rahmen des Inhouse-Geschäfts, also der ausschreibungsfreien Vergabe von Leistungen.
- **Abschluss und Kontrolle von Leistungsvereinbarungen:** Für den technischen Betrieb wird der eGo-Saar Vereinbarungen zur Erbringung der Leistungen in Form von Service Level Agreements (SLA) abschließen. Die Erfüllung der SLA durch den gemeinsamen Dienstleister wird durch den eGo-Saar nachgehalten und fortlaufend kontrolliert.

- **Zentraler kommunaler Auftraggeber:** Der eGo-Saar verhandelt Verträge und führt die Steuerung und Kontrolle des Dienstleisters durch. In diesem Zusammenhang kanalisiert er kommunalen Bedarf in Richtung des gemeinsamen Dienstleisters und vertritt die kommunalen Interessen bei diesem.

Aufgabenschwerpunkt „Nachfragebündelung und Standardisierung“: Der eGo-Saar nimmt die kommunalen Anforderungen und den Bedarf auf und bündelt diese. Er ist für diese im Namen der Kommunen sprechfähig und vertritt diese auch Dritten gegenüber. Eine erfolgreiche Nachfragebündelung muss mehrstufig und in Zusammenarbeit mit den Anwendungsteams und dem Beirat organisiert werden. Interessen, Anforderungen und Bedarf müssen regelmäßig aufgenommen und nachgehalten werden und für die Zusammenfassung und Bündelung der Themen müssen gemeinsame Plattformen geschaffen werden. Die Bündelung der Nachfrage ist in Projekten mit begleitenden Projektmanagementtätigkeiten zu organisieren. Dabei leitet der eGo-Saar die Initiierung, Planung, Steuerung und Durchführung von Projekten hauptverantwortlich und bindet kommunale Stakeholder entsprechend ein. Eine zusätzliche Aufgabe für den eGo-Saar ist das aktive Treiben der Standardisierung von IT-Produkten in seinem Verbandsgebiet. Dafür müssen Standards entwickelt, verbreitet und eingeführt werden.

Beispielhaft können die wichtigsten Regeltätigkeiten genannt werden:

- **Zentrales Anforderungsmanagement:** Die kommunalen Anforderungen und der Bedarf werden durch den künftigen eGo-Saar erfasst, analysiert, gebündelt und im Dialog priorisiert. Im Ergebnis werden unter Einbindung von Vertretern der Zielgruppen in Abstimmung mit Steuerungsgremien Projekte und Maßnahmen eingeleitet, die dem Bedarf entsprechen.
- **Schaffung von Informationsplattformen:** Für den regelmäßigen Austausch und die Kommunikation über entstehende Interessen, Bedarf und Anforderungen müssen passende Formate entwickelt werden, die der eGo-Saar initiiert und leitet.
- **Organisation von Projektteams:** Bei der Nachfragebündelung sind Projektteams zu organisieren und kommunale Stakeholder, die häufig die Fachkompetenzen besitzen, einzubeziehen. Bei der Organisation dieser Teams übernimmt der eGo-Saar zumindest in der Initiierung die leitende Rolle.
- **Förderung der Standardisierung:** Mit einer gewünschten Standardisierung von IT-Produkten innerhalb der kommunalen Familie sind erhebliche Skalierungs-, Effizienz- und finanzielle Einsparpotentiale verbunden. Der eGo-Saar wird diese Entwicklung unterstützen.

Aufgabenschwerpunkt „Koordination und Abstimmung mit dem Land“: Der eGo-Saar nimmt gegenüber dem Land die Rolle eines verwaltungsübergreifenden Koordinators ein. Dabei übernimmt er die Verteilung und Koordinierung von Informationen zwischen Kommunen, Spitzenverbänden und dem Land. Zusätzlich wird er die Abstimmung von Positionen, Themen, Initiativen und Kooperationen in den Themenbereichen OZG und E-Government übernehmen.

Beispielhaft können die wichtigsten Regeltätigkeiten genannt werden:

- **Umsetzung des OZG:** Die umfassenden Anforderungen des OZG für die kommunale Familie müssen zentral gesteuert werden und somit künftig einen der Hauptschwerpunkte für die Tätigkeiten des eGo-Saar darstellen. Neben der erstmaligen Umsetzung durch die Kommunen im Rahmen von Projekten werden verschiedene Tätigkeiten auch als Daueraufgabe umzusetzen sein.
- **Umsetzung E-Government-Gesetz:** Auch das saarländische E-Government-Gesetz stellt konkrete Anforderungen an die Kommunen bei der Digitalisierung. Der eGo-Saar bleibt hierbei der zentrale Ansprechpartner für alle Belange der Kommunen des Saarlandes und wird auch hier einen der künftigen Hauptschwerpunkte der Verbandstätigkeit haben.

- **Förderung des flächendeckenden NGA-Breitbandausbaus:** Im Rahmen des Breitband-Büros wird auch weiterhin der flächendeckende NGA-Breitbandausbau aller Gebiete im Saarland unterstützt und regelmäßig über den Projektfortschritt informiert.

Aufgabenschwerpunkt „Innovationstreiber und Wissenstransfer“: Der Verband informiert seine Mitglieder regelmäßig zu zentralen Entwicklungen in relevanten Themenbereichen und kommuniziert mögliche Auswirkungen auf das kommunale Tagesgeschäft. Dabei fungiert er als ein kommunales Kompetenzzentrum, welches die Themen Digitalisierung und IT der Verwaltung des Saarlandes fachkundig und kompetent vertritt und gegenüber seinen Verbandsmitgliedern jederzeit auskunftsfähig ist. Zusätzlich organisiert der eGo-Saar den regelmäßigen Austausch und fördert somit den Wissenstransfer.

Beispielhaft können die wichtigsten Regeltätigkeiten genannt 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.
- **Informationsbündelung und Förderung des Wissenstransfers:** Den zentralen 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 eGo-Saar fördert außerdem den Wissenstransfer und den gemeinsamen Austausch bspw. durch Community- und Netzwerkaufbau oder die Bereitstellung einer zentralen Plattform für die kommunale Vernetzung.

Aufgabenschwerpunkt „Beratung zur Verwaltungsmodernisierung“: Im umfassenden Kontext der Verwaltungsmodernisierung, welche einen Erfolgsfaktor für das Funktionieren von Verwaltungen darstellt, nimmt der eGo-Saar eine beratende Rolle ein und ist erster Ansprechpartner für alle kommunalen Belange strategischer Verwaltungsmodernisierung im Saarland. In diesem Zusammenhang verfügt der eGo-Saar über ein ausgeprägtes Serviceverständnis und hält verschiedene Beratungsprodukte in seinem Angebot für seine Verbandsmitglieder bereit.

Beispielhaft können die wichtigsten Regeltätigkeiten genannt werden:

- **Information zu Branchentrends:** Der eGo-Saar wird beratend tätig, indem er für seine Mitglieder jederzeit neue Marktentwicklungen beobachtet und adressatengerecht aufbereitet. Dafür werden den Mitgliedern Erkenntnisse zu Technologietrends, Best Practices oder innovativen Lösungen bereitgestellt.
- **Prozessberatung:** Für seine Mitglieder tritt er ebenfalls als Prozessberater auf. Dafür besitzt er Grundkenntnisse zu Kernprozessen des kommunalen Tagesgeschäfts und verfügt über Kompetenzen und Werkzeuge, um bestehende Prozesse zu dokumentieren und ggf. zu optimieren. Für den Ausbau seiner Beratungstätigkeiten in diesem Bereich empfiehlt sich der Aufbau einer Prozessdatenbank über die relevanten Kernprozesse der Verwaltung seiner Mitglieder.
- **Projektmanagementunterstützung:** Für das Management von Projekten gibt der eGo-Saar seinen Mitgliedern Orientierung durch die Bereitstellung von Beschreibungen und Rahmenwerken für klassisches oder agiles Projektmanagement.
- **Innovationsberatung:** Der eGo-Saar identifiziert aktiv neue Themenfelder im Bereich IT und Digitalisierung und leitet daraus geeignete Angebote für seine Kunden ab. Dadurch ist er in der Lage, in

einem dynamischen Umfeld frühzeitig auf zukünftige Innovationsfelder zu reagieren und Kompetenzen für die kommunale Familie aufzubauen.

- **Fachliche Beratung:** Bei der Auswahl von Produkten kann der eGo-Saar verschiedene Produkte vergleichen und Unterschiede wesentlicher Hersteller identifizieren. Zusätzlich kennt er die Fachverfahren seiner Mitglieder und kann beim grundlegenden Umgang mit diesen beraten. In diesem Zusammenhang steht er ebenfalls für grundlegende Fragestellungen bereit.

Personalmehrbedarf

Aufgrund der vorgeschlagenen Stärkung des eGo-Saar besteht zur Umsetzung des Zielbildes ein Personalmehrbedarf, welcher verschiedenen Funktionsbereichen zugeordnet ist.

In der nachfolgenden Tabelle ist neben dem Personalmehrbedarf aufgrund der Stärkung der Verbandsarbeit auch der bereits akzeptierte Mehrbedarf aufgrund neuer Aufgaben im OZG-Kontext sowie im Bereich Finanzen enthalten.

Tabelle 4: Darstellung des indikativen Personalmehrbedarfs

Funktionsbereich	Beschreibung	Indikativer Mehrbedarf	Begründung	Jahr
OZG Umsetzung	Begleitung und Beratung der Kommunen bei der OZG-Umsetzung	3 Stellen	Mehrbedarf aufgrund neuer gesetzlicher Anforderungen. Aktueller Sachstand: akzeptierter Bedarf, zum Teil noch nicht gegenfinanziert. Ein eventueller Mehrbedarf ist nach Stellenbesetzung erneut zu prüfen.	2020
Geschäftsführer	Bestellung eines zweiten Geschäftsführers	1 Stelle	Mehrbedarf aufgrund der Satzungsänderung für eine agilere Steuerung Zunahme von Aufgaben und Verantwortung auf Geschäftsführe-rebene durch Satzungsänderung	2021
Kommunikation und Gremienarbeit	Organisation, Vor- und Nachbereitung von Gremiensitzungen, kontinuierliche Information und Befragung der Mitglieder zum Leistungsangebot und zur Verbandsentwicklung	1 Stelle	Mehrbedarf zur Stärkung der Kommunikationskompetenz Die bereits bestehenden Aufgaben im Bereich Kommunikation und Gremienarbeit werden derzeit mangels Ressourcen nicht ausreichend erfüllt und müssen im Zuge der Professionalisierung zwingend intensiviert werden.	2021

Funktionsbereich	Beschreibung	Indikativer Mehrbedarf	Begründung	Jahr
Finanzen und Steuerung	Steuerung, Auswahl, Kontrolle der Dienstleister, Vertragsmanagement, Vereinbarung SLAs	1 Stelle	Mehrbedarf zur Stärkung der Steuerungskompetenz Aktueller Sachstand: Zum Teil akzeptierter Bedarf; Insbesondere notwendig, wenn Kooperation mit neuem DL startet und dann eine Daueraufgabe	2021
Innovationsmanagement und -beratung	Technologie- und Marktbeobachtung, Entwicklung und Erprobung innovativer Lösungen und neuer Angebote	2 Stellen	Mehrbedarf aufgrund gesteigerter Anforderungen an die Verwaltungsmodernisierung Neue Daueraufgabe, die zusätzliche Personalressourcen sowie Sachmittel erfordert.	2021

2.4 Finanzierungsmodell

Ein nachhaltiges Finanzierungsmodell bietet dem eGo-Saar ausreichend finanziellen Spielraum für strategische Investitionen und strategisches Wachstum. Die Finanzierung des eGo-Saar im Zielszenario sollte sich hauptsächlich aus den drei Blöcken Leistungsentgelte, Landesmittel und Zuschüsse sowie Grundentgelte zusammensetzen, welche nachfolgend näher erläutert werden.

Leistungsentgelte

Die Leistungsentgelte bleiben unverändert bestehen und bilden eine verursachungsgerechte Umlage von Kosten, z. B. beim Betrieb von Fachverfahren. Sie machen nach wie vor den größten Anteil der Finanzierung aus. Die Kostenumlage durch Leistungsentgelte soll immer dann erfolgen, wenn die entsprechenden Kosten verursachungsgerecht zugeordnet werden können wie z. B. im Fachverfahrensbetrieb, und wenn die Kosten durch den eGo-Saar entsprechend der Auftragslage flexibel steuerbar sind.

Landesmittel und Zuschüsse

Der eGo-Saar unterstützt als koordinierende Instanz die kommunale Umsetzung von Landesaufgaben in verschiedenen Aufgabenfeldern und wird entsprechend anteilig vom Land finanziell gefördert. Es ist denkbar, die IT-Zusammenarbeit von Land und Kommunen im Zuge der OZG-Umsetzung noch weiter auszubauen.

Der Koordinierungsaufwand zur Nutzung der verschiedenen Fördermittelprogramme des Landes (Zuschuss für das Breitbandbüro, KFA-Fördermitteln, Zuschuss für das KFA-Verwaltungsnetz) ist allerdings zu hoch.

In Abstimmung mit dem Land sollten alle Fördermittelprogramme zu einem Globalbudget gebündelt werden. Im Zuge der Neuausrichtung des eGo-Saar könnten Art und Umfang der vom eGo-Saar für das Land wahrgenommen Aufgaben sowie Ihre Finanzierung in Form eines Dienstleistungsvertrages zentral mit dem Land verabredet werden. Um eine effektive Steuerung des eGo-Saar in diesem Bereich zu gewährleisten, könnte in diesem Dienstleistungsvertrag eine geeignete Ziel- und Leistungsvereinbarung bzw. eine entsprechende (Jahres-)Arbeitsplanung kontrahiert werden.

Damit würde in Kongruenz zur geplanten hohen operativen Entscheidungskompetenz der Geschäftsführung auch eine hohe Flexibilität für die sachliche und zeitliche Zweckbindung der Landesmittel z. B. zur Breitbandförderung oder zur OZG-Umsetzung sichergestellt.

Grundentgelte

Die Verbandsmitglieder des eGo-Saar stehen einer stärkeren Finanzierung von Grundsatzaufgaben durch eine Verbandsumlage eher skeptisch gegenüber. Gleichzeitig soll der eGo-Saar zukünftig vermehrt Grundsatz- und Querschnittsaufgaben wie z. B. eine Fach-, Prozess- oder Innovationsberatung erbringen und benötigt dafür entsprechend solide ausfinanzierte personelle Ressourcen. Da die entsprechenden Personalkosten vom eGo-Saar nicht ausreichend flexibel gesteuert werden können, falls entsprechende Beratungsaufträge zeitweise ausbleiben, ist eine Finanzierung durch Leistungsentgelte problematisch.

Als Lösung kann der eGo-Saar die angemessene Grundfinanzierung von Querschnittsaufgaben durch ein Grundentgelt in noch zu definierender Höhe sicherstellen. Mit der Zahlung des Grundentgelts haben die Mitglieder – anders als bei einer Umlage – zugleich auch einen Anspruch auf eine noch weiter zu konkretisierende Beratungsleistung. Das einzelne Mitglied ist zum Abruf der Beratungsleistungen nicht verpflichtet, sorgt aber in jedem Fall solidarisch mit den anderen Kommunen finanziell dafür, dass das für die Beratung erforderliche Personal überhaupt verfügbar ist.

Das Grundentgelt könnte beispielsweise gemäß Haushaltsvolumen der Mitgliedskommune oder alternativ Ihrem Umsatzanteil an den eGo-Leistungen gestaffelt festgesetzt werden. Im Gegenzug hätte das Mitglied je nach Staffelgruppe einen unterschiedlich umfangreichen Anspruch an zum Beispiel Beratungsleistungen zu Innovationsfragen.

3 Weiteres Vorgehen

3.1 Detaillierung eines möglichen Transformationspfades

Ein erfolgter Beschluss über das Organisationskonzept zur Optimierung des eGo-Saar bildet den Auftakt eines mehrjährigen Transformationspfades mit mehreren Phasen und Meilensteinen. Zur Umsetzung des Organisationskonzeptes sind mehrere aufeinander aufbauende Schritte notwendig: Im ersten Schritt ist eine Satzungsänderung erforderlich. Auf dieser Basis entwickelt der eGo-Saar entsprechend den Anpassungen seine interne Aufstellung weiter. Im Zuge der Neuaufstellung werden die Anforderungen an den zentralen IT-Dienstleister konkretisiert. Die angestrebte Kooperation mit einem gemeinsamen IT-Dienstleister bedarf einer detaillierten mehrstufigen Vorbereitung und mündet nach Beitritt zum zentralen IT-Dienstleister und Abschluss einer strategischen Kooperationsvereinbarung anschließend in einer längeren Umsetzungsphase.

Die PD empfiehlt die folgenden Phasen (siehe Abbildung 6), welche im Anschluss erläutert werden:

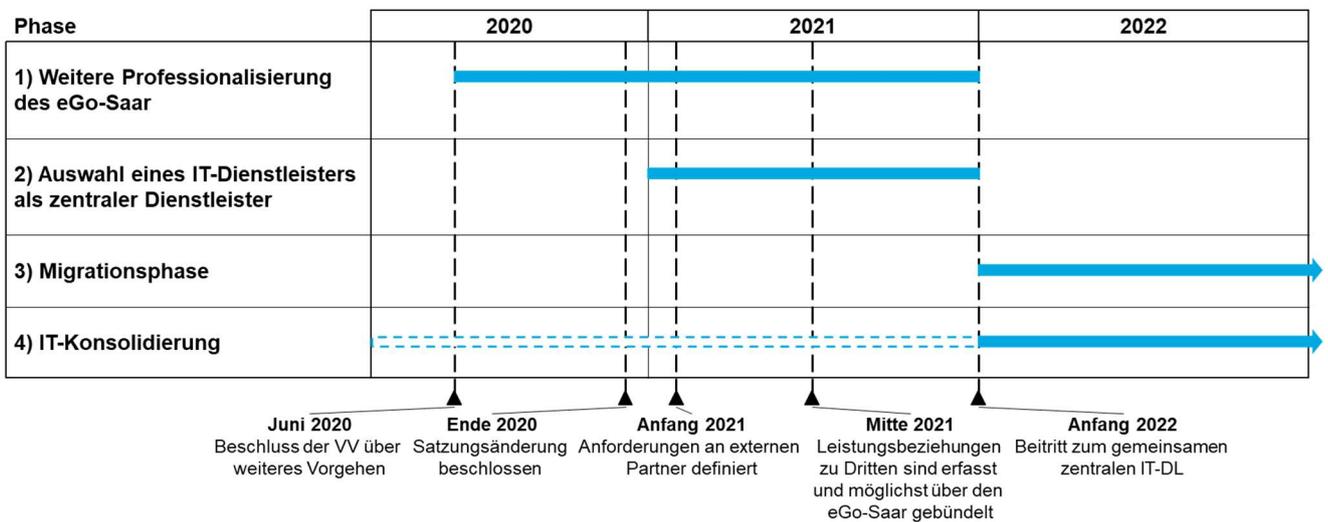


Abbildung 6: Darstellung des mehrjährigen Transformationspfades mit Meilensteinen

3.1.1 Phase 1: Weitere Professionalisierung des eGo-Saar

Die Hauptziele dieser Phase sind eine Satzungsänderung für die Umsetzung der Organisationsempfehlungen aus Kapitel 2 sowie die weitere Professionalisierung des eGo-Saar und Vorbereitung der Kooperation mit einem größeren IT-Dienstleister. Im Zuge dieser Vorbereitung werden alle bestehenden Leistungsbeziehungen der eGo-Saar-Mitglieder zu den Serverkommunen sowie zu Dritten in einer IST-Aufnahme erfasst. Auf dieser Grundlage werden anschließend die fachlichen Anforderungen an den Kooperationspartner ermittelt.

Die **Aktivitäten** dieser Phase lassen sich in konkreten Maßnahmen in den Handlungsfeldern Governance, Koordination, Kultur und Kommunikation, IT-Infrastruktur, Leistungsportfolio und -tiefe, Organisation und Prozesse sowie Ressourcen, Personal und Kompetenzen beschreiben. Die nachfolgende Tabelle zeigt die konkreten Maßnahmen in den zugehörigen Handlungsfeldern und beschreibt diese wo notwendig.

Zentrale **Meilensteine** dieser Phase sind ist der Beschluss der Verbandsversammlung über das weitere Vorgehen und die Verabschiedung der Inhalte der organisatorischen Neuausrichtung im Juni 2020, welche den weiteren Transformationsprozess gewissermaßen initiiert. Ein weiteres wichtiges Ereignis dieser Phase ist

der Beschluss der notwendigen Satzungsänderungen zum Ende des Jahres 2020, welche die Neuausrichtung auch institutionalisiert.

Im **Ergebnis** dieser Phase ist die Transformation des eGo-Saar zu einem modernen kommunalen IT-Dienstleister abgeschlossen.

Tabelle 5: Darstellung der Handlungsfelder mit Maßnahmen für die weitere Professionalisierung des eGo-Saar

Handlungsfeld	Maßnahme	Beschreibung
Governance	Satzungsänderungen	Detaillierung der notwendigen Änderungen der Satzungsinhalte, Erstellung neuer Satzungstexte durch externe juristische Beratung und Verabschiedung einer neuen Satzung durch die zuständigen Gremien des eGo-Saar
	Gremienarbeit stärken	Effizienzsteigerung verschiedener Gremien, Verschlinkung der Governance-Prozesse und Entscheidungsstrukturen
Koordination, Kultur und Kommunikation	Stärkung der Außendarstellung in Richtung der Mitglieder	Der eGo-Saar kann eine Stärkung der Außendarstellung durch eine Erhöhung kommunikativer Maßnahmen erreichen. Diese können beispielsweise beinhalten: <ul style="list-style-type: none"> – Überarbeitung der Homepage – Veröffentlichung regelmäßiger Standpunkte zu kommunalen Themen – Durchführung von Informationsveranstaltungen
	Kontinuierliche Kommunikation der Mitglieder stärken	Kommunikation der Mitglieder untereinander zum gegenseitigen Wissensaustausch und der Förderung von Standardisierung organisieren
	Stärkung der Außendarstellung in Richtung der Kunden	Kommunikation gegenüber den Kunden auf die Quantität und Qualität der Leistungen des eGo-Saar fokussieren.
	Steuerung der Dienstleister	Steuerung externer Dienstleister und deren fortwährende Überprüfung und Kontrolle macht den Aufbau bestimmter Kompetenzen beim eGo-Saar im Sinne eines Provider Managements notwendig.
	Austausch/Abstimmung mit dem Land als kommunaler Interessensvertreter sicherstellen	Aufbau geeigneter Informationsformate für den Austausch mit dem Land
IT-Infrastruktur	Kurzfristig: Durchgriff auf technischen Betrieb verbessern	Vereinbarung und Nachhaltung von SLA für den derzeitigen Betrieb
	Mittelfristig (3 bis 5 Jahre): Konsolidierung der IT-Infrastruktur anstreben	Gemeinsam mit dem zukünftigen Kooperationspartner als IT-Dienstleister
Leistungsportfolio und -tiefe	Kurzfristig: Neue Anforderungen insbesondere aus der OZG-Umsetzung aufnehmen und umsetzen	Erarbeitung und Detaillierung OZG-Umsetzungsplanung inkl. Priorisierung der umzusetzenden Leistungen

Handlungsfeld	Maßnahme	Beschreibung
	Mittelfristig: Leistungsbeziehungen zu Dritten erfassen	Existierende Leistungsbeziehungen im Verbandsgebiet des eGo-Saar mit Dritten werden erfasst.
	Mittelfristig: Beitritt zum zentralen IT-Dienstleister vorbereiten	Umsetzung eines mehrstufigen Beitrittsverfahrens
	Langfristig: Leistungsbeziehungen im Sinne der Standardisierung beim zentralen IT-Dienstleister bündeln	Umsetzung eines mehrstufigen IT-Migrationsprozesses
Ressourcen, Personal und Kompetenzen	Kompetenzen im Bereich OZG-Umsetzung, Projektmanagement, Anforderungsmanagement, Standardisierung, Innovationsberatung, Vertragsmanagement und Kennzahlenbasierte Dienstleistersteuerung ausbauen	Funktionale Differenzierung des eGo-Saar und Spezialisierung der Mitarbeiter gemäß Funktionsbereiche, Entwicklung von Standardvorgehensmodellen, Pilotierung und Evaluierung in Pilotprojekten und Adaption der Standards
	Personalausbau und -qualifikation	Identifikation und Beschreibung erforderlicher Planstellen zur Aufgabenerfüllung und Identifizierung von Qualifizierungsbedarf für bestehendes Personal-
	Abschätzung und Anpassung der finanziellen Ausstattung	Kalkulation der zentralen Ausgabenblöcke im Bereich IT und OZG/E-Government
	Voraussetzungen für eine finanzielle Förderung durch das Land ermitteln	(Fort)Entwicklung integrierter Vorhabensplanungen mit dem Land im Bereich OZG, E-Government und IT

3.1.2 Phase 2: Auswahl eines IT-Dienstleisters als zentralem Dienstleister

Das **Ziel** dieser Phase ist die Auswahl eines passfähigen Partners, der als zentraler IT-Dienstleister fungiert.

Zur Identifikation und Auswahl eines geeigneten Partners ist eine Reihe von **Aktivitäten** in einem mehrstufigen Verfahren notwendig.

In einem ersten Schritt ist eine **detaillierte Anforderungsanalyse** durchzuführen, welche dem zukünftigen Partner den Ist-Zustand transparent macht und konkrete Anforderungen an die künftige Zusammenarbeit im Sinne eines Lastenheftes definiert.

Dafür ist eine **umfassende Dokumentation der derzeitigen IT-Leistungsbeziehungen**, der IT-Assets, der im Einsatz befindlichen Services und weiterer Ausprägungen entlang des Domänenmodell-Ansatzes der kommunalen saarländischen IT-Landschaft zu erstellen. Hinzu kommt die Erfassung der IT-Bedarfslage auf Kundenseite, also den Mitgliedskommunen. Mithilfe dieser Zusammenstellung der gebündelten Anforderungen an eine künftige Kooperation werden der bzw. die potentiellen Partner in die Lage versetzt, die Kooperationspotenziale abzuschätzen.

Aufseiten des eGo-Saar ist weiterhin die **Entwicklung der zentralen Entscheidungsparameter** für die Partnerschaft notwendig. Abgeleitet aus dem vorliegenden Konzept können zentrale Zielvorstellungen für die künftige Zusammenarbeit mit dem zentralen gemeinsamen IT-Dienstleisters aufgestellt werden.

Für die **Bewerberanalyse und Auswahl des Dienstleisters** empfiehlt sich ein mehrstufiger Auswahlprozess, in dem die Bewerber auf der Grundlage eines zu entwickelnden Kriterienkataloges bewertet werden und letztlich eine finale Entscheidung getroffen wird.

Ein **Meilenstein** dieser Phase ist die vollständige Definition der Anforderungen an den externen Partner zum Anfang des Jahres 2021. Mit dem vollständigen Anforderungskatalog können sich mögliche Kooperationspartner ein vollständiges Bild zum aktuellen Zustand der Infrastruktur des Saarlandes verschaffen, welche die ebenfalls vollständig erfassten Leistungsbeziehungen zu Dritten umfasst.

Das **Ergebnis** dieser Phase ist die Auswahl eines geeigneten Kooperationspartners für den eGo-Saar als zentralem IT-Dienstleister.

3.1.3 Phase 3: Migrationsphase

Das **Ziel** dieser Phase ist die Planung und Umsetzung der schrittweisen Migration der IT-Leistungserbringung auf den zentralen IT-Dienstleister.

In einem ersten Schritt sind entlang der Anforderungen an die künftige Zusammenarbeit **Migrationsschwerpunkte** (bspw. Aufgaben, Technik, Personal und Verträge) zu definieren, welche hinsichtlich ihres Umfangs, ihrer inhaltlichen Ausprägung und ihrer Priorität geplant werden. In der Priorisierung können verschiedene Ansätze verfolgt werden, u. a. nach Dringlichkeit, nach Lebenszyklusprinzip oder nach Wirtschaftlichkeitserwägungen.

Für die Umsetzung eines solchen komplexen Migrationsvorhabens empfehlen sich die **Etablierung eines Multiprojektmanagements** und die Ernennung eines Projektleiters, welcher im gesamten Projektverlauf die Kommunikation gegenüber dem Kooperationspartner und die Koordinierung und Planung der einzelnen Projektaktivitäten übernimmt.

In seiner Verantwortung liegt in einem nächsten Schritt auch die **Operationalisierung und Durchführung der Migration** entlang der Teilprojekte technische Migration, fachliche Migration und organisatorische Migration.

Außerdem ist eine **Migrationsstrategie** zu formulieren, da die Überzeugung der Mitglieder von Migrationsvorteilen und die nachfolgende Umsetzung der Migration der IT-Leistungserbringung eine langfristige Aufgabe für den eGo Saar bzw. den zentralen Dienstleister darstellen. Ein notwendiger Schwerpunkt liegt hierbei auf der **Einbindung und Akzeptanz** der Kommunen.

Im **Ergebnis** dieser Phase ist ein zuvor festgelegtes Migrationsziel erreicht.

4 Anlagen

Bestandsaufnahme