Schleswig-Holstein
Der echte Norden

Schleswig-Holstein
Der Chef der Staatskanzlei

Der Chef der Staatskanzlei
Postfach 71 22 | 24171 Kiel

Minister

An den
Vorsitzenden des Finanzausschusses
des Schleswig-Holsteinischen Landtages
Herrn Lars Harms, MdL
Landeshaus
24105 Kiel

Schleswig-Holsteinischer Landtag
Umdruck 20/2789

nachrichtlich:
Frau Präsidentin
des Landesrechnungshofs
Schleswig-Holstein
Frau Dr. Gaby Schäfer
Berliner Platz 2
24103 Kiel

über
Finanzministerium des Landes
Schleswig-Holstein
Düsternbrooker Weg 64
24105 Kiel

22. Februar 2024

Antwort auf Nachfragen aus den Beratungen zum Haushaltsentwurf 2024;
hier Epl. 14

Sehr geehrter Herr Vorsitzender,

in den Finanzausschussberatungen zum Epl. 14 am 15.02.2024 sind Nachfragen zum Epl. 14 gestellt worden, deren schriftlich Beantwortung ich zugesagt hatte.

Ich bitte den Finanzausschuss um Kenntnisnahme.

1. Abg. Buchholz (FDP) fragte, wie hoch die in den Epl. 03 und 14 von Dataport bezogen Leistungen seien und ob sie der USt. unterliegen.

   Aus dem Epl. 03 werden keine Leistungen von Dataport bezogen.

   Im Rahmen des Einzelplanes 14 wurden nach Auswertung des Kreditors Dataport in SAP abzüglich Erstattungen vom Debitor Dataport Leistungen in Höhe von 256,2 Mio. € bezogen. Auf Leistungen von Dataport zahlt das Land keine USt.

2. Abg. Krämer (FDP) fragte, welchen Anteil die Landespolizei an den Ausgaben bei Titel 1402 – 511 44 hat.

   Der Anteil der Landespolizei betrug 2023 675,2 T€.

3. Abg. Buchholz (FDP) bittet um Vorlage der Evaluation des ITV.SH.

   Der Evaluationsbericht kann der Anlage entnommen werden.

4. Abg. Dolgner (SPD) bittet zum Digitalisierungsbooster um eine Projektliste. Wann wurden die Projekte gestartet, bis wann sollen sie aus dem Notkredit finanziert werden und warum erfolgt die jeweilige Finanzierung aus dem Notkredit.

   Die Maßnahmen des Digitalisierungsboosters SH zielen darauf ab, die Leistungsfähigkeit der Landesverwaltung zu stärken, die Bevölkerung in der digitalen Welt zu erreichen und die digitale Wirtschaft zu stärken.
   Sie wurden mit dem Digitalisierungsbooster gestartet und werden im Jahr 2024 noch aus dem Notkredit finanziert.
   Neben der Begründung in den Erläuterungen zu den Haushaltstiteln in Kap. 1407 MG 61 gelten folgende Einzelbegründungen.

   Die Leistungsfähigkeit der Landesverwaltung wird durch den Ausbau mobiler Arbeitsfähigkeit gestärkt, weil sie die Flexibilisierung der Arbeitsplätze und Arbeitsweisen der Landesmitarbeiterinnen und Landesmitarbeiter ermöglicht. Gerade die eingeschränkte Lieferfähigkeit im Bereich der IT-Zulieferer erfordert das Ausnutzen kurzfristiger Verfügbarkeiten.

   Um die Bevölkerung besser mit den digitalen Diensten des Landes zu versorgen, wird im Projekt LoRaWAN ein offenes Netzwerk speziell für IoT-Geräte aufgebaut und das Projekt Ausbau freies WLAN in SH sorgt dafür, dass der Netzzugang auch mit herkömmlichen Endgeräten mehr Menschen an mehr Orten frei zur Verfügung steht, was durch den Ausbau Digitaler Knotenpunkte noch weiter beschleunigt wird.

Für eine Stärkung der Zusammenarbeit zwischen Land mit Kommunen und Wirtschaft wurde der DigitalHub.SH initiiert. Dieser ist notwendig zur Stärkung des Digitalstandorts SH und Förderung von Offener Innovation und dem Einsatz von Open Source.

Die Planungen 2024 stellen sich wie folgt dar.

Position	Projekt/Maßnahme	Budgets
		2024
1	Aus- und Aufbau eines offenen LoRaWAN-Netzwerkes	1.025,6
2	LoRaWAN Community-Management	110,0
3	DigitalHub.SH	6.279,8
4	Ausbau Digitale Knotenpunkte	250,0
5	Digitale Infrastrukturen für Schleswig-Holstein	4.080,0
6	Mobile Arbeitsfähigkeit	7.274,9
7	Ausbau FREIES WLAN in SH	1.979,7

Mit freundlichen Grüßen

gez.
Dirk Schrödter

Schleswig-Holstein
Der Ministerpräsident
Staatskanzlei

Evaluation des ITVSH
gem. Paragraph 28 Errichtungsgesetz ITVSH | Abschlussbericht

für die
Staatskanzlei des Landes Schleswig-Holstein
Düsternbrooker Weg 104
24105 Kiel

vorgelegt von
KPMG AG WPG
Fuhlentwiete 5
20355 Hamburg

Version: Final
Stand: 25. April 2023
Status: Abgenommen
Ersteller: KPGM AG WP

Inhaltsverzeichnis

0	**Einleitung und Aufbau dieses Berichts**	**7**	
1	**Zusammenfassung der Kernergebnisse**	**8**	
1.1	Ausgangssituation und Auftrag der Evaluation	8	
1.2	Kernergebnisse der Untersuchung	8	
1.3	Handlungsempfehlungen	10	
2	**Ausgangssituation, Auftrag und methodisches Vorgehen**	**11**	
2.1	Ausgangssituation	11	
2.2	Auftrag und Zielsetzung	12	
2.3	Methodisches Vorgehen	12	
2.3.1	Analyseraster und Datengrundlagen		14
2.3.2	Beteiligung der Stakeholder		16
3	**Ergebnisse der Datenerhebung**	**19**	
3.1	Kontextanalyse	19	
3.2	Interviews	23	
3.3	Dokumentenanalyse	25	
3.4	Workshops und Vertiefungsinterviews	27	
3.5	Online-Befragung der Zielgruppen	27	
4	**Ergebnisse der Analyse**	**28**	
4.1	Aufgabenkritik	28	
4.1.1	Zweckkritik		30
4.1.2	Vollzugskritik		35
4.2	Auswertung der Hypothesen	38	
4.2.1	Strategie		38
4.2.2	Steuerung		40
4.2.3	Strukturen und Prozesse		43
4.2.4	Personal und Ressourcen		45
4.2.5	Umfeld		47
4.3	SWOT-Analyse	48	
4.3.1	SWOT – Strategie		48
4.3.2	SWOT – Steuerung		49

4.3.3 SWOT – Prozesse und Strukturen 50
4.3.4 SWOT – Personal und Ressourcen 50
4.3.5 SWOT – Umfeld 51

5 Handlungsempfehlungen 53
5.1 Kurzfristig-erforderliche Empfehlungen 53
5.2 Mittelfristig-taktische Empfehlungen 57
5.3 Langfristig-strategische Empfehlungen 60
5.4 Entwurf einer Umsetzungsroadmap 60

6 Anhang 61
Anhang zum Ablauf der Evaluation: Fragenkatalog 61
Anhang zu den Interviews: Interview-Leitfaden 74
Anhang zur Aufgabekritik: Aufgabenkatalog 77

Abbildungen

Abbildung 1: Entstehungsgeschichte des ITV.SH 11
Abbildung 2: Ablauf der Evaluation 13
Abbildung 3: Vorgehensmodell der Evaluation 14
Abbildung 4: Analytischer Zugang - Leistungsperspektive 15
Abbildung 5: Analyseraster als Grundlage der Evaluation 16
Abbildung 6: GesprächspartnerInnen der qualitativen Datenerhebung 17
Abbildung 8: Die wichtigsten Stakeholder des ITV.SH 20
Abbildung 9: Verzweigte Trägerlandschaft des ITV.SH 20
Abbildung 10: Zentrale Organe des ITV.SH 21
Abbildung 11: ITV.SH im Vergleich mit anderen kommunalen IT-Dienstleistern 22
Abbildung 12: Geschäftsverteilungsplan ITV.SH 23
Abbildung 13: Beispielhafter Interview-Leitfaden 24
Abbildung 14: Ablauf der qualitativen Datenerhebung 24
Abbildung 15: Dokumentenanalyse der Evaluation 25
Abbildung 16: Rollenverständnis des ITV.SH 38
Abbildung 17: Rollenerwartungen an den ITV.SH 39
Abbildung 18: Ergebniserwartung an den ITV.SH 41
Abbildung 19: Steuerungsverantwortung des ITV.SH 42
Abbildung 20: Verantwortlichkeiten des ITV.SH 43
Abbildung 21: Organisation des ITV.SH 44
Abbildung 22: Personalaufstellung des ITV.SH 45
Abbildung 23: Zielgruppenbetreuung des ITV.SH 46
Abbildung 24: Umfeld des ITV.SH 47
Abbildung 25: SWOT-Strategie des ITV.SH 48
Abbildung 26: SWOT-Steuerung des ITV.SH 49
Abbildung 27: SWOT-Prozesse und Strukturen des ITV.SH 50
Abbildung 28: SWOT-Personal und Ressourcen des ITV.SH 51
Abbildung 29: SWOT-Umfeld des ITV.SH 51
Abbildung 30: Vorschlag eines zukünftigen Rollenbild für den ITV.SH 55
Abbildung 31: Skizze eines Messsystems für die Erfolgserreichung des ITV.SH 56
Abbildung 32: Finanzierungsmodell Option A 57
Abbildung 33: Finanzierungsmodell Option B 58

Abbildung 34: Finanzierungsmodell Option C 59
Abbildung 35: Roadmap zur Umsetzung der Handlungsempfehlungen 60

Tabellen

Tabelle 1: Bereitgestellte Dokumente 26
Tabelle 2: Übersicht der Aufgabenkritik 29
Tabelle 3: Zweckkritik Förderung einer gemeinsamen IT-Strategie und IT-Standards 30
Tabelle 4: Zweckkritik Realisierung verwaltungsübergreifender Projekte 31
Tabelle 5: Zweckkritik Steuerung von IT-Dienstleistern 31
Tabelle 6: Zweckkritik Förderung der Kommunikation 32
Tabelle 7: Zweckkritik Übernahme von Betriebsverantwortung 32
Tabelle 8: Zweckkritik Begleitung der OZG-Umsetzung 32
Tabelle 9: Zweckkritik Antreiben der OZG-Umsetzung 33
Tabelle 10: Zweckkritik Aufgabenübernahme des EA 33
Tabelle 11: Vollzugskritik Förderung einer gemeinsamen IT-Strategie und IT-Standards 36
Tabelle 12: Vollzugskritik Realisierung verwaltungsübergreifender Projekte 36
Tabelle 13: Vollzugskritik Steuerung von IT-Dienstleistern 36
Tabelle 14: Vollzugskritik Förderung der Kommunikation 36
Tabelle 15: Vollzugskritik Übernahme von Betriebsverantwortung 37
Tabelle 16: Vollzugskritik Begleitung der OZG-Umsetzung 37
Tabelle 17: Vollzugskritik Aufgabenübernahme des EA 37

Abkürzungen

BSI	Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik
EfA	Einer-für-Alle-Prinzip in der OZG-Umsetzung
FM	Finanzministerium Schleswig-Holstein
HWK	Handwerkskammer
IHK	Industrie- und Handelskammer
ITPLR	IT-Planungsrat
ITV.SH	IT-Verbund Schleswig-Holstein
KLV	Kommunale Landesverbände
MELUND	Ministerium für Energiewende, Landwirtschaft, Umwelt, Natur und Digitalisierung
MILI	Ministerium für Inneres, ländliche Räume und Integration Schleswig-Holstein
MJEVG	Ministerium für Justiz, Europa, Verbraucherschutz und Gleichstellung Schleswig-Holstein
MSGJFS	Ministerium für Soziales, Gesundheit, Jugend, Familie und Senioren Schleswig-Holstein
MWAVTT	Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr, Technologie und Tourismus Schleswig-Holstein
OZG	Onlinezugangsgesetz
StK	Staatskanzlei des Landes Schleswig-Holstein

0 Einleitung und Aufbau dieses Berichts

Für eine optimale Koordinierung, Steuerung und Erfüllung der kommunalen Verwaltungsdigitalisierung und der OZG-Umsetzung in Schleswig-Holstein wurde der IT-Verbund Schleswig-Holstein (ITV.SH) mit dem Errichtungsgesetz zum 01.01.2019 gegründet. Die Träger der neuen Anstalt öffentlichen Rechts sollten dabei rein kommunaler Natur sein. Die Finanzierung der Anstalt öffentlichen Rechts erfolgt jedoch überwiegend aus Landesmitteln durch das Land Schleswig-Holstein, welches über die Umsetzung des OZG thematisch eng mit dem ITV.SH und seiner Aufgabenerledigung verbunden ist. Aufgrund dieser Modalitäten wurde in § 28 des Errichtungsgesetz ITVSH eine Evaluation der Aufgabenerfüllung des ITV.SH nach § 3 Errichtungsgesetz ITVSH durch das Land Schleswig-Holstein innerhalb von fünf Jahren nach Inkrafttreten des Gesetzes vorgesehen. Das Land beauftragte in der Folge die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (KPMG) mit der Durchführung der Evaluation unter der Leitung der Staatskanzlei (StK SH).

Der folgende Abschlussbericht stellt das Vorgehen sowie die Erkenntnisse der Evaluation und daraus abgeleitete Handlungsempfehlungen für den ITV.SH vor. Dazu soll zunächst in einem Management-Summary eine Darstellung der Kernergebnisse und Handlungsempfehlungen erfolgen.

Im zweiten Kapitel wird sowohl die Ausgangssituation, der Auftrag als auch das methodische Vorgehen von KPMG näher beschrieben. Dabei wird auch erläutert, wie die Hypothesenfindung erfolgte, welche Dokumente im Vorfeld der Evaluation gesichtet wurden und welche Stakeholder im Rahmen der qualitativen semi-strukturierten Interviews befragt wurden.

In Kapitel 3 wird näher auf die Datenerhebung und die Erkenntnisse aus der Datenauswertung eingegangen. Das vierte Kapitel befasst sich mit der Bewertung der Daten. In diesem werden die Ergebnisse der Analyse der Dokumentensichtung und der qualitativen Interviews vorgestellt.

Abgerundet wird der Bericht durch das fünfte und letzte Kapitel, in dem die von KPMG im Zuge der Evaluation identifizierten Handlungsempfehlungen vorgestellt werden. Die Einteilung der Empfehlungen erfolgt dabei in die drei Kategorien kurzfristig-operative, mittelfristig-taktische sowie langfristig-strategische Handlungsempfehlungen. Mit der Vorlage dieses Abschlussberichts ist die Evaluation des ITV.SH erfolgreich abgeschlossen.

1 Zusammenfassung der Kernergebnisse

1.1 Ausgangssituation und Auftrag der Evaluation

Für eine optimale Koordinierung, Steuerung und Erfüllung der kommunalen Verwaltungsdigitalisierung und der OZG-Umsetzung in Schleswig-Holstein wurde der IT-Verbund Schleswig-Holstein (ITV.SH) gegründet. Im Errichtungsgesetz der AöR wurde eine Evaluation der Aufgabenerfüllung des ITV.SH spätestens 5 Jahre nach Inkrafttreten des Gesetzes vorgeschrieben. Mit dieser wurde KPMG im August 2022 vom Land Schleswig-Holstein beauftragt.

Der Projektauftrag von KPMG bestand in der Durchführung einer Evaluation der im Errichtungsgesetz ITVSH und darüber hinaus festgelegten Aufgaben des ITV.SH.

1.2 Kernergebnisse der Untersuchung

Dem ITV.SH als organisatorischer Sonderweg in Schleswig-Holstein zur Koordination der Digitalisierung der Kommunen wird von Land, Kommunen und Partnern des ITV.SH, wie z.B. Dataport als IT-Dienstleister, eine hohe Bedeutung und Mehrwert zugeschrieben. Die Beteiligten sehen in der Bündelung der Kommunikation, fachlichen Anforderungen und Steuerung der kommunalen Digitalisierung eine positive Vereinfachung der Abläufe.

Die Aufgabe des ITV.SH, die Entwicklung einer **gemeinsamen IT-Strategie und gemeinsamer IT-Standard**s zu fördern, befindet sich den Ergebnissen der Evaluation nach noch in einer eher frühen Entwicklungsphase. Standards wurden bisher vor allem hinsichtlich einzelner Projektvorgehen in die Kommunen gegeben. Eine übergreifende Strategie und Rahmenbedingungen für die Digitalisierung durch die Kommunen gilt es noch abzustimmen. Dabei hat die Evaluation gezeigt, dass das Rollen- und Auftragsverständnis des ITV.SH unter den Beteiligten teilweise stark divergieren. Dies trifft sowohl auf die Bandbreite der verantworteten Aufgabenstellungen zu wie auch auf die Erwartungshaltung hinsichtlich einer strategisch-koordinierenden Rolle oder eines operativ-betrieblich unterstützenden ITV.SH.

Ohne eine klare Auftragssteuerung ist es dem ITV.SH erschwert, strategische Themenstellungen anzugehen. Dies zeigt sich auch in der Aufgabe des ITV.SH die (projektbezogene) Leistungserbringung von **Dataport** und anderen IT-Dienstleister auf die Bedarfe der kommunalen Träger Schleswig-Holsteins auszurichten. Während die Zusammenarbeitsstrukturen mit Dataport gut etabliert und genutzt werden, besteht auf allen Seiten eine Unklarheit über die gewünschte Einbindung von Dataport und anderen IT-Dienstleistern im Sinne einer Multi-Supplier-Strategie.
Mit dieser Unklarheit wird die Erfolgswahrnehmung des ITV.SH in den Kommunen beeinflusst. Der ITV.SH wird sehr stark im Kontext der Positionierung des Landes gegenüber Dataport als einzigem IT-Dienstleister gesehen, während einer Vertretung der Anforderungen und Interessen der Kommunen aus Sicht der kommunalen Vertreter weniger Priorität eingeräumt wird.

Als Schwierigkeit bei der **Erfolgsmessung des ITV.SH** ist auch die geringe Konkretisierung von Zielstellungen mit Kennzahlen zu betrachten. In Ermangelung an klar verbindlichen Kriterien obliegt es jedem Träger sein eigenes Bild über den Fortschritt des ITV.SH zu zeichnen.

Die **Koordinationsrolle in der OZG-Umsetzung** wurde in der Evaluation von den Teilnehmenden als größtenteils etabliert wahrgenommen. Insbesondere in den vergangenen ein bis zwei Jahren wird dem ITV.SH eine Weiterentwicklung der Strukturen für die OZG-Umsetzung bescheinigt. Spielraum in der OZG-Umsetzung besteht aus Sicht der Beteiligten mit Blick auf die Aufgabenwahrnehmung des ITV.SH zur Definition der kommunalen Umsetzungspfade, z.B. der Verbindung kommerzieller Lösungen mit dem Einer-für-Alle-Prinzip von Bund und Ländern und der Gesamtplanung für die OZG-Umsetzung in Schleswig-Holstein.

Über die OZG-Umsetzung hinaus besteht seitens der Kommunen Bedarf, dass der ITV.SH seiner Aufgabe in der Koordination der Digitalisierung von Fachprozessen verstärkt nachkommt. Teilweise wurden bereits durch den ITV.SH kommunen-übergreifende **Digitalisierungsprojekte von Fachverfahren** gestützt; diese Unterstützung könnte aus Sicht von Land und Kommunen noch systematischer erfolgen und stärker den kommunalen Bedarf berücksichtigen.

Die Rolle des ITV.SH in der koordinativen **Kommunikation und beim Aufbau eines Netzwerks unter den Kommunen** wird auf der operativen Ebene hervorgehoben. Die Evaluation hat auch gezeigt, dass bei den Leitungsfunktionen in den Kommunen ein steigendes Interesse an einer stärkeren Informations- und Kompetenzvermittlung herrscht. Teilweise wird gesehen, dass der ITV.SH seine Reichweite in der engen Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Kommunen erhöhen könnte. Somit ließe sich eine Begrenzung der Bedarfs- und Anforderungsaufnahme auf einen etablierten Kreis an Kommunen vermeiden.

In der Evaluation wurde ebenfalls klar, dass der ITV.SH, über den aktuell im Gesetz ausdrücklich definierten Rahmen hinaus, **weitere Aufgaben** übernehmen könnte. Dazu gehören die Vermittlung von Kompetenz im Prozessmanagement und der Organisationsentwicklung, ebenso wie eine Verstetigung der Strukturen zur Abwicklung von Sonderprogrammen wie aktuell dem Digitalpakt Schule 2019 bis 2024 als auch die Übernahme einer stärkeren Steuerungsrolle in der IT-Sicherheit des Landes.

Dafür gilt es jedoch die **Strukturen und Prozesse des ITV.SH** für eine erhöhte Skalierbarkeit zu befähigen. Aktuell fällt es den Beteiligten schwer, die Wirksamkeit und Effizienz des ITV.SH einzuschätzen. So besteht zum Beispiel keine Kosten-Leistungsrechnung, wodurch der Mitteleinsatz der finanziellen Zuwendungen nicht nachvollzogen werden kann. Ebenso sind Kernprozesse des ITV.SH nicht formal definiert und eine Steuerung der Aufgabenausführung damit eingeschränkt. Die personelle Fachkompetenz des ITV.SH wird durchgehend als hoch und für die Aufgabenerfüllung geeignet eingeschätzt.

1.3 Handlungsempfehlungen

Kurzfristige Perspektive (2023)

Kurzfristig sollte eine **Rollen- und Profilschärfung** in Absprache mit den kommunalen Trägern vorgenommen werden, um ein einheitliches Rollenbild und ein daraus resultierendes Aufgabenportfolio anbieten zu können. Weiterhin sollte kurzfristig **ein Kennzahlen- und Messsystem** für die Konkretisierung der Zielstellungen und Erfolgsbestimmung des ITV.SH entwickelt werden. Unsere Handlungsempfehlung ist auch, dass der ITV.SH kurzfristig mit der Aufnahme und **Optimierung** seiner **Prozesse** hinsichtlich einer Kundenzentrierung startet. Darüber hinaus empfehlen wir die **Kommunikation** des ITV.SH, insbesondere mit Blick auf die Verwaltungsleitungen in den Kommunen auszubauen und diese stärker adressatengerecht in das Digitalisierungsnetzwerk einzubeziehen.

Mittelfristige Perspektive (2024-2025)

In Ableitung der Profilschärfung des ITV.SH ist unsere Empfehlung, mittelfristig Klarheit über die Fortsetzung oder Neuentwicklung des **Finanzierungsmodells** zu schaffen. Hierbei sind sowohl eine Grundfinanzierung des Landes, wenn der ITV.SH entsprechende Aufgaben erfüllt, und auch eine stärkere Finanzierung seitens der Kommunen denkbare Wege. Dabei sollte vorrangiges Ziel sein, eine einheitliche Ausrichtung von Trägerschaft, Rollenbild und Finanzierung herzustellen. Ebenso gilt es aus unserer Sicht, mittelfristig die **Strategie** im Umgang mit den **Dienstleistern** und insbesondere Dataport zu schärfen. Der ITV.SH sollte mit den Trägern eine kommunenübergreifende Zielsetzung hinsichtlich der Einbindung unterschiedlicher Dienstleister festlegen. Auf Grundlage der beschlossenen Aufgaben und Finanzierung sollte mittelfristig der Anpassungsbedarf für das **Errichtungsgesetz** geprüft und nach Bedarf eine Aktualisierung angestoßen werden. Zum Ausbau der Digitalisierung von Verwaltungsverfahren empfehlen wir, dass der ITV.SH mit den Trägern zusammen eine **Roadmap** der strategisch-relevanten, kommunen-übergreifenden **Entwicklungsvorhaben** aufstellt (OZG, Fachverfahren, Schnittstellen).

Langfristig (2026 ff.)

Langfristig sollte der ITV.SH kontinuierlich seine **Unternehmensstrategie** weiterentwickeln, hinsichtlich der eigenen organisatorischen Weiterentwicklung wie auch hinsichtlich der Notwendigkeit, das Ökosystem der Allianzpartner des ITV.SH zu erweitern.

2 Ausgangssituation, Auftrag und methodisches Vorgehen

2.1 Ausgangssituation

Für eine optimale Koordinierung, Steuerung und Erfüllung der kommunalen Verwaltungsdigitalisierung und der OZG-Umsetzung in Schleswig-Holstein wurde der IT-Verbund Schleswig-Holstein (ITV.SH) gegründet. Im Zuge des Errichtungsgesetzes des ITV.SH wurde die Gesamtrechtsnachfolge der Vorgängerorganisationen, des Einheitlichen Ansprechpartner Schleswig-Holstein (EA.SH), des Kommunalen Forum für Informationstechnologie sowie der IT-Verbund Schleswig-Holstein (alt) zum ITV.SH zusammengeführt. Im Unterschied zu den vorherigen Organisationen sollten die Träger der neuen Anstalt öffentlichen Rechts rein kommunaler Natur sein.

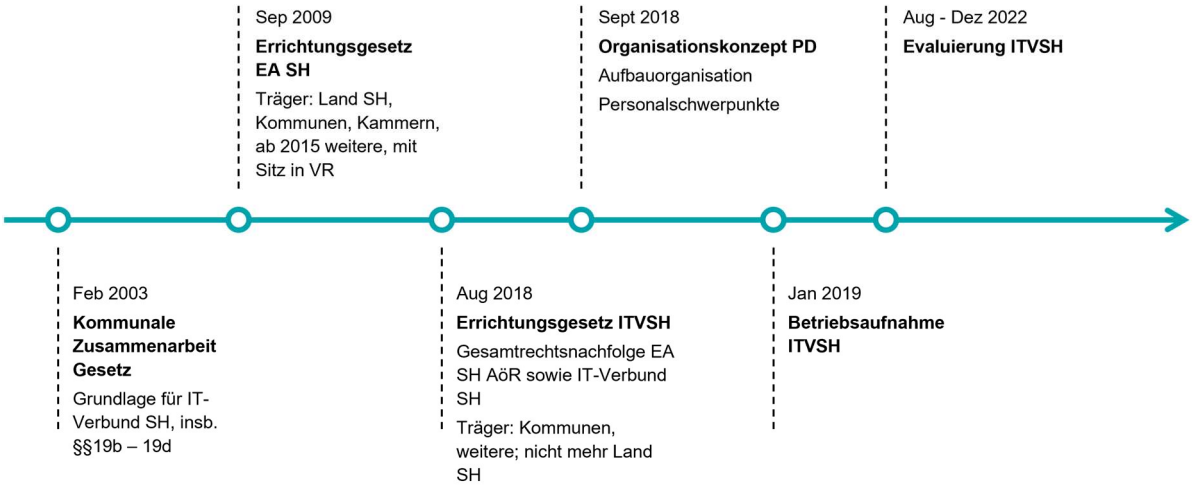

Abbildung 1: Entstehungsgeschichte des ITV.SH

Das Land Schleswig-Holstein garantiert aus den globalen Mitteln des Landeshaushaltes sowohl die Geschäftsfähigkeit des ITV.SH und stellt die Mittel zur Aufrechterhaltung des EA.SH und der Umsetzung des Onlinezugangsgesetz (OZG) zur Verfügung. Weitere finanzielle Mittel seitens des Landes werden für Sonderaufgaben und Programme bereitgestellt, wie mit der Vereinbarung zur Unterstützung der Schulträger bei der Digitalisierung der Schulen vom 28.06.2021.. Als organisatorische Schnittstelle des Landes dient das Zentrale IT-Management, Abteilung 3 der Staatskanzlei Schleswig-Holstein. Darüber hinaus sieht die Finanzierung die Abordnung von zwei Beschäftigten (gehobener Dienst) für die Dauer von fünf Jahren vor. Weitere finanzielle Mittel werden seitens der Kommunen über den kommunalen Finanzausgleich bereitgestellt. Eine unmittelbare Beteiligungsfinanzierung durch die Kommunen besteht nicht.

Dabei werden die kommunalen Bedarfe in die Umsetzungsüberlegungen des Landes und über den IT-Planungsrat (ITPLR) bundesweit einbezogen. Der ITV.SH partizipiert über eine Vielzahl an Gremien auf kurzem Wege an den Informationsketten und Ausbaustufen des OZG, weshalb eine enge Verflechtung zu Landesbehörden / Institutionen und Verpflichtungen in vielerlei Ebenen vorliegt.

Die Träger des ITV.SH bestehen aus den kommunalen Landesverbänden Gemeindetag, Städteverband sowie Landkreistag Schleswig-Holstein. Mit jeweils zwei Vertretenden bilden sie den Verwaltungsrat des ITV.SH und besitzen die Verfügungsgewalt über die Einsetzung der Geschäftsführung und der Ausrichtung des ITV.SH. Die Kommunen sind über die Trägerversammlung mit jeweils einer Vertretung an der Steuerung des ITV.SH beteiligt.

Mit Gründung wurde in § 28 des Errichtungsgesetz ITVSH eine Evaluation der Aufgabenerfüllung des ITV.SH nach § 3 Errichtungsgesetz ITVSH durch das Land Schleswig-Holstein innerhalb von fünf Jahren nach Inkrafttreten des Gesetzes vorgeschrieben.

2.2 Auftrag und Zielsetzung

Der Projektauftrag an KPMG bestand in der Durchführung einer Evaluation der im Errichtungsgesetz ITVSH festgelegten Aufgaben. Die konkret benannten Aufgaben sind jedoch nicht abschließend. Vielmehr hat der ITV.SH Aufgaben wahrzunehmen und zu erfüllen, die sich aus § 3 Abs. 1 S. 1 und 2 Errichtungsgesetz ITVSH und der dort beschriebenen Rolle als kommunales Kompetenzzentrum für die Digitalisierung in Kommunen und für den kommunalen Einsatz von Informationstechnologie und der Zuständigkeit für die Förderung der Entwicklung einer gemeinsamen IT-Strategie der Träger des ITV.SH ergeben. Auch diese sind in die Evaluation miteinzubeziehen.

Aus dem Projektauftrag der Evaluation lassen sich mehrere Zielsetzungen ableiten. Das **erste Projektziel** bestand in der Durchführung einer **Aufgabenkritik** zur Ermittlung, inwieweit der ITV.SH seine gesetzlich festgelegten und weiteren Aufgaben erfüllt. Dabei war das Ziel, sowohl den Grad der Aufgabenerfüllung in einer Zweckkritik wie auch die Ergebniswirkung der Aufgabenerfüllung in einer Vollzugskritik zu bewerten.

Als **zweites Ziel** ging es in der Evaluation um die Bestimmung möglicher Aufgabenbereiche, welche der ITV.SH aktuell noch nicht zu seinen Kernaufgaben zählt, die jedoch auf Grund der strategischen Ausrichtung und Anforderungen der Interessensgruppen des ITV.SH gegenüber dem Errichtungsgesetz und folgenden Vereinbarungen das Leistungsangebot des ITV.SH ergänzen sollten.

Das **letzte übergeordnete Projektziel** bestand darin, einen **Soll-Zustand** für das Rollen- und Aufgabenprofil des ITV.SH zu entwickeln als auch konkrete **Handlungsempfehlungen** für die zukünftige strategische und organisatorische Ausrichtung des ITV.SH vorzuschlagen.

2.3 Methodisches Vorgehen

Das methodische Vorgehen orientierte sich am Projektauftrag und den daraus abgeleiteten Zielsetzungen.

Auftakt

In einem ersten Schritt wurde in Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber im Zuge eines virtuellen Kick-Off Termins eine klare Zielvereinbarung getroffen. Ebenso wurden die Rahmenbedingungen der Evaluation festgelegt. Zusätzlich wurden in gemeinsamen Workshops von KPMG und VertreterInnen des ZIT sowie dem ITV.SH gemeinsam ein Analyseraster sowie initiale Hypothesen besprochen, die die Grundlage der Evaluation bildeten.

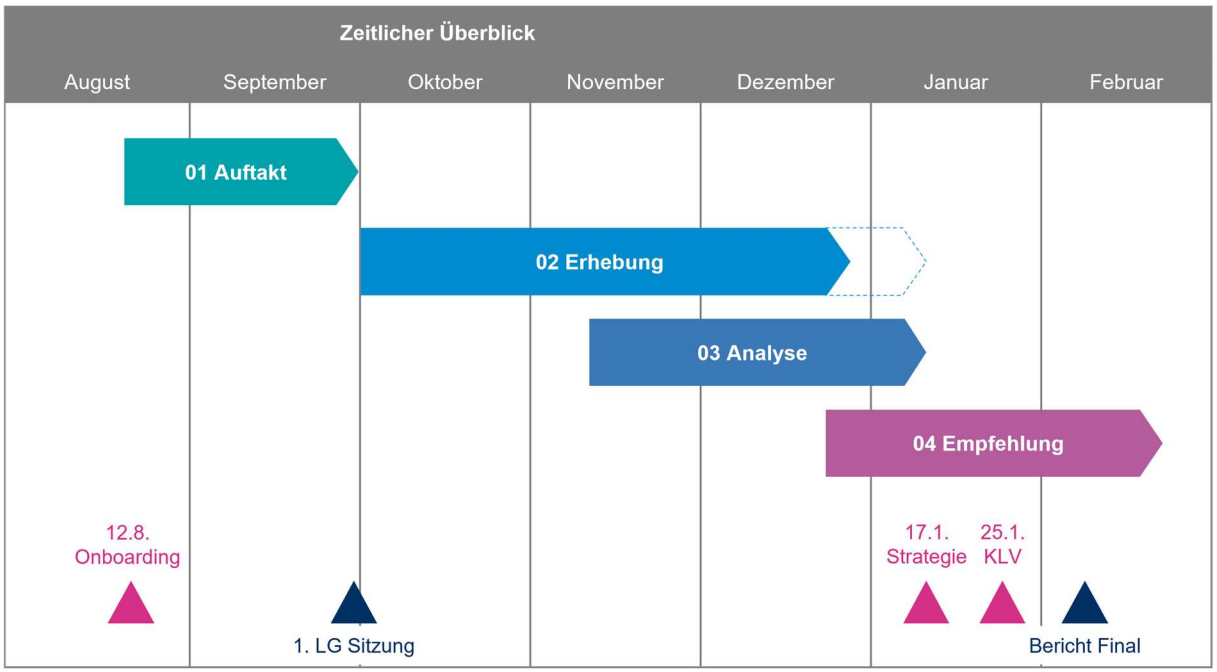

Abbildung 2: Ablauf der Evaluation

Erhebung

Die zweite Projektphase begann mit einer initialen Dokumentensichtung durch KPMG. Die Dokumentensichtung verschaffte einen Eindruck der gesetzlich festgeschriebenen Aufgaben, der Unternehmenssteuerung und -organisation sowie der Wirtschaftlichkeit des ITV.SH. Weiterhin war Kernbestandteil der zweiten Projektphase, eine qualitative Datenerhebung anhand von halbstandardisierten Interviews mit den Kerninteressengruppen des ITV.SH. Aufgrund krankheitsbedingter Ausfälle und Absagen auf Seiten der zu befragenden Stakeholder verzögerte sich der Abschluss der Erhebung bis Januar 2023. Noch während der zweiten Projektphase wurde ab November 2022 daher mit der Analyse der zugesendeten Dokumente und ersten Interviewauswertungen begonnen.

Analyse

In der dritten Projektphase wurden die durch die Dokumentensichtung und die qualitative Datenerhebung gewonnenen Informationen ausgewertet und analysiert. Weiterhin wurden in einer SWOT-Analyse die durch die Stakeholder wahrgenommenen Stärken und Schwächen, aber auch Chancen und Risiken des ITV.SH in Bezug auf seine Aufgabenerledigung bewertet werden.

Empfehlungen

Die vierte und letzte Projektphase umfasste die Entwicklung von Handlungsempfehlungen sowie die Maßnahmenvalidierung. Dazu wurden sowohl Workshops mit dem ITV.SH als auch dem ZIT und den KLV durch KPMG organisiert. Weiterhin diente die Projektphase zum Verfassen des vorliegenden Abschlussberichts sowie der Vorstellung der Handlungsempfehlungen an den ITV.SH durch KPMG. Mit der Veröffentlichung und Präsentation des vorliegenden Abschlussberichts endete der Auftrag der Evaluation an KPMG im Februar 2023. Das Vorgehensmodell ist im Folgenden zusammengefasst.

Abbildung 3: Vorgehensmodell der Evaluation

2.3.1 Analyseraster und Datengrundlagen

Die gesamte Evaluation wurde gemäß der von der **Deutschen Gesellschaft für Evaluation** (DeGEval e.V.) kodifizierten Standards für Evaluation durchgeführt. Nach diesen hat eine Evaluation vier grundlegende Eigenschaften aufzuweisen:

1) **Nützlichkeit**: Die Evaluation des ITV.SH ist kein Selbstzweck. Sie wird streng auf die Ziele der Auftraggeberin bzw. der VertreterInnen der Träger des ITV.SH fokussiert. Sie soll einen Beitrag zur Weiterentwicklung des ITV.SH leisten. Ihre Ergebnisse sollen den handelnden Personen eine Grundlage für Entscheidungen bieten.

2) **Durchführbarkeit**: Die Evaluation hat innerhalb festgesetzter zeitlicher, finanzieller sowie politischer Rahmenbedingungen zur erfolgen. Die Auswahl von Methodik, Datengrundlagen und Ansprechpersonen sowie die Schwerpunktsetzung erfolgt unter deren Berücksichtigung. Wo erforderlich, sind pragmatische Ansätze vorzuziehen.

3) **Fairness**: Die Evaluation erfolgt zielgerichtet, aber unparteiisch. Vorgehen und Grundlagen der Evaluation erfolgen transparent für Beteiligte und Betroffene. Erhebung, Analyse und Empfehlungen werden unter enger Beteiligung der einschlägigen Anspruchsgruppen realisiert, deren Perspektiven eingeholt und berücksichtigt.

4) **Genauigkeit:** Die Evaluation erfolgt nach einschlägigen methodischen Standards der empirischen Wirtschafts- und Sozialforschung. Sie erfolgt thesengeleitet und Kriterien basiert. Ihr Vorgehen wird dokumentiert, Einschränkungen werden aufgezeigt.

Das Analyseraster beschreibt das inhaltlich-methodische Gerüst, mittels dessen die Standards in der Untersuchung des ITV.SH berücksichtigt wurden. Es macht nachvollziehbar, anhand welcher Kriterien die Evaluation zu Bewertungen kam und mittels welcher Verfahren die Erhebung notwendiger Informationen und Daten durchgeführt werden konnte.

Der analytische Zugang der Leistungsperspektive erfolgte durch das Modell der Wirkungskette. Dabei wurde der Frage nachgegangen, welches Problem durch den ITV.SH gelöst werden soll und wie erkennbar wird, ob es gelöst wurde.

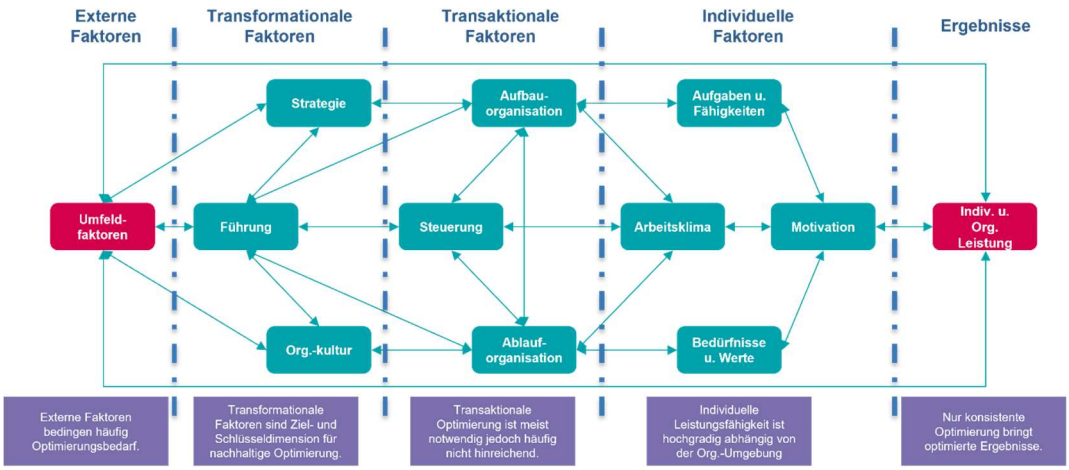

Abbildung 4: Analytischer Zugang - Leistungsperspektive

Um einen analytischen Zugang zur Organisationsperspektive zu erhalten, wurde das Modell der organisatorischen Leistungsfähigkeit nach Burke & Litwin herangezogen. Mit diesem Modell lässt sich der Frage nachgehen, wie eine Organisation optimal auf die Problemlösung ausgerichtet wird. Für die Anwendung in der Evaluation wurde das Modell nach Burke & Letwin entlang der **vier Dimensionen** des Organisationshandbuchs des Bundes **Strategie, Steuerung, Prozesse & Strukturen und Personal & Ressourcen** zusammengefasst, sowie um eine für die Evaluation notwendige **fünfte Dimension des Umfelds ergänzt**.

Für eine zielgerichtete Bewertung der Aufgabenerfüllung des ITV.SH und möglicher Handlungsfelder für eine Optimierung erfolgte die Evaluation thesengeleitet. Entlang der identifizierten Dimensionen wurden im Voraus der Evaluation zehn zu prüfende Hypothesen abgeleitet wurden.

Die Hypothesen wurden mit dem Auftraggeber sowie wesentlichen Akteuren wie der Staatskanzlei, dem ITV.SH und den KLV abgesprochen. Für die **Hypothesenentwicklung** war auch eine erste Sichtung des Errichtungsgesetzes und der Kooperationsvereinbarungen relevant.

Als zweite Perspektive auf die Ursache-Wirkungszusammenhänge wurde auch das Zusammenspiel der Dimensionen entlang der **Wertschöpfungskette** des ITV.SH betrachtet.

Als Inputs des ITV.SH sind dabei vor allem die finanziellen, personellen und organisatorischen Ressourcen zu betrachten. Die mit den Ressourcen durchgeführten Aufgaben und Tätigkeiten des ITV.SH sowohl zur internen Organisation sowie im Leistungsangebot an die Kommunen sind mit den Activities in die Evaluation eingeflossen. Output und Outcomes beschreiben die quantitativen Ergebnisse und erreichte Veränderung durch die Aufgabenausführung des ITV.SH. In der letzten Dimension des Impact betrachtete die Evaluation die Erreichung der Ziele des ITV.SH.

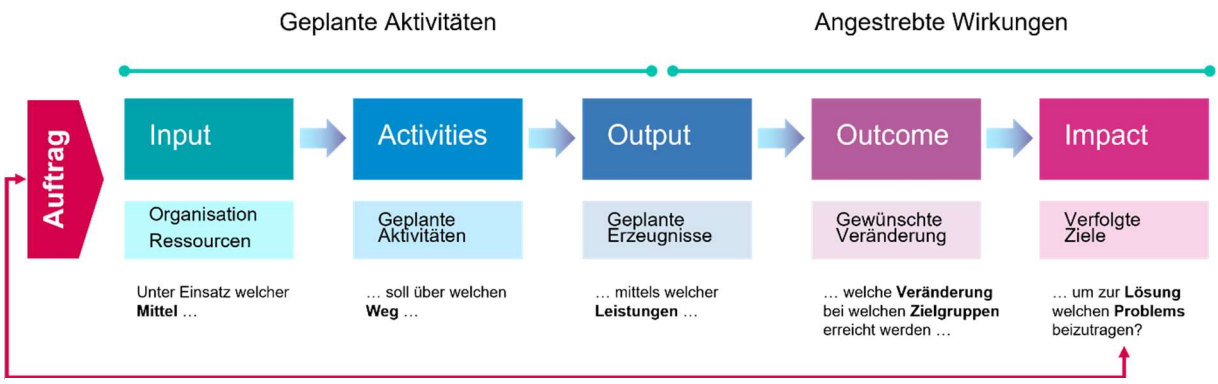

Abbildung 5: Analyseraster als Grundlage der Evaluation

2.3.2 Beteiligung der Stakeholder

Um den Grundsatz einer fairen Evaluation nach den Standards der Deutschen Gesellschaft für Evaluation (DeGEval e.V.) zu erfüllen sowie möglichst viele und diverse Eindrücke über die Aufgabenerfüllung des ITV.SH erhalten zu können, wurde eine Vielzahl an Stakeholdern für die qualitative Befragung und Datenerhebung berücksichtigt. In einem initialen Workshop wurden dabei zunächst VertreterInnen des ITV.SH sowie des ZIT befragt bzw. deren Eindrücke und Einschätzungen aufgenommen.

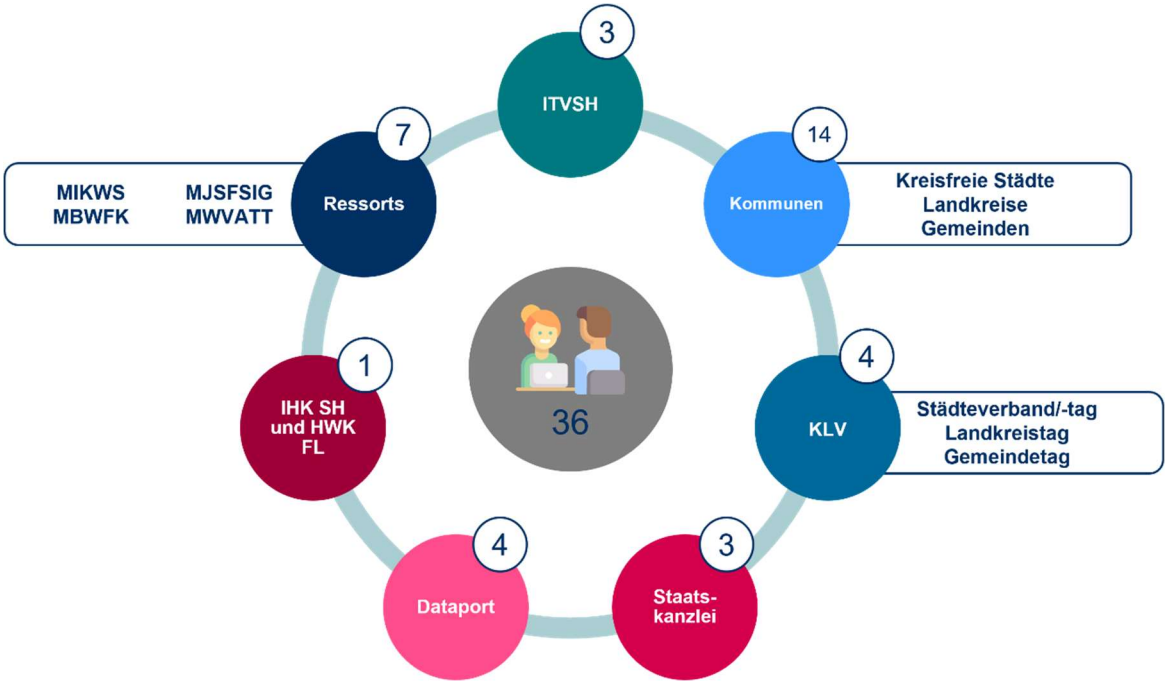

Abbildung 6: GesprächspartnerInnen der qualitativen Datenerhebung

In den darauffolgenden teil-standardisierten, qualitativen Interviews wurden verschiedene für die Evaluation relevante Stakeholder befragt. Da ein bedeutender Teil der Finanzierung des ITV.SH durch das Land Schleswig-Holstein erfolgt, wurden sowohl **VertreterInnen der Staatskanzlei sowie Mitarbeitende aus verschiedenen Landesministerien** befragt. Um die Steuerung Dataports durch den ITV.SH evaluieren zu können, wurden des Weiteren Mitarbeitende des IT-Dienstleisters in die Befragung aufgenommen. Zusätzlich wurden VertreterInnen der Wirtschaftskammern, welche als Mitglieder verschiedener Fachbeiräte vermehrt in Kontakt mit dem ITV.SH stehen, zu dessen Aufgabenerledigung und der Zusammenarbeit befragt.

Der Schwerpunkt der qualitativen Datenerhebung lag jedoch bei den kommunalen Trägern des ITV.SH. Zum einen wurden dafür VertreterInnen der **kommunalen Spitzenverbände** befragt. Diese bestellen die Mitglieder des Verwaltungsrats des ITV.SH und besitzen somit tiefe Einblicke in die Arbeitsweisen und Aufgabenerledigung des ITV.SH. Zusätzlich stehen diese in engem Kontakt zu den Kommunen in Schleswig-Holstein und können somit am besten die heterogenen Anforderungen, aber auch Eindrücke, abbilden und wiedergeben.

Zum anderen wurden die Kommunen direkt befragt. Um die heterogene kommunale Landschaft in Schleswig-Holstein möglichst breit abbilden zu können, wurden dabei **Mitarbeitende aus großen kreisfreien Städten, Landkreisen, aber auch kleineren und ländlicheren Gemeinden** befragt. Interviewteilnehmende waren nach Entscheidung der jeweiligen Kommune sowohl Digitalisierungsbeauftragte, Verwaltungsleitungen wie auch IT-Leitungen der Kommunen. So wurden insgesamt vier Amtsdirektoren bzw. Amtsleiter, drei CDOs/CIOs, vier Fachbereichsleitungen sowie zwei Digitalisierungsbeauftragte und ein Stadtrat befragt. Bei der Auswahl der kommunalen Digitalisierungsverantwortlichen wurde KPMG von Seiten der KLV unterstützt. Zusätzlich wurde

darauf geachtet, kommunale Träger verschiedener Größe und Struktur sowie Digitalisierungsgrade zu berücksichtigen, um ein möglichst breites Bild generieren zu können.

3 Ergebnisse der Datenerhebung

Dieser Abschnitt beschreibt die in der Erhebungsphase gewonnene Datengrundlage für die Evaluation und Entwicklung der Handlungsempfehlungen näher.

3.1 Kontextanalyse

Um eine Grundlage für die Evaluation der Aufgabenerfüllung des ITV Schleswig-Holstein legen zu können, wurde zunächst der **historische, organisatorische und rechtliche Kontext** der Leistungserbringung des ITV.SH erfasst. Im Detail ging es um die Entwicklung einer ersten Übersicht über das Aufgabenportfolio sowie die Entstehung des ITV.SH. Gleichfalls war Gegenstand der ersten Übersicht die relevanten Interessengruppen für die nachfolgende Untersuchung der Aufgabenerledigung des ITV.SH zu identifizieren.

In einem weiteren Schritt dienten die vorgelagerten Erstinterviews zusätzlich der gemeinsamen **Entwicklung von Arbeitshypothesen** für die Evaluation. Besonderer Fokus der Kontextanalyse lag jedoch darauf, das Umfeld des ITV.SH sowie beteiligte Stakeholder und Interessensverflechtungen zu identifizieren. Dabei konnten fünf Gruppen an Stakeholdern ausfindig gemacht werden, die durch direkte Beziehungen einen wichtigen Stellenwert bei der Evaluation der Aufgabenerfüllung des ITV.SH einnehmen. Dabei handelt es sich zum einen um die politischen Akteure des Landes Schleswig-Holstein, darunter v.a. die Staatkanzlei bzw. das ZIT, welches die Rechtsaufsicht des ITV.SH innehat sowie einen großen Anteil der Finanzierung des ITV.SH übernimmt. Auf Seiten des Landes nehmen zusätzlich die für die OZG- und E-Government-Umsetzung zuständigen Fachressorts eine wichtige Rolle im Umfeld des ITV.SH ein.

Als weitere Interessengruppe wurden die Partner des ITV.SH erkannt. Mit der Gründung des ITV.SH erhielt der Verbund einen Steuerungsauftrag gegenüber Dataport, dem IT-Dienstleister des Landes Schleswig-Holstein. Weitere Partner des ITV.SH sind das Breitband-Kompetenzzentrum Schleswig-Holstein (BKZ.SH) sowie die Akademie für die Ländlichen Räume Schleswig-Holsteins (ALR SH). Auf Grund der geringeren Intensität der Zusammenarbeit wurden die beiden letzteren Partner nicht unmittelbar in die Evaluation einbezogen. Die Wirtschaftsverbände Industrie- und Handelskammer (IHK) sowie die Handwerkskammer (HWK) wurden als Vertretungen der Unternehmen als Interviewteilnehmenden berücksichtigt. Ziel war es, damit die Aufgabenstellung des ITV.SH als EA.SH einschätzen und bewerten zu können.

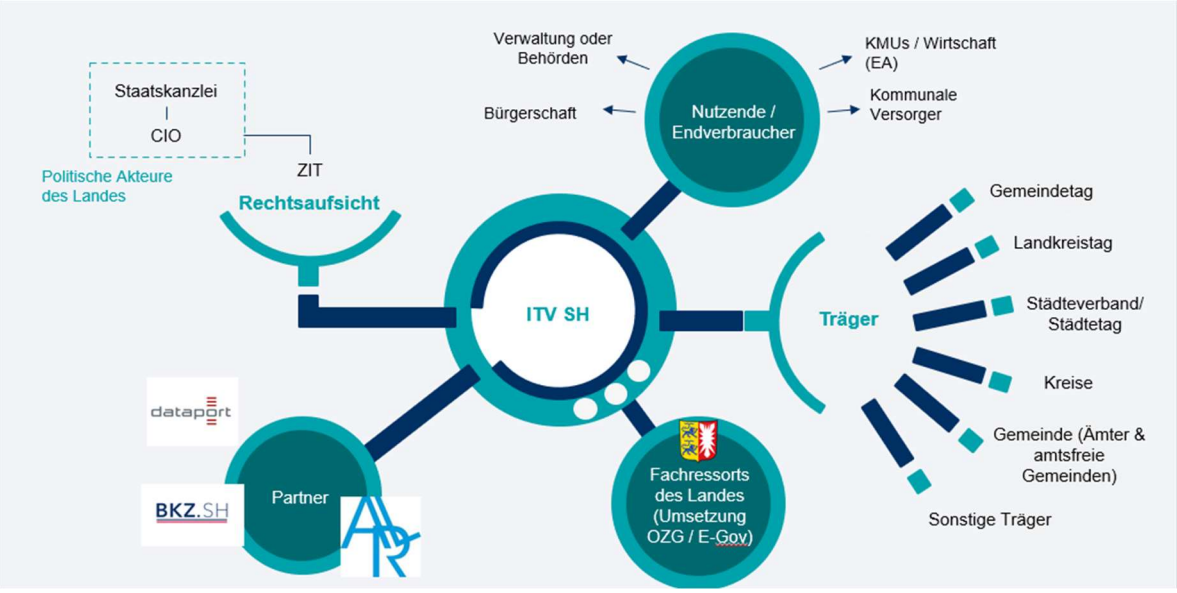

Abbildung 7: Die wichtigsten Stakeholder des ITV.SH

Die wichtigste Gruppe in der Kontextanalyse stellen jedoch die Träger des ITV.SH. Diese bestehen aus den kommunalen Spitzenverbänden Gemeindetag SH, Landkreistag SH sowie Städtetag und Städteverband Schleswig-Holstein. In der Breite setzen sich die Träger des ITV.SH aus den Landkreisen, Gemeinden (Ämter und amtsfreie Gemeinden) und Städten zusammen.

Die Landschaft der Träger ist dabei mit einer hohen Anzahl an Gemeinden weit verzweigt. Die bestehende, stark ausgeprägte Heterogenität der kommunalen Landschaft in Schleswig-Holstein stellt den ITV.SH vor mehrere Herausforderungen. Zum einen wird die individuelle Anforderungsaufnahme der einzelnen Kommunen aufgrund der Anzahl der zu berücksichtigenden Gemeinden stark erschwert. Selbst bei einer Bündelung durch die kommunalen Spitzenverbände ist es für den ITV.SH kaum möglich, alle Anforderungen und Bedürfnisse einzelner Gemeinden zu berücksichtigen.

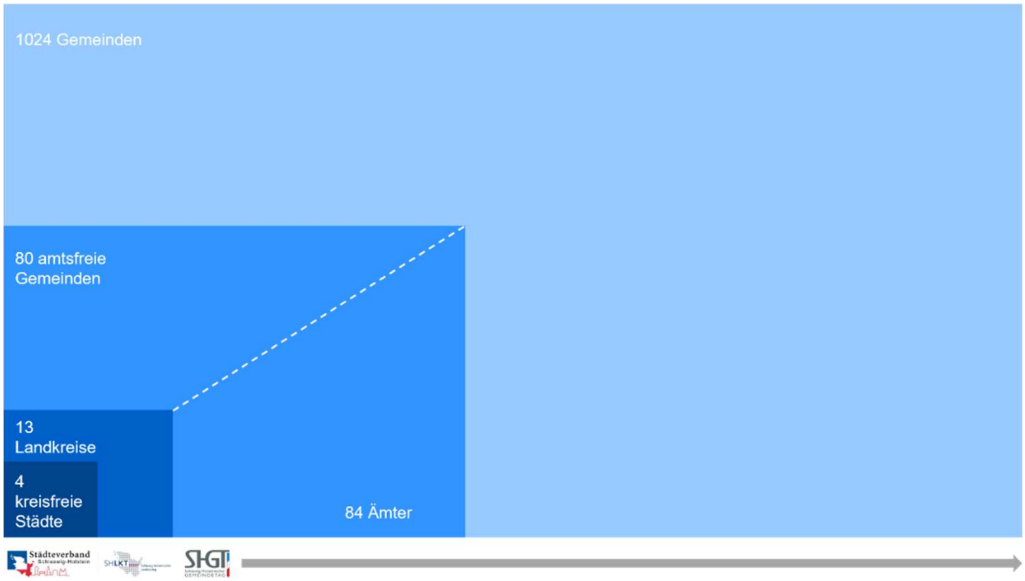

Abbildung 8: Verzweigte Trägerlandschaft des ITV.SH

Zum anderen stellt es den ITV.SH vor die anspruchsvolle Aufgabe, die unterschiedlichen bestehenden Reifegrade und Digitalisierungsfortschritte der einzelnen Kommunen zu berücksichtigen. Während große kreisfreie Städte und digitale Modellkommunen konkrete Bedarfe zur Unterstützung in der Umsetzung von Digitalisierungsvorhaben äußern können, stellen die strukturellen und organisatorischen Grundlagen der Digitalisierung besonders kleinere und ländlichere Kommunen vor große Herausforderungen.

Die weite Verzahnung der großen Anzahl an Kommunen beschränkt sich nicht nur auf die Trägerschaft, sondern hat auch Auswirkungen auf die Geschäftssteuerung des ITV.SH. In einem rotierenden Verfahren werden von den kommunalen Spitzenverbänden Mitglieder für einen regelmäßigen Turnus in den Verwaltungsrat des ITV.SH bestellt. Der Verwaltungsrat des ITV.SH entsendet daraufhin ein Mitglied und eine Stellvertretung an den Verwaltungsrat von Dataport. Weiterhin bestimmt der Verwaltungsrat auch die Geschäftsführung des ITV.SH. Das Land übt durch die Staatskanzlei (CIO/ZIT) die Rechtsaufsicht über den ITV.SH aus, sowie im Bereich EA-SH zusätzlich die Fachaufsicht. Eine Weisungsbefugnis besteht außerhalb der Fachaufsicht über den EA-SH nicht. Das Recht der kommunalen Selbstverwaltung bleibt gewahrt.

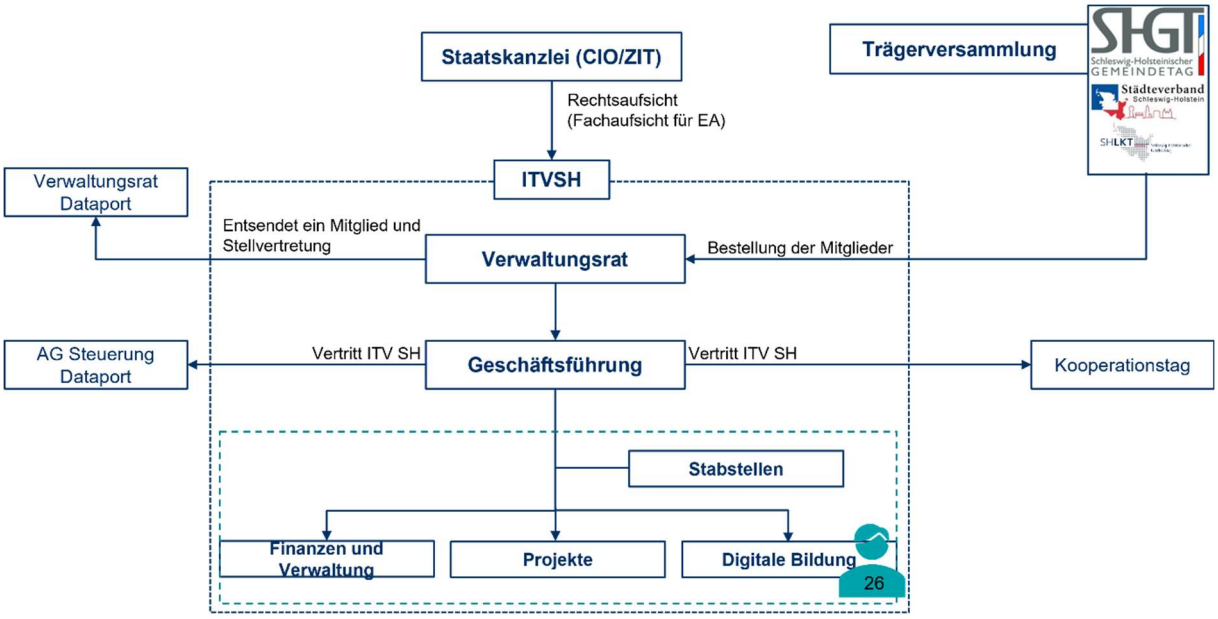

Abbildung 9: Zentrale Organe des ITV.SH

Die initialen Interviews sowie die Dokumentensichtung im Zuge der Kontextanalyse offenbarten weiterhin einen recht kleinen Geschäftskörper des ITV.SH. So sind trotz der hohen Zahl an potenziellen Endnutzern und der Größe und Relevanz der Aufgabengebiete und -erfüllung beim IT-Verbund selbst gerade einmal 26 Personen angestellt. Im Vergleich zu anderen kommunalen IT-Dienstleistern auf Bundesebene zeigt sich dabei eine große Diskrepanz auf.

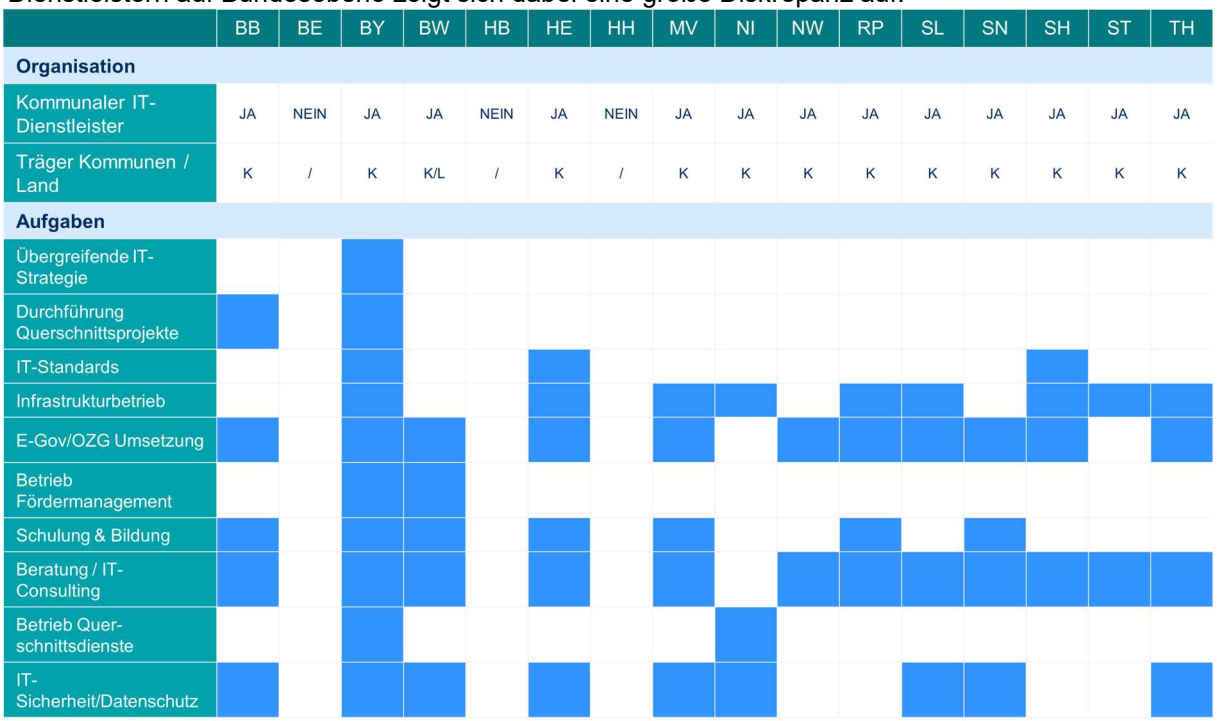

Abbildung 10: ITV.SH im Vergleich mit anderen kommunalen IT-Dienstleistern

Diese rührt vor allem aus der Tatsache, dass der ITV.SH nicht, wie in den anderen Bundesländern üblich, betriebliche Aufgaben und die Bereitstellung von Infrastruktur als Kernaufgabe besitzt. Mit seiner Ausrichtung als Bindeglied zwischen Land und Kommen sowie kommunen-übergreifende Koordinationsstelle ist der ITV.SH ohne unmittelbaren Vergleich in Deutschland.
In seiner internen Organisation ist der ITV.SH mit drei Hauptgeschäftsbereichen (Projekte, Finanzen & Verwaltung sowie Bildung) insbesondere auf die OZG-Umsetzung ausgerichtet.

Damit spiegelt die interne Organisation vordergründig eine funktionale Struktur wider, welche die unterschiedlichen gesetzlichen Aufgabenstellungen, wie zum Beispiel den EA-SH oder das kommunal-übergreifende Kompetenzzentrum, zunächst nicht aufgreift.

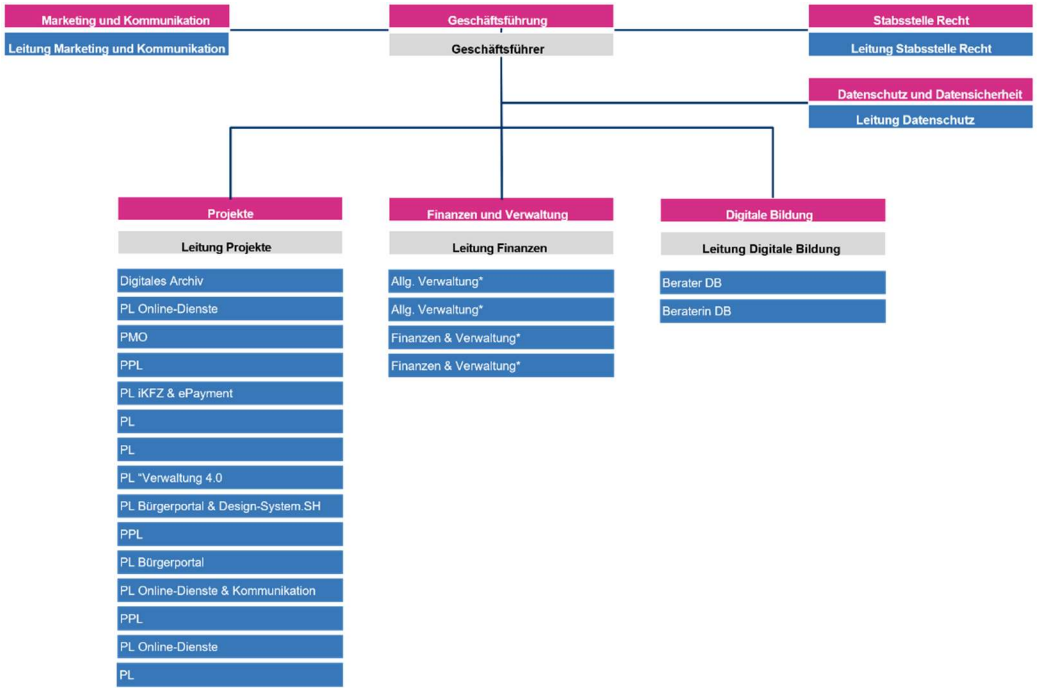

Abbildung 11: Geschäftsverteilungsplan ITV.SH; Stand: ??/2022

Die initiale Kontextanalyse des Umfeldes des ITV.SH zeigt eine **verzweigte und komplizierte Struktur**. Durch die Trägerschaft einer stark heterogenen und großen kommunalen Landschaft agiert der ITV.SH in einem komplexen Umfeld mit einem ebenso heterogenen Anforderungs- und Bedürfnisprofil. Auch die komplexe Verzweigung und Zuständigkeit von Land und Kommunen erschwert die Aufgabenerfüllung des IT-Verbundes.

3.2 Interviews

In der zweiten Projektphase der Evaluation wurde von Seiten KPMGs mit der qualitativen Datenerhebung anhand leitfadengestützter, qualitativer Interviews begonnen. Der Interviewleitfaden bestand aus im Vorfeld identifizierten Kernfragen pro Evaluationsdimension, wie Abbildung 13 zeigt. Der Leitfaden ging als Zusammenfassung der Interviewinhalte zur Vorbereitung vor der

Abbildung 12: Beispielhafter Interview-Leitfaden

Durchführung des Interviews an die Gesprächsteilnehmenden. Grundlage für den Interviewleitfaden war ein detaillierter Fragenkatalog entlang des Analyserasters, inklusive der Hypothesen. Fragenkatalog und Leitfaden wurden durch KPMG in Absprache mit den KLV und dem ITV.SH entwickelt. Der Fragenkatalog umfasste insgesamt 141 Fragen sowie Sonderfragen zum Bereich der Digitalen Bildung.

Die Interviews mit den Teilnehmenden wurden überwiegend einzeln durchgeführt, wo organisatorisch sinnvoll auch mit zwei Gesprächsteilnehmenden. Die Interviewdurchführung erfolgte ausschließlich durch die KPMG ohne Beteiligung seiner Träger oder des Landes.

Die Aussagen der Gesprächsteilnehmenden wurden protokolliert und zunächst im Nachgang mit den Teilnehmenden abgestimmt. Den Gesprächsteilnehmenden wurde im Hinblick auf die Auswertung der Gespräche Anonymität zugesagt, sodass Aussagen im Abschlussbericht nicht einer bestimmten Person zugeordnet werden können.

Abbildung 13: Ablauf der qualitativen Datenerhebung

Die Antworten der Teilnehmenden und die Datenpunkte der Dokumentenanalyse wurden entlang des Analyserasters kategorisiert und einem oder mehreren Items aus dem Fragekatalog zu geordnet. So konnten die inhaltlichen Antworten und Bewertungen der Interviewteilnehmenden entlang des Analyserasters aggregiert und miteinander verglichen werden. Ausschlaggebend für die Gewichtung der unterschiedlichen Perspektiven war die Häufigkeit der Nennung unterschiedlicher Themenstellung unter Berücksichtigung der verschiedenen Interessensgruppen. Somit konnte sowohl eine Evaluation der Aufgaben vorgenommen wie auch entlang der Hypothesen Aussagen über die Wirkfaktoren der Aufgabenevaluation getroffen werden.

3.3 Dokumentenanalyse

Als zentrale Informationsgrundlage der Evaluation der Aufgabenerfüllung des ITV.SH diente die zum Projektstart besprochene Sichtung verschiedener relevanter Dokumente, welche KPMG zu Beginn des Projektes durch den ITV.SH übergeben sowie fortlaufend nachgereicht wurden. Unter anderem wurden dafür Gesetzestexte, Wirtschaftspläne, Strategie- und Konzeptpapiere aber auch bspw. Rechnung gesichtet und analysiert.

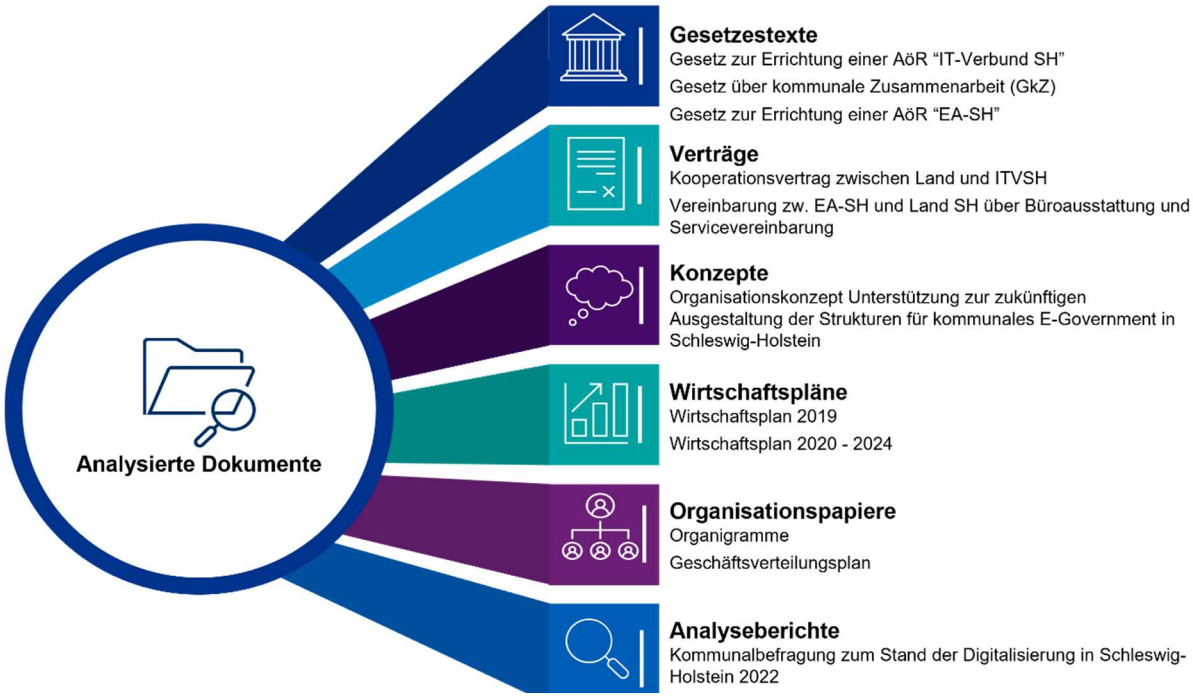

Abbildung 14: Dokumentenanalyse der Evaluation

Folgende Dokumente wurden KPMG im Einzelnen zur Sichtung und Analyse übergeben:

Tabelle 1: Bereitgestellte Dokumente

Titel	Inhalt	Zugespielt am	Dokumententyp
Gesetz zur Errichtung einer Anstalt öffentlichen Rechts „IT-Verbund Schleswig-Holstein	Errichtungsgesetz des ITV.SH inklusive rechtlicher Vorgaben und Aufgabenbeschreibung	09.08.2022	PDF
Kooperationsvertrag zwischen Land und ITV.SH	Kooperationsvereinbarung zur Synchronisierung und Fortschreibung der Ziele im Bereich der Digitalisierung zwischen dem Land SH und den kommunalen Landesverbänden	09.08.2022	PDF
Organisationskonzept Unterstützung zur zukünftigen Ausgestaltung der Strukturen für kommunales E-Government in Schleswig-Holstein	Organisationskonzept Unterstützung zur zukünftigen Ausgestaltung der Strukturen für kommunales E-Government in Schleswig-Holstein	10.08.2022	PDF
Rechnung gem. §2 zur Vereinbarung EA-SH und Land SH	Rechnung i.H.v. 1250,00 € für Büro-Ausstattung	09.08.2022	PDF
Vereinbarung zw. EA-SH und Land SH über Büro-Ausstattung und Servicevereinbarung	Vereinbarung zw. EA-SH und Land SH über Büro-Ausstattung und Servicevereinbarung	09.08.2022	PDF
Satzung der Anstalt öffentlichen Rechts „IT-Verbund Schleswig-Holstein	Satzung der Anstalt öffentlichen Rechts „IT-Verbund Schleswig-Holstein	09.08.2022	PDF
Wirtschaftsplan AöR ITVSH 2019	Konsolidierte Übersicht und Daten der Wirtschaftsplanung 2019	09.08.2022	PDF
Entwurf eines Gesetzes zur Errichtung einer Anstalt öffentlichen Rechts „IT-Verbund Schleswig-Holstein“	Entwurf des Errichtungsgesetzes des ITV.SH inklusive rechtlicher Vorgaben und Aufgabenbeschreibung	16.08.2022	PDF
Gesetz über die Errichtung einer Anstalt öffentlichen Rechts „Einheitlicher Ansprechpartner Schleswig-Holstein“	Gesetz über die Errichtung einer Anstalt öffentlichen Rechts „Einheitlicher Ansprechpartner Schleswig-Holstein“	14.08.2022	PDF
Gesetz über die kommunale Zusammenarbeit (GkZ)	Gesetz über die kommunale Zusammenarbeit (GkZ)	14.08.2022	PDF
Kommunalbefragung zum Stand der Digitalisierung in Schleswig-Holstein 2022	Entwurf des Ergebnisberichts der Kommunalbefragung zum Stand der Digitalisierung in SH	17.08.2022	DOCX
Darstellung Aufgaben Ziele	Auflistung der Aufgaben und Ziele des ITVSH	26.09.2022	XLSX
Organigramm	Grafische Übersicht der Organisationsstruktur	14.10.2022	PDF
Geschäftsverteilungsplan	Grafische Übersicht des Geschäftsverteilungsplans	14.10.2022	PDF
Frauenförderplan	Plan zur Förderung von Frauen beim ITV.SH	18.10.2022	PDF
Wirtschaftsplan 2020-2024	Übersicht und Daten der Wirtschaftsplanung 2020-2024 exkl. 2021	09.11.2022	XLSX
Monitoring Beitrittserklärungen	Übersicht der für den Online-Shop des ITV.SH registrierten Kommunen	01.12.2022	XLSX

Sämtliche vom ITV.SH zur Verfügung gestellten Dokumente wurden durch KPMG gesichtet und hinsichtlich ihrer Projektrelevanz und Auswirkungen auf die Aufgabenerfüllung des ITV.SH ausgewertet. Im Falle zusätzlicher Informationsbedarfe wurden entsprechende Unterlagen nachträglich angefordert oder in Arbeitsterminen mit dem ITV.SH besprochen, bspw. zur Wirtschaftsplanung und fehlenden bzw. konsolidierten Angaben der Beträge. Eine Prozessdokumentation konnte seitens des ITV.SH nicht vorgelegt werden.

Im Ergebnis versetzte die Dokumentensichtung und -auswertung KPMG in die Lage, bereits vor Beginn der qualitativen Datenerhebung einen Einblick in die Organisationsstrukturen und Vorgänge zu erhalten und diese aufgrund bereits feststehender Erkenntnisse abzukürzen. Neben den gesetzlichen Regelungen sowie den Kooperationsvereinbarungen zeigte sich insbesondere der Wirtschaftsplan als bedeutend für die Evaluation.

3.4 Workshops und Vertiefungsinterviews

Es wurde ein initialer Kick-Off Termin mit dem Auftraggeber und der Geschäftsführung des ITV.SH sowie VertreterInnen der KLV abgehalten. Im Zuge der Evaluation des IT-Verbundes kam es zu weiteren verschiedenen Workshops, in denen den Stakeholdern das weitere Vorgehen erklärt sowie erste Ergebnisse und Handlungsempfehlungen präsentiert wurden.

Ziel der Workshops war dabei eine enge Abstimmung der bisher identifizierten Stärken, Chancen, Handlungsbedarfe und Risiken sowie der daraus resultierenden Handlungsempfehlungen mit dem Auftraggeber.

3.5 Online-Befragung der Zielgruppen

Seitens des ZIT und der KLV wurde eine qualitative Datenerhebung bevorzugt, um eine hohe Qualität der Datenerhebung sicherstellen zu können. Durch KPMG war zunächst eine geplante quantitative Vollerhebung mittels einer Online-Befragung der Zielgruppen präferiert worden. Auch wenn die im Folgenden dargelegten Ergebnisse somit auf einer Teilmenge der kommunalen Träger fußen und keinen vollumfänglichen Anspruch auf Repräsentativität erheben können, eigneten sich die qualitativen Befragungen für einen genaueren Einblick in die Wahrnehmung der Aufgabenerfüllung des ITV.SH. Zusätzlich wurde seitens KPMG darauf geachtet, trotz der Einschränkungen ein möglichst diverses Bild durch die Berücksichtigung von Kommunen jeglicher Größe und Digitalisierungsgrad zu erzeugen.

4 Ergebnisse der Analyse

4.1 Aufgabenkritik

Die gesetzlich festgelegten Aufgabengebiete des ITV.SH wurden anhand des Errichtungsgesetztes des ITV.SH sowie der Übernahme der Rechtsnachfolge des EA-SH identifiziert. Um einen strukturierten Analyseansatz zu schaffen, wurden zunächst die einzelnen Aufgaben des ITV.SH erfasst und kategorisiert.

Die Aufgaben des ITV.SH lassen sich dabei aus den *gesetzlichen Grundlagen*, den *strategischen Zielen* sowie der *operativen Tätigkeit* ableiten. Die gesetzlichen Aufgaben können aus dem Errichtungsgesetz ITVSH entnommen werden. Diese sind rechtlich vorgeschrieben und müssen vom ITV.SH umgesetzt werden.

Die strategischen Ziele ergeben sich aus der Kooperationsvereinbarung zwischen dem ITV.SH und dem Land Schleswig-Holstein. Die Kooperationsvereinbarung ergänzt und erweitert die im Errichtungsgesetz festgelegten Aufgaben und konkretisiert die Zielsetzungen sowie die Finanzierung des ITV.SH.

Ein drittes Aufgabenpaket des ITV.SH lässt sich aus der operativen Analyse anhand der durch KPMG durchgeführten Interviews ableiten. Diese Aufgaben sind weder ausdrücklich gesetzlich festgeschrieben noch in einer Kooperationsvereinbarung festgehalten, spiegeln jedoch die Wünsche und Bedürfnisse der beteiligten Interessensgruppen wider und dienen somit als mögliche Aufgaben, denen sich der ITV.SH zukünftig widmen könnte.

Für die Analyse wurde eine Zweck- und Vollzugskritik durchgeführt. In der Zweckkritik wurde der Grad der Aufgabenerfüllung und die Pflichtigkeit der Aufgaben geprüft, **d.h. ob der ITV.SH einer bestimmten Aufgabe nachkommen muss, sollte oder kann**. Mit der Vollzugkritik wurde die Wirtschaftlichkeit der Aufgabenausführung eingeordnet.

Die folgende Tabelle bietet einen Überblick über die Aufgaben des ITV.SH und den Ergebnissen der Zweck- und Vollzugskritik. Die Herleitung der Zweck- und Vollzugskritik wird in den folgenden Abschnitten näher erläutert. Eine detaillierte Aufschlüsslung der Tabelle findet sich im Anhang.

Tabelle 2: Übersicht der Aufgabenkritik

Rolle	Aufgabe	Aufgaben-grundlage	Grad der Aufga-benerfüllung	Pflichtigkeit	Wirtschaftlichkeit der Aufgabener-füllung
Kompetenzzent-rum	Entwicklung gemein-samer IT-Strategie und IT-Standards der Trä-ger fördern	§ 3 Abs. 1 S. 2 und Nr. 4 ITVSH-G	werdend	muss	entwickelnd
Kompetenzzent-rum	verwaltungsübergrei-fende Projekte realisie-ren	§ 3 Abs. 1 Nr. 1 ITVSH-G	werdend / etab-liert	muss	optimiert
Kompetenzzent-rum	IT-Dienstleister im Rahmen von Projekten steuern	§ 3 Abs. 1 Nr. 2 ITVSH-G	werdend	muss	entwickelnd
Kompetenzzent-rum	Kommunikation zwi-schen den Trägern, den kommunalen Landesverbänden und Dritten ermöglichen und fördern, sowie die Interessen der Träger zu vertreten	§ 3 Abs. 1 Nr. 3 ITVSH-G	etabliert	muss	entwickelnd
Kompetenzzent-rum	Betriebsverantwortung für Digitalisierungs- und E-Government-Inf-rastruktur übernehmen	§ 3 Abs. 2 IT-VSH-G	offen / neu	kann	offen
Kompetenzzent-rum	Umsetzung des OZG durch Kommunen fachlich unterstützen	§ 3 Abs. 3 IT-VSH-G	etabliert	muss	entwickelnd
Kompetenzzent-rum	Umsetzung des OZG durch Kommunen zentral koordinieren	§ 3 Abs. 3 IT-VSH-G	etabliert	muss	optimiert
EA SH	Durchführung staatli-cher Verfahren und Formalitäten in der Rolle des EA	§ 19 Abs. 1,3-5 ITVSH-G i. V. m. § 6 DLRL	etabliert	muss	entwickelnd
Kompetenzzent-rum	mit den Trägern zu-sammen die OZG-Um-setzung in den Kom-munen vorantreiben	KoopV II a-g	werdend	soll	entwickelnd
Kompetenzzent-rum	Unterstützung der kommunalen Schulträ-ger bei der Digitalisie-rung von Schulen	Evaluation	etabliert	soll	optimiert
Kompetenzzent-rum	Unterstützung der Kommunen in der Um-setzung der digitalen Daseinsvorsorge	Evaluation	Neu	kann	neu
Kompetenzzent-rum	Fach- und Anlaufstelle zur bedarfsgerechten Beratung der Kommu-nen in der Optimierung und Automatisierung von Verwaltungspro-zessen	Evaluation	Neu	kann	neu
Kompetenzzent-rum	Entwicklung von ge-meinsamen Standards und Vorgaben in der Informationssicherheit	Evaluation	Neu	kann	neu

4.1.1 Zweckkritik

In der Zweckkritik wurde sowohl der Grad der Aufgabenerfüllung sowie die Pflichtigkeit der Aufgabenerfüllung bewertet. Der **Grad der Aufgabenerfüllung** wurde wie folgt kategorisiert:

- *Neue / offene* (bisher noch nicht angegangenen) Aufgaben
- *Werdende* Aufgaben (Aufgabenerfüllung ist im Aufbau)
- Bereits *etablierte* Aufgaben (routinierte Aufgabenerfüllung).

Die **Pflichtigkeit** der Aufgabenerfüllung wurde ebenfalls in drei Kategorien bewertet:

- Muss-Aufgaben (Aufgabenerfüllung ist zwingend vorzunehmen)
- Soll-Aufgaben (Aufgabenerfüllung sollte auf Grund der strategischen Bedeutung übernommen werden)
- Kann-Aufgaben (welche nicht unmittelbar zu den Kernaufgaben des ITV.SH gehören sollte).

Im Folgenden werden die einzelnen Aufgaben näher betrachtet und die Kategorisierung von Aufgabenerfüllung und Pflichtigkeit beschrieben.

Tabelle 3: Zweckkritik Förderung einer gemeinsamen IT-Strategie und IT-Standards

Entwicklung **gemeinsamer IT-Strategie und IT-Standards** der Träger fördern	
Pflichtigkeit	Muss
Gemäß § 3 Abs. 1 S. 2 Errichtungsgesetz ITVSH wird dem ITV.SH die Aufgabe übertragen, die Entwicklung einer gemeinsamen IT-Strategie der kommunalen Träger zu fördern. Eine homogene Strategie würde zum einen Ressourcen schonen, da nicht jede Kommune oder kleine kommunale Verbände Personal und Ressourcen für die Entwicklung einer eigenen Strategie verwenden müssten. Zum anderen würde eine gemeinsame Strategie der Homogenisierung der IT-Infrastruktur und Anwendungen dienen und somit ein übergreifendes, anwendungsfreundliches IT-Umfeld auf kommunaler Ebene schaffen. Nach der Evaluation ist diese Aufgabe nicht nur gemäß dem Errichtungsgesetz relevant, sondern auch ein Bedarf seitens der Träger des ITV.SH. Die Aufstellung einer Digitalisierungsstrategie ist in einigen Kommunen bereits in der Entwicklung. Oft wird die Strategie dabei durch eine/n Digitalisierungsbeauftragte/n erstellt. In anderen Kommunen wird zwar der Bedarf für einen strategischen Ansatz für die kommunale Digitalisierung wahrgenommen, eine umfassende Strategie ist jedoch noch nicht in Erstellung. Diese strategischen Ansätze könnten von kommunen-übergreifenden Grundsätzen und Leitplanken profitieren. Gerade für kleinere Kommunen sind gleiche Rahmenbedingungen oder ein ähnliches Zielverständnis zur engen Zusammenarbeit notwendig. Darüber hinaus bestimmt auch das Verhältnis des ITV.SH zur Dataport und der Beziehungsaufbau zu anderen IT-Dienstleistern neben der Dataport die Ausrichtung der Kommunen. Zuletzt sind seitens der Kommunen vor allem die Vorgehensweisen zur OZG-Umsetzung nach dem EfA-Prinzip wichtige strategische Grundsatzentscheidungen.	
Erfüllungsgrad	Werdend

Der ITVSH befindet sich mit den Leitungen der Kommunen in teilweise engem Austausch über die strategischen Bedarfe und nimmt diese auch in seine weitere Geschäftsplanung auf. Die Formulierung der landesweiten Digitalisierungsstandards und insbesondere die Ausformulierung konkreter strategischer Ziele sind aktuell jedoch noch nicht vollumfänglich vorgenommen. Standards werden dabei seitens des ITV.SH vor allem im Bereich der OZG-Umsetzung gesetzt. In anderen Bereichen wie der IT-Sicherheit oder mit der Verwaltungsdigitalisierung eng verknüpften Themen wie der Prozessanalyse werden von den Kommunen Bedarfe gesehen, aktuell jedoch noch nicht durch den ITV.SH vorangetrieben.

Tabelle 4: Zweckkritik Realisierung verwaltungsübergreifender Projekte

Verwaltungsübergreifende Projekte realisieren	
Pflichtigkeit	Muss
In § 3 Abs. 1 Nr.1 Errichtungsgesetz ITVSH wird weiterhin die Aufgabe des ITV.SH festgelegt, verwaltungsübergreifende Projekte in der Rolle eines Kompetenzzentrums zu realisieren. Diese Aufgabe ist für die Kommunen nach der Evaluation nicht nur im OZG-Kontext, sondern auch hinsichtlich der Koordination weiterer gemeinsamer Entwicklungsprojekte der Fachverfahren relevant. Der Bedarf hierfür wird seitens der Kommunen insbesondere bei IT-Lösungen gesehen, welche eine Anforderung vieler Kommunen zur gleichen Zeit löst oder bei denen die Kommunen spezielle Anforderungen wahrnehmen. Hierbei handelt es sich damit um eine Aufgabe, welche erfüllt werden muss.	
Erfüllungsgrad	Werdend
Insbesondere in der OZG-Umsetzung ist die koordinierende Rolle des ITV.SH bereits umfassend etabliert, vor allem über die vergangenen anderthalb Jahre. Bei anderen Entwicklungsprojekten, wie dem OSI-Plug-in, ist die Aufgabenerfüllung noch im Werden.	

Tabelle 5: Zweckkritik Steuerung von IT-Dienstleistern

IT-Dienstleister im Rahmen von Projekten **steuern**	
Pflichtigkeit	Muss
Um die kommunale Verwaltungsdigitalisierung in Schleswig-Holstein operativ zu unterstützen, wurde dem ITV.SH die **Steuerung von IT-Dienstleistern** im Rahmen von Projekten gem. § 3 Abs. 1 Nr. 2 Errichtungsgesetz ITVSH eröffnet. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf dem IT-Dienstleister Dataport. Durch die Übertragung der Beteiligung sollte die Rolle des ITV.SH gegenüber Dataport gestärkt werden. So werden durch den ITV.SH Verwaltungsratsmitglieder zu Dataport entsandt und es bestehen bereits etablierte Strukturen der Zusammenarbeit.	
Erfüllungsgrad	Werdend
Die Rolle des ITV.SH auf der Ebene der operativen Zusammenarbeit und der Steuerung der Dataport ist nur teilweise so festgelegt, dass der ITV.SH auch die Anforderungen der Kommunen kollektiv gegenüber der Dataport vertreten kann. Hier fehlt teilweise die formale Bestimmung des ITV.SH als Repräsentant der Kommunen und Auftraggebervertretung. Damit ist die Rolle des ITV.SH auf die Beratung und Koordinierung beschränkt.	

Tabelle 6: Zweckkritik Förderung der Kommunikation

Kommunikation zwischen den Trägern, den kommunalen Landesverbänden und Dritten **ermöglichen und fördern**	
Pflichtigkeit	Muss
Eine Kernaufgabe des ITV.SH liegt in der **Kommunikation**. Dabei geht es gem. § 3 Abs. 1. Nr. 3 Errichtungsgesetz ITVSH insbesondere darum, die Kommunikation zwischen den Trägern, den kommunalen Landesverbänden und Dritten zu ermöglichen, zu fördern sowie die Interessen der Träger gegenüber Dritten in den Bereichen IT und Digitalisierung zu vertreten. Seitens der Kommunen wird in der bereits etablierten Austausch- und Kommunikationsplattform ein hoher Mehrwert gesehen. Der Mehrwert wird unter anderem in der Ermöglichung einer flexiblen Vernetzung der Kommunen untereinander gesehen, sowie den Informationsfluss seitens des ITV.SH zu gesetzlichen Neuerungen oder zentralen Vorhaben.	
Erfüllungsgrad	Werdend
Mit der strategischeren Blickrichtung der Kommunen auf die Digitalisierung war in der Evaluation auch deutlich ein steigender Wunsch der Leitungsebenen (Verwaltungsleitungen) nach einer zielgruppengerechten Kommunikation, z.B. zu den Auswirkungen und dem Zeitplan für die Umsetzung des § 2b UStG, zu sehen. Hier wird nun eine deutlichere proaktivere Kommunikation des ITV.SH eingefordert.	

Tabelle 7: Zweckkritik Übernahme von Betriebsverantwortung

Betriebsverantwortung für Digitalisierungs- und E-Government-Infrastruktur übernehmen	
Pflichtigkeit	Kann
Der ITV.SH ist nicht verpflichtet, die **Betriebsverantwortung** für Digitalisierungs- und E-Government-Infrastruktur zu übernehmen, kann dies jedoch nach eigenem Ermessen anbieten. Bisher wurde dies jedoch noch nicht vom ITV.SH umgesetzt. Auch zukünftig wird seitens der Kommunen und anderen Interessensgruppen keine Betriebsverantwortung beim ITV.SH gesehen. Lediglich die Koordination und Planung zentralisierter Infrastruktur bei externen IT-Dienstleistern oder kommunalen Rechenzentren könnte als Teil der Aufgabe wahrgenommen werden.	
Erfüllungsgrad	Offen
Eine umfangreiche Betriebsverantwortung besteht seitens des ITV.SH aktuell nicht.	

Tabelle 8: Zweckkritik Begleitung der OZG-Umsetzung

OZG-Umsetzung fachlich begleiten und zentral koordinieren	
Pflichtigkeit	Muss
Nach KoopV II e soll der ITV.SH ferner eine umfassende Beteiligung des notwendigen kommunalen Fachpersonals in dem mehrjährigen Umsetzungsprozess sicherstellen sowie die Entsendung kommunaler Fachexperten in die entsprechenden Gremien koordinieren.	

Die **Nutzerfreundlichkeit** ist auch zentraler Bestandteil der in KoopV II g genannten Aufgabengebiete. Demnach soll der ITV.SH für die Umsetzung der IT-Projekte Pilotkommunen unterschiedlicher Größenordnungen anwerben, um FachanwenderInnen durch Fachpersonal unterstützen zu lassen sowie Fachanwendungen anwendungsorientiert zu entwickeln.	
Erfüllungsgrad	Etabliert
Der Beteiligung der OZG-Umsetzung durch Fachpersonal kommt der ITV.SH nach Rückmeldung von Landesressorts und Kommunen mit etablierter Herangehensweise nach. Gemäß der Rückmeldungen in der Evaluation sind die Pilotierungen von OZG-Leistungen und Beteiligung von Fachpersonal in der Anwendungsentwicklung fest etabliert.	

Tabelle 9: Zweckkritik Antreiben der OZG-Umsetzung

OZG-Umsetzung mit den Trägern zusammen die in den Kommunen vorantreiben	
Pflichtigkeit	Soll
Nach KoopV II a soll der ITV.SH dem Land Schleswig-Holstein ein mit den kommunalen Trägern abgestimmtes **Konzept zur kommunalen Umsetzung des OZG** vorlegen. Ebenso soll der ITV.SH nach KoopV II b die verstärkte Nutzung des unter „OZG-Umsetzung“ beschriebenen Zuganges zu den OZG-Lösungen über das Einer-für-Alle-Prinzip von Bund und Ländern begleiten. Um die breite kommunale Landschaft in Schleswig-Holstein anzutreiben und die **Geschwindigkeit der OZG-Umsetzung** zu erhöhen, ist der ITV.SH nach KoopV II c dazu angehalten, aktiv darum zu werben, dass die Kommunen die vom Land SH bereitgestellten zentralen Dienste (Basisdienste) flächendeckend in den kommunalen Verwaltungseinheiten zum Einsatz bringen. Die aktive Werbung für die Basisdienste stellt in der Wahrnehmung der Kommunen eine wichtige Aufgabe des ITV.SH dar. Dabei ist jedoch nach der Rückmeldung der Teilnehmenden eine effiziente Vorgehensweise für die Kommunen von Bedeutung. Auf der einen Seite gilt es, die Kommunen in der Breite zu bewerben, auf der anderen Seite ist auf Grund der Komplexität des Trägerumfelds und der Ressourcen des ITV.SH ein zielgerechtes Werben wichtig.	
Erfüllungsgrad	Werdend
Wie bereits oben beschrieben konnte der ITV.SH hier bereits Strukturen etablieren und diese auch mit einem Konzept zur OZG-Umsetzung begleiten, wobei die Evaluation offene Fragestellungen der Kommunen hinsichtlich der exklusiven Nutzung der EfA-Leistungen sowie der Umsetzungsgeschwindigkeit hervorgebracht hat. Insofern zeigt die Evaluation einen Weiterentwicklungsbedarf für das OZG-Umsetzungskonzept auf. Der ITV.SH ist bereits tätig, Kommunen die OZG-Leistungen näherzubringen und diese einzubinden. Teilweise konnte jedoch ein Informationsdefizit bei den Kommunen hinsichtlich der bereits im Angebot befindlichen OZG-Leistungen wahrgenommen werden.	

Tabelle 10: Zweckkritik Aufgabenübernahme des EA

Durchführung staatlicher Verfahren und Formalitäten in der Rolle des **EA**

Pflichtigkeit	Muss
Nach § 3 Abs. 3-5 Errichtungsgesetz ITVSH übernimmt der ITV.SH ferner die in §§ 18 bis 24 dieses Gesetzes beschriebenen Aufgaben des Einheitlichen Ansprechpartners. Gem. § 19 Abs. 1 Errichtungsgesetz ITVSH i. V. m. Artikel 6 der Richtlinie 2006/123/EG (DLRL) [1] übernimmt der ITV.SH die Verantwortung, die Durchführung staatlicher Verfahren und Formalitäten zu erleichtern. Weiterhin ist der ITV.SH in der Pflicht, zusammen mit den zuständigen Stellen auf einfache, zügige und zweckmäßige Verfahren hinzuwirken. Ferner unterliegt dem ITV.SH seit der Übernahme des EA gem. § 19 Abs. 3 Errichtungsgesetz ITVSH die Aufgabe, Unternehmen bei Anträgen und Mitteilungen an zuständige Stellen zu unterstützen. Gemäß § 19 Abs. 4 Errichtungsgesetz ITVSH ist der ITV.SH zusätzlich verpflichtet, den Dienstleistungserbringern und -empfängern allgemeine Informationen zur Verfügung zu stellen sowie ein elektronisches **Wissens- und Informationsmanagement** zu betreiben. Die letzte beim EA angesiedelte Aufgabe, die durch den ITV.SH übernommen wurde, bezieht sich gem. § 19 Abs. 5 Errichtungsgesetz ITVSH auf die technische Abwicklung des Informationsaustauschs für Gemeinden und Kreise, soweit in diesen für den nach Kapitel VI der DLRL erforderlichen Informationsaustausch das nach Art. 34 Abs. 1 DLRL von der Europäischen Kommission eingerichtete elektronische System genutzt wird.	
Erfüllungsgrad	Etabliert
Die Aufgabenerfüllung des EA-SH ist seitens des ITV.SH aber auch in der Rückmeldung der Kommunen sowie der befragten Wirtschaftsvertreter / -innen fest etabliert. Der Übergang der Rolle des EA-SH in den ITV.SH kann somit als erfolgreich eingestuft werden. Die weitere Notwendigkeit der Aufgabenerfüllung unterliegt dabei zum einen der gesetzlichen Anforderung und der effizienten Bündelung einer Kontaktstelle für die Wirtschaft. Zum anderen kann jedoch eine immer stärkere Verbindung der Wirtschaft und Kommunen auf lokaler Ebene beobachtet werden, sodass die Rolle des EA-SH sich in Zukunft immer stärker auf übergreifende Themenstellungen als auf einzelne Anliegen an die Kommunen konzentrieren könnte.	

Im Zuge der durch KPMG durchgeführten Evaluation der Aufgabenerfüllung des ITV.SH wurden zusätzliche Aufgaben identifiziert, die der ITV.SH übernehmen *könnte* bzw. *sollte*, welche jedoch nicht gesetzlich festgeschrieben sind. Zum Teil wurden diese Aufgaben allerdings bereits vom ITV.SH übernommen und sind als werdend einzustufen.

So hat der IT-Verbund die kommunalen Schulträger in Schleswig-Holstein bei Bedarf tatkräftig bei der Digitalisierung von Schulen unterstützt. Da dies ein großer Baustein auf dem Weg zu einer vollumfänglichen Digitalisierung war / ist, war die durch den ITV.SH gegebene Unterstützung eine große Hilfe für die kommunale Landschaft Schleswig-Holsteins.

Weitere Aufgaben, der sich der ITV.SH stärker annehmen könnte und als neu einzuordnen sind, werden im Folgenden beschrieben.

[1] Richtlinie 2006/123/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 12. Dezember 2006 über Dienstleistungen im Binnenmarkt (Dienstleistungsrichtlinie; ABl. L 376 S. 36)

Die Länder und Kommunen sind dafür verantwortlich, den BürgerInnen Angebote digital zu ermöglichen, sei es Bildung und Kultur, Mobilität oder Gesundheit. Zu diesem Zweck benötigt es zum einen eine passende IT-Infrastruktur, zum anderen aber auch die benötigten Anwendungen. Aktuell wird das Thema durch das Landesressort im Wirtschaftsministerium vorangetrieben. Da die **digitale Daseinsvorsorge** zukünftig einen hohen Stellenwert einnehmen wird, sollte der ITV.SH den Kommunen bei der Umsetzung tatkräftig zur Seite stehen. Zum einen wäre der ITV.SH ein kompetenter und nützlicher Ansprechpartner für die Kommunen, zum anderen bilden die Aufgaben im Bereich der digitalen Daseinsvorsorge eine große wirtschaftliche Chance für den IT-Verbund. Daher sollte die Unterstützung bei der Umsetzung der digitalen Daseinsvorsorge als potenzielles Aufgabengebiet des ITV.SH betrachtet werden.

Zukünftig könnte der ITV.SH auch als Fach- und Anlaufstelle zur bedarfsgerechten Beratung der Kommunen in der **Optimierung und Automatisierung von Verwaltungsprozessen** auftreten. Viele Verwaltungsleistungen sind durch ihre Komplexität und damit oftmals durch ihre Ineffizienz gekennzeichnet. Zwar setzen immer mehr Verwaltungen auf Robotic Process Automation (RPA), um sich wiederholende Vorgänge zu automatisieren, jedoch ist dies nur der Beginn einer vollumfänglichen Modernisierung. Für die Umsetzung von vollautomatisierten Prozessen wird es zukünftig großen Bedarf an Unterstützungsleistung geben, welche vom ITV.SH angeboten werden könnte.

Im Zuge der Verwaltungsdigitalisierung steigen nicht nur die Möglichkeiten und Digitalisierungsgrade der Verwaltungen, sondern auch das Risiko für Cyber- und Hackerangriffe. Aus diesem Grund könnten durch den ITV.SH gemeinsame Standards und Vorgaben in der **Informationssicherheit** entwickelt werden. Um in diesem Bereich unterstützend auftreten zu können, unterliegt der ITV.SH jedoch der Bedingung, dass diesem ein gesetzliches Mandat erteilt wird, solche IT-Sicherheitsstandards zu entwickeln und durchzusetzen. Die Rolle des ITV.SH wird dabei ausschließlich in der Koordination und einer potenziellen Strategieentwicklung gesehen. Die operative Umsetzung soll dementsprechend von noch zu bestimmenden IT-Dienstleistern vollzogen werden.

4.1.2 Vollzugskritik

In Bezug auf die im vorherigen Abschnitt erläuterte Zweckkritik der Aufgaben soll im Folgenden der Vollzug der gesetzlich festgelegten und im Kooperationsvertrag vereinbarten Aufgaben durch den ITV.SH analysiert werden. In der Einschätzung der Wirtschaftlichkeit der Aufgabenausführung sind die Aufgaben wie folgt kategorisiert:

- neu/offen (Aufgabe wurde bisher noch nicht ausgeführt, sodass die Wirtschaftlichkeit nicht bewertet werden kann)
- ausbaufähig (mit hohen Potenzialen die Wirtschaftlichkeit zu fördern)
- entwickelnd (eine effiziente Arbeitsweise besteht, kann jedoch noch weiter optimiert werden)
- optimiert (es bestehen keine oder lediglich operative Verbesserungspotenziale).

Tabelle 11: Vollzugskritik Förderung einer gemeinsamen IT-Strategie und IT-Standards

Entwicklung **gemeinsamer IT-Strategie und IT-Standards** der Träger fördern	
Wirtschaftlichkeit	Werdend
Bei der Förderung der Entwicklung einer gemeinsamen IT-Strategie der Träger zeigt sich in der qualitativen Datenerhebung, dass der ITV.SH zwar in einigen Bereichen versucht, Prozesse zu homogenisieren und eine generell stärkere Vernetzung auszubauen; eine vollentwickelte, ausgereifte IT-Strategie scheint bis dato jedoch nicht zu existieren oder nicht an die kommunalen Träger herangetragen worden zu sein. Zwar wird in kleineren Verbänden schon an der Standardisierung der IT gearbeitet, jedoch nicht im breiten kommunalen Umfeld. Dazu muss allerdings festgehalten werden, dass einige der befragten VertreterInnen der kommunalen Träger eine vollumfängliche IT-Strategie aller Träger aufgrund der heterogenen kommunalen Landschaft als nicht zielführend betrachten.	

Tabelle 12: Vollzugskritik Realisierung verwaltungsübergreifender Projekte

Verwaltungsübergreifende Projekte realisieren	
Wirtschaftlichkeit	Optimiert
Die Realisierung verwaltungsübergreifender Projekte wird bereits gut durch den ITV.SH bearbeitet. So hat dieser bereits mehrere verwaltungsübergreifende Projekte, darunter bspw. die Entwicklung eines Chatbots, eines Mängelmelders sowie mehrere Projekte im Bereich der digitalen Bildung begleitet und umgesetzt. Die Aufgabenerfüllung ist zum Teil bereits etabliert, in anderen Bereichen allerdings noch entwicklungsfähig. Einige Projekte wurden und werden schon umgesetzt, jedoch scheinen die Prozesse und auch die Geschwindigkeit dabei noch optimierungsfähig zu sein. Durch die Projekte werden zur Verfügung stehende Mittel gut eingebunden und auch neue Finanzmittel gewonnen.	

Tabelle 13: Vollzugskritik Steuerung von IT-Dienstleistern

IT-Dienstleister im Rahmen von Projekten **steuern**	
Wirtschaftlichkeit	Werdend
Die qualitative Datenerhebung zeigt, dass die kommunalen Träger eine gewisse Durchsetzungskraft und Interessensvertretung durch den ITV.SH vermissen. Eine stärkere strategische Steuerung und klarere Auftragserteilung wird dabei jedoch sowohl von den Trägern als auch vom ITV.SH gewünscht. Hier besteht Optimierungspotenzial und die Aufgaben soll in der Zukunft durch den ITV.SH stärker wahrgenommen werden.	

Tabelle 14: Vollzugskritik Förderung der Kommunikation

Kommunikation zwischen den Trägern, den kommunalen Landesverbänden und Dritten **ermöglichen und fördern**	
Wirtschaftlichkeit	Entwickelnd
Die bestehenden Kommunikationsplattformen des ITV.SH sind bereits etabliert und bieten einen hohen Mehrwert für die Beteiligten. Optimierungspotenzial besteht vor allem darin die richtigen Inhalte über passende Kommunikationskanäle zu spielen, z.B. beim steigenden Bedarf	

der Führungskräfte der Verwaltungen (siehe Abschnitt 4.1.1). Zudem steigt die Bedeutung der Digitalisierung insgesamt, was den Informationsbedarf der Kommunen erhöht. Hierbei gilt es bestehende Kommunikationskanäle sinnvoll nachzunutzen, aber auch Zielgruppen gezielter anzusprechen. Vor dem Hintergrund der Heterogenität der Trägerschaft ist die Optimierung hierbei jedoch als fortlaufende Aufgabe zu sehen.

Tabelle 15: Vollzugskritik Übernahme von Betriebsverantwortung

Betriebsverantwortung für Digitalisierungs- und E-Government-Infrastruktur übernehmen	
Wirtschaftlichkeit	Offen
Da diese Aufgabe bisher noch nicht umfangreich wahrgenommen wurde, lässt sich keine Vollzugskritik daran äußern.	

Tabelle 16: Vollzugskritik Begleitung der OZG-Umsetzung

OZG-Umsetzung fachlich begleiten und zentral koordinieren	
Wirtschaftlichkeit	Entwickelnd / Optimiert
Der Rolle des Koordinators kommt der ITV.SH gut nach. Die Zufriedenheit mit der Aufgabenerfüllung des ITV.SH – besonders in Bezug auf die OZG-Umsetzung – ist in den letzten Jahren stark gestiegen. Eine Vielzahl der befragten Stakeholder wertschätzen die Arbeit des ITV.SH. So ist der ITV.SH sehr engagiert, den flächendeckenden Einsatz der vom Land zentral bereitgestellten Basisdienste in den kommunalen Verwaltungen zu bewerben und die Nutzung voranzutreiben. Zusätzlich werden vom ITV.SH Modellkommunen / Pilotkommunen unterschiedlicher Größe für die Umsetzung von IT-Projekten angeworben. Die fachliche Unterstützung der Kommunen im Umsetzungsprozess befindet sich jedoch noch in der Entwicklung. Viele Kommunen würden sich bei fachlichen Fragen gerne zunächst an den ITV.SH wenden, als in Kontakt zu IT-Dienstleistern treten zu müssen. Darüber hinaus steht vor allem für die Kommunen die strategische Frage nach einer effizienten OZG-Umsetzung im Raum. Aus Sicht der kommunalen Träger ist das EfA-Verfahren teilweise zu langsam. Sie betrachten kommerzielle Zwischenlösungen bis zur Bereitstellung der EfA-Lösungen als gangbare Alternative, welche eine zeitnahe Umsetzung ermöglichen würde.	

Tabelle 17: Vollzugskritik Aufgabenübernahme des EA

Durchführung staatlicher Verfahren und Formalitäten in der Rolle des **EA**	
Wirtschaftlichkeit	Entwickelnd
Die Überprüfung und Weiterleitung von Anträgen und Mitteilungen von Unternehmen an die zuständigen Stellen in den Kommunen wurde durch die Empfänger weithin als zufriedenstellend eingestuft. Die Erleichterung der Verfahren und Formalitäten sowie die Hinwirkung auf einfache, zügige und zweckmäßige Verfahren befindet sich jedoch noch im Aufbau und ist in Bezug auf die Wirtschaftlichkeit als ausbaufähig zu kategorisieren. So sind die Verfahren weiterhin von bürokratischen Hürden und Schleifen geprägt und nehmen weiterhin Zeit und Ressourcen in Anspruch.	

In den Interviews zeigte sich eine klare Mehrheit der Beteiligten dankbar über die Unterstützung, die der ITV.SH im Bereich der digitalen Bildung und insbesondere der Umsetzung des DigitalPakts Schule 2019 bis 2024 leisten konnte. Auch wenn diese Aufgabe außerhalb der gesetzlich definierten Aufgaben liegt, konnte der ITV.SH seine Stärken sehr positiv einbringen und unter Beweis stellen. Die Programmleistung ist daher als *optimiert* eingestuft.

Die weiteren in der Evaluation entdeckten potenziellen Aufgabengebiete wurden vom ITV.SH gegenwärtig noch nicht ergründet und lassen daher keine Aussage zum Vollzug zu.

4.2 Auswertung der Hypothesen

Die Auswertung der Hypothesen zu den fünf Dimensionen der Organisation des ITV.SH beleuchtet die Treiber und Handlungsfelder für die Optimierung der in der Zweck- und Vollzugskritik identifizierten Handlungsbedarfe zur Aufgabenerfüllung des ITV.SH. Insofern greift die Bewertung der Hypothesen Themenstellungen aus der Aufgabenkritik auf, vertieft jedoch die Ursachen-Wirkungsbeziehung gemäß dem Analyseraster.

4.2.1 Strategie

In der ersten Hypothese wurde zunächst das Rollenverständnis des ITV.SH hinterfragt. Für eine geeignete strategische Ausrichtung ist es zwingend notwendig, ein bei allen Stakeholdern bekanntes, klar definiertes Rollenverständnis zu übermitteln. Die Annahme zu Beginn der Evaluation war, dass sich der ITV.SH vorwiegend als koordinierende Stelle sieht, während die KLV und das Land eine Unterstützung in der Umsetzung der kommunalen Digitalisierung erwarten.

	Thesen	Zitate
1.1 Rollenverständnis	Alle Entscheider:innen der Staatskanzlei und der KLV sehen den ITV.SH primär als *umsetzungsstarken* Akteur zur Beschleunigung und Professionalisierung der kommunalen Digitalisierung. Der ITV.SH versteht sich primär als Koordinator und Vermittler. Die Divergenz des Rollenverständnisses führt zu abweichenden Schwerpunktsetzungen und Ressourcenallokationen.	*„Der ITVSH wird vor allem als zentraler Ansprechpartner rund um Fragestellungen zur OZG-Umsetzung angesehen. Weiterführend dient er als Koordinierungsstelle und Anforderungsaufnahmezentrum für die Kommunen."* *„Als Vermittler zwischen Land und Kommunen sitzt der ITV SH in gewisser Weise „zwischen den Stühlen" und sieht sich mit vielen Anforderungen verschiedener Interessengruppen konfrontiert"* *„Der ITV SH soll stark moderierend agieren und insbesondere dabei unterstützen, die Kommunen vom Wandel zu überzeugen und Change-Management zu leisten. Dabei sollte er auch Werkzeuge für Change-Prozesse in Kommunalverwaltungen zur Verfügung stellen."*
Synthese	**Hypothese teilweise bestätigt:** - Einigkeit bei den Stakeholdern des ITVSH hinsichtlich der Aufnahme von Anforderungen der Kommunen und deren Vermittlung an das Land / die Dienstleister - Kopplung der Legitimität des ITVSH an Koordination und Umsetzung von Vorhaben in den Kommunen - Einheitliches Zielbild des ITVSH als strategischen Treiber für die Digitalisierung der Kommunen - Wahrgenommener Fokus des ITVSH auf Koordination und Informationsverteilung innerhalb des Netzwerks der Kommunen sowie OZG-Umsetzung; tatsächlicher Aufgabenfokus jedoch in einzelnen Themenfelder umsetzungsorientiert wie OZG - Enge Vernetzung der KLVen mit den Kommunen, Begrenzung in Kapazität und teilw. Fachwissen für ein aktive Steuerung des ITVSH (Fremd- und Eigenwahrnehmung)	
Handlungsbedarf: Hoch	**Handlungsempfehlungen** - Rollenverständnis des ITVSH muss klar definiert werden - Träger, Land und ITVSH müssen gemeinsame Schwerpunktsetzung erarbeiten	

Abbildung 15: Rollenverständnis des ITV.SH

Die Evaluation zeigt, dass die Hypothese teilweise bestätigt werden kann. Es besteht Einigkeit unter den Teilnehmenden hinsichtlich der Notwendigkeit, dass der ITV.SH als Koordinator auftritt.

Die Ansichten wie ausgeprägt die Umsetzungsunterstützung des ITV.SH sein sollte, divergieren jedoch.

Seitens der Kommunen wird eine deutlich stärkere Positionierung des ITV.SH im Vorantreiben von Digitalisierungsvorhaben über die OZG-Umsetzung hinausgesehen. Hier geben die Kommunen insbesondere den Bedarf an, seitens des ITV.SH proaktiv die Digitalisierungsbedarfe der Kommunen im Blick zu halten und voranzutreiben. Es geht insbesondere darum, die Modernisierungsvorhaben kommunen-übergreifend zu bündeln, in Schleswig-Holstein entwickelte Lösungen zu fördern und den Kommunen in der Umsetzung des Vorhabens unterstützend beiseitezustehen. Abseits der OZG-Umsetzung wird der ITV.SH im Gegensatz zum Eigenbild eher als koordinierende Stelle betrachtet.

Um den ITV.SH auch zukünftig als starken Akteur der kommunalen Digitalisierung aufzustellen und die ihm zur Verfügung stehenden Ressourcen optimal nutzen zu können, wird daher empfohlen, ein klares Rollenverständnis des ITV.SH zu entwickeln. Dieses sollte gemeinsam mit den kommunalen Trägern, dem Land Schleswig-Holstein und dem ITV.SH erarbeitet werden, um alle Anforderungen in das zukünftige Rollenverständnis einfließen zu lassen.
Die Notwendigkeit zur Schärfung der Rolle des ITV.SH zeigt sich auch in der Hypothese zwei zur Rollenerwartung an den ITV.SH. Durch eine divergierende Rollenerwartung stehen Kompetenzanforderung, Ressourcenaufwand und Zielgruppenausrichtung teils in einem Spannungsverhältnis zueinander. So zeigen die geführten Interviews, dass sich die Rollenerwartung der Kommunen stark an deren eigenem digitalen Reifegrad orientiert.

	Thesen	Zitate
1.2 Rollenerwartung	An den ITV.SH sind sehr unterschiedliche Rollenerwartungen gerichtet (Strategie und Konzeption; Steuerung; Koordination und Vermittlung; Durchführung und Betrieb; Shared Service Center Funktion), die sich hinsichtlich Kompetenzanforderungen, Ressourcenaufwand und Zielgruppenausrichtung teils in einem Spannungsverhältnis zueinander befinden. Dies führt gegenwärtig dazu, dass keine der Rollen bereits optimal ausgefüllt werden kann.	*„Die strategische Weiterentwicklung der kommunalen Digitalisierung wird nicht stark genug vorangetrieben. ITVSH sollte Treiber und Innovator kommunalen Digitalisierung sein, kommt dieser Aufgabe jedoch zu wenig nach."* *„Dem ITVSH fehlt ein klares Aufgabenprofil und eine eigene strategische Zielsetzung. Der ITVSH sollte die eigenen Kernaufgaben und Kernkompetenzen definieren, um eine zielgerichtetere und ressourcenschonende Arbeit erledigen zu können."* *„Bei der Unterstützung der Kommunen im Bereich Breitbandausbau und OZG-Umsetzung ist der ITVSH gut aufgestellt."*
Synthese	**Hypothese bestätigt:** - Kommunen: Hohe Bandbreite an unterschiedlichen Rollenerwartungen, von Servicemanagement für OZG-Leistungen bis strategischer Entwicklung der kommunalen Digitalisierungslandschaft - Kommunen: Rollenerwartungen variieren je nach Reifegrad und Leistungsfähigkeit der IT (Tendenz: Hohe eigene Leistungsfähigkeit führt zur Priorisierung von strategischen Themenstellungen) - Ressorts: Priorisierung von Themenstellungen gem. fachlichem Fokus der Ressorts - Kernthemen: Anforderungsmanagement, kommunale Strategie, Dienstleistersteuerung, OZG & E-Government - Neue Themenstellungen: Prozessmanagement, strategische Beratung, Funktionsrolle in der Gewährleistung der IT-Sicherheit - Aufbau IT-Sicherheit als Kompetenzbereich, unterschiedliche Rollenerwartungen (Beratung, Analyst, Normgeber)	
Handlungsbedarf: Hoch	**Handlungsempfehlungen:** - Definition der Kernaufgaben und Schwerpunktsetzung der Aufgabengebiete - Strategische Ausrichtung festlegen und klaren Fahrplan erstellen - Erwartungshaltung der Stakeholder einholen und Strategie abstimmen	

Abbildung 16: Rollenerwartungen an den ITV.SH

Dadurch entstehen unterschiedliche Erwartungshaltungen hinsichtlich der strategischen oder betrieblichen Verantwortung. Tendenziell je geringer der Reifegrad der Kommunen, desto stärker ist der Wunsch nach einer starken operativen Unterstützung. Je höher der Reifegrad, desto eher

wird eine Unterstützung auf strategischer Ebene erwartet, wie die Entwicklung gemeinsamer Standards oder die Steuerung Dataports. Zudem besteht innerhalb der Trägerschaft eine hohe Bandbreite an Themenstellungen für das Kompetenzzentrum ITV.SH wie IT-Sicherheit, Prozess- oder Projektmanagement.

Die Weiterentwicklung der Standards zur IT-Sicherheit ist auch ein Anliegen des Landes, stärker als dies seitens der Kommunen gefordert wird. Darüber hinaus prägt das Rollenbild der Fachressorts vor allem deren fachliche Orientierung wie die kommunale Daseinsvorsorge oder digitale Bildung.

Zu viele Erwartungen mit unterschiedlicher Schwerpunktsetzung überlasten jedoch die Ressourcen des ITV.SH, weshalb keine der Rollen optimal ausgefüllt werden kann. Um dieses Defizit zu beheben wird dem ITV.SH dringend empfohlen, die eigenen Kernaufgaben zu definieren sowie eine Schwerpunktsetzung der eigenen Aufgabengebiete zu vollziehen. In Kombination mit einem klar definierten Rollenverständnis ist es dem ITV.SH somit möglich, eine strategische Ausrichtung festzulegen und diese mit einem dazugehörigen Umsetzungsfahrplan zu verfolgen. All dies sollte in Abstimmung mit den Stakeholdern des ITV.SH geschehen, um jegliche Bedürfnisse, Anforderungen und Sichtweisen – aber auch Expertise und Erfahrungen – in die strategische Ausrichtung einfließen lassen zu können.

Weiterhin ist zu klären, bei welchen Themenstellungen der ITV.SH insbesondere die strukturellen Rahmenbedingungen sowie Maßstäbe für ein Standardvorgehen und eine Ertüchtigung der kommunalen Digitalisierung verantworten sollte oder wo die Rolle des ITV.SH vielmehr in der Koordination von bestimmten Programmen, wie bspw. dem OZG, liegen sollten oder in welchen Themengebieten der ITV.SH insbesondere die Repräsentation der Kommunen gegenüber den Dienstleistern oder Dritten übernehmen sollte.

4.2.2 Steuerung

Die zweite der von KPMG im Zuge der Evaluation beleuchteten Dimensionen bezieht sich auf die Steuerung des ITV.SH. Im Vorfeld der Evaluation wurde durch KPMG festgestellt, dass nur eine Minderheit der Ergebniserwartungen an den ITV.SH an objektivierbare Messgrößen gekoppelt sind. In den folgenden Interviews mit den Stakeholdern des ITV.SH wurde diese Hypothese klar bestätigt. So zeigt sich, dass die Mittel und Möglichkeiten bestehen würden, passende Steuerungs- und Aufgabenerfüllungsinstrumente zu entwickeln, diese jedoch nicht umgesetzt werden. Insbesondere konnte nicht nachvollzogen werden, wie der finanzielle und personelle Mitteleinsatz mit den erwarteten Ergebnissen und tatsächlich geleisteten Tätigkeiten in Einklang steht. Hintergrund ist, dass aktuell beim ITV.SH weder eine Kosten- und Leistungsrechnung noch ein Personalcontrolling, welches personelle Aufwände mit Aufgabengebieten wie dem EA-SH oder einer Entwicklung von kommunalen Standards zulässt, bestehen. Insofern sind Aussagen zur Wirtschaftlichkeit und zielgerichteten Mittelverwendung rein bestehend auf der Eigenaussage des ITV.SH zu begründen.

Ebenso konnten in der Evaluation nur qualitative Beschreibungen der Zielvorstellungen für den ITV.SH nachvollzogen werden. Eine Übersetzung der in den Kooperationsvereinbarungen festgelegten Aufgabenschwerpunkte in konkrete jährliche Zielvorgaben besteht nicht. Dadurch obliegt die Feststellung, ob der ITV.SH erfolgreich agiert, einem gewissen Wahrnehmungsvakuum. Die Kommunen und das Land greifen daher auf die eigene subjektive Wahrnehmung der ihnen sichtbaren Ergebnisse, wie dem Fortschritt der kommunalen OZG-Umsetzung, zurück. Da die Ergebnisse jedoch teilweise nur bedingt durch den ITV.SH beeinflusst werden können, entsteht somit eine Diskrepanz zwischen tatsächlicher Zielerreichung und externer Wahrnehmung. Zudem ist die tatsächliche Leistungsfähigkeit für Land, Kommunen und KLV schwer abzuschätzen. Realistische Erwartungen und Priorisierungen können somit nur schwer erreicht werden.

	Thesen	Zitate
2.1 Ergebniserwartung	Die Ergebniserwartungen an den ITV.SH sind nur in der Minderheit an objektivierbare Messgrößen gekoppelt. Dies erschwert die zielorientierte Steuerung innerhalb des ITV.SH sowie die Beurteilung der Aufgabenerfüllung seitens seiner Träger.	*„Als zentraler Bestandteil einer guten Messung wird die Darstellung der Strategie und die konkrete Formulierung von Zielen gesehen. Dafür würde sich z.B. die Einrichtung eines Dashboards eignen."* *„Der ITV SH besitzt einen Verwaltungsrat, der momentan wenig sichtbar ist. Sollte diese Transparenz erhöht werden, könnte dies ein Ort werden, an dem entsprechende Impulse gesetzt werden können und auch die Umsetzung der KoopV thematisiert werden könnte."* *„In der KoopV sind eigentlich alle Möglichkeiten gegeben, um die Vereinbarung zu einem passenden Element zu entwickeln, das die Entwicklung des ITV SH bewerten kann. Dieser Ansatz wird jedoch von den handelnden Personen nicht ausreichend genutzt."*
Synthese	**Hypothese bestätigt:** - Positive Bewertung der Entwicklung des ITVSH, insbesondere in den letzten 1,5 – 2 Jahre - Keine objektivierten / definierten Messgrößen zur Unternehmensausrichtung und Erfolgsbestimmung des ITVSH, bzgl der Inputs (Ressourcen/Personal), Aktivitäten (Prozesse, Liefergegenstände) sowie Ergebnisse / Outputs (Zielerreichung) - Geringe Einsicht durch die Interessensgruppen hinsichtlich des Zusammenspiels von Input-Aktivitäten und Ergebnissen - Abhilfe durch subjektive Bewertung zur Aufgabenerfüllung der Kommunen und teilweise der KLVen; z.B. Gleichsetzung des Erfolgs des ITVSH mit OZG-Umsetzungsstand - Einschätzung der Teilnehmenden zur größeren Sichtbarkeit der Tätigkeitsfelder des ITVSH durch entsprechende Messgrößen	
Handlungsbedarf: Hoch	**Handlungsempfehlungen:** - Klare Zielvereinbarungen treffen und objektive Messgrößen etablieren - Engere Kommunikation und breite Anforderungsbündelung der kommunalen Landschaft	

Abbildung 17: Ergebniserwartung an den ITV.SH

Dies erschwert nicht nur die zielorientierte Steuerung des ITV.SH, sondern auch die Beurteilung der Aufgabenerfüllung seitens der kommunalen Träger. Es gilt daher eine strategische Ausrichtung, eine effiziente Unternehmenssteuerung und eine überprüfbare Erfolgsbestimmung zu ermöglichen. Dafür sollte der ITV.SH in Abstimmung mit den Stakeholdern klare Zielvereinbarungen treffen und zusätzlich objektive Messgrößen zur Überprüfung dieser Vereinbarungen etablieren. Ferner sollte für die Aufstellung der Zielvereinbarung ein enger und offener Austausch zur Anforderungsbündelung mit VetreterInnen der kommunalen Landschaft in Schleswig-Holstein erfolgen.

Nicht nur die eigene Unternehmenssteuerung, sondern auch die **Steuerungsverantwortung, des ITV.SH über Dataport** wurden in der nächsten Hypothese betrachtet. Der vom ITV.SH übernommene Steuerungsauftrag für Dataport ist eine große Chance für den ITV.SH sowie die gesamte kommunale Landschaft Schleswig-Holsteins.

	Thesen	Zitate
2.2 Steuerungs-verantwortung	Alle Beteiligten erwarten die Übernahme von Steuerungsverantwortung des ITV.SH gegenüber Dataport. Nicht spezifiziert ist die Zielrichtung, die Erwartungshaltung ist somit unscharf. Dies beeinträchtigt die Steuerungsfähigkeit negativ.	*„Den Kommunen könnten somit für ein klareres Gesamtbild die Abgrenzung und jeweiligen Anknüpfungspunkte von ITVSH und Dataport erläutert werden.* *Die Rollenschärfung sollte im Rahmen des vom Verwaltungsrat entwickelten Zielbild Dataport 2022 – 2026 geschehen.“*
		„Der ITV SH muss die operativen Anforderungen der Kommunen erfassen und aufnehmen und diese gebündelt und konkret an Dataport weitergeben.“
		„Durch konkrete Zielvorstellungen durch den ITVSH könnte Dataport die Umsetzung effizienter und präziser gestalten. Besonders im kommunalen Bereich sind die Zielbilder (2022-2026) momentan sehr abstrakt gestaltet.“
Synthese	**Hypothese bestätigt:** - Rollenerwartung an ITVSH der Bündelung von Anforderungen der Kommunen, starke Umsetzungsrolle bei Dataport (oder anderen Dienstleistern) - Gering wahrgenommener Einfluss auf die strategische Ausrichtung Dataports - Keine Definition der Strategie im Umgang mit Dataport (Dokumentation / einheitliches Verständnis) - Wunsch nach stärkerer Steuerung und Profilschärfung zur Abgrenzung der Leistung - Hoher Klärungsbedarf der Kommunen zur Positionierung hinsichtlich des Kontrahierungszwang des Landes, weiterer externer Dienstleister oder kommunaler IT-Verbünde (wahrgenommenes Spannungsverhältnis)	
Handlungsbedarf: Hoch	**Handlungsempfehlungen:** - Entwicklung der strategischen Grundsätze zur Positionierung und Rolle Dataports in der kommunalen Digitalisierung in SH - Vermehrter Austausch mit Kommunen jeglicher Größe und konkrete Anforderungsweitergabe an Dataport - Rollen- und Profilschärfung sowie klare Aufgaben- und Kompetenzaufteilung zwischen Dataport und dem ITVSH	

Abbildung 18: Steuerungsverantwortung des ITV.SH

Während die Kommunen sich eine starke Umsetzungsrolle des ITV.SH bei Dataport sowie einen großen Einfluss auf die strategische Ausrichtung des Dienstleisters erhofft hatten, zeigen die Interviews, dass der Steuerungsauftrag insbesondere auf strategischer Ebene noch nicht vollausgeprägt ist.

Eine Strategie für die Stellung gegenüber Dataport mit konkreten Zielvorstellungen zu den Leistungsangeboten besteht nicht. Seitens der Kommunen besteht der Wunsch nach einer stärkeren Multi-Supplier-Strategie, bei der Dataport nicht als alleiniger Dienstleister gehandelt wird. Der ITV.SH wird oftmals als „Erfüllungsgehilfe“ des Landes in seinem Kontrahierungszwang zu Dataport gesehen.

Aus diesem Grund wird dem ITV.SH empfohlen, strategische Grundsätze zur Positionierung und Rolle Dataports in der kommunalen Digitalisierung in Schleswig-Holstein zu entwickeln. Dazu sollte in enger Abstimmung mit Kommunen jeglicher Größe und digitaler Reifegrade gesprochen werden, um eine konkrete Anforderungsweitergabe an Dataport gewährleisten zu können. Zusätzlich sollte eine klare Aufgaben- und Kompetenzaufteilung zwischen dem ITV.SH und Dataport vorgenommen werden, um Ressourcen effizient einzusetzen.

4.2.3 Strukturen und Prozesse

Als weitere Dimension wurden durch KPMG die Strukturen und Prozesse des ITV.SH beleuchtet. Dabei ging es zunächst im Besonderen um die zukünftigen Verantwortlichkeiten des ITV.SH für die Zeit nach OZG. Das Leistungsportfolio des ITV.SH ist derzeit noch stark auf die Erfüllung der OZG-Umsetzung aufgebaut und lässt eine strategische Weiterentwicklung hinsichtlich der Übernahme von Daueraufgaben aktuell noch aus.

	Thesen	Zitate
3.1 Verantwortlichkeit	Die heutigen Strukturen des ITV.SH lassen keine klaren Verantwortlichkeiten für Daueraufgaben wie die Übernahme von IT-Betriebsverantwortung oder den EA.SH erkennen. Fehlende Verantwortlichkeiten können mit einer operativen Unterbelichtung strategischer Schwerpunkte der Träger einhergehen.	*„Als Erfolgsfaktor würde es gesehen werden, wenn es dem ITVSH gelingt, neue Arbeits- und Bedarfsfelder rechtzeitig zu erkennen, in diesen Bereichen eine Vordenkerrolle zu übernehmen und entsprechende Vorteile an die Kommunen zu vermitteln.“*
		„Aufgrund der Art und Weise der Aufstellung des ITVSH und des bestehenden Fokus auf einzelne (OZG-)Vorhaben besteht für den ITVSH das Risiko größere Entwicklungen und Trends in der kommunalen Digitalisierung nicht ausreichend zu berücksichtigen. Städte und Regionen werden große Projekte zur Verwaltungsdigitalisierung anstoßen, an denen sich auch Kommunen in SH anhängen werden, als auf die Entwicklung von IT-Lösungen durch den ITVSH zu warten.“
		„In Zukunft werden auch weitere Themen, insbesondere in der digitalen Verwaltung, relevant werden. Dabei soll der ITVSH eine wesentliche Rolle in der Anpassung der Geschäftsprozesse und des Datenmanagements übernehmen.“
Synthese	**Hypothese bestätigt:** - Das Leistungsportfolio des ITVSH nach OZG ist noch nicht definiert und unklar - Ausschluss einer IT-Betriebsverantwortung durch den ITVSH durch die meisten Kommunen - Unklare organisatorische Verankerung der Aufgabenerfüllung der Rolle des EA - Bedarf für Koordination und Umsetzung „Sonderprogramme“ als zusätzliche Daueraufgabe des ITVSH	
Handlungsbedarf: Mittel	**Handlungsempfehlungen:** - ITVSH muss schon jetzt über OZG hinausdenken und Strategien und Verantwortlichkeiten der Zukunft definieren - Etablierung des EA als eigenständige organisatorische Einheit mit klarer Mittelverwendung - Strategische Rollenklärung hinsichtlich Betriebsverantwortung, ggf. Anpassung des Errichtungsgesetz	

Abbildung 19: Verantwortlichkeiten des ITV.SH

Eine Vielzahl der Befragten lehnt eine IT-Betriebsverantwortung für den ITV.SH ab. Dies sollte durch externe Dienstleister oder regionale Rechenzentren übernommen werden. Gewünscht wird allerdings eine dauerhafte Beteiligung und Unterstützungsrolle des ITV.SH bei „Sonderprogrammen“, die bspw. die digitale Daseinsvorsorge betreffen. Der ITV.SH sollte demnach schon jetzt seine Strategie sowie das Leistungsportfolio für die Zeit nach der OZG-Umsetzung entwickeln und überdenken, um von neuen Entwicklungen und Trends nicht überrascht oder abgehängt zu werden. Weiterhin muss die organisatorische Aufstellung des EA-SH überdacht und klar definiert werden, um die Nachverfolgung der Mittelverwendung garantieren zu können. Dazu muss der ITV.SH in Zusammenarbeit mit den kommunalen Trägern und dem Land Schleswig-Holstein evaluieren, ob das Errichtungsgesetz des ITV.SH weiterhin zeitgemäß ist oder ob an diesem Anpassungen vorgenommen werden müssen.

Weiterhin wurde auch die Dimension der Organisation betrachtet. Dabei zeigte sich, dass der ITV.SH keine Definition von Kerngeschäftsprozessen getroffen hat, was ebenfalls zu einer begrenzten Steuerbarkeit und einer erschwerten Vollzugskritik der Aufgabenerfüllung führt. In seiner Struktur ist die funktionale Ausrichtung des ITV.SH noch hinsichtlich der Prozessorganisation für die Wahrnehmung von Daueraufgaben weiterzuentwickeln.

	Thesen	Zitate
3.2 Organisation	Das Organisationskonzept zum ITV.SH hat keine Festlegung von Kerngeschäftsprozessen getroffen. Es besteht die Vermutung, dass Entwicklungspotenziale zur Erhöhung der Leistungserbringung damit einhergehen.	*„Die Prozesse des ITV SH, bezogen auf Angebote an die Kommunen, müssen schrittweise angepasst werden. Dabei sollte zunächst geprüft werden, in welchen Zusammenhängen Standardlösungen für alle Kommunen angeboten werden können. Diesbezüglich ist jedoch wichtig, dass es keinen Anschluss- und Benutzungszwang gibt."*
		„Durch eine Fokussierung auf Kernaufgaben könnten die limitierten Ressourcen besser genutzt werden. Zusätzlich sollten vorhandene Ressourcen effizienter genutzt werden und auf vorhandene Partner aufgebaut werden, um Doppelstrukturen zu vermeiden."
		„Eine stärkere Profilschärfung zwischen den Aufgabengebieten des ITVSH und Dataport könnte Prozesse optimieren."
Synthese	**Hypothese teilweise bestätigt:** - Keine Definition / Dokumentation von Kerngeschäftsprozessen, begrenzte Vollzugskritik und Steuerungsfähigkeit der Aufgabenerfüllung - Fokus auf personelle Schnittstellen der Kommunen in den ITVSH mit geringer Kenntnis der Struktur des ITVSH; teilweise auch geringem Informationsbedarf - Bündelung von Funktionen / Aufgaben bei gleichen Personen, Aufbau entlang Projekttätigkeiten eher als Prozessen	
Handlungsbedarf: Hoch	**Handlungsempfehlungen:** - Klare Definition von Kerngeschäftsprozessen und Kernkompetenzen - Entwicklung und Definition einer strategischen Ausrichtung - Prozessoptimierung durch Standardisierung und gezielteren Personaleinsatzkonzepten	

Abbildung 20: Organisation des ITV.SH

Der ITV.SH sollte demnach seine Kerngeschäftsprozesse und auch Kernkompetenzen definieren, um eine effizientere Aufgabenerfüllung gewährleisten zu können. Auch dies geht einher mit einer strategischen Ausrichtung, die der ITV.SH für die nächsten Jahre aufzustellen hat. Durch eine klare Definition der Prozesse und Kompetenzen könnte der ITV.SH ferner seine Prozesse durch eine Standardisierung optimieren und das Personal gezielt einsetzen.

4.2.4 Personal und Ressourcen

Mit Blick auf die 14 Themenfelder des OZG, weitere gesetzliche Aufgabenstellungen wie dem EA oder Zusatzaufgaben wie dem Digitalpakt Schule, erschien der Personalkörper von 26 Angestellten nicht sehr umfangreich. Im Vorfeld der Evaluation wurde deshalb in Frage gestellt, ob der ITV.SH trotz des kleinen Personalkörpers eine funktionale Spezialisierung erreichen könne.

	Thesen	Zitate
4.1 Personal-aufstellung	Angesichts des facettenreichen Aufgabenspektrums des ITV.SH erscheint der Personalkörper von 26 Personen inkl. Führungs- und Verwaltungsfunktionen gering, um eine funktionale Spezialisierung zu erreichen. Dies geht einher mit Entwicklungspotenzialen zur Erhöhung der Leistungserbringung.	*„Für die momentane Aufgabenerfüllung reichen die personellen Kapazitäten des ITVSH aus. Eine personelle oder finanzielle Ressourcenaufstockung sollte erst in Betracht gezogen werden, wenn der ITVSH klare Meilensteine oder eine Roadmap vorweisen kann, für die eine solche Aufstockung benötigt wird."*
		„Eine Personalaufstockung des ITVSH um bis zu 20 Personen zur Erfüllung der jetzigen und zukünftigen Aufgaben wird als unkritisch betrachtet. In der jetzigen Struktur und Schwerpunktsetzung wäre eine Personalaufstockung jedoch nicht zu empfehlen."
		„Der ITVSH hat bisher einen sehr guten Weg beschritten. Allerdings gibt es sehr viele Projektmanager:innen. Bei einigen Themen wäre eine tiefergehende fachliche bzw. technische Kompetenz wünschenswert, um bspw. einen first-level Support zu bieten."
Synthese	**Hypothese teilweise bestätigt:** - Heterogenität in der Rückmeldung zur Personalkapazität & Leistungsfähigkeit des ITVSH (grundsätzlich ausreichender Personalkörper, jedoch Bedarf für höhere Verfügbarkeit im Kontakt und Expertenwissen) - Teilweise bestehen Bedenken hinsichtlich dem effizienten Einsatz der bestehenden Ressourcen - Größtenteils Einigkeit in ZIT, KLVen und Kommunen über potenzielle Leistungsfähigkeit des ITVSH zur erweiterten Aufgabenübername; Zielvorstellung einer T-Shirt-Größe S bis M - Verknüpfung der Aufgabenerweiterung an Klärung der Rolle, Struktur und Geschäftsmodell des ITVSH - Steigender Personalkörper, intern wie auch durch externe Dienstleistungen (deutliche Steigerung) für funktionale Expertise	
Handlungsbedarf: Gering	**Handlungsempfehlungen:** - Nachfolgend Rollenklärung, Bestimmung des erforderlichen Personalköpers - Mitarbeitende sollten fachliche Kompetenzen aufbauen um das Leistungsportfolio des ITVSH erweitern zu können	

Abbildung 21: Personalaufstellung des ITV.SH

Die Befragung der Stakeholder zeigte jedoch, dass der Personalkörper des ITV.SH grundsätzlich als für die aktuelle Aufgabenstellung geeignet scheint. Hinsichtlich der Kompetenz der Mitarbeitenden wurde dem ITV.SH überwiegend eine gute Leistungsfähigkeit bescheinigt. Am kritischsten wurde die technische Kompetenz zur Steuerung von Entwicklungsvorhaben bewertet.

Es wurden jedoch teils grundsätzliche Bedenken geäußert, wie die vorhandenen personellen Ressourcen eingesetzt werden. Eine Personalaufstockung des ITV.SH wurde als wichtig erachtet, um den Unterstützungsbedarf zu decken. Eine Steigerung des Personalkörpers sollte jedoch den ITV.SH nicht über eine mittelgroße Anstalt mit 50-70 Mitarbeitenden hinauswachsen lassen und das Wachstum bedarfsgerecht an die Definition der zu erbringenden Aufgaben und einer klaren Rollen- und Profilschärfung des ITV.SH geknüpft sein.

.

In der Zielsetzung der Kooperationsvereinbarung soll der ITV.SH darauf hinzuwirken, dass die Kommunen die **Kosten für die Einbindung** in die kommunalen Portale und ggf. für die Anbindung an weitere Fachverfahren entstehenden Kosten (Schnittstellen) tragen. Die Evaluation hat deutlich gezeigt, dass die weitere Finanzierung der OZG-Umsetzungen seitens der Kommunen beim Land gesehen wird. Insofern ist seitens der Träger die Aufgabenstellung von geringerer Bedeutung und es bedarf einer **Klärung der zukünftigen Finanzierung zwischen Land und den Kommunen**.

Aufgrund des kleinen Personalkörpers operiert der ITV.SH maßgeblich von Kiel aus. Dies ließ im Vorfeld der Evaluierung Zweifel an einer angemessenen Zielgruppenbetreuung aufkommen. Die Interviews offenbarten jedoch, dass grundsätzlich keine dezentrale „vor-Ort Beratung“ des ITV.SH von den Kommunen gewünscht oder gefordert wird.

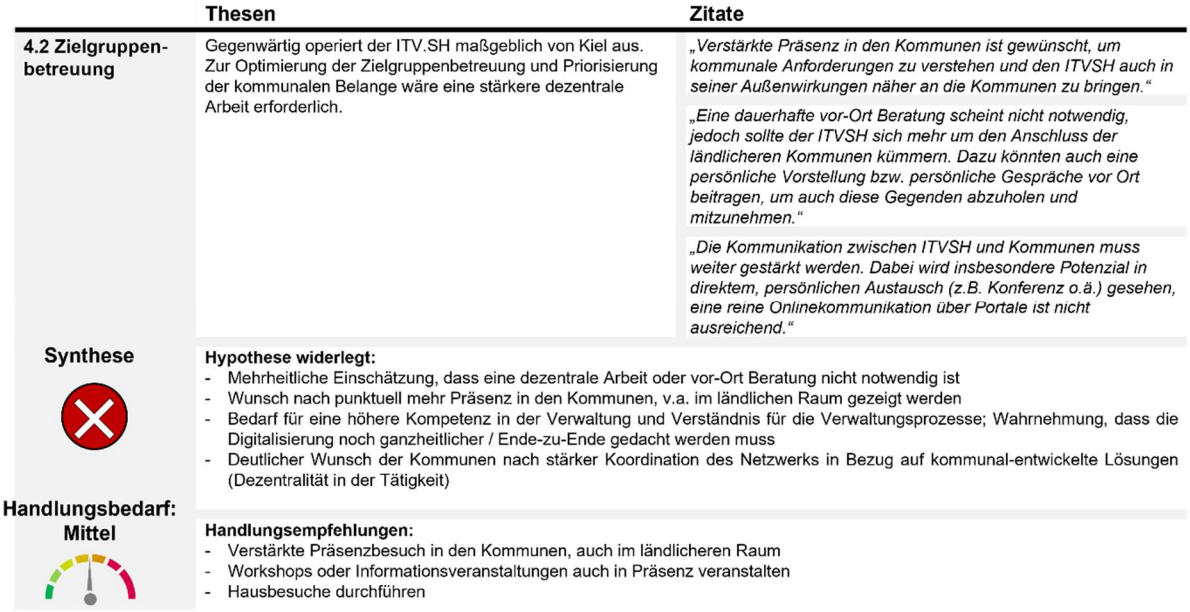

Abbildung 22: Zielgruppenbetreuung des ITV.SH

Zwar wären punktuelle Präsenztermine sowie in Präsenz stattfindende Workshops wünschenswert; eine dauerhafte dezentrale und ressourcenaufwendige Arbeit wird jedoch von einer Mehrheit der Kommunen abgelehnt. Gleichzeitig wurde der Wunsch geäußert, auch durch punktuelle Präsenz in den Kommunen das Verständnis der Mitarbeitenden des ITV.SH für die Arbeitsweisen der Verwaltungen zu schärfen. Dies könnte ebenso helfen Verwaltungskompetenzen aufzubauen, um eine ganzheitliche Digitalisierung ermöglichen zu können. Durch punktuelle Präsenz und „Hausbesuche“ könnte der ITV.SH diesen Problemen schnell Abhilfe beschaffen. Wichtig war den Trägern jedoch, dass der ITV.SH Methoden und Ansätze aus den Kommunen aufgreift und diese in die Breite des kommunalen Netzwerks treibt. Dies betrifft sowohl strukturelle Ansätze wie den Zusammenschluss in IT-Verbünden wie auch die Entwicklung von einzelnen Fachverfahren der gesamten Trägerschaft zugänglich zu machen.

4.2.5 Umfeld

Zuletzt wurde im Zuge der Evaluation das Umfeld des ITV.SH in den Blick genommen. Dabei lag der Fokus vor allem auf den (politischen) Akteuren, die Einfluss auf den ITV.SH und dessen Aufgabenerfüllung ausüben. Politische Dynamiken sowie die Governance des OZG sind komplex, vielschichtig und von einer Vielzahl von Akteuren beeinflusst.

	Thesen	Zitate
5.1 Akteure	Politische Dynamiken sowie die Governance des OZG sind komplex, vielschichtig und von einer Vielzahl von Akteuren beeinflusst. Dies versetzt den ITV.SH in eine Scharnierposition und erschwert die Realisierung von OZG Leistungen.	*„Entwicklungen und Produkte müssen auch umgesetzt werden, wenn nicht alle Kommunen mit an Bord sind. Man kann nicht auf alle warten. Eine Abkehr von der 100% Mentalität muss geschehen, es zeigt sich aber bereits eine positive Entwicklung."* *„ITVSH sollte sich auch bei externen Dienstleistern über bereits entwickelte Produkte und Leistungen informieren. Die Bereitschaft beim ITVSH sich für die Nutzung externer Dienste einzusetzen erscheint – auch nach einer Anmerkung im Fachbeirat – subjektiv wahrgenommen nicht gegeben."* *„Hauptsächlich ist er [der ITVSH] noch mit der „Mammutaufgabe" OZG beschäftigt."*
Synthese	**Hypothese bestätigt:** - Weitestgehend positive Bewertung der Projektarbeit und Koordination in der OZG-Umsetzung - Stark divergierende Realisierungsstrategien (EfA, Eigenentwicklung, kommerzielle Lösungen) wie auch Umsetzungsstrategien Land und Kommunen (Standardisierungsgrad, Unterstützungsbedarf) - OZG-Umsetzung vorwiegend als Themenstellung und Vorgabe des Landes (Eigeninteresse der Kommunen in der Verwaltung) - Bestätigung des Aufgabenschwerpunkts des ITVSH auf die OZG-Umsetzung - Personalengpässe / Konflikt um IT-Expertise hemmt die OZG-Umsetzungsfähigkeit in den Kommunen - ITVSH muss alle Erwartungen berücksichtigen und kann somit keine vollständig zufriedenstellende Arbeiten erfüllen	
Handlungsbedarf: Mittel	**Handlungsempfehlungen:** - Stärkere Zusammenarbeit und Partnerschaften mit externen Dienstleistern – auch außerhalb Dataports – ausbauen - Schnellere Roll-Outs durch eine Abkehr von der 100 Prozent Mentalität	

Abbildung 23: Umfeld des ITV.SH

So zählen zu den wichtigsten Stakeholdern des IT-Verbundes das Land Schleswig-Holstein sowie die kommunalen Träger und ihre Spitzenverbände. Hierbei wirkt sich auch das bestehende komplexe Finanzierungsmodell des ITV.SH, in dem sowohl Land als auch die Träger in den Haushalt des Verbundes einzahlen, auf die Aufgabenerfüllung aus. Darüber hinaus können verschiedene IT-Dienstleister und VertreterInnen der Wirtschaft durch ihre Einbindung einen gewissen Einfluss auf die Aufgabenerfüllung des ITV.SH ausüben.

So zeigen die Interviews, dass besonders die Realisierungs- als auch Umsetzungsstrategien des OZG zwischen Land und der kommunalen Träger stark divergieren. Während das Land den Schwerpunkt des ITV.SH bei der OZG-Umsetzung sieht und auf EfA-Leistungen zurückgreifen möchte, würden die kommunalen Träger gerne auch auf kommerzielle Lösungen zurückgreifen, um die Umsetzung zu beschleunigen oder diese zumindest als Übergangslösung zu etablieren. Gemäß dem Pareto-Prinzip sollten nach Wunsch der Kommunen auch solche kommerziellen Lösungen betrachtet werden die verfügbar sind, auch wenn sie nur einen überwiegenden Anteil der Anforderungen abdecken. Aus Sicht des Landes sollte sich der ITV.SH im Gegensatz zur Forderung der Kommunen weiterhin vermehrt dafür einsetzen, dass die Kommunen die Kosten für die Einbindung in die kommunalen Portale und die ggf. für die Anbindung an weitere Fachverfahren entstehenden Kosten (Schnittstellen) tragen, um die Wirtschaftlichkeit zu gewährleisten und eigene Kosten zu senken.

Im Zuge der Evaluation wurde zu bedenken gegeben, dass die Auswahl der beteiligten Kommunen auf einen wahrgenommenen engen, wiederkehrenden Zirkel beschränkt ist. Durch die wiederkehrende Beteiligung weniger Kommunen kommt es zu einer verzerrten Anforderungsaufnahme und könnte die bereits bestehende „Digitalisierungsschere“ der kommunalen Landschaft weiter vergrößern. Dies könnte zum einen den Umsetzungsprozess des OZG verzögern, aber auch die Kosten der darüber hinaus gehenden Verwaltungsdigitalisierung erhöhen. Der ITV.SH sollte daher mit einer größeren Bandbreite an Kommunen zusammenarbeiten, um die heterogene kommunale Landschaft Schleswig-Holsteins besser abbilden zu können.

4.3 SWOT-Analyse

Die Aufgabenkritik und die Bewertung Ursachen-Wirkung-Beziehung in den Hypothesen galt es zusammenzuführen. Dafür wurde von KPMG eine SWOT-Analyse durchgeführt. Unter einer SWOT-Analyse (Analysis of strengths, weakness, opportunities and threats) versteht man ein Instrument, durch welches sich die Stärken und Schwächen einer Organisation, aber auch Chancen und Risiken, einordnen lassen. Zur Nachvollziehbarkeit orientiert sich die SWOT-Analyse an den bereits identifizierten fünf inhaltlichen Dimensionen der Evaluation.

4.3.1 SWOT – Strategie

Zunächst wurde die Dimension der Strategie genauer durch KPMG beleuchtet. Als besondere Stärke wurde dabei die Entwicklung des ITV.SH hervorgehoben. So wurde dem ITV.SH durch eine große Mehrheit der befragten Stakeholder eine (sehr) positive Entwicklung in den letzten Jahren bescheinigt.

Abbildung 24: SWOT-Strategie des ITV.SH

Neben den identifizierten Stärken der strategischen Ausrichtung des ITV.SH wurden weiterhin Chancen zur Weiterentwicklung der Anstalt erkannt. So könnte der ITV.SH zunächst die Prägung einer Gesamtstrategie für die kommunale Landschaft Schleswig-Holsteins begleiten. Sowohl wirtschaftlich als auch für eine Positionierung als dauerhaftes Bindeglied zu den Kommunen birgt die Entwicklung einer solchen gesamtheitlichen Strategie großes Potenzial für den IT-Verbund. Weiterhin sollte der ITV.SH die OZG-Umsetzung als Zugpferd verstehen, um anschließend den Absprung in die Unterstützung einer Ende-zu-Ende Digitalisierung der Kommunen zu bewerkstelligen.

Handlungsbedarfe in der Dimension der Strategie liegen besonders in der Schärfung des Aufgabenprofils und des Rollenverständnisses. Um eine effizientere Aufgabenerfüllung zu gewährleisten, sollte der ITV.SH gemeinsam mit den beteiligten Akteuren die eigene Rolle und Aufgaben klar definieren, abgrenzen und priorisieren. Somit könnte gleichzeitig eine zukünftige strategische Ausrichtung des ITV.SH vorgenommen werden.

Durch eine Schärfung des Aufgabenprofils könnte weiterhin das Risiko verringert werden, den ITV.SH als Sammelbecken für unterschiedliche Themenstellungen zu überfordern. Bei einer übermäßigen Aufnahme verschiedener Tätigkeiten in das Aufgabenportfolio der Organisation würde sowohl die Geschwindigkeit als auch die Qualität der einzelnen Umsetzungen leiden. Weiterhin müssen die Aufgabenstellungen – sowohl vom Land als auch von den kommunalen Trägern – konkreter dargelegt und priorisiert werden. Durch eine gezieltere und klarere Auftragserteilung ließen sich Gestaltungsspielräume in der Umsetzung vermeiden und die Geschwindigkeit sowie die Zufriedenheit der Aufgabenerfüllung erhöhen.

4.3.2 SWOT – Steuerung

Auch in der Steuerung des ITV.SH wurden Stärken und Chancen erkannt. So wurde durch die befragten Stakeholder eine hohe Anpassungs- und Entwicklungsfähigkeit des ITV.SH an die Anforderungen der Träger & Kommunen bezeugt. Darunter zählt bspw. auch die Aufnahme weiterer, über die OZG-Umsetzung hinausgehender Themenstellungen, wie u.a. der Digitalpakt Schule. Chancen in der Steuerung des ITV.SH bestehen besonders im Knüpfen und Pflegen enger Kontakte auf Arbeitsebene zur Staatskanzlei, Dataport und den KLV.

Abbildung 25: SWOT-Steuerung des ITV.SH

Handlungsbedarf in Bezug auf die Steuerung liegt u.a. auf der Definition der Erfolgskriterien des ITV.SH. So existieren bis dato keine objektivierbaren Messgrößen, die die Aufgabenerfüllung des ITV.SH bewerten oder überprüfbar werden ließen. Weiterhin muss durch die Träger eine Definition der Anforderungen an die Leitung sowie die Stellvertretung der Leitung des ITV.SH erfolgen. Nur so kann eine optimale Geschäftsführung und Organisationsausrichtung ermöglicht werden. Zuletzt sollte ein Ansatz für eine Strategie bzw. die Steuerung in einem Multi-Supplier-Umfeld entwickelt werden, um bei einer Einbindung verschiedener externer IT-Dienstleister eine sinnvolle Unternehmenssteuerung gewährleisten zu können.

Risiken in der Steuerung des ITV.SH bestehen vor allem in der fehlenden Verantwortungsübernahme der Kommunen, welche sich stärker und klarer in die Unternehmensteuerung einbringen sollten. Zusätzlich fehlt es dem ITV.SH an Anreizen, aktuelle, aber auch zukünftige Themenstellungen zu entwickeln und voranzutreiben, wodurch die Gefahr besteht, durch andere Anbieter und Technologien abgehängt zu werden.

4.3.3 SWOT – Prozesse und Strukturen

Auch die Prozesse und Strukturen des ITV.SH wurden durch KPMG auf Stärken und Risiken untersucht. Positiv sticht dabei die flache und moderne Unternehmensstruktur der ITV.SH heraus. Auch die Chancengleichheit und Frauenquote im Unternehmen sind hierbei zu erwähnen. Dazu wird der grundlegende Schwerpunkt auf die OZG-Umsetzung, welcher sich auch in den Strukturen widerspiegelt, als Stärke des ITV.SH betrachtet. Als Chance wird die Entwicklung weiterer Kompetenzbereiche innerhalb des ITV.SH gesehen. So könnten die Mitarbeitenden in den Themenfeldern IT-Sicherheit oder Prozessmanagement geschult werden, um das zukünftige Leistungsportfolio erweitern zu können. Zusätzlich könnte der ITV.SH auf Programm-Strukturen aus bestehenden Tätigkeiten, bspw. dem Digitalpakt Schule, aufbauen.

Abbildung 26: SWOT-Prozesse und Strukturen des ITV.SH

Handlungsbedarf liegt dabei u.a. bei der Definition der Kernprozesse mit besonderem Fokus auf Projekt- und Daueraufgaben des ITV.SH. Dies könnte auch die Risiken verringern, dass der ITV.SH aufgrund einer langsamen Umsetzung des OZG, Ressourcenineffizienz und Doppelungen eine Wirkung in den Kommunen verfehlt. Gegenwärtig besteht weiterhin das Risiko, dass sich Kommunen an Ersatzorganisationen oder kommerzielle Dienstleister wenden, um einen schnelleren Fortschritt der Digitalisierung erzielen zu können.

4.3.4 SWOT – Personal und Ressourcen

Das bestehende Personal zählt zu einer der größten Stärken des ITV.SH. So wurde in den Interviews stets die fachliche Kompetenz der Mitarbeitenden des IT-Verbundes hervorgehoben und gelobt. Auch der Kontakt mit den Mitarbeitenden wurde als persönlich, fachlich kompetent und freundlichen bewertet. Die Ableitung des Personalbedarfs aus der Klärung des eigenen Rollenbildes wird dabei als Chance des ITV.SH betrachtet. So kann bei einer klaren Definition der Aufgabenstellungen und strategischen Ausrichtung auch eine Erhöhung der personellen Ressourcen neues Potenzial für die Organisation mit sich bringen.

Abbildung 27: SWOT-Personal und Ressourcen des ITV.SH

Während die fachliche Kompetenz des Personals als hoch und sehr positiv wahrgenommen wird, scheint das Wissen über Verwaltungsprozesse und -organisationen bei den Angestellten des ITV.SH noch ausbaufähig zu sein. Um die Arbeitsweisen und Verfahren in kommunalen Verwaltungen zu verstehen und auch die eigene Arbeit an die Bedürfnisse dieser besser anpassen zu können, wäre eine Erweiterung der personellen Kompetenzen in diesem Bereich sehr zu empfehlen.

Risiken in dieser Dimension liegen besonders in der Abhängigkeit von Dienstleistern in der Steuerung der Aufgabenumsetzung, aber auch im Personalbedarf von Kommunen und dem ITV.SH.

4.3.5 SWOT – Umfeld

Von allen an der Evaluation beteiligten Stakeholder wird der ITV.SH als einmalige Organisation in Deutschland betrachtet, welche eine außerordentliche Koordinationsfunktion zwischen Ressorts, Landesdienstleistern und Kommunen einnimmt. Die Organisation an sich wird somit bereits als große Stärke und starke Unterstützung für das Land und Kommunen in Schleswig-Holstein betrachtet. Der ITV.SH wird dabei auch als Problemlöser und Innovator gesehen, da mit fortschreitender Digitalisierung auch eine Art „Überforderung“ der Kommunen eintreten könnte, welcher der ITV.SH entgegenwirken kann. Ebenso wird es zu steigendem Unterstützungsbedarf der Führungsebene der Kommunen kommen. Dabei wird die Chance gesehen, den ITV.SH dauerhaft als beratendes Bindeglied zu den Kommunen zu positionieren.

Abbildung 28: SWOT-Umfeld des ITV.SH

Handlungsbedarf wird besonders bei der Abbildung der heterogenen Kommunallandschaft und der Einbindung von Kommunen unterschiedlicher Größe und digitaler Reifegrade gesehen. Ohne

eine stärkere Einbindung und Aufnahme der Bedarfe verschiedener Kommunen könnte es zu einem Verlust der Repräsentativität des ITV.SH kommen. So besteht das Risiko und bereits die Wahrnehmung, dass Handlungs- und Steuerungsimpulse nur von einem kleinen Kreis spezifischer Kommunen aufgenommen und umgesetzt werden. Sollte der ITV.SH keine stärkere Repräsentanz erreichen, könnte ein Teil der weniger berücksichtigten Kommunen auf andere Organisationen zurückgreifen und somit eine ganzheitliche kommunale Digitalisierung unter Einhaltung einer gemeinsamen Strategie sowie geltender Standards gefährden.

5 Handlungsempfehlungen

Im Zuge der gesetzlich vorgeschriebenen Evaluation des IT-Verbund Schleswig-Holstein konnten sowohl Stärken und Chancen als auch Handlungsbedarfe und Risiken durch KPMG identifiziert werden. Um den ITV.SH auch zukünftig als umsetzungsstarken Akteur der kommunalen Landschaft Schleswig-Holsteins positionieren zu können, werden die bereits oben angesprochen Handlungsempfehlungen aufgegriffen und vertieft. Ebenso erfolgt eine Priorisierung der Handlungsempfehlungen entweder als „kurzfristig-operativ“, oder als „mittelfristig-taktisch“ sowie „langfristig-strategisch“.

5.1 Kurzfristig-erforderliche Empfehlungen

1. Kurzfristig sollte zwingend das **Rollenverständnis des ITV.SH** klar definiert werden und eine Schwerpunktsetzung durch die Träger, das Land und den ITV.SH erarbeitet werden.

Dafür sollten die Aufgabengebiete des ITV.SH eindeutig definiert werden, aufbauend auf den Ergebnissen der Aufgabenkritik. So besteht aktuell zum Beispiel ein unterschiedliches Verständnis über den Begriff des Kompetenzzentrums oder der Dienstleistersteuerung. Unsere Empfehlung ist, im ITV.SH ein Grundsatz-/Strategiereferat zu etablieren. Das Grundsatzreferat sollte die grundlegende Strategie und kommunale Struktur der Digitalisierung kommunen-übergreifend im Land entwickeln. Der ITV.SH könnte hierbei vor allem die Rahmenbedingungen vorgeben, die den Kommunen zu helfen ihre eigenen Digitalisierungsstrategien zu entwickeln. Dabei geht es für den ITV.SH sowohl darum, einen Entwicklungspfad zu höherer digitaler Reife aufzuzeigen wie auch strategische Werkzeuge für die Steuerung der Digitalisierung oder Skalierbarkeit der kommunalen Digitalisierungsorganisation an die Hand zu geben.

Daneben ist im Kerngeschäft der kommunalen Verwaltung die OZG-Umsetzung mit der Digitalisierung der Fachverfahren zu verknüpfen, um eine Ende-zu-Ende Digitalisierung der kommunalen Prozesse zu fördern. Hier sollte der ITV.SH in unserer Empfehlung ein deutlich operativeres Mandat von der kommunalen Trägerschaft erhalten, um als Unterstützer der Kommunen einzelne Vorhaben voranzutreiben. Während die Umsetzungsverantwortung bei den Kommunen verbleiben sollte, kann der ITV.SH hier als Befähiger einzelner Vorhaben dienen. So sollte die Aufgabenstellung des ITV.SH sowohl das architektonische Zusammenspiel zwischen den kommunenübergreifend entwickelten IT-Lösungen im Blick haben wie auch die Anforderungen steuern und einzelne Vorhaben im Sinne eines Projekts oder Programms über die Kommunen hinweg steuern.

Mit der digitalen Bildung hat der ITV.SH bereits Strukturen zur Umsetzung von kommunalen Programmen etabliert. Aus unserer Sicht gilt es diese nachzunutzen und im ITV.SH als eigenen Bereich auch für die Umsetzung möglicher weiterer „Sonderprogramme“ in der Zukunft zu verstetigen. Dabei sollte die Rolle des ITV.SH vor allem darin bestehen, die Standards für die IT-Architektur zur Umsetzung der Programme zu definieren und im strategischen Anforderungsmanagement die Bedarfe der Kommunen aufzunehmen und zu bündeln.

Als Kompetenzzentrum sollte die Rolle des ITV.SH in der Ertüchtigung der Kommunen hinsichtlich der erforderlichen methodischen und fachlichen Expertise für die Digitalisierung liegen. Insbesondere könnte zunächst die Vermittlung des Vorgehens im Prozessmanagement, Datenmanagement und der IT-Sicherheit im Vordergrund stehen. Bei der IT-Sicherheit besteht die Chance, dem ITV.SH das Mandat einer Aufsichtsbehörde zum Beispiel analog zum Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) auf Bundesebene zu geben. Damit könnten der Komplexität, Folgewirkung und Abhängigkeit der Sicherheitsmaßnahmen in der kommunalen Verwaltung Rechnung getragen werden. In dieser Rolle würde der ITV.SH nicht nur die Ertüchtigung der Kommunen unterstützen, sondern auch gewisse IT-Standards verbindlich vorgeben und deren Einhaltung prüfen. Eine solche Rolle könnte Effizienzpotenziale heben und die Ertüchtigung der Infrastruktur schneller voranbringen. Dafür müsste jedoch der Vorteil einer höheren Standardisierung der IT-Infrastruktur mit der kommunalen Eigenbestimmung der IT-Architektur in Einklang gebracht werden.

Im Bereich der Interessensvertretung gilt es für den ITV.SH insbesondere die Koordination des Informationsflusses an die kommunalen VertreterInnen und unter den Kommunen zu koordinieren. Außerhalb des kommunalen Netzwerks gilt es, für den ITV.SH insbesondere die Anforderungen der Kommunen gegenüber den unterschiedlichen Dienstleistern zu vertreten und den Dienstleistern eine eindeutige strategische Stellung in der Wertschöpfungskette der Digitalisierung zuzuweisen.

Die folgende Abbildung zeigt einen Vorschlag auf Basis der Evaluationsergebnisse.

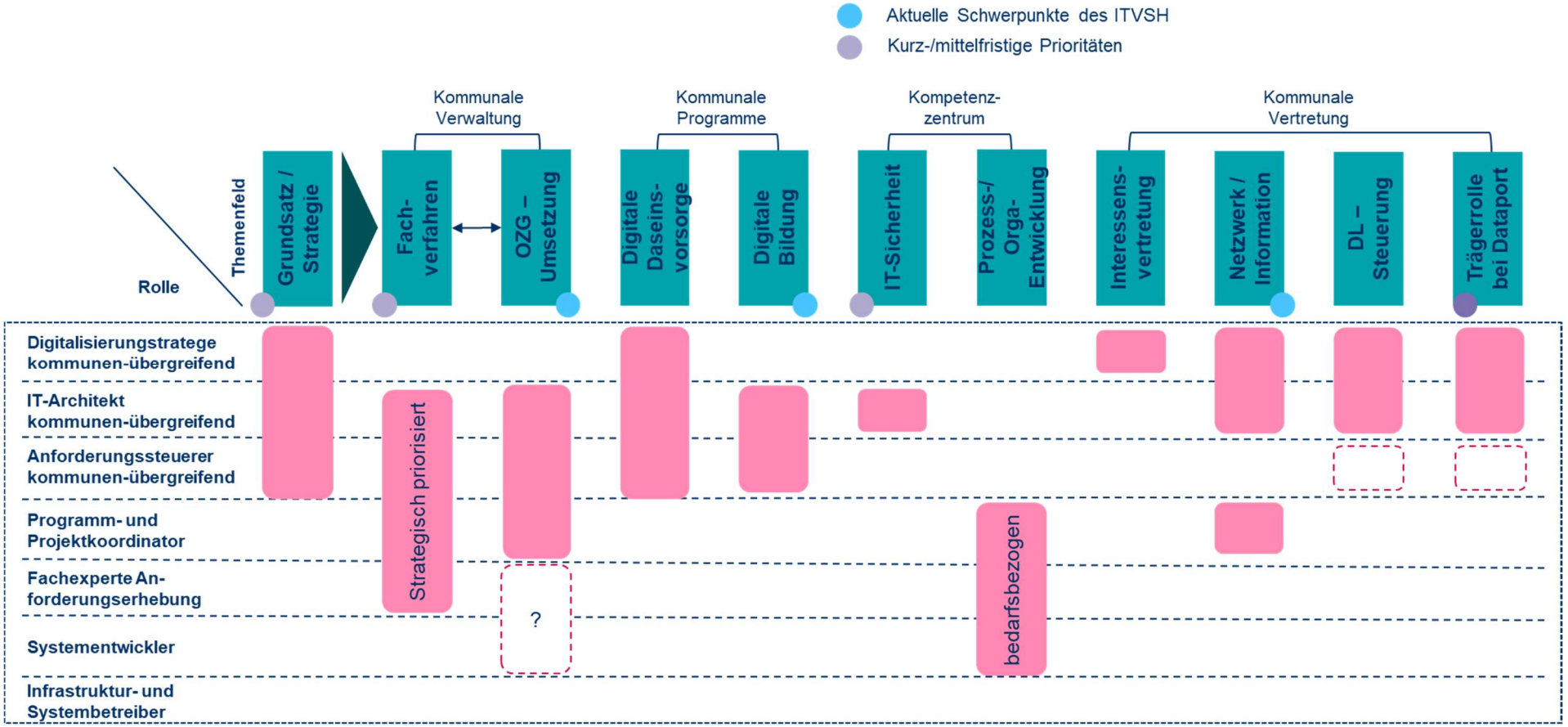

Abbildung 29: Vorschlag eines zukünftigen Rollenbild für den ITV.SH

2. Weiterhin sollte der ITV.SH auch kurzfristig **klare Zielvereinbarungen** treffen und **objektive Messgrößen** zur Evaluation dieser etablieren.

Die Handlungsempfehlung ist, ein Messsystem einzuführen, welches unterschiedliche Wirkungsebenen des ITV.SH zusammenfasst und fortlaufend mit neuen Leistungskennzahlen aktualisiert werden kann. Der Vorschlag ist dabei, wie unten skizziert, Kennzahlen auf vier Ebenen zu definieren. Auf strategischer Ebene sollten Grunderfolgsfaktoren bestimmt werden; wie zum Beispiel die Anzahl erreichter Kommunen oder der wahrgenommene Aufgabenumfang hinsichtlich der gesetzlichen Aufgaben wie dem EA-SH. Auf der finanziellen Ebene sollte der Ressourceneinsatz in Bezug zu den erreichten Ergebnissen gesetzt und verbindliche Vorgaben für die Verwendung der finanziellen Mittel hinsichtlich bestimmter Aufgabengebiete festgelegt werden. Ebenso können über die finanzielle Ebene Effizienzziele definiert werden. Auf der Programmebene sollten konkrete Leistungsziele in der Umsetzung von Programmen wie den angebotenen OZG-Leistungen oder unterstützenden Maßnahmen zur Digitalisierung von Fachprozessen aufgenommen werden. In der vierten Ebene kann die Leistungsbeurteilung durch die Kommunen und der Unternehmen bezüglich der Rolle des EAs in das Messsystem aufgenommen werden. Dies würde eine regelmäßige Befragung der „Kunden“ des ITV.SH bedingen und die Ausrichtung an den Bedürfnissen der Träger sichern.

Die Kriterien der Erfolgsmessung sollten zunächst in der Kooperationsvereinbarung zwischen KLV, Land und ITV.SH abgestimmt werden. Aufbauend auf den Kriterien sollte der ITV.SH für den Verwaltungsrat einen Vorschlag zur konkreten Definition und Messung der Kriterien erarbeiten.

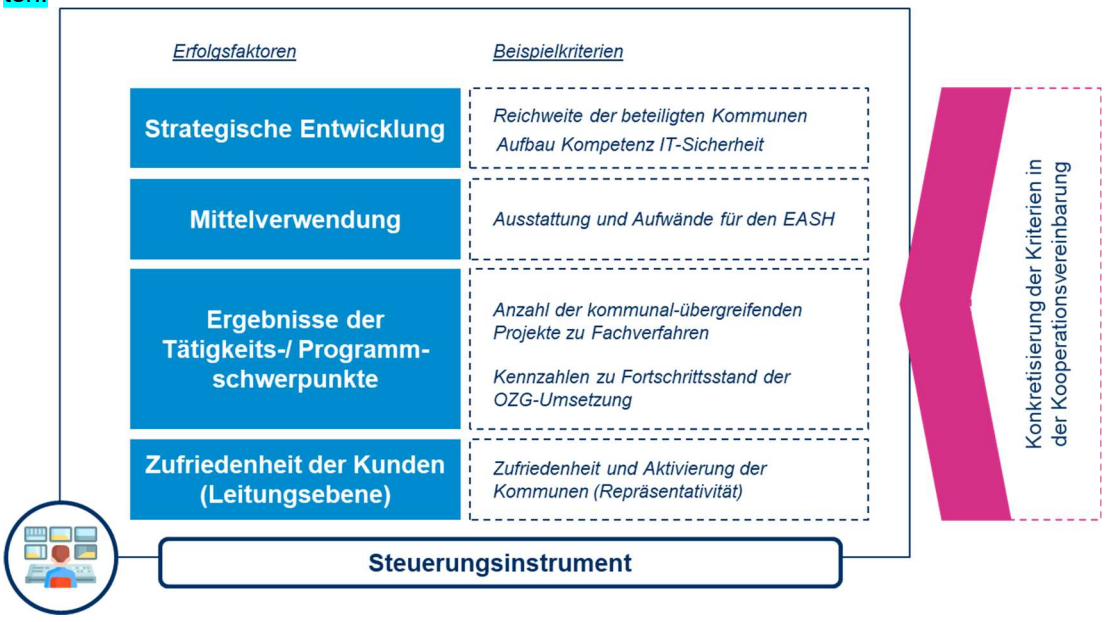

Abbildung 30: Skizze eines Messsystems für die Erfolgserreichung des ITV.SH

3. Auch die **Definition von Kerngeschäftsprozessen und Kernkompetenzen des ITV.SH** sollte kurzfristig umgesetzt werden, um eine effiziente Aufgabenerfüllung zu gewährleisten. Im Zuge dessen sollten die bestehenden Prozesse durch eine Standardisierung optimiert und die

Ressourcen durch gezieltere Personaleinsatzkonzepte geschont werden. Dabei gilt es zunächst die notwendigen Prozesse zu identifizieren, kunden-orientiert aufzusetzen und die Auswirkungen auf die organisatorische Weiterentwicklung der Struktur des ITV.SH zu bewerten.

4. Um das Vertrauen der Kommunen in den ITV.SH zu stärken, sollte weiterhin der **Zirkel an Kommunen**, die in die Entwicklung und Interessensaufnahme eingebunden werden, auch um kleinere und digital zurückliegende Kommunen **erweitert** werden. Ebenso gilt es ein dediziertes Engagement-Programm für die Einbindung der kommunalen **Entscheidungstragenden** aufzubauen, welches sowohl einen auf die Führungsebene zugeschnittenen informativen Charakter besitzt, wie auch eine Wissens- sowie Kompetenzvermittlung in der Entwicklung kommunaler Digitalisierungsstrategie zum Kern hat.

5.2 Mittelfristig-taktische Empfehlungen

5. Mit Blick auf die mittelfristigen-taktischen Weiterentwicklungsbedarfe gilt es insbesondere die **Finanzierung des ITV.SH** im Spannungsfeld zwischen der finanziellen Unterstützung durch das Land und der kommunalen Bestimmung über die Ausrichtung des ITV.SH anzugehen.

Für die Finanzierungsmodelle des ITV.SH sehen wir für die Zukunft drei Handlungsoptionen. In **Handlungsoption A** wird die Grundfinanzierung durch das Land sichergestellt. Damit wird die Geschäftsfähigkeit des ITV.SH garantiert und gesetzliche Regelaufgaben wie der EA-SH abgedeckt. Darüber hinaus gehende Kernaufgaben wie die Entwicklung einer kommunal-übergreifenden Strategie oder das Unterstützungsangebot der Kompetenzzentren zum Nutzen der Kommunen würden durch Eigenbeträge der Kommunen abgedeckt. Zusätzliche finanzielle Mittel für weitere programmatische Aufgabenstellungen wie der digitalen Bildung könnten separat und punktuell abgestimmt werden.

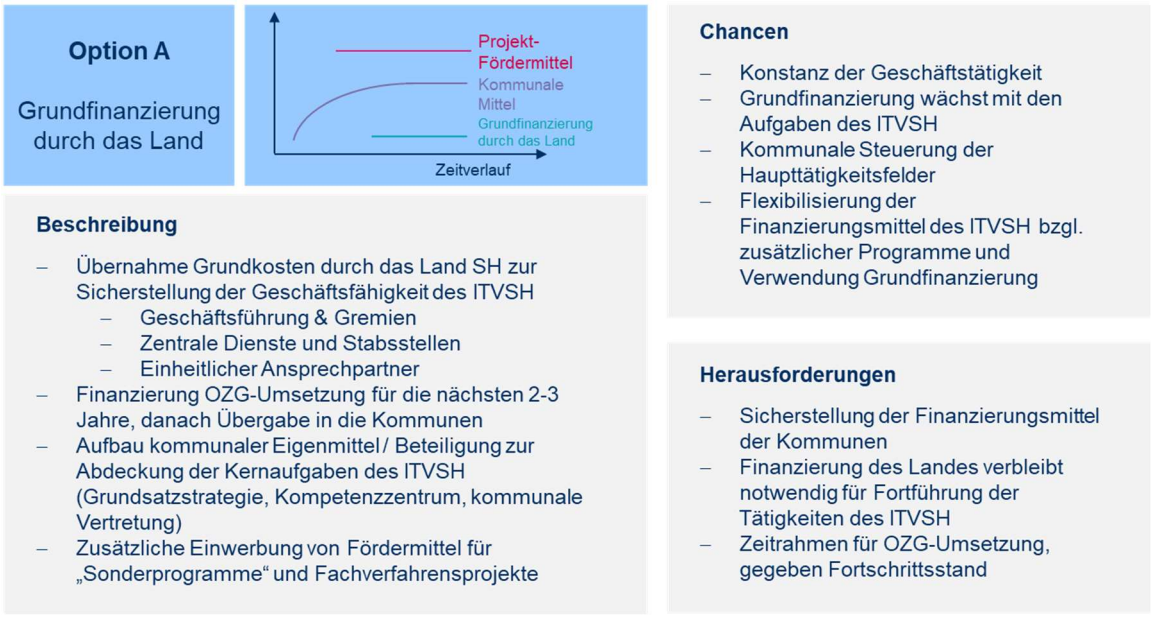

Abbildung 31: Finanzierungsmodell Option A

Handlungsoption B sieht die Grundfinanzierung bei den Kommunen, zum Beispiel durch Mittel des kommunalen Finanzausgleichs, vor. Bei gemeinsamen Interessen von Land und Kommunen würden diese in der Kooperationsvereinbarung über programm-gebundene Mittelzusagen und Vereinbarungen zur Kofinanzierung abgedeckt. Zusätzlich stünde es dem ITV.SH bei Sicherstellung der Erledigung der Kernaufgaben frei, Fördermittel und Finanzierungswege außerhalb der kommunalen und landesseitigen Beiträge einzuwerben, z.B. auf EU-Ebene.

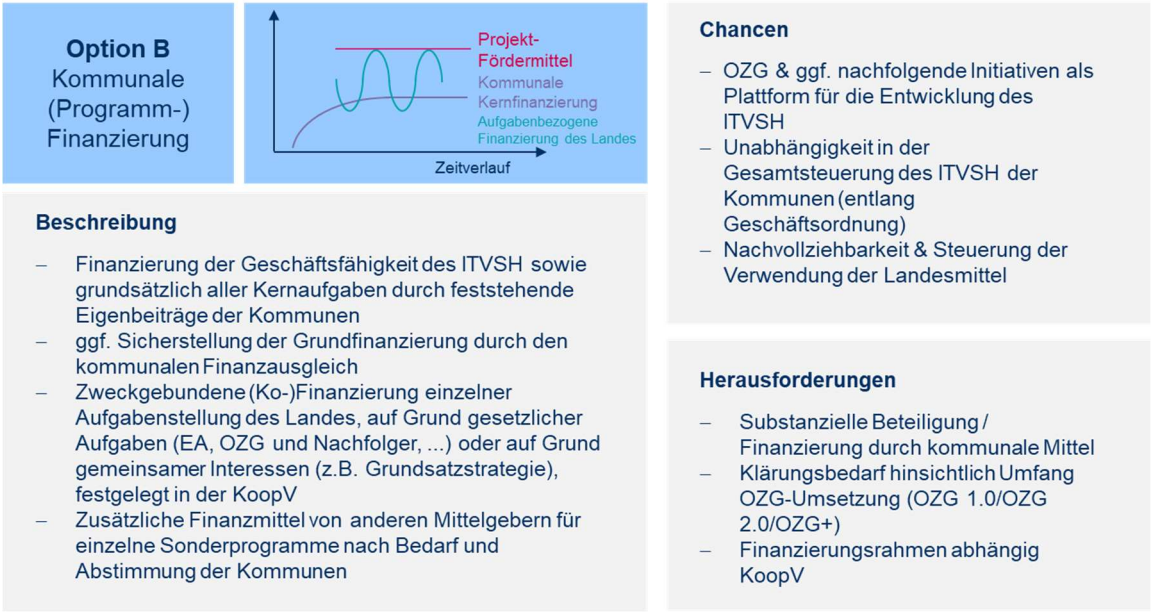

Abbildung 32: Finanzierungsmodell Option B

Während Option A die Verlässlichkeit der Finanzierung in den Vordergrund stellt und die Sicherheit des Sponsorings des ITV.SH durch das Land garantiert, betont Handlungsoption B die Verbindung zwischen finanzieller Verfügungsgewalt und Bestimmung des Auftrags des ITV.SH seitens der Kommunen. Zudem böte Option B eine unmittelbare Nachvollziehbarkeit aller Landesmittel und zöge eine stringentere Steuerung und Controlling von Fördermitteln seitens des ITV.SH mit sich. Gleichzeitig würde der Beteiligungsanteil der Kommunen steigen und entsprechend abgedeckt werden.

Handlungsoption C zeigt daher noch einen weiteren Weg auf, bei dem die Finanzierung des ITV.SH vom Leistungsbezug durch die Kommunen abhängig ist. Dabei müssten für die Leistungen des ITV.SH jeweils Kostensätze beziehungsweise Preise bestimmt werden. Pro Kommune würden diese Leistungen je nach Nutzungsgrad in Rechnung gestellt werden. Es entstünde ein unmittelbares Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnis zwischen Kommunen und dem ITV.SH.

Für diese Handlungsoption C wurde jedoch in der Evaluation auf Grund der hohen Komplexität der Leistungsverrechnung sowie der Kombination von leistungsbezogenen Services des ITV.SH und übergeordneten Funktionen wie der Steuerung von Dataport keine Präferenz geäußert.

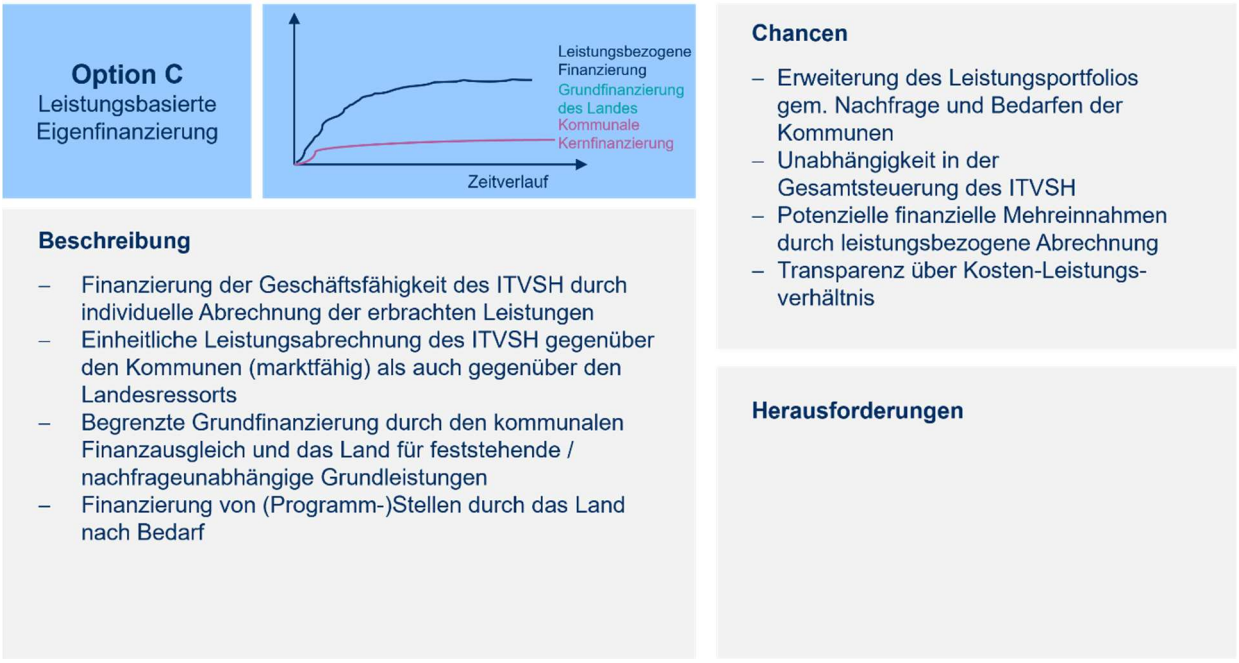

Abbildung 33: Finanzierungsmodell Option C

6. Weiterhin sollte mittelfristig eine Entwicklung der **strategischen Grundsätze** zur Positionierung und Rolle **Dataports** in der kommunalen Digitalisierung in Schleswig-Holstein erfolgen. Dabei sollte zum einen eine Rollen- und Profilschärfung sowie eine klare Aufgaben- und Kompetenzaufteilung zwischen Dataport und dem ITV.SH erfolgen. Zusätzlich kann in Abstimmung mit den kommunalen Trägern evaluiert werden, welche Aufgabengebiete auch bei externen IT-Dienstleistern in Auftrag gegeben werden könnten.

7. Basierend auf den Ergebnissen der Rollenschärfung, Klärung der Finanzierung und Ausrichtung hinsichtlich der Dienstleistersteuerung, gilt es, das **Errichtungsgesetz zu prüfen** und nach Bedarf analog zum Rollenprofil des ITV.SH zu aktualisieren. Ebenso sollten die Anforderungen an die **Stellenprofile der Leitung** mit der Ausrichtung des ITV.SH weiterentwickelt werden und auch der **Geschäftsverteilungsplan** durch den ITV.SH angepasst werden.

8. Mittelfristig sollte abschließend durch den ITV.SH mit den Kommunen eine **Roadmap** entwickelt werden, welche kommunen-übergreifende strategische **Entwicklungsprojekte** in der Verwaltungsdigitalisierung zusammenfasst und hinsichtlich der Unterstützung durch den ITV.SH priorisiert. Besonders in Bezug auf die Entwicklung und Umsetzung von Fachverfahren, Schnittstellen und der OZG-Umsetzung sollten innerhalb des Landes Schleswig-Holstein einheitliche Planung gelten, an denen sich Kommunen, Dienstleister und der ITV.SH orientieren können. Somit sollte die Verbindung zwischen OZG-Umsetzung und Digitalisierung von Fachverfahren geschaffen werden und Synergien zwischen den unterschiedlichen Programmplanungen der Kommunen hergestellt werden.
Dabei sollte die Priorisierung der Projekte eng zwischen ITV.SH und den Kommunen abgestimmt werden. Als Priorisierungskriterien sollten sowohl die Wirtschaftlichkeit (Reichweite des Projektes z.B. in Bezug auf Nutzer oder Fälle) wie auch die Repräsentativität der Träger abgebildet werden.

5.3 Langfristig-strategische Empfehlungen

Aus der Kombination der kurzfristig-operativen sowie mittelfristig-taktischen Handlungsempfehlungen ergeben sich langfristig-strategische Handlungsempfehlungen für eine optimale Aufstellung und Aufgabenerfüllung des ITV.SH. So sollte anhand der definierten Kernaufgaben und gesetzten Schwerpunkte der Aufgabengebiete und unter Berücksichtigung der Anforderungsbündelung der kommunalen Träger eine langfristige Unternehmensstrategie entwickelt werden. Diese sollte jedoch nicht nur die langfristige OZG-Umsetzung und E-Government Verfahren beinhalten. Der ITV.SH muss vorausschauend und langfristig für die Zeit nach OZG denken und einen klaren Fahrplan aufstellen, um technologische Fortschritte und Bedarfe der Zukunft nicht zu verpassen. Ein erweitertes und vertieftes Partnerschafts- und Allianznetzwerk könnte den ITV.SH langfristig stärken und auch das Tempo und die Qualität von Leistungen und Diensten erhöhen.

5.4 Entwurf einer Umsetzungsroadmap

Die einzelnen Schritte und Phasen der folgenden Umsetzungsroadmap sehen keine termingenauen Erfüllungen oder Festlegungen vor. Vielmehr dient dieses Schaubild als Orientierung der einzelnen Phasen und Empfehlungen, die der ITV.SH auf dem Weg zu einer langfristigen Entwicklung begleiten sollte. Dazu ist festzuhalten, dass eine termingenaue Festlegung oder Fristen der Umsetzung nicht vorgesehen sind. Vielmehr sind Vorlauf- und Planungszeiten, Möglichkeiten der kurzfristigen Anpassung sowie Reaktionen auf eventuell auftretende Komplikationen bei der Umsetzung der Roadmap zu beachten.

Abbildung 34: Roadmap zur Umsetzung der Handlungsempfehlungen

6 Anhang

Anhang zum Ablauf der Evaluation: Fragenkatalog

Nr.	Kriterium	Beschreibung des Kriteriums	Themencluster	Erhebungsmethode	Fragestellung für Interview
8	Activities	Anteil der betreuten Projekte, die verwaltungsübergreifend (Beteiligung mehrere Kommunen) sind in %	Strategie	Interview/Dokumente	Welche verwaltungsübergreifende Projekte oder Programme wurden bereits durch den ITV SH durchgeführt?
9	Activities	Anteil der betreuten Projekte, die verwaltungsübergreifend (Beteiligung mehrere Kommunen) sind in %	Strategie	Interview/Dokumente	Welche Projekte werden in einzelnen Kommunen / Trägergruppen durch den ITV SH durchgeführt?
10	Activities	Anteil der betreuten Projekte, die verwaltungsübergreifend (Beteiligung mehrere Kommunen) sind in %	Strategie	Interview/Dokumente	Bei welchen Projekten erfolgte eine Beteiligung der Kommunen? Welche Unterstützung (Finanz- und Personalressourcen) hat der ITVSH seitens des Landes zur Durchführung von Projekten bisher erhalten?
11	Activities	Ausstattung in Aufbau des ITVSH	Personal und Ressourcen	Interview	Mit welchen Mitteln / Infrastruktur wurde der ITVSH im Aufbau ausgestattet?
12	Activities	Anteil Finanzmittel aufgewendet in strat. priorisierte Aufgaben in %	Personal und Ressourcen	Interview/Dokumente	Welches sind die strategisch wichtigen Aufgabenstellungen des ITV SH?
13	Activities	Anteil Finanzmittel aufgewendet in strat. priorisierte Aufgaben in %	Personal und Ressourcen	Interview/Dokumente	Nach welchen Kriterien lassen sich Aufgabenstellungen des ITV SH priorisieren?
14	Activities	Anteil Finanzmittel aufgewendet in strat. priorisierte Aufgaben in %	Personal und Ressourcen	Interview/Dokumente	Welcher Anteil an den Ressourcen (Personen & Finanzen) wird für die strategisch priorisierten Aufgaben des ITV SH aufgewendet?
		Anteil Finanzmittel aufgewendet in strat. priorisierte Aufgaben in %	Personal und Ressourcen	Interview/Dokumente	Welche Ressourcen (Personal & Finanzen) wurden vom Land für strateg. priorisierte Aufgaben verwendet?
23	Output	IT-Strategie entwickelt ja/nein	Strategie	Interview/Dokumente	Besteht eine Unternehmensstrategie für den ITV SH?
24	Output	IT-Strategie entwickelt ja/nein	Strategie	Interview/Dokumente	Welche Ziele legt die Unternehmensstrategie fest?
25	Output	Anzahl der entwickelten IT-Standards	Strategie	Interview/Dokumente	Besteht eine Strategie für die Digitalisierung der Kommunen in SH? Ist der ITV SH mitverantwortlich in der Strategie?

Nr.	Kriterium	Beschreibung des Kriteriums	Themencluster	Erhebungsmethode	Fragestellung für Interview
26	Output	Reifegrad der IT-Standards (Planung, in Arbeit, in Betrieb)	Strukturen und Prozesse	Interview/Dokumente	Welche IT-Standards sind beim ITV SH für den Betrieb / Projektgeschäft in Anwendung?
27	Output	Reifegrad der IT-Standards (Planung, in Arbeit, in Betrieb)	Strukturen und Prozesse	Interview/Dokumente	Hat der ITV.SH bereits IT-Standards entwickelt bzw. ist er in der Entwicklung oder Zertifizierung von IT-Standards?
28	Output	Reifegrad der IT-Standards (Planung, in Arbeit, in Betrieb)	Strukturen und Prozesse	Interview/Dokumente	Welche IT-Standards werden mit/für die Kommunen entwickelt?
29	Output	Anteil von Kommunen umzusetzender OZG-Leistungen im Wirkbetrieb in %	Strukturen und Prozesse	Interview/Dokumente	Welche IT-Standards sind bereits in der Umsetzung / Betrieb bei den Kommunen?
30	Output	Anteil von Kommunen umzusetzender OZG-Leistungen im Wirkbetrieb in %	Steuerung	Interview/Dokumente	Welche OZG-Leistungen kann der ITV.SH den Kommunen über den Online-Shop (Erreichung Umsetzung / Wirkbetrieb) anbieten?
31	Output	Anteil von Kommunen umzusetzender OZG-Leistungen im Wirkbetrieb in %	Steuerung	Interview/Dokumente	Welche Kommunen haben welche OZG-Produkte aus dem Shop bestellt und wie viele werden tatsächlich online (Anwendung) angeboten?
35	Output	Kommunales OZG Umsetzungskonzept liegt vor ja/nein	Steuerung	Interview/Dokumente	Besteht ein Konzept für die Umsetzung der OZG-Leistungen in die Breite der Kommunen?
36	Output	Kommunales OZG Umsetzungskonzept liegt vor ja/nein	Steuerung	Interview/Dokumente	Ist ein Umsetzungskonzept für OZG-Leistungen in den Kommunen bekannt?
37	Output	Wachstum der Anzahl entsendeter kommunaler Fachexperten in OZG Gremien (Basisjahr: Abschluss der KoopV)	Strukturen und Prozesse	Interview/Dokumente	Wie gestaltet sich die Beratung von Kommunen durch Fachexperten des ITV SH zum OZG? Welchen Umfang nimmt die Beratung zum OZG des ITV SH ein?
38	Output	Wachstum der Anzahl entsendeter kommunaler Fachexperten in OZG Gremien (Basisjahr: Abschluss der KoopV)	Strukturen und Prozesse	Interview/Dokumente	Inwieweit werden Fachexperten des ITV SH vor Ort in den Kommunen entsendet (temporäre Mitarbeit vor Ort)?
		Wachstum der Anzahl entsendeter kommunaler Fachexperten in OZG Gremien (Basisjahr: Abschluss der KoopV)	Strukturen und Prozesse	Interview/Dokumente	Inwieweit werden Fachexperten der Kommunen in den ITVSH entsendet (temporäre Mitarbeit im ITVSH)?
39	Output	Wachstum der Anzahl entsendeter kommunaler Fachexperten in OZG Gremien (Basisjahr: Abschluss der KoopV)	Strukturen und Prozesse	Interview/Dokumente	Ist ein verstärkter vor-Ort Beratung oder Entsendung von Fachexperten gewünscht?
40	Output	Wachstum der Anzahl von Pilotkommunen je Größenkategorie für Anwendungsentwicklung (Basisjahr: Abschluss der KoopV)	Umfeld	Interview/Dokumente	Wie werden Kommunen in die Entwicklung neuer Anwendungen eingebunden?
41	Output	Wachstum der Anzahl von Pilotkommunen je Größenkategorie für Anwendungsentwicklung (Basisjahr: Abschluss der KoopV)	Umfeld	Interview/Dokumente	Welche Kommunen werden in die Anwendungsentwicklung eingebunden?

Nr.	Kriterium	Beschreibung des Kriteriums	Themencluster	Erhebungsmethode	Fragestellung für Interview
42	Output	Wachstum der Anzahl von Pilotkommunen je Größenkategorie für Anwendungsentwicklung (Basisjahr: Abschluss der KoopV)	Umfeld	Interview/Dokumente	Wie funktioniert der Rollout von neuen Anwendungen / OZG-Leistungen?
		Wachstum der Anzahl von Pilotkommunen je Größenkategorie für Anwendungsentwicklung (Basisjahr: Abschluss der KoopV)	Umfeld	Interview/Dokumente	Wie funktionierte der Rollout von neuen Anwendungen / OZG-Leistungen vor und nach 03/2022?
43	Output	Wachstum der Anzahl von Pilotkommunen je Größenkategorie für Anwendungsentwicklung (Basisjahr: Abschluss der KoopV)	Umfeld	Interview/Dokumente	Wie werden (Pilot-)Kommunen in den Rollout eingebunden?
44	Output	Portallösung des E-Government ist fristgerecht etabliert bzw. befindet sich fristgerecht in der Entwicklung ja/nein (Basisjahr: vereinbarter Umsetzungsplan)	Steuerung	Interview/Dokumente	Inwieweit sind Portallösungen gemäß der Vorgaben des EGovG Bund und EGovG SH bereits entwickelt?
45	Output	Portallösung des E-Government ist fristgerecht etabliert bzw. befindet sich fristgerecht in der Entwicklung ja/nein (Basisjahr: vereinbarter Umsetzungsplan)	Steuerung	Interview/Dokumente	Inwieweit sind Portallösungen gemäß der Vorgaben des EGovG Bund und EGovG SH noch in Entwicklung?
46	Output	Portallösung des E-Government ist fristgerecht etabliert bzw. befindet sich fristgerecht in der Entwicklung ja/nein (Basisjahr: vereinbarter Umsetzungsplan)	Steuerung	Interview/Dokumente	Inwieweit sind Portallösungen gemäß der Vorgaben des EGovG Bund und EGovG SH bereits im Einsatz?
47	Output	Bürgerkonto ist fristgerecht etabliert bzw. befindet sich fristgerecht in der Entwicklung ja/nein (Basisjahr: vereinbarter Umsetzungsplan)	Steuerung	Interview/Dokumente	Inwieweit ist das Bürgerkonto für das E-Government bereits entwickelt?
48	Output	Bürgerkonto ist fristgerecht etabliert bzw. befindet sich fristgerecht in der Entwicklung ja/nein (Basisjahr: vereinbarter Umsetzungsplan)	Steuerung	Interview/Dokumente	Inwieweit ist das Bürgerkonto in Entwicklung?
49	Output	Bürgerkonto ist fristgerecht etabliert bzw. befindet sich fristgerecht in der Entwicklung ja/nein (Basisjahr: vereinbarter Umsetzungsplan)	Steuerung	Interview/Dokumente	Inwieweit ist das Bürgerkonto bei den Kommunen im Einsatz?
50	Output	e-Authentifizierung ist fristgerecht etabliert bzw. befindet sich fristgerecht in der Entwicklung ja/nein (Basisjahr: vereinbarter Umsetzungsplan)	Steuerung	Interview/Dokumente	Inwieweit ist die e-Authentifizierung für das E-Government bereits entwickelt?
51	Output	e-Authentifizierung ist fristgerecht etabliert bzw. befindet sich fristgerecht in der Entwicklung ja/nein (Basisjahr: vereinbarter Umsetzungsplan)	Steuerung	Interview/Dokumente	Inwieweit ist die e-Authentifizierung in Entwicklung?
52	Output	e-Authentifizierung ist fristgerecht etabliert bzw. befindet sich fristgerecht in der Entwicklung ja/nein (Basisjahr: vereinbarter Umsetzungsplan)	Steuerung	Interview/Dokumente	Inwieweit ist die e-Authentifizierung bei den Kommunen im Einsatz?

Nr.	Kriterium	Beschreibung des Kriteriums	Themencluster	Erhebungsmethode	Fragestellung für Interview
53	Output	e-Payment ist fristgerecht etabliert bzw. befindet sich fristgerecht in der Entwicklung ja/nein (Basisjahr: vereinbarter Umsetzungsplan)	Steuerung	Interview/Dokumente	Inwieweit ist das e-Payment für das E-Government bereits entwickelt?
54	Output	e-Payment ist fristgerecht etabliert bzw. befindet sich fristgerecht in der Entwicklung ja/nein (Basisjahr: vereinbarter Umsetzungsplan)	Steuerung	Interview/Dokumente	Inwieweit ist das e-Payment in Entwicklung?
55	Output	e-Payment ist fristgerecht etabliert bzw. befindet sich fristgerecht in der Entwicklung ja/nein (Basisjahr: vereinbarter Umsetzungsplan)	Steuerung	Interview/Dokumente	Inwieweit ist das e-Payment bei den Kommunen im Einsatz?
56	Output	Portal für e-Rechnungen ist fristgerecht etabliert bzw. befindet sich fristgerecht in der Entwicklung ja/nein (Basisjahr: vereinbarter Umsetzungsplan)	Steuerung	Interview/Dokumente	Inwieweit ist die e-Rechnung für das E-Government bereits entwickelt?
57	Output	Portal für e-Rechnungen ist fristgerecht etabliert bzw. befindet sich fristgerecht in der Entwicklung ja/nein (Basisjahr: vereinbarter Umsetzungsplan)	Steuerung	Interview/Dokumente	Inwieweit ist die e-Rechnung in Entwicklung?
58	Output	Portal für e-Rechnungen ist fristgerecht etabliert bzw. befindet sich fristgerecht in der Entwicklung ja/nein (Basisjahr: vereinbarter Umsetzungsplan)	Steuerung	Interview/Dokumente	Inwieweit ist die e-Rechnung bei den Kommunen im Einsatz?
60	Outcome	Bewertung der Kommunikation auf Likert-Skala (Kontrolle: Bewertung der Rolle des ITV.SH)	Umfeld	Interview/Fragebogen	Welche kommunikative Maßnahmen unternimmt der ITV SH hinsichtlich der Kommunen?
61	Outcome	Bewertung der Kommunikation auf Likert-Skala (Kontrolle: Bewertung der Rolle des ITV.SH)	Umfeld	Interview/Fragebogen	Welche kommunikative Maßnahmen unternimmt der ITV SH hinsichtlich der kommunalen Träger?
62	Outcome	Bewertung der Kommunikation auf Likert-Skala (Kontrolle: Bewertung der Rolle des ITV.SH)	Umfeld	Interview/Fragebogen	Welche kommunikative Maßnahmen unternimmt der ITV SH hinsichtlich der Ressorts / des Landes ?
63	Outcome	Bewertung der Kommunikation auf Likert-Skala (Kontrolle: Bewertung der Rolle des ITV.SH)	Umfeld	Interview/Fragebogen	Welche kommunikative Maßnahmen unternimmt der ITV SH hinsichtlich der sonstigen Träger?
64	Outcome	Bewertung der Kommunikation auf Likert-Skala (Kontrolle: Bewertung der Rolle des ITV.SH)	Umfeld	Interview/Fragebogen	Wie zufrieden sind die Stakeholder mit der Kommunikation (Informationsinhalte, Informationsgehalt, Regelmäßigkeit) des ITV SH?
65	Outcome	Bewertung der Kommunikation auf Likert-Skala (Kontrolle: Bewertung der Rolle des ITV.SH)	Umfeld	Interview/Fragebogen	Inwiefern ist das ZIT / Land in der Kommunikation des ITV SH einzubinden und mitzurepräsentieren?
66	Outcome	Bewertung der Kommunikation auf Likert-Skala (Kontrolle: Bewertung der Rolle des ITV.SH)	Umfeld	Interview/Fragebogen	Welche Möglichkeiten bestehen für die Stakeholder auf die Kommunikation des ITV SH zu reagieren und Rückmeldung zu geben?
67	Outcome	Bewertung der Kommunikation auf Likert-Skala (Kontrolle: Bewertung der Rolle des ITV.SH)	Umfeld	Interview/Fragebogen	Inwieweit führen die Rückmeldungen der Stakeholder zu Anpassungen in den Prozessen,

Nr.	Kriterium	Beschreibung des Kriteriums	Themencluster	Erhebungsmethode	Fragestellung für Interview
					Strukturen oder Aufgabenschwerpunkte des ITV SH, z.B. beim EA-SH?
68	Outcome	Bewertung der Interessenvertretung auf Likert-Skala (Kontrolle: Bewertung der Rolle des ITV.SH)	Umfeld	Interview/Fragebogen	Wie nehmen die KLV ihre Rolle als Interessenvertretung der Kommunen wahr?
69	Outcome	Bewertung der Interessenvertretung auf Likert-Skala (Kontrolle: Bewertung der Rolle des ITV.SH)	Umfeld	Interview/Fragebogen	Wie nehmen die sonstigen Träger ihre Rolle als Interessenvertretung der Unternehmen wahr?
70	Outcome	Bewertung der Interessenvertretung auf Likert-Skala (Kontrolle: Bewertung der Rolle des ITV.SH)	Umfeld	Interview/Fragebogen	Welche Erwartungen bestehen seitens der Kommunen an die KLV als Interessensvertretung?
71	Outcome	Bewertung der Interessenvertretung auf Likert-Skala (Kontrolle: Bewertung der Rolle des ITV.SH)	Umfeld	Interview/Fragebogen	Welche Erwartungen bestehen seitens der Unternehmen an die sonstigen Träger als Interessensvertretung?
72	Outcome	Bewertung der Interessenvertretung auf Likert-Skala (Kontrolle: Bewertung der Rolle des ITV.SH)	Umfeld	Interview/Fragebogen	Inwieweit werden die Erwartungen der Kommunen an die KLV als Interessensvertretung erfüllt?
73	Outcome	Bewertung der Interessenvertretung auf Likert-Skala (Kontrolle: Bewertung der Rolle des ITV.SH)	Umfeld	Interview/Fragebogen	Inwieweit werden die Erwartungen der Unternehmen an die sonstigen Träger als Interessensvertretung erfüllt?
74	Outcome	Bewertung der Interessenvertretung auf Likert-Skala (Kontrolle: Bewertung der Rolle des ITV.SH)	Umfeld	Interview/Fragebogen	Welcher Weiterentwicklungsbedarf besteht für die Rolle der KLV?
75	Outcome	Bewertung der Interessenvertretung auf Likert-Skala (Kontrolle: Bewertung der Rolle des ITV.SH)	Umfeld	Interview/Fragebogen	Welcher Weiterentwicklungsbedarf besteht für die Rolle der sonstigen Träger?
79	Outcome	Bewertung der fachlichen Unterstützung bei OZG durch ITV.SH auf Likert-Skala	Umfeld	Interview/Fragebogen	Welche fachliche Unterstützung wird seitens des ITV SH für die OZG-Umsetzung angeboten?
80	Outcome	Bewertung der fachlichen Unterstützung bei OZG durch ITV.SH auf Likert-Skala	Umfeld	Interview/Fragebogen	Welche fachlichen Unterstützungsangebote des ITV SH für OZG-Leistungen werden von den Kommunen nachgefragt?
81	Outcome	Bewertung der fachlichen Unterstützung bei OZG durch ITV.SH auf Likert-Skala	Umfeld	Interview/Fragebogen	Welche fachlichen Unterstützungsangebote des ITV SH für OZG-Leistungen sind bei den Kommunen bekannt?
83	Outcome	Wachstum des kommunalen Anteils der Kosten für Portale und Fachverfahren in % (Basisjahr: Abschluss der KoopV)	Umfeld	Interview/Dokumente	Inwieweit bestehen bei den Kommunen steigende Ausgaben für Portale und Fachverfahren?
86	Outcome	EA: qualitative Einschätzung zur Erleichterung staatlicher Verfahren und Formalitäten	Umfeld	Interview	Inwieweit ist seit Übernahme der Stelle des EA durch den ITV SH eine Erleichterung staatlicher Verfahren bei den Kommunen zu erkennen?

Nr.	Kriterium	Beschreibung des Kriteriums	Themencluster	Erhebungsmethode	Fragestellung für Interview
87	Outcome	EA: qualitative Einschätzung zur Koordination staatlicher Verfahren und Formalitäten	Umfeld	Interview	Wie bekannt ist die Stelle des EA bei den Unternehmen und sonstigen Träger?
88	Outcome	EA: qualitative Einschätzung zur Koordination staatlicher Verfahren und Formalitäten	Umfeld	Interview	Wie zufrieden sind die sonstigen Träger / Unternehmen
89	Outcome	EA: qualitative Einschätzung zur Auskunft und Information über staatliche Verfahren und Formalitäten	Umfeld	Interview	Welche Informationen werden seitens der Stelle des EA bereitgestellt?
90	Outcome	EA: qualitative Einschätzung zur Auskunft und Information über staatliche Verfahren und Formalitäten	Umfeld	Interview	Wie zufrieden sind die Unternehmen mit den bereitgestellten Informationen des EA (Informationsinhalte, Informationsgehalt, Regelmäßigkeit)?
94	Hypothese	Alle Entscheider: innen der Staatskanzlei und der KLV sehen den ITV.SH primär als umsetzungsstarken Akteur zur Beschleunigung und Professionalisierung der kommunalen Digitalisierung. Der ITV.SH versteht sich primär als Koordinator und Vermittler. Die Divergenz des Rollenverständnisses führt zu abweichenden Schwerpunktsetzungen und Ressourcenallokationen.	Strategie	Interview	Was ist das Verständnis der Rolle des ITV SH?
95	Hypothese	Alle Entscheider:innen der Staatskanzlei und der KLV sehen den ITV.SH primär als umsetzungsstarken Akteur zur Beschleunigung und Professionalisierung der kommunalen Digitalisierung. Der ITV.SH versteht sich primär als Koordinator und Vermittler. Die Divergenz des Rollenverständnisses führt zu abweichenden Schwerpunktsetzungen und Ressourcenallokationen.	Strategie	Interview	In wie weit nimmt der ITV SH folgende Aufgaben seiner Rolle war? - Strategische Weiterentwicklung der kommunalen Digitalisierung - Fachberatung der Kommunen bei der Digitalisierung und Ausgestaltung der kommunalen IT - Unterstützung der Kommunen bei der Konzeption, Planung und Umsetzung von OZG-Leistungen - Unterstützung der Kommunen bei der Konzeption, Planung und Umsetzung von IT-Projekten - Koordination & Vermittlung zw. den Fachressorts des Landes und den Kommunen - Betrieb von zentralisierter Infrastruktur oder Fachwendungen für die Kommunen - Ertüchtigung der Kommunen bzgl. ihrer IT- und Digitalisierungskompetenz
96	Hypothese	Alle Entscheider:innen der Staatskanzlei und der KLV sehen den ITV.SH primär als umsetzungsstarken Akteur zur Beschleunigung und Professionalisierung der kommunalen Di-	Strategie	Interview	Inwieweit besteht für den ITV SH eine klar und eindeutig formulierte Rollenerwartung seitens der Träger?

Nr.	Kriterium	Beschreibung des Kriteriums	Themencluster	Erhebungsmethode	Fragestellung für Interview
		gitalisierung. Der ITV.SH versteht sich primär als Koordinator und Vermittler. Die Divergenz des Rollenverständnisses führt zu abweichenden Schwerpunktsetzungen und Ressourcenallokationen.			
97	Hypothese	Alle Entscheider:innen der Staatskanzlei und der KLV sehen den ITV.SH primär als umsetzungsstarken Akteur zur Beschleunigung und Professionalisierung der kommunalen Digitalisierung. Der ITV.SH versteht sich primär als Koordinator und Vermittler. Die Divergenz des Rollenverständnisses führt zu abweichenden Schwerpunktsetzungen und Ressourcenallokationen.	Strategie	Interview	Inwieweit sind die Rollenerwartungen an den ITV SH widersprüchlich oder divergierend?
98	Hypothese	An den ITV.SH sind sehr unterschiedliche Rollenerwartungen gerichtet (Strategie und Konzeption; Steuerung; Koordination und Vermittlung; Durchführung und Betrieb; Share Service Center Funktion), die sich hinsichtlich Kompetenzanforderungen, Ressourcenaufwand und Zielgruppenausrichtung teils in einem Spannungsverhältnis zueinander befinden. Dies führt gegenwärtig dazu, dass keine der Rollen bereits optimal ausgefüllt werden kann.	Strategie	Interview	Welche Rolle sollte der ITV SH in Zukunft wahrnehmen?
99	Hypothese	An den ITV.SH sind sehr unterschiedliche Rollenerwartungen gerichtet (Strategie und Konzeption; Steuerung; Koordination und Vermittlung; Durchführung und Betrieb; Shared Service Center Funktion), die sich hinsichtlich Kompetenzanforderungen, Ressourcenaufwand und Zielgruppenausrichtung teils in einem Spannungsverhältnis zueinander befinden. Dies führt gegenwärtig dazu, dass keine der Rollen bereits optimal ausgefüllt werden kann.	Strategie	Interview	Inwieweit ist die Aufgabenausführung / Rolle des ITV SH hinsichtlich unterschiedlicher Kommunen (Größe, Standorte, IT-Struktur etc.) zu differenzieren?
100	Hypothese	An den ITV.SH sind sehr unterschiedliche Rollenerwartungen gerichtet (Strategie und Konzeption; Steuerung; Koordination und Vermittlung; Durchführung und Betrieb; Shared Service Center Funktion), die sich hinsichtlich Kompetenzanforderungen, Ressourcenaufwand und Zielgruppenausrichtung teils in einem Spannungsverhältnis zueinander befinden. Dies führt gegenwärtig dazu, dass keine der Rollen bereits optimal ausgefüllt werden kann.	Strategie	Interview	Inwieweit sollten Land und Träger ihre Erwartungen an die Rolle des ITV SH abstimmen?

Nr.	Kriterium	Beschreibung des Kriteriums	Themencluster	Erhebungsmethode	Fragestellung für Interview
101	Hypothese	An den ITV.SH sind sehr unterschiedliche Rollenerwartungen gerichtet (Strategie und Konzeption; Steuerung; Koordination und Vermittlung; Durchführung und Betrieb; Shared Service Center Funktion), die sich hinsichtlich Kompetenzanforderungen, Ressourcenaufwand und Zielgruppenausrichtung teils in einem Spannungsverhältnis zueinander befinden. Dies führt gegenwärtig dazu, dass keine der Rollen bereits optimal ausgefüllt werden kann.	Strategie	Interview	Wie zufrieden sind Land, Träger und Kommunen mit dem derzeitigen Vorgehen zur Abstimmung der Rollenerwartung aktuell?
102	Hypothese	An den ITV.SH sind sehr unterschiedliche Rollenerwartungen gerichtet (Strategie und Konzeption; Steuerung; Koordination und Vermittlung; Durchführung und Betrieb; Shared Service Center Funktion), die sich hinsichtlich Kompetenzanforderungen, Ressourcenaufwand und Zielgruppenausrichtung teils in einem Spannungsverhältnis zueinander befinden. Dies führt gegenwärtig dazu, dass keine der Rollen bereits optimal ausgefüllt werden kann.	Strategie	Interview	Wie zufrieden sind die KLV und sonstigen Träger mit dem Vorgehen zur Abstimmung der Rollenerwartung an den ITV SH aktuell?
103	Hypothese	An den ITV.SH sind sehr unterschiedliche Rollenerwartungen gerichtet (Strategie und Konzeption; Steuerung; Koordination und Vermittlung; Durchführung und Betrieb; Shared Service Center Funktion), die sich hinsichtlich Kompetenzanforderungen, Ressourcenaufwand und Zielgruppenausrichtung teils in einem Spannungsverhältnis zueinander befinden. Dies führt gegenwärtig dazu, dass keine der Rollen bereits optimal ausgefüllt werden kann.	Strategie	Interview	Wie weit und konkret sollten die Träger die Rollenerwartung an den ITV SH ausformulieren?
104	Hypothese	Die Ergebniserwartungen an den ITV.SH sind nur in der Minderheit an objektivierbare Messgrößen gekoppelt. Dies erschwert die zielorientierte Steuerung innerhalb des ITV.SH sowie die Beurteilung der Aufgabenerfüllung seitens seiner Träger.	Steuerung	Interview	Nach welchen Kennzahlen oder Kriterien wird die erfolgreiche Umsetzung der KoopV des ITV SH aktuell gemessen? Welche Informationen werden bereitgestellt?
105	Hypothese	Die Ergebniserwartungen an den ITV.SH sind nur in der Minderheit an objektivierbare Messgrößen gekoppelt. Dies erschwert die zielorientierte Steuerung innerhalb des ITV.SH sowie die Beurteilung der Aufgabenerfüllung seitens seiner Träger.	Steuerung	Interview	Nach welchen Kennzahlen oder Kriterien sollte die erfolgreiche Umsetzung der KoopV des ITV SH gemessen werden?
106	Hypothese	Die Ergebniserwartungen an den ITV.SH sind nur in der Minderheit an objektivierbare Messgrößen gekop-	Steuerung	Interview	Welche Erfolgsfaktoren / Herausforderungen bestehen für den ITV SH?

Nr.	Kriterium	Beschreibung des Kriteriums	Themencluster	Erhebungsmethode	Fragestellung für Interview
		pelt. Dies erschwert die zielorientierte Steuerung innerhalb des ITV.SH sowie die Beurteilung der Aufgabenerfüllung seitens seiner Träger.			
107	Hypothese	Die Ergebniserwartungen an den ITV.SH sind nur in der Minderheit an objektivierbare Messgrößen gekoppelt. Dies erschwert die zielorientierte Steuerung innerhalb des ITV.SH sowie die Beurteilung der Aufgabenerfüllung seitens seiner Träger.	Steuerung	Interview	Wie können die Kennzahlen / Kriterien in der KoopV festgehalten werden?
108	Hypothese	Die Ergebniserwartungen an den ITV.SH sind nur in der Minderheit an objektivierbare Messgrößen gekoppelt. Dies erschwert die zielorientierte Steuerung innerhalb des ITV.SH sowie die Beurteilung der Aufgabenerfüllung seitens seiner Träger.	Steuerung	Interview	Wie sollten die Kommunen über die Zielstellung (KoopV) informiert werden?
109	Hypothese	Die Ergebniserwartungen an den ITV.SH sind nur in der Minderheit an objektivierbare Messgrößen gekoppelt. Dies erschwert die zielorientierte Steuerung innerhalb des ITV.SH sowie die Beurteilung der Aufgabenerfüllung seitens seiner Träger.	Steuerung	Interview	Wie sollten die Unternehmen über die Zielstellung (KoopV) informiert werden?
110	Hypothese	Die Ergebniserwartungen an den ITV.SH sind nur in der Minderheit an objektivierbare Messgrößen gekoppelt. Dies erschwert die zielorientierte Steuerung innerhalb des ITV.SH sowie die Beurteilung der Aufgabenerfüllung seitens seiner Träger.	Steuerung	Interview	Wie sollten die Kommunen über die Zielerreichung (KoopV) informiert werden?
111	Hypothese	Die Ergebniserwartungen an den ITV.SH sind nur in der Minderheit an objektivierbare Messgrößen gekoppelt. Dies erschwert die zielorientierte Steuerung innerhalb des ITV.SH sowie die Beurteilung der Aufgabenerfüllung seitens seiner Träger.	Steuerung	Interview	Wie sollten die Unternehmen über die Zielerreichung (KoopV) informiert werden?
112	Hypothese	Alle Beteiligten erwarten die Übernahme von Steuerungsverantwortung des ITV.SH gegenüber Dataport. Nicht spezifiziert ist die Zielrichtung, die Erwartungshaltung ist somit unscharf. Dies beeinträchtigt die Steuerungsfähigkeit negativ.	Steuerung	Interview	Wie hoch ist die Zufriedenheit mit der Steuerung von Dataport durch den ITV SH?
113	Hypothese	Alle Beteiligten erwarten die Übernahme von Steuerungsverantwortung des ITV.SH gegenüber Dataport. Nicht spezifiziert ist die Zielrichtung, die Erwartungshaltung ist somit unscharf. Dies beeinträchtigt die Steuerungsfähigkeit negativ.	Steuerung	Interview	Wie weit sollte der ITV SH die Steuerung von Dataport mitgestalten?
114	Hypothese	Alle Beteiligten erwarten die Übernahme von Steuerungsverantwortung des ITV.SH gegenüber Dataport.	Steuerung	Interview	Welche Interessen/Anliegen an die Weiterentwicklung von Dataport bestehen?

Nr.	Kriterium	Beschreibung des Kriteriums	Themencluster	Erhebungsmethode	Fragestellung für Interview
		Nicht spezifiziert ist die Zielrichtung, die Erwartungshaltung ist somit unscharf. Dies beeinträchtigt die Steuerungsfähigkeit negativ.			
115	Hypothese	Alle Beteiligten erwarten die Übernahme von Steuerungsverantwortung des ITV.SH gegenüber Dataport. Nicht spezifiziert ist die Zielrichtung, die Erwartungshaltung ist somit unscharf. Dies beeinträchtigt die Steuerungsfähigkeit negativ.	Steuerung	Interview	Welches Zielbild sollte in der Zusammenarbeit von Dataport, ITV SH und den Kommunen in SH verfolgt werden?
116	Hypothese	Die heutigen Strukturen des ITV.SH lassen keine klaren Verantwortlichkeiten für Daueraufgaben wie die Übernahme von IT-Betriebsverantwortung oder den EA.SH erkennen. Fehlende Verantwortlichkeiten können mit einer operativen Unterbelichtung strategischer Schwerpunkte der Träger einhergehen.	Strukturen und Prozesse	Interview	Welche Herausforderungen bestehen in der Umsetzung der Betriebsverantwortung?
117	Hypothese	Die heutigen Strukturen des ITV.SH lassen keine klaren Verantwortlichkeiten für Daueraufgaben wie die Übernahme von IT-Betriebsverantwortung oder den EA.SH erkennen. Fehlende Verantwortlichkeiten können mit einer operativen Unterbelichtung strategischer Schwerpunkte der Träger einhergehen.	Strukturen und Prozesse	Interview	Welche Umsetzungsstrukturen bestehen im ITV SH für die Rolle des EA?
118	Hypothese	Die heutigen Strukturen des ITV.SH lassen keine klaren Verantwortlichkeiten für Daueraufgaben wie die Übernahme von IT-Betriebsverantwortung oder den EA.SH erkennen. Fehlende Verantwortlichkeiten können mit einer operativen Unterbelichtung strategischer Schwerpunkte der Träger einhergehen.	Strukturen und Prozesse	Interview	Wie kann eine Wahrnehmung der Daueraufgaben mittelfristig sichergestellt werden?
119	Hypothese	Das Organisationskonzept zum ITV.SH hat keine Festlegung von Kerngeschäftsprozessen getroffen. Es besteht die Vermutung, dass Entwicklungspotenziale zur Erhöhung der Leistungserbringung damit einhergehen.	Strukturen und Prozesse	Interview	Welche Prozessstandards werden seitens des ITV SH angewendet?
120	Hypothese	Das Organisationskonzept zum ITV.SH hat keine Festlegung von Kerngeschäftsprozessen getroffen. Es besteht die Vermutung, dass Entwicklungspotenziale zur Erhöhung der Leistungserbringung damit einhergehen.	Strukturen und Prozesse	Interview	Inwieweit sind Prozesse im ITV SH dokumentiert und festgelegt?
121	Hypothese	Das Organisationskonzept zum ITV.SH hat keine Festlegung von Kerngeschäftsprozessen getroffen. Es besteht die Vermutung, dass Entwicklungspotenziale zur Erhöhung der Leistungserbringung damit einhergehen.	Strukturen und Prozesse	Interview	Welcher Anteil der Prozesse ist durch Standards abgedeckt?

Nr.	Kriterium	Beschreibung des Kriteriums	Themencluster	Erhebungsmethode	Fragestellung für Interview
122	Hypothese	Das Organisationskonzept zum ITV.SH hat keine Festlegung von Kerngeschäftsprozessen getroffen. Es besteht die Vermutung, dass Entwicklungspotenziale zur Erhöhung der Leistungserbringung damit einhergehen.	Strukturen und Prozesse	Interview	Welche Optimierungspotenziale bestehen in den Kernprozessen des ITV SH?
123	Hypothese	Das Organisationskonzept zum ITV.SH hat keine Festlegung von Kerngeschäftsprozessen getroffen. Es besteht die Vermutung, dass Entwicklungspotenziale zur Erhöhung der Leistungserbringung damit einhergehen.	Strukturen und Prozesse	Interview	Wo bestehen Prozesse mit einer hohen Regelmäßigkeit?
124	Hypothese	Das Organisationskonzept zum ITV.SH hat keine Festlegung von Kerngeschäftsprozessen getroffen. Es besteht die Vermutung, dass Entwicklungspotenziale zur Erhöhung der Leistungserbringung damit einhergehen.	Strukturen und Prozesse	Interview	Wo bestehen Prozesse mit einem hohen Potenzial für eine zukünftige Steigerung des Umsetzungsvolumens?
125	Hypothese	Das Organisationskonzept zum ITV.SH hat keine Festlegung von Kerngeschäftsprozessen getroffen. Es besteht die Vermutung, dass Entwicklungspotenziale zur Erhöhung der Leistungserbringung damit einhergehen.	Strukturen und Prozesse	Interview	Wie wird / sollte der Wissenstransfer zu Kernprozessen/-aufgaben sichergestellt werden?
126	Hypothese	Die heutigen Strukturen und Geschäftsprozesse scheinen nicht darauf ausgerichtet, den ITV.SH als dauerhaftes Bindeglied zu Kommunen zu positionieren. Eine ideale Zielgruppenbetreuung wird dadurch erschwert.	Strukturen und Prozesse	Interview	Welche Anlaufstellen bestehen für die Kommunen im ITV SH?
127	Hypothese	Die heutigen Strukturen und Geschäftsprozesse scheinen nicht darauf ausgerichtet, den ITV.SH als dauerhaftes Bindeglied zu Kommunen zu positionieren. Eine ideale Zielgruppenbetreuung wird dadurch erschwert.	Strukturen und Prozesse	Interview	Welche Anlaufstellen / Kontaktpersonen sind den Kommunen im ITV SH bekannt?
128	Hypothese	Die heutigen Strukturen und Geschäftsprozesse scheinen nicht darauf ausgerichtet, den ITV.SH als dauerhaftes Bindeglied zu Kommunen zu positionieren. Eine ideale Zielgruppenbetreuung wird dadurch erschwert.	Strukturen und Prozesse	Interview	Welche Anlaufstellen / Kontaktpersonen sind den Unternehmen im ITV SH bekannt?
129	Hypothese	Die heutigen Strukturen und Geschäftsprozesse scheinen nicht darauf ausgerichtet, den ITV.SH als dauerhaftes Bindeglied zu Kommunen zu positionieren. Eine ideale Zielgruppenbetreuung wird dadurch erschwert.	Strukturen und Prozesse	Interview	Wie werden die Anforderungen von den Kommunen beim ITVSH / den KLV erfasst?
130	Hypothese	Die heutigen Strukturen und Geschäftsprozesse scheinen nicht darauf ausgerichtet, den ITV.SH als dauerhaftes Bindeglied zu Kommunen zu positionieren. Eine ideale Zielgruppenbetreuung wird dadurch erschwert.	Strukturen und Prozesse	Interview	Wie wird der Wissenstransfer / das Verständnis im ITV SH über die Bedarfe der Kommunen sichergestellt?
131	Hypothese	Angesichts des facettenreichen Aufgabenspektrums des ITV.SH erscheint der Personalkörper von 26 Personen inkl. Führungs- und Verwaltungsfunktionen gering, um eine funktionale Spezialisierung zu erreichen.	Personal und Ressourcen	Interview	Welche Aufgabenbereiche können mit dem aktuellen Personal des ITV SH abgedeckt werden?

Nr.	Kriterium	Beschreibung des Kriteriums	Themencluster	Erhebungsmethode	Fragestellung für Interview
		Dies geht einher mit Entwicklungspotenzialen zur Erhöhung der Leistungserbringung.			
132	Hypothese	Angesichts des facettenreichen Aufgabenspektrums des ITV.SH erscheint der Personalkörper von 26 Personen inkl. Führungs- und Verwaltungsfunktionen gering, um eine funktionale Spezialisierung zu erreichen. Dies geht einher mit Entwicklungspotenzialen zur Erhöhung der Leistungserbringung.	Personal und Ressourcen	Interview	Welche Kompetenzen gilt es für die Aufgabenerledigung des ITV SH weiterzuentwickeln?
133	Hypothese	Angesichts des facettenreichen Aufgabenspektrums des ITV.SH erscheint der Personalkörper von 26 Personen inkl. Führungs- und Verwaltungsfunktionen gering, um eine funktionale Spezialisierung zu erreichen. Dies geht einher mit Entwicklungspotenzialen zur Erhöhung der Leistungserbringung.	Personal und Ressourcen	Interview	Welche Fachexpertise gilt es beim ITV SH zu ergänzen?
134	Hypothese	Angesichts des facettenreichen Aufgabenspektrums des ITV.SH erscheint der Personalkörper von 26 Personen inkl. Führungs- und Verwaltungsfunktionen gering, um eine funktionale Spezialisierung zu erreichen. Dies geht einher mit Entwicklungspotenzialen zur Erhöhung der Leistungserbringung.	Personal und Ressourcen	Interview	Wie ausreichend ist die personelle Kapazität des ITV SH aktuell und für zukünftige Aufgaben?
135	Hypothese	Gegenwärtig operiert der ITV.SH maßgeblich von Kiel aus. Zur Optimierung der Zielgruppenbetreuung und Priorisierung der kommunalen Belange wäre eine stärkere dezentrale Arbeit erforderlich.	Personal und Ressourcen	Interview	Soll der ITV SH zukünftig stärker als Dienstleister in den Kommunen vor Ort etabliert werden?
136	Hypothese	Gegenwärtig operiert der ITV.SH maßgeblich von Kiel aus. Zur Optimierung der Zielgruppenbetreuung und Priorisierung der kommunalen Belange wäre eine stärkere dezentrale Arbeit erforderlich.	Personal und Ressourcen	Interview	Wie kann der ITV SH als Dienstleister in den Kommunen vor Ort etabliert werden?
137	Hypothese	Gegenwärtig operiert der ITV.SH maßgeblich von Kiel aus. Zur Optimierung der Zielgruppenbetreuung und Priorisierung der kommunalen Belange wäre eine stärkere dezentrale Arbeit erforderlich.	Personal und Ressourcen	Interview	Wie kann der Austausch von Fach-/Prozesswissen zwischen dem ITV SH und den Kommunen verstärkt werden?
138	Hypothese	Politische Dynamiken sowie die Governance des OZG sind komplex, vielschichtig und von einer Vielzahl von Akteuren beeinflusst. Dies versetzt den ITV.SH in eine Scharnierposition und erschwert die Realisierung von OZG Leistungen.	Umfeld	Interview	Wie werden die verschiedenen Interessen der Akteure in der OZG-Umsetzung aktuell gesteuert?
139	Hypothese	Politische Dynamiken sowie die Governance des OZG sind komplex, vielschichtig und von einer Vielzahl von Akteuren beeinflusst. Dies versetzt den ITV.SH in eine	Umfeld	Interview	Welche Optimierungspotenziale bestehen in der Steuerung der OZG-Umsetzung?

Nr.	Kriterium	Beschreibung des Kriteriums	Themencluster	Erhebungsme-thode	Fragestellung für Interview
		Scharnierposition und erschwert die Realisierung von OZG Leistungen.			
140	Hypothese	Politische Dynamiken sowie die Governance des OZG sind komplex, vielschichtig und von einer Vielzahl von Akteuren beeinflusst. Dies versetzt den ITV.SH in eine Scharnierposition und erschwert die Realisierung von OZG Leistungen.	Umfeld	Interview	Welche Partnerschaften oder Allianzen sollte der ITV SH für die OZG Umsetzung vertiefen?
141		Welche drei Wünsche hätten Sie, damit der ITV SH in der Zukunft besser funktioniert?			

Anhang zu den Interviews: Interview-Leitfaden

Evaluation der Aufgaben des ITV Schleswig-Holstein

Zielstellung der Interviews

Ziele der Interviews

Die Evaluation betrachtet, welche Rolle der ITVSH bisher in der Digitalisierung der Kommunen Schleswig-Holsteins eingenommen hat, und welche Erkenntnisse aus den bisherigen Erfahrungen für die zukünftige Entwicklung des ITVSH gezogen werden können.

Die Interviews betrachten dafür fünf Themenfelder:

- Strategie des ITVSH und der kommunalen Digitalisierung
- Steuerung des ITVSH
- Strukturen und Prozesse des ITVSH
- Personal und Ressourceneinsatz / -ausstattung des ITVSH
- Entwicklungen und Interessensgruppen im Umfeld des ITVSH

Die Befragung der Kommunen, der kommunalen Landesverbände, Landesressorts, Dataport und der sonstigen Träger ermöglicht ein ganzheitliches Zielbild für den ITVSH zu entwickeln.

Ablauf der Interviews

- **Dauer**: 1-1,5h pro Gesprächspartner
- **Struktur**: Semi-strukturierte Interviewführung mit Orientierung an Leitfragen, s. nächste Seite
- **Ort**: Vor-Ort oder virtuell (je nach Verfügbarkeit)
- **Gesprächsführung**: Moderation und Protokollierung durch KPMG
- **Ergebnis**: Abgestimmtes Protokoll mit Teilnehmenden vor Weiterverwendung im Projekt

Evaluation der Aufgaben des ITV Schleswig-Holstein

Leitfragen für Interviews

Themenfeld: Vision & Strategie

- Welches sind die strategisch wichtigen Aufgabenstellungen des ITV SH?
  - Strategische Weiterentwicklung der kommunalen Digitalisierung
  - Fachberatung der Kommunen bei der Digitalisierung und der kommunalen IT
  - Unterstützung der Kommunen bei der OZG-Umsetzung
  - Unterstützung der Kommunen bei der Planung und Umsetzung von IT-Projekten
  - Koordination & Vermittlung zw. den Fachressorts und den Kommunen
  - Betrieb von zentralisierter Infrastruktur oder Fachwendungen für die Kommunen
  - Ertüchtigung der Kommunen bzgl. ihrer IT- und Digitalisierungskompetenz
- Was ist das Verständnis der Rolle des ITV SH? Welche Rolle sollte der ITV SH in Zukunft wahrnehmen?
- Wie sollte der ITVSH seine Rolle hinsichtlich der unterschiedlichen Bedarfe der Kommunen differenzieren?

Themenfeld: Steuerung

- Welche Erfolgsfaktoren / Herausforderungen bestehen für den ITV SH?
- Wie hoch ist die Zufriedenheit mit der Steuerung von Dataport durch den ITVSH?

Themenfeld: Strukturen und Prozesse

- Wie werden die Anforderungen von den Kommunen erfasst?
- Welche Anlaufstellen bestehen für die Kommunen im ITV SH?
- Welche Optimierungspotenziale bestehen in den Kernprozessen des ITV SH?
- SH folgende Aufgaben seiner Rolle war?

Themenfeld: Ressourcen und Personal

- Sollte der ITVSH zukünftig stärker als Dienstleister in den Kommunen vor Ort etabliert werden?
- Wie kann der ITVSH als Dienstleister in den Kommunen vor Ort etabliert werden?

Themenfeld: Umfeld

- Wie zufrieden sind die Stakeholder mit der Kommunikation (Informationsinhalte, Informationsgehalt, Regelmäßigkeit) des ITV SH?
- Welche Möglichkeiten bestehen für die Stakeholder auf die Kommunikation des ITV SH zu reagieren und Rückmeldung zu geben?

Anhang zur Aufgabekritik: Aufgabenkatalog

Rolle	Aufgabe	Aufgabengrundlage	Maß der Aufgabenerfüllung	Wirtschaftlichkeit der Aufgabenerfüllung	Objekt	Verrichtung	Zielgruppen	Pflichtigkeit
Kompetenzzentrum	Entwicklung gemeinsamer IT-Strategie der Träger fördern	§ 3 Abs. 1 S. 2 IT-VSH-G	werdend	entwickelnd	IT-Strategie	fördern	Träger	muss
Kompetenzzentrum	verwaltungsübergreifende Projekte realisieren	§ 3 Abs. 1 Nr. 1 IT-VSH-G	werdend / etabliert	optimiert	Projekte	realisieren	Verwaltung	muss
Kompetenzzentrum	IT-Dienstleister im Rahmen von Projekten steuern	§ 3 Abs. 1 Nr. 2 IT-VSH-G	werdend	werdend	IT-Dienstleister	steuern	Verwaltung	muss
Kompetenzzentrum	Kommunikation zwischen den Trägern, den kommunalen Landesverbänden und Dritten ermöglichen	§ 3 Abs. 1 Nr. 3 IT-VSH-G	etabliert	optimiert	Kommunikation	ermöglichen	Träger, KLV, Dritte	muss
Kompetenzzentrum	Kommunikation zwischen den Trägern, den kommunalen Landesverbänden und Dritten fördern	§ 3 Abs. 1 Nr. 3 IT-VSH-G	werdend	entwickelnd	Kommunikation	fördern	Träger, KLV, Dritte	muss
Kompetenzzentrum	Interessen der Träger gegenüber Dritten in den Bereichen IT und Digitalisierung vertreten	§ 3 Abs. 1 Nr. 3 IT-VSH-G	etabliert	entwickelnd	Interessen	vertreten	Träger	muss
Kompetenzzentrum	gemeinsame IT-Standards im Land SH fördern	§ 3 Abs. 1 Nr. 4 IT-VSH-G	werdend	entwickelnd	IT-Standards	fördern	Träger, Landesverwaltung	muss
Kompetenzzentrum	gemeinsame IT-Standards im Land SH entwickeln	§ 3 Abs. 1 Nr. 4 IT-VSH-G	werdend	entwickelnd	IT-Standards	entwickeln	Träger, Landesverwaltung	muss
Kompetenzzentrum	Betriebsverantwortung für Digitalisierungs- und E-Government-Infrastruktur übernehmen	§ 3 Abs. 2 ITVSH-G	offen / neu	offen	Infrastruktur	betreiben	Träger, Landesverwaltung	kann
Kompetenzzentrum	Umsetzung des OZG durch Kommunen fachlich unterstützen	§ 3 Abs. 3 ITVSH-G	etabliert	entwickelnd	OZG Umsetzung	unterstützen	Kommunen, Digitalisierungsprogramm, Land	muss
Kompetenzzentrum	Umsetzung des OZG durch Kommunen zentral koordinieren	§ 3 Abs. 3 ITVSH-G	etabliert	optimiert	OZG Umsetzung	koordinieren	Kommunen, Digitalisierungsprogramm, Land	muss

Rolle	Aufgabe	Aufgabengrundlage	Maß der Aufgabenerfüllung	Wirtschaftlichkeit der Aufgabenerfüllung	Objekt	Verrichtung	Zielgruppen	Pflichtigkeit
EA SH	Durchführung staatlicher Verfahren und Formalitäten erleichtern	§ 19 Abs. 1 ITVSH-G i. V. m. § 6 DLRL	etabliert	entwickelnd	Verfahren und Formalitäten	erleichtern	Unternehmen	muss
EA SH	mit zuständigen Stellen auf einfache, zügige und zweckmäßige Verfahren hinwirken	§ 19 Abs. 1 ITVSH-G i. V. m. § 6 DLRL	etabliert	ausbaufähig	mit zuständigen Stellen	hinwirken	Unternehmen	muss
EA SH	herangetragene Anliegen gegenüber zuständigen Stellen koordinieren	§ 19 Abs. 1 ITVSH-G i. V. m. § 6 DLRL	etabliert	entwickelnd	Anliegen	koordinieren	Unternehmen	muss
EA SH	Dienstleistungserbringer bei Verfahren und Formalitäten bzgl. Aufnahme und Ausübung der Dienstleistungsfähigkeit unterstützen	§ 19 Abs. 1 ITVSH-G i. V. m. § 6 DLRL	werdend	ausbaufähig	Dienstleistungserbringer	unterstützen	Dienstleistungserbringer	muss
EA SH	eingehende Anträge und Mitteilungen summarisch auf Vollständigkeit und offensichtliche Fehler prüfen	§ 19 Abs. 3 ITVSH-G	etabliert	optimiert	Anträge und Mitteilungen	prüfen	Unternehmen?	muss
EA SH	Anträge und Mitteilungen an zuständige Stellen unverzüglich weiterleiten	§ 19 Abs. 3 ITVSH-G	etabliert	optimiert	Anträge und Mitteilungen	weiterleiten	Unternehmen	muss
EA SH	Dienstleistungserbringer bei offensichtlicher Unvollständigkeit oder Fehlerhaftigkeit hinweisen	§ 19 Abs. 3 ITVSH-G	etabliert	optimiert	Anträge und Mitteilungen	hinweisen	Unternehmen	muss
EA SH	gesamte Verfahrenskorrespondenz inkl. Zustellung und Bekanntgabe von Verwaltungsakten für herangetragene Verfahren abwickeln	§ 19 Abs. 3 ITVSH-G	etabliert	optimiert	Verfahrenskorrespondenz	abwickeln	Unternehmen	muss
EA SH	diensleistungsspezifische Informationen der zuständigen Behörden weiterleiten	§ 19 Abs. 3 ITVSH-G	etabliert	optimiert	Informationen	weiterleiten	Unternehmen	muss
EA SH	Dienstleistungserbringern und -empfängern allgemeine Informationen zur Verfügung stellen	§ 19 Abs. 4 ITVSH-G	etabliert	entwickelnd	Informationen	bereitstellen		muss
EA SH	Elektronisches Wissens- und Informationsmanagement betreiben.	§ 19 Abs. 4 ITVSH-G	werdend	entwickelnd	Elektronisches Wissens- und Informationsmanagement	betreiben		muss
EA SH	Technische Abwicklung für den Informationsaustausch für Gemeinden und Kreise wahrnehmen.	§ 19 Abs. 5 ITVSH-G	etabliert	entwickelnd	Informationsaustausch	wahrnehmen	Träger	muss
Kompetenzzentrum	mit den Trägern abgestimmtes Konzept zur kommunalen Umsetzung des OZG vorlegen	KoopV II a	werdend	entwickelnd	Konzept	vorlegen		soll

Rolle	Aufgabe	Aufgabengrundlage	Maß der Aufgabenerfüllung	Wirtschaftlichkeit der Aufgabenerfüllung	Objekt	Verrichtung	Zielgruppen	Pflichtigkeit
Kompetenzzentrum	die verstärkte Nutzung des unter "OZG-Umsetzung" beschriebenen Zuganges begleiten.	KoopV II b	werdend	optimiert	Nutzung	begleiten		soll
Kompetenzzentrum	aktiv darum werben, dass die Kommunen die vom Land SH bereitgestellten zentralen Dienste (Basisdienste) flächendeckend in den kommunalen Verwaltungseinheiten zum Einsatz bringen,	KoopV II c	etabliert	entwickelnd	Einsatz	werben		soll
Kompetenzzentrum	darauf hinwirken, dass die Kommunen die Kosten für die Einbindung in die kommunalen Portale und die ggf. für die Anbindung an weitere Fachverfahren entstehenden Kosten (Schnittstellen) tragen	KoopV II d	werdend	optimiert	Kostentragung	hinwirken		soll
Kompetenzzentrum	umfassende Beteiligung des notwendigen kommunalen Fachpersonals im mehrjährigen Umsetzungsprozess sicherstellen	KoopV II e	werdend	optimiert	Fachpersonal	sicherstellen		soll
Kompetenzzentrum	die Entsendung kommunaler Fachexperten in entsprechende Gremien koordinieren	KoopV II e	werdend	entwickelnd	Entwendung	koordinieren		soll
Kompetenzzentrum	beim Umsetzungsprozess zum OZG die IT-Strukturen der Kommunen stärken.	KoopV II f	werdend	entwickelnd	IT-Strukturen	stärken		soll
Kompetenzzentrum	für die Umsetzung der IT-Projekte Pilotkommunen unterschiedlicher Größenkategorien anwerben	KoopV II g	etabliert	entwickelnd	Pilotkommunen	werben		soll
Kompetenzzentrum	FachanwenderInnen durch Fachpersonal unterstützen zu lassen	KoopV II g	werdend	entwickelnd	Fachanwender	unterstützen		soll
Kompetenzzentrum	Fachanwendungen anwendungsorientiert zu entwickeln	KoopV II g	werdend	ausbaufähig	Fachanwendungen	entwickeln		soll
Kompetenzzentrum	digitale Angebote abseits E-Government und OZG für Einwohner sichtbar werden lassen	KoopV III 1	werdend	entwickelnd	digitale Angebote	werben		kann
Kompetenzzentrum	Unterstützung der kommunalen Schulträger bei der Digitalisierung der Schulen	Evaluation	etabliert	optimiert	Bildungseinrichtungen	unterstützen	Kommunen, Digitalisierungsprogramm, Land	muss
Kompetenzzentrum	Unterstützung der Kommunen in der Umsetzung der digitalen Daseinsvorsorge	Evaluation	neu	neu	Kommunale Betriebe	unterstützen	Kommunen, Digitalisierungsprogramm, Land	kann
Kompetenzzentrum	Fach- und Anlaufstelle zur bedarfsgerechten Beratung der Kommunen in der Optimierung	Evaluation	neu	neu	Verwaltungs-organisation	entwickeln	Kommunen	kann

Rolle	Aufgabe	Aufgabengrundlage	Maß der Aufgabenerfüllung	Wirtschaftlichkeit der Aufgabenerfüllung	Objekt	Verrichtung	Zielgruppen	Pflichtigkeit
	und Automatisierung von Verwaltungsprozessen							
Kompetenzzentrum	Entwicklung von gemeinsamen Standards und Vorgaben in der Informationssicherheit	Evaluation	neu	neu	Standards	koordinieren	Träger, Landesverwaltung	kann