



Intelligente Konsolidierung durch kommunale Leistungsnetzwerke

Das Beispiel des
KDN Dachverband kommunaler IT-Dienstleister

Prof. Dr. Andreas Engel

Jahrestagung der Gesellschaft für Programmforschung (GfP)

Berlin, 23.05.2014

Veränderungserfolge

- **Gesamtorganisaton: Strukturveränderungen**
 - » *Neues Steuerungsmodell*
 - » *Neues Finanzmanagement*
 - » *Neues Personalmanagement*
- **Arbeitsebene: Geschäftsprozessanalyse und -optimierung (GPO)**
 - » Prozessorientierung: GPO im Standard-Repertoire der Kommunen
 - » „Front-Office“: Ausbau der Online-Dienste

In einzelnen Kommunen:

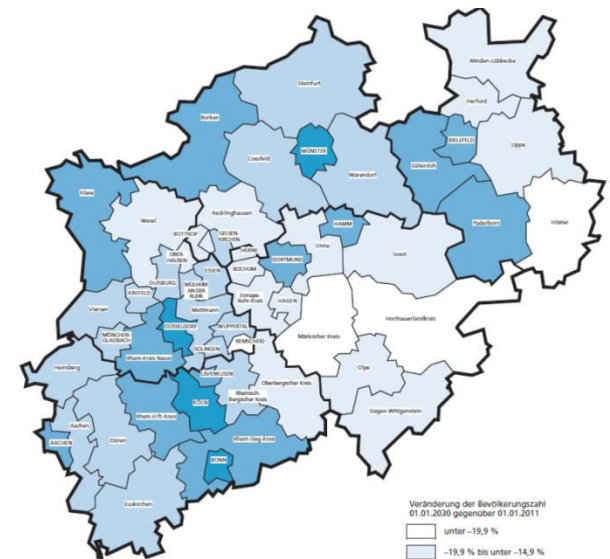
Konsolidierungsansätze weitgehend ausgereizt !



Der Veränderungsdruck steigt ...

- Strukturelle Unterfinanzierung
- Demographischer Wandel und Bevölkerungsbewegungen
- sich überlagernde Entwicklungen
- Quantitativ: Aufgabenwachstum/-rückbau
- Qualitativ: steigende Leistungserwartungen
- auch IT-Betriebe betroffen

**... trotz kontinuierlicher
Verbesserungsprozesse!**



Bevölkerungsstatistik NRW

2011-2030

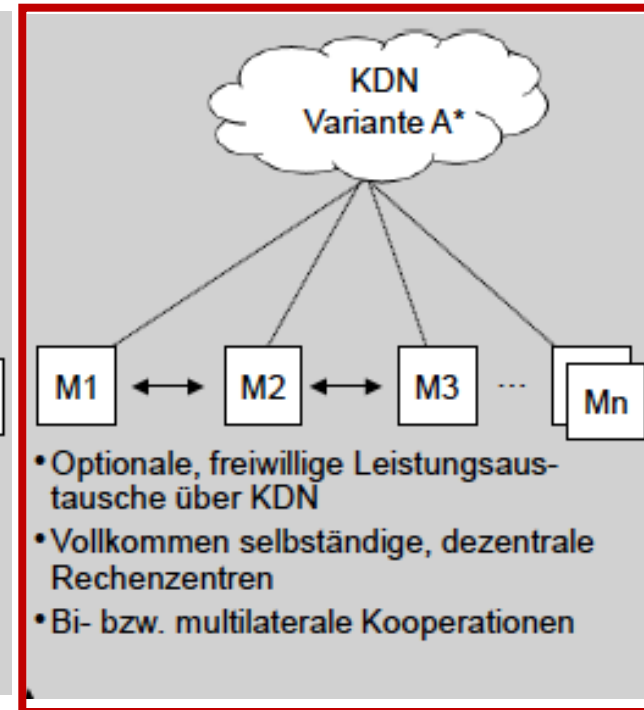
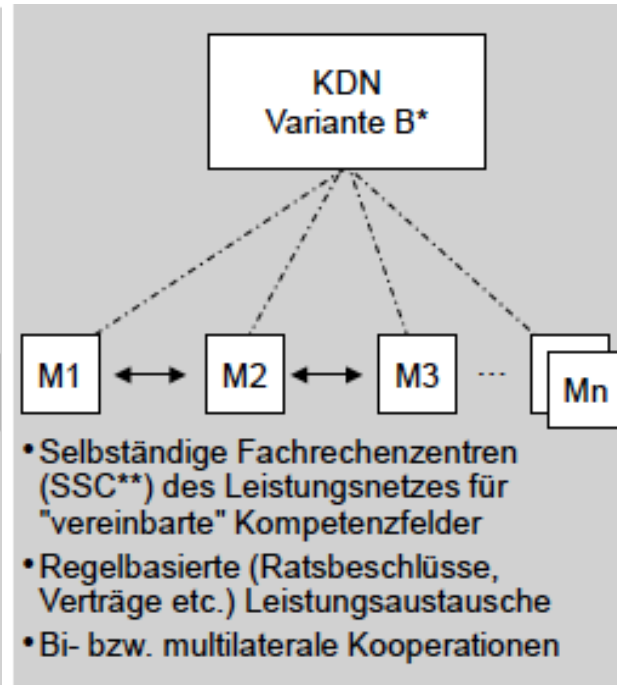
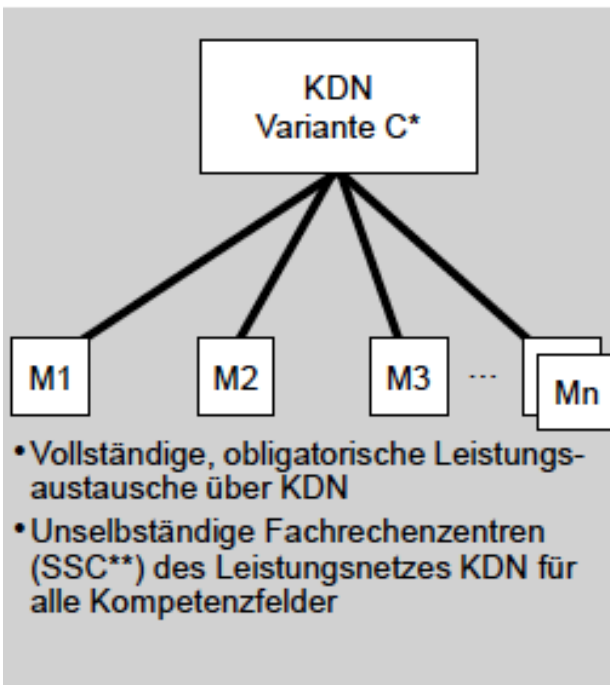
Veränderung der Bevölkerungszahl
01.01.2030 gegenüber 01.01.2011

- unter -19,9 %
- 19,9 % bis unter -14,9 %
- 14,9 % bis unter -9,9 %
- 9,9 % bis unter 0 %
- 0 % und mehr

Regierungsbezirke
kreisfreie Städte und Kreise



Alternative Konsolidierungsstrategien



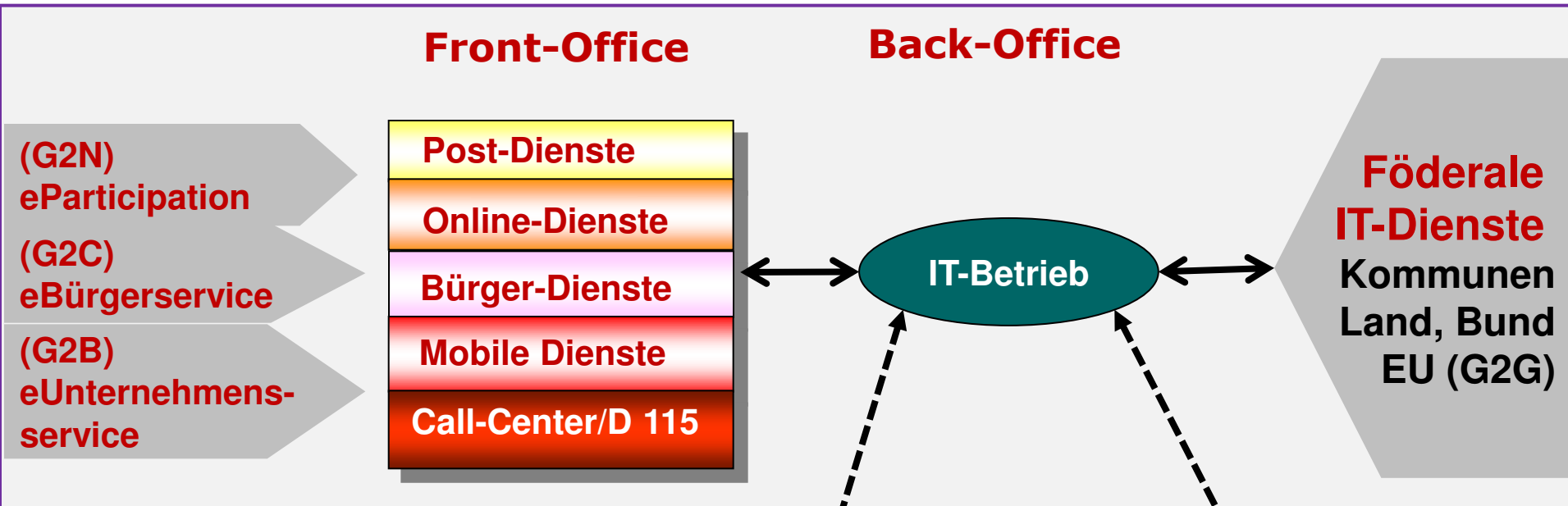
Fusion
Komplettversorgung
über KDN

Shared Service Center
Autonome Fach-RZ

Leistungsnetzwerk
selbständiger
Mitglieder

Leistungsnetzwerke

Organisationsansatz für die vernetzte Verwaltung



- Gemeinsame Beschaffung
- Gemeinsamer Betrieb
- Gemeinsame Entwicklung
- Gemeinsame Planung, Expertenaustausch

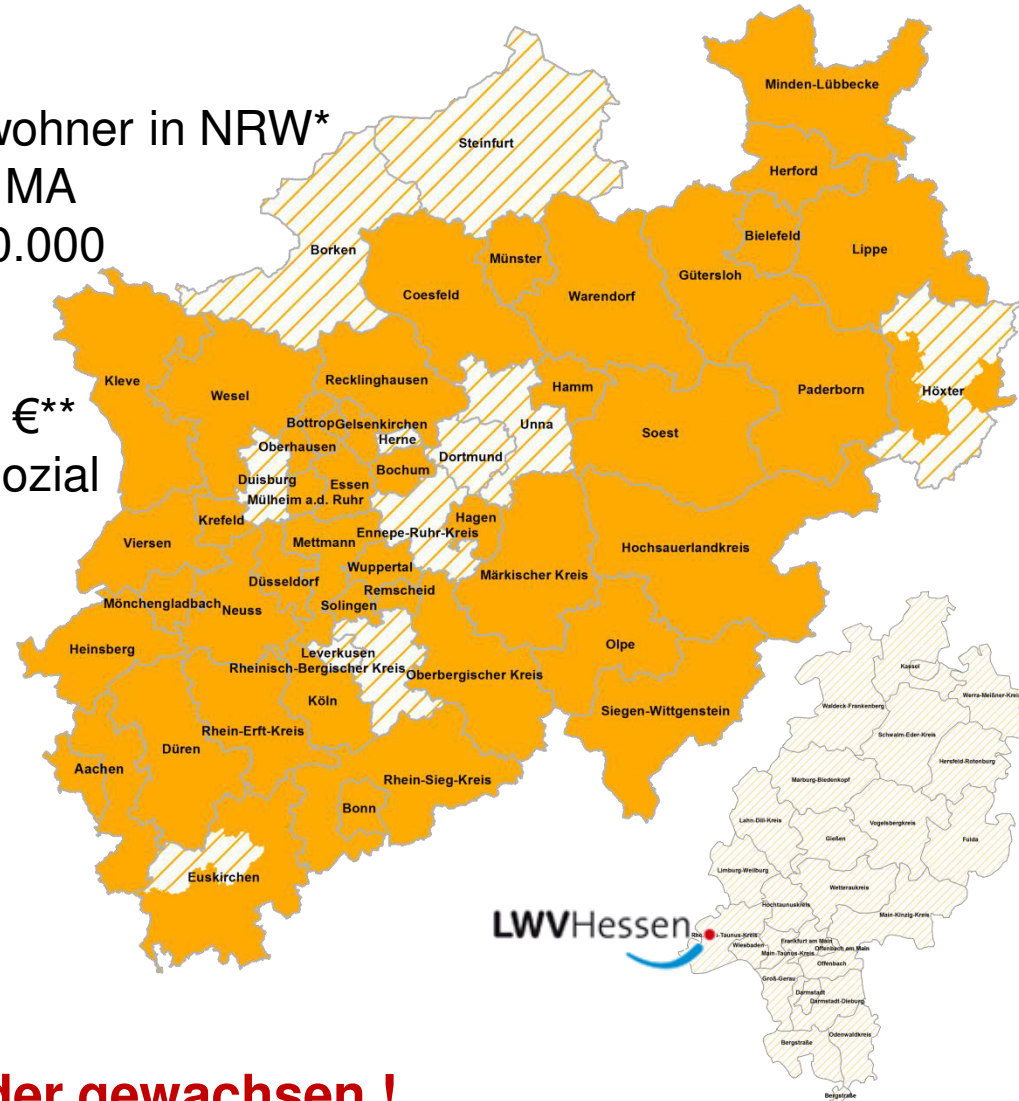




KDN heute

- 28 Mitglieder/ca. 15 Millionen Einwohner in NRW*
 - Personal der Mitglieder: ca. 2.500 MA
 - Betreute PC-Arbeitsplätze: ca. 120.000
 - KDN-Rahmenverträge: 71 Mio. €
 - KDN-Leistungsaustausch: 15 Mio. €**
 - KDN-Entwicklungszentrum akdn-sozial
Eigenbetriebsähnliche Einrichtung
(2,4 Mio. €)
 - Geschäftsstelle: 4,5 VZE
- ohne die Verbandsgebiete der
Landschaftsverbände Rheinland,
Westfalen-Lippe und des
Landeswohlfahrtsverbands Hessen

Stand: 01.01.2014



Seit 2010 von 11 auf 28 Mitglieder gewachsen !



**„Strategisches
Leistungsnetzwerk“**

*ein auf Dauer angelegter
organisatorischer Verbund
rechtlich selbständiger Organisationen,
die in (Teil-)Prozessen von
Wertschöpfungsketten
zusammen arbeiten,
um gemeinsame Ziele (Strategien) zu erreichen !*

**ad hoc
Zusammenarbeit**

**Shared Service
Center**



Leistungsportfolio

**Externe
Beschaffungen**
(KDN für Mitglieder)

Interner Leistungsaustausch
(Mitglied zu Mitglied/KDN zu Mitglied)

Rahmenverträge
Einzelverträge

Hardware
Software
IT-Dienstleistungen
Finanz-
dienstleistungen

(Fach-)Anwendungen

Betrieb
Administration

Software
Entwicklung
Wartung/Pflege

Beratungsleistungen

Hard- und Software
Projekte
Vergaben

Infrastruktur

Bereitstellung
Betrieb
Support

**Vergabe-
dienstleistungen**

Projektunterstützung

Prinzipien der Steuerung des Leistungsaustauschs

Spezialisierung

- Kompetenzbündelung (Kompetenzzentren)
- „Einer für möglichst Viele“
- Skaleneffekte

Wettbewerb

- „Inhouse“-Wettbewerb
- Nachfrager entscheidet, ob Wettbewerb
- Bieterauswahl analog öffentlichem Vergaberecht

Transparenz

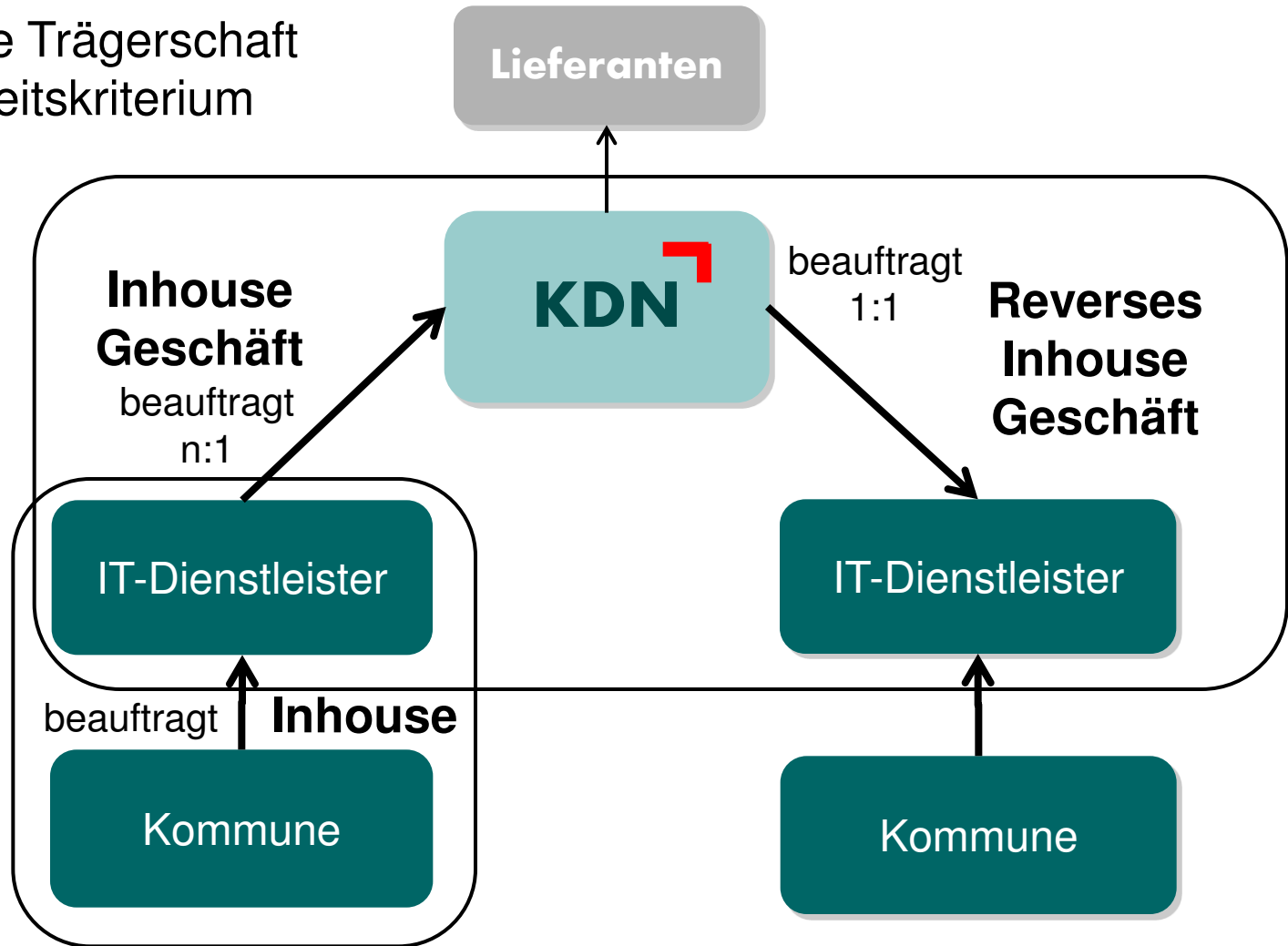
- Transparente Planungen und Entscheidungsprozesse
- Leistungs- und Preistransparenz
- KDN-Geschäftsstelle als neutraler Dritter



Inhousefähigkeit

Teckal-Urteil:

- Kontrollkriterium
- Keine private Trägerschaft
- Wesentlichkeitskriterium



Rolle des KDN als Träger des Leistungsnetzwerks

Anbieter von IT-Leistungen

- im Auftrag der Mitglieder, bedarfsorientiert
- kein Abnahmezwang
- Wirtschaftlichkeit und Qualität als Maßstab

primär Vermittler, nicht Produzent

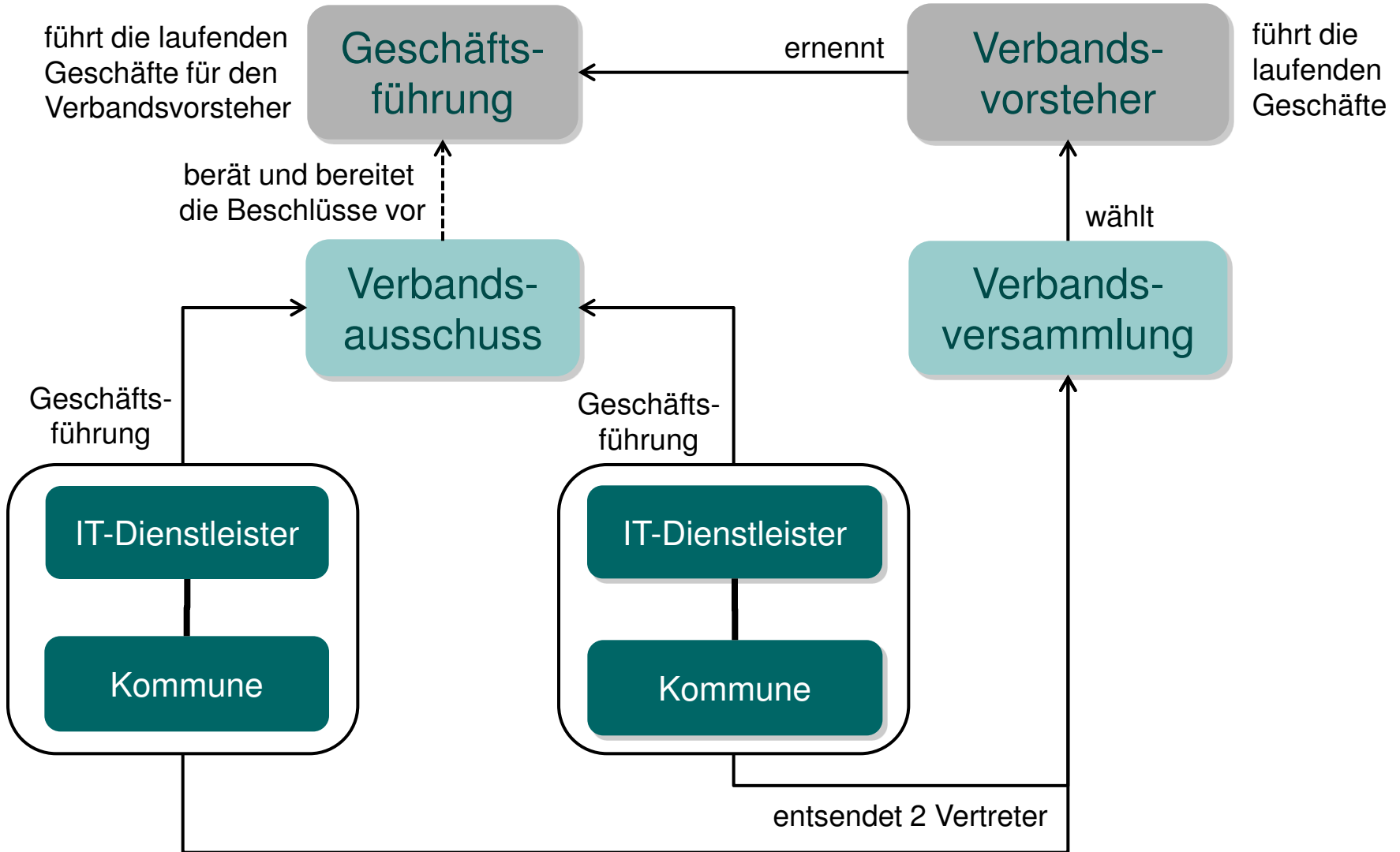
- vermittelt und moderiert Leistungsaustausch
- bedient sich der Leistungen seiner Mitglieder
- nachgelagert: eigene Betriebsmittel und Dritte

Stärkung der Mitglieder

- Mitglied bleibt Ansprechpartner der Kommune
- Mitglieder erweitern ihr Leistungsportfolio
- Mitglieder bieten eigene Leistungen im KDN an



Mitgliederzentrierte Entscheidungsstrukturen





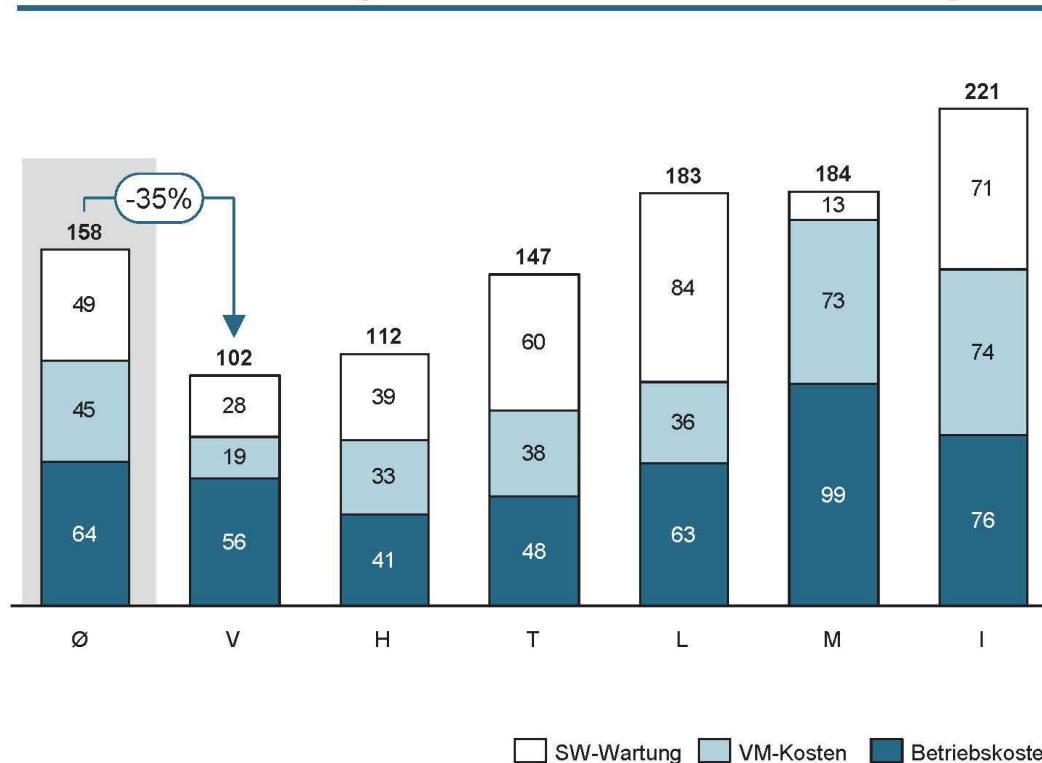
Konsolidierungseffekte

Beschaffungen: 10-25 %

RZ-Betrieb: 5-10 %

Anwendungsbetrieb: 10-35 %

Überblick Kostenvergleich Personenstandswesen 2011 [EUR/TPe]



Erläuterungen

Elektronisches Personenstandswesen

1 KDN-Betreiber

52 Kommunen in NRW

> 440 Standesbeamte

> 5 Mio. Einwohner



Drei Thesen zum Abschluss

- These 1:** Die Vernetzung im Leistungsverbund eröffnet Perspektiven für neue Konsolidierungseffekte – nicht nur für Kommunen.
- These 2:** Nur institutionalisierte, organisatorisch selbständige Leistungsnetzwerke können ihre Rolle als Vermittler im Leistungsaustausch erfolgreich wahrnehmen.
- These 3:** Die Zukunft der interkommunalen Zusammenarbeit liegt im Aufbau institutionalisierter Leistungsverbünde !



Ansprechpartner: Prof. Dr. Andreas Engel
Andreas.Engel@kdn.de

KDN-Memorandum

http://www.kdn.de/imperia/md/images/cms750/2012-11-22_memorandum.pdf