



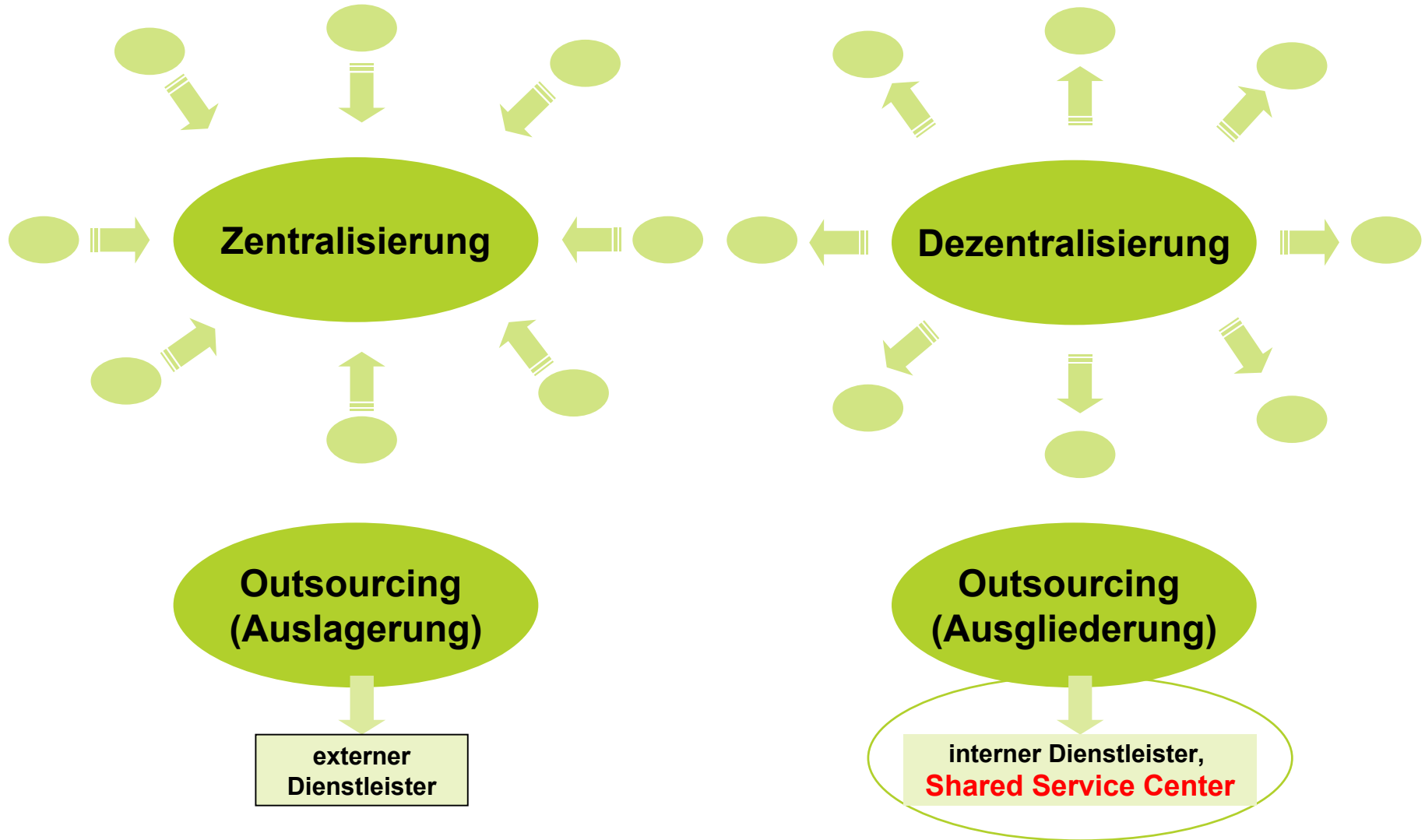
Aufbau eines Shared Service Center für die Bundesverwaltung als Drei-Partner-Modell

Giso Schütz
Vizepräsident des Bundesverwaltungsamtes





Managementansätze in Unternehmen



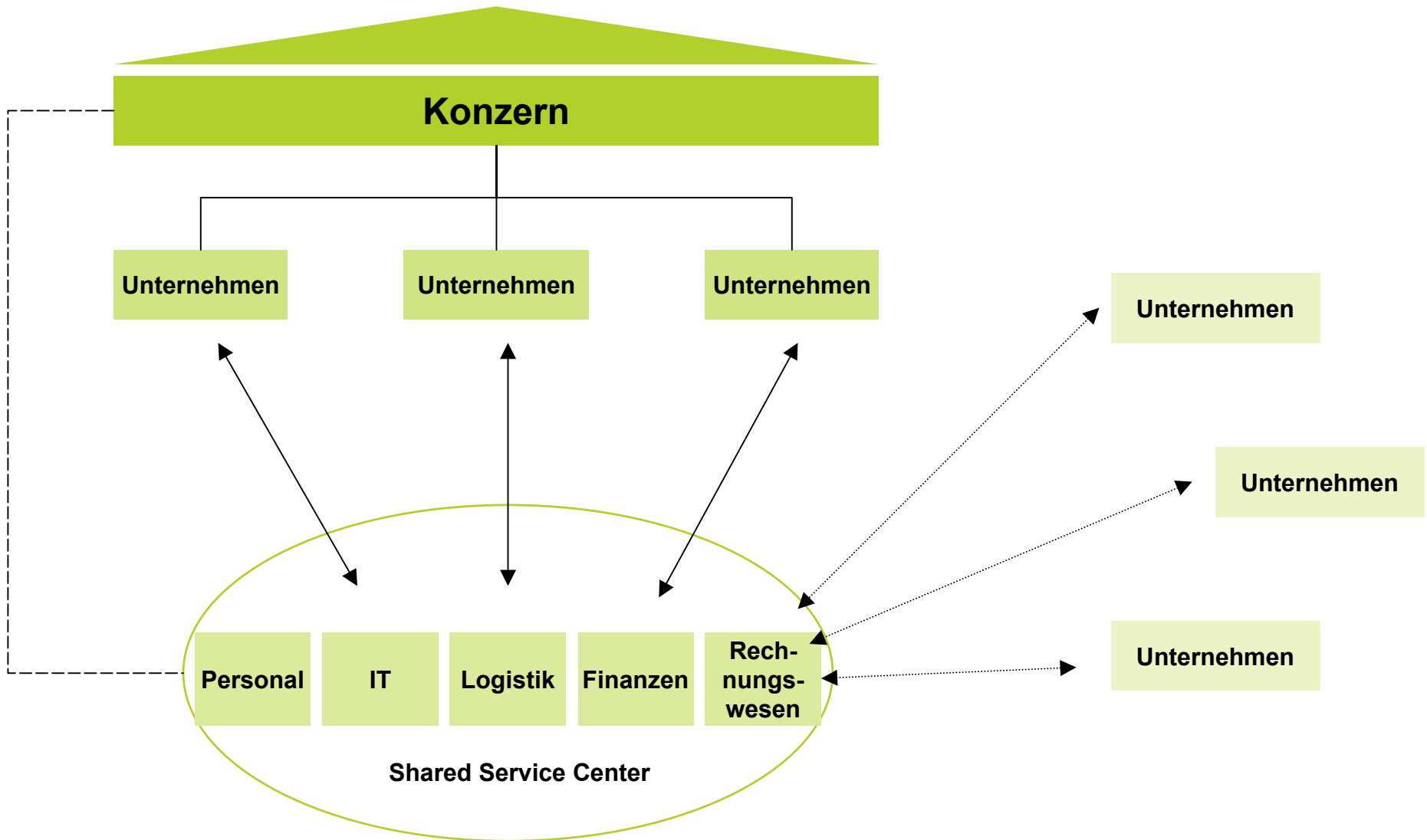


Shared Service Center (SSC) sind ...

- ... Organisationseinheiten, die **interne Dienstleistungen zur gemeinsamen Nutzung** von Ressourcen innerhalb eines Konzerns bereitstellen.
- Es geht um die Bündelung von Unterstützungsleistungen (nicht: Entscheidungsaufgaben) in einer gesonderten Einheit, die „neben“ den betroffenen Grundeinheiten steht.



Das Modell





Idealtypischer Vergleich

Zentralbereiche	Shared Service Center
... sind Ausdruck vertikaler Arbeitsteilung (Zentralisation von Funktionen)	... sind Ausdruck horizontaler Arbeitsteilung (Konzentration von Funktionen)
... sind rechtlich und wirtschaftlich unselbständig	... sind rechtlich und wirtschaftlich selbständig
... planen ihre Leistungen selbst	... arbeiten auf Grund von Plänen und Aufträgen ihrer Kunden
... arbeiten am Sitz der Konzernzentrale	... werden überregional an optionalen Standorten errichtet
... arbeiten auf der Grundlage eines zugeteilten Budgets	... verdienen Geld gegen erbrachte Leistungen
... stehen operativen Einheiten gegenüber, die zur Leistungsabnahme verpflichtet sind	... vereinbaren Art und Umfang der Leistungen mit ihren Kunden (Service Level Agreements)
... erfüllen teilweise „hoheitliche“ Funktionen für die Konzernspitze mit Richtlinienkompetenz	... erfüllen überwiegend Unterstützungsfunktionen und erlassen keine Richtlinien



Ziele der Bildung eines Shared Service Center

Spezialisierung

Erfahrungszuwachs aufgrund einer höheren Spezialisierung

Transparenz

Standardisierung von Prozessen bewirkt eine größere Transparenz bei der Leistungserbringung

Qualitätsverbesserung

Kundenorientiertes Angebot, Reduzierung von Durchlaufzeiten, hohes Bearbeitungsniveau (Professionalisierung)

Kostensenkung

Einsparpotenziale durch Größenvorteile, Reduzierung von Personal, Optimierung von Prozessen

Wichtige Steuerungselemente für Shared Services

Leistungsvereinbarung (was) und Service Level Agreement (wie)

Schriftliche Vereinbarungen zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer (Shared Service Center)

Enthalten



Beschreibung der Leistung inkl. Leistungsniveau



Abgrenzung von Pflichten von Shared-Service-Center und Auftraggeber



Preise für die Leistungen



Leistungsmessung und Zielsetzung



Kosteneinsparungen für bestimmte Prozesse:

von **20 % bis zu 50 %**

Senkung der Durchlaufzeiten für einige Prozesse:

von **20 % bis zu 80 %**

Ernst & Young (Hrsg.) 2000: Studie Shared Services für die Automobilzulieferindustrie. Optimierungspotenziale für das Back Office, S. 24



Übertragbarkeit auf die Bundesverwaltung

andere Rahmenbedingungen:

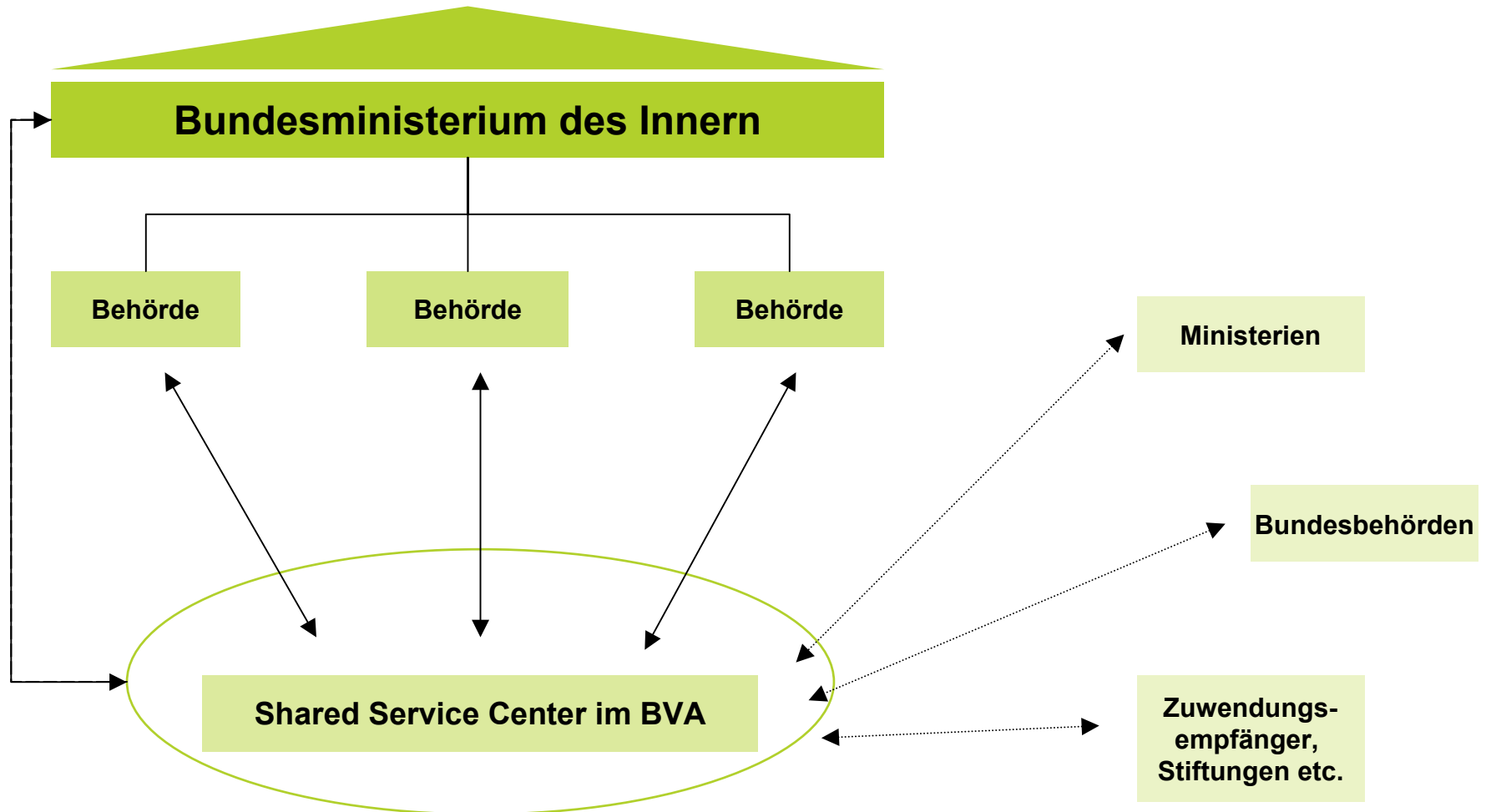
- anderer Auftrag : Ausführung von Gesetzen
- andere Ziele : Gemeinwohl
- andere Struktur : Behördenhierarchie
 - Organisation > selbständige Behörden
 - Haushalt > eigene Kapitel
 - Personal > eigene Personalhoheit
 - IT > spezielle Verfahren/eigene Hardware

Aber: jede Behörde hat eine eigene Verwaltungseinheit für gleichartige Aufgaben der inneren Verwaltung

Fazit: Shared Services im Prinzip denkbar aber nicht 1:1 übertragbar

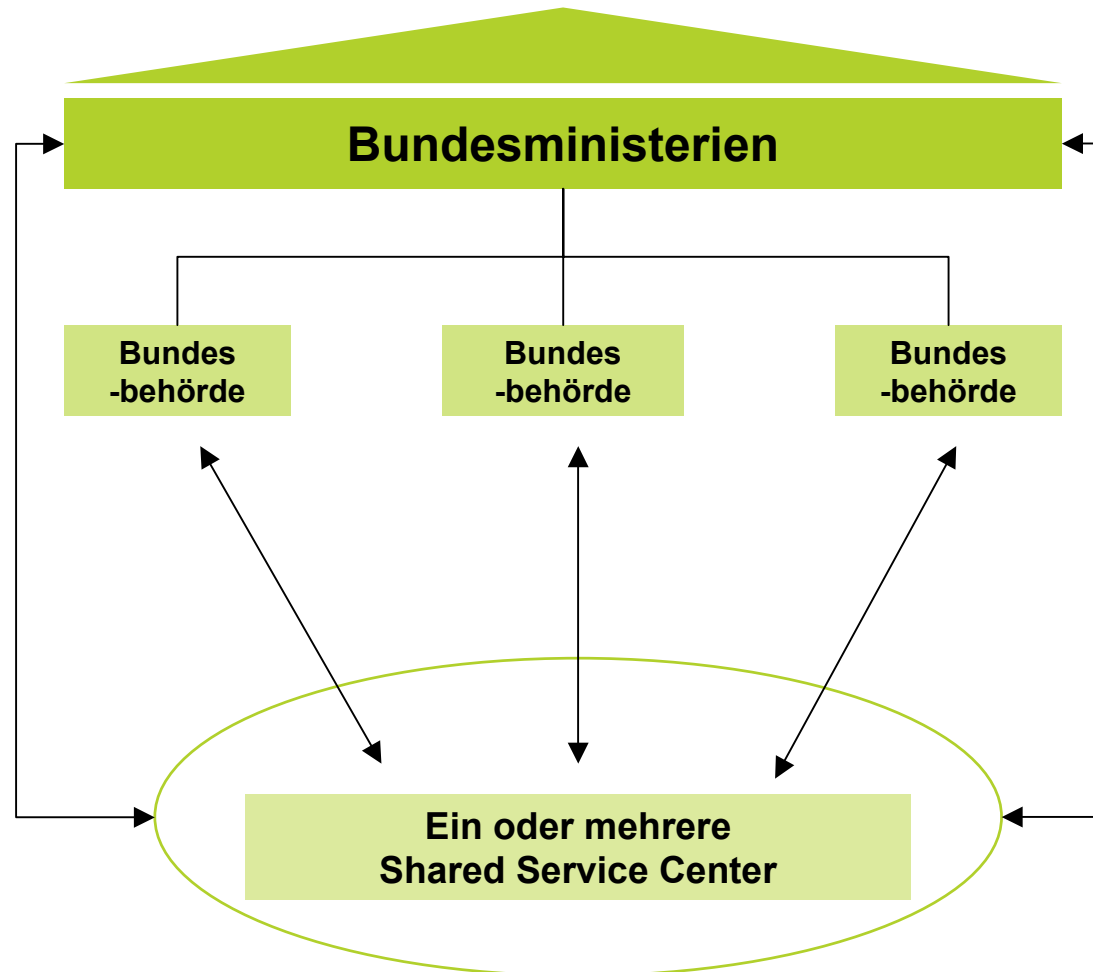


Shared Service Center für die Bundesverwaltung (1. Stufe)





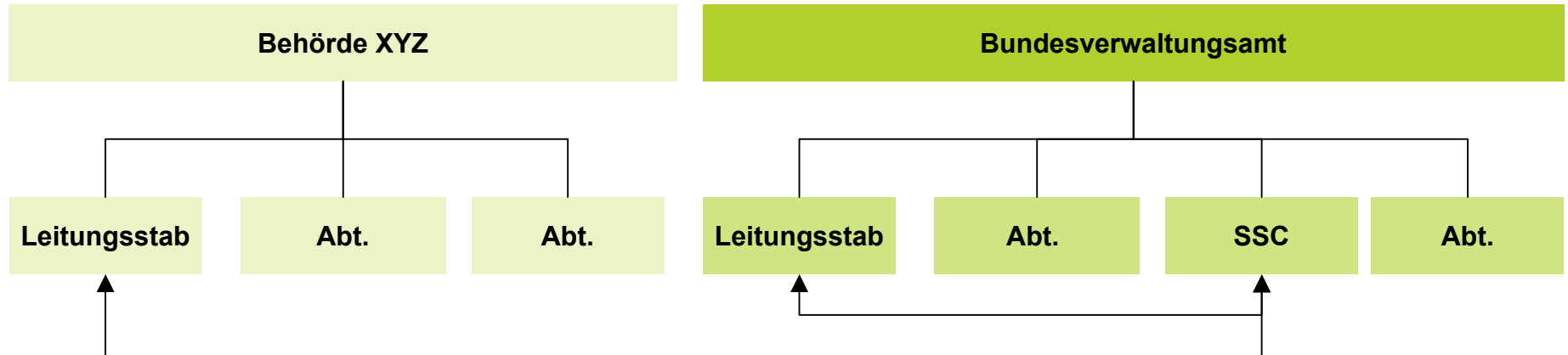
Shared Service Center für die Bundesverwaltung (Ausbaustufe)





Zusammenarbeit

Zusammenarbeit / Aufgabenverteilung



- Führung und Leitung der Behörde wie bisher; an die Stelle der Abteilung Z tritt ein Leitungsstab, der alle Entscheidungen der Behördenleitung vorbereitet und Aufträge an die operativen Einheiten weitergibt.
 - Die Dienstleistungen des SSC sind modular aufgebaut.
 - In einem SLA werden Art und Umfang der Dienstleistung beschrieben und vereinbart.
- BVA / SSC setzt die strategischen Entscheidungen operativ nach Auftrag der Behörde / des Auftraggebers um.



Dienstleistungsbereiche

Dienstleistungsbereiche

➤ Organisation

- Organisationsuntersuchungen und -beratungen
- Personalbedarfsermittlung
- Geschäftsprozessmodellierung
- Einführung neuer Steuerungsinstrumente
- Eingruppierungen / Arbeitsplatzbewertungen
- Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen
- Strategieberatung (z.B. Leitbildentwicklung)

➤ Personal

- Elektronische Personaldatenverwaltung
- Personalgewinnung
- Vollzug personalwirtschaftlicher Maßnahmen
- Beurteilungsverfahren
- Stellenbewirtschaftung
- Widerspruchsbearbeitung / Klageverfahren
- Aus- und Fortbildung als operative Personalentwicklung
- Management kurzzeitiger Abwesenheit (Krankheit / Urlaub)
- Arbeitszeiterfassung

➤ IT

➤ Haushalt / Finanzen

- Haushaltsaufstellung und Haushaltsausführung
- Rechnungslegung
- VISA - Prüfung

➤ Controlling / KLR

- Produktarbeitszeiterfassung
- Controlling / Kosten- und Leistungsrechnung
- Logistik / Warenwirtschaft
- Anlagenbuchhaltung / Inventarisierung

➤ Justitiariat

- Rechtliche Begleitung von Fachaufgaben
- Erstellung Rechtsgutachten
- Erstellung von Verträgen / Bescheidentwürfen
- Betreuung von Klageverfahren
- Bearbeitung von Regress- / Disziplinarfällen
- Begleitung anwaltlicher Tätigkeit
- Administrative Justitiariatsaufgaben

➤ Innenrevision

- Anlassprüfungen (Überprüfung konkreter Verdachtsfälle)
- Regelprüfungen („prophylaktische“, regelmäßige Prüfungen)



Ein Beispiel

Vollzug personalwirtschaftlicher Maßnahmen

Partnerbehörde

SSC

• Grundsätzliche Entscheidung über Personalstrategie und alle durchzuführenden Personalmaßnahmen (z.B. Einstellungsmodalitäten- und entscheidungen, Beförderungsentscheidungen, Genehmigung von Anträgen, Beendigung von Arbeits- und Dienstverhältnissen)

• Führen von Personalgesprächen vor Ort durch eigenen Ansprechpartner

- Erstellung von zeichnungsfertigen **Entwürfen** für
 - Einstellungen
 - Ernennungen
 - Höhergruppierungen
 - Umsetzungen
 - Abordnungen/Versetzungen
 - Bearbeitung von Teilzeitanträgen
 - Berechnung von Mutterschutzfristen
 - Gewährung von Elternzeit
 - Gewährung von Beurlaubungen
 - Genehmigung und Versagung von Nebentätigkeiten
 - Festsetzung der Probezeit
 - Festsetzung der Dienst- und Beschäftigungszeit
- Vorbereitung von Jubiläumsurkunden
- Gewährung von Billigkeitszuwendungen
- Beantragung von Sicherheitsüberprüfungen
- Erteilung von Zeichnungsrechten
- Einleitung von amtsärztlichen Untersuchungen
- Bearbeitung von Wiedereingliederungsmaßnahmen
- Anerkennung von Dienstunfällen und Erstattung der damit verbundenen Kosten
- Versetzungen in den Ruhestand
- Beendigung von Arbeitsverhältnissen (z.B. Entlassung, Auflösungsvertrag, Kündigung, Erreichen der Altersgrenze)
- Entwurf von Vorlagen an Personalvertretungen



Das Bundesverwaltungsamt – der zentrale Dienstleister des Bundes

Bereits heute werden u. a. folgende Dienstleistungen für zahlreiche Behörden und Institutionen erbracht:

- Personalkostenabrechnung (Bezüge, Vergütung, Löhne)
- Personalnebenkostenabrechnung (Reisekosten, Trennungsgeld, Umzugskosten)
- TMS (Travelmanagement des Bundes)
- Servicezentrum Personalgewinnung
- Innenrevision
- FAZIT (Zeitmanagement)
- EPOS (Elektronisches Personal, Organisations- und Stellensystem)
- weitere IT-Produkte wie z.B. FAVORIT, GSB ...
- Verwaltungsgemeinschaften mit dem BBK, BAA, BKGE
- In Vorbereitung : BAZ



Schon heute erledigen BfF und BVA Querschnittsaufgaben für eine Vielzahl von Behörden im gegenseitigen Wettbewerb professioneller, serviceorientierter und kostengünstiger.

Beispiele des BVA:

	Behörden	GB BMI	insg.
Jobticket:	268	11	rd. 30.000 Mitarbeiter
Personalkosten:	33	19	rd. 24.000 Mitarbeiter
Beihilfe:	46	19	rd. 16.000 Mitarbeiter
Reisekosten:	60	18	115.000 Abrechnungen/Jahr



Dieser Erfolgsfaktor kann auf die Informationstechnik übertragen
werden !



Einrichtung eines **zentralen IT-Dienstleisters**

im Geschäftsbereich des BMI

zum 01.01.2006:

Bundesstelle für Informationstechnik (BIT)

im Bundesverwaltungsamt



Aufgabenblöcke „Bundesstelle für Informationstechnik“ (perspektivisch)

- Projekte, Systementwicklung, -weiterentwicklung
(Basiskomponenten, Einer-für-Alle)
- Betrieb von Basiskomponenten BundOnline / Betrieb zentraler Systeme
- IT-Beratung / Kompetenzzentren
- Netzinfrastruktur des Bundes und zentrale Dienste
- Unterstützung des IT-Stabes des BMI im Rahmen der Standardisierung und Koordination



- **Zentrale Entwicklung, Weiterentwicklung, Pflege und ggf. Betrieb**
 - von IT-Lösungen für Querschnittsaufgaben
 - von Basiskomponenten
 - der IT-Infrastruktur der Bundesverwaltung

- **Zentrales, anbieterunabhängiges IT-Beratungsangebot**
einschl. **Kompetenzzentren** zu aktuellen Spezialthemen der IT

- **Zentrale Bereitstellung von Informationen und Wissen zur IT**
(praxisnah, mit Verwaltungskompetenz und IT-Know-how)



Fachbezogene IT verbleibt in den Behörden

Fachbezogene IT-Verfahren / -systeme verbleiben wie bisher in der Zuständigkeit und Verantwortung der jeweiligen Behörden des Geschäftsbereichs

IT-Sicherheit verbleibt beim BSI

Das BSI bleibt wie bisher zentraler IT-Sicherheitsdienstleister des Bundes. BIT wird Erfahrungen und Wissen des BSI intensiv nutzen.



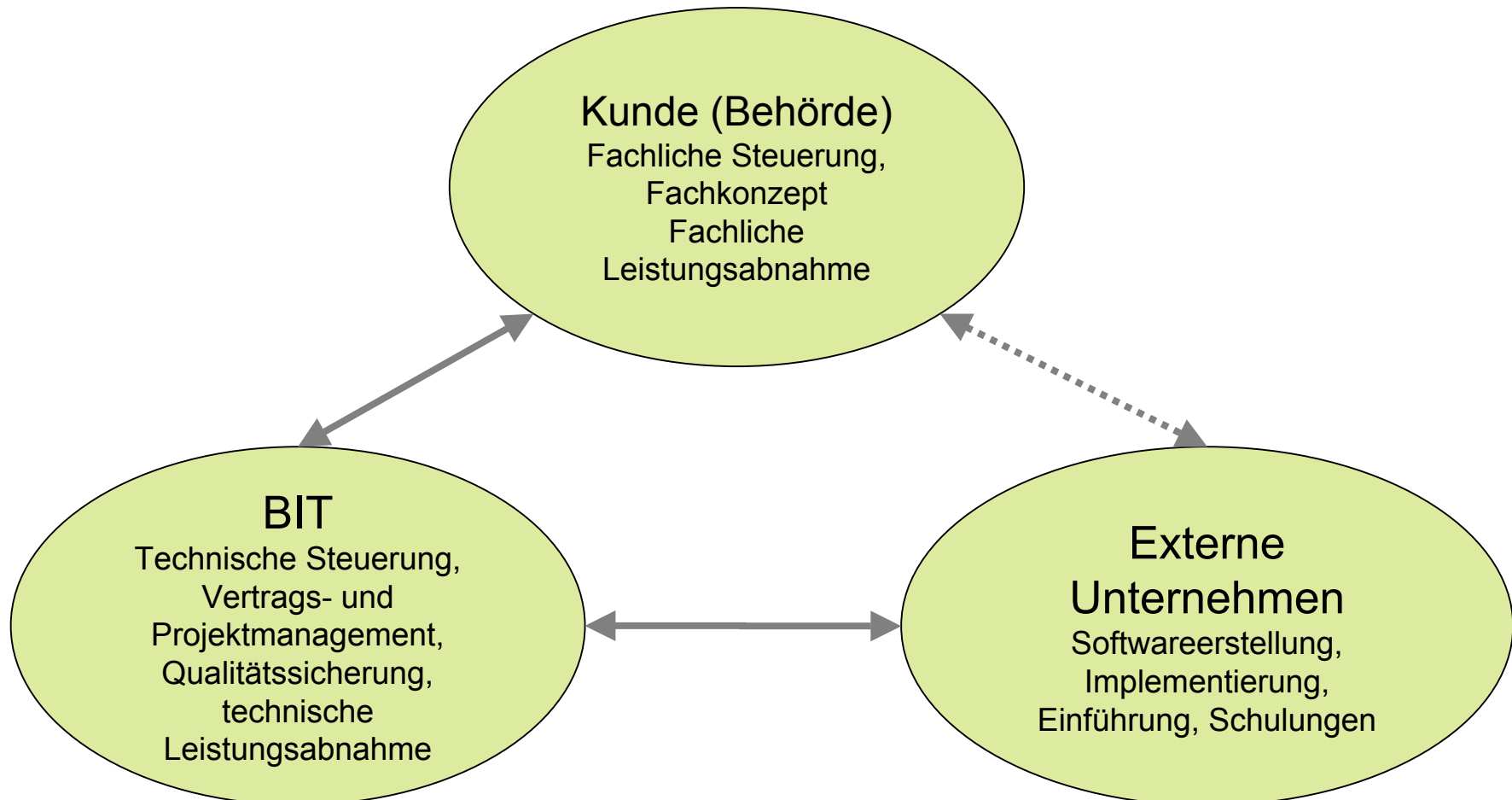
Gep plante Aufgabenblöcke 2006

Fortführung und Ausweitung der bereits vom BVA wahrgenommenen Aufgaben (BundOnline, E-Government), z.B.

- zentrale Entwicklungen (GSB, Portal Bund.de, EPOS)
- Ausbau des zentralen IT-Betriebs (Hosting GSB, EPOS)
- Ausbau des IT-Beratungsangebots
- Ausbau der Unterstützung für die KBSt

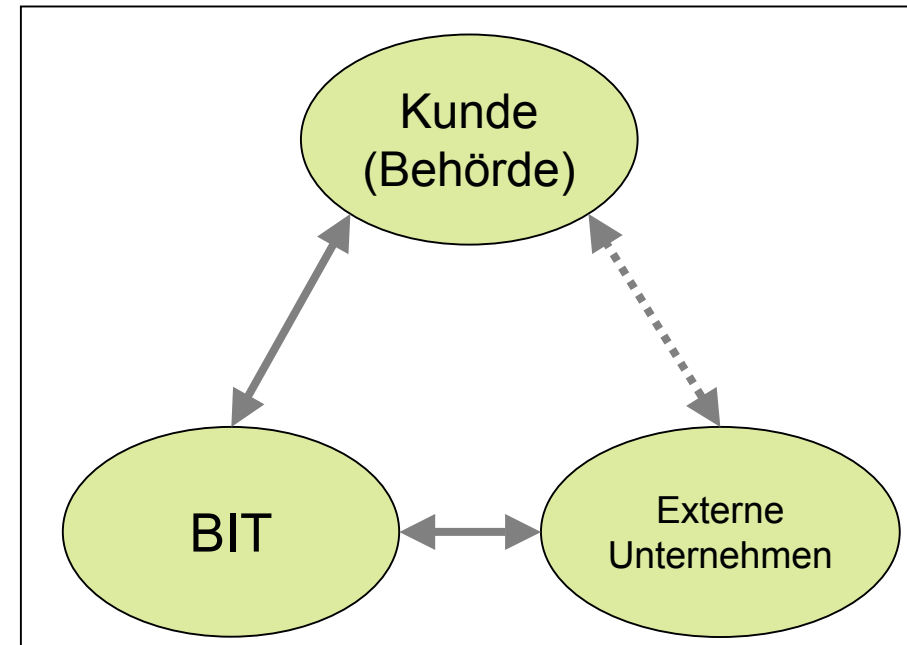


Drei-Partner-Modell



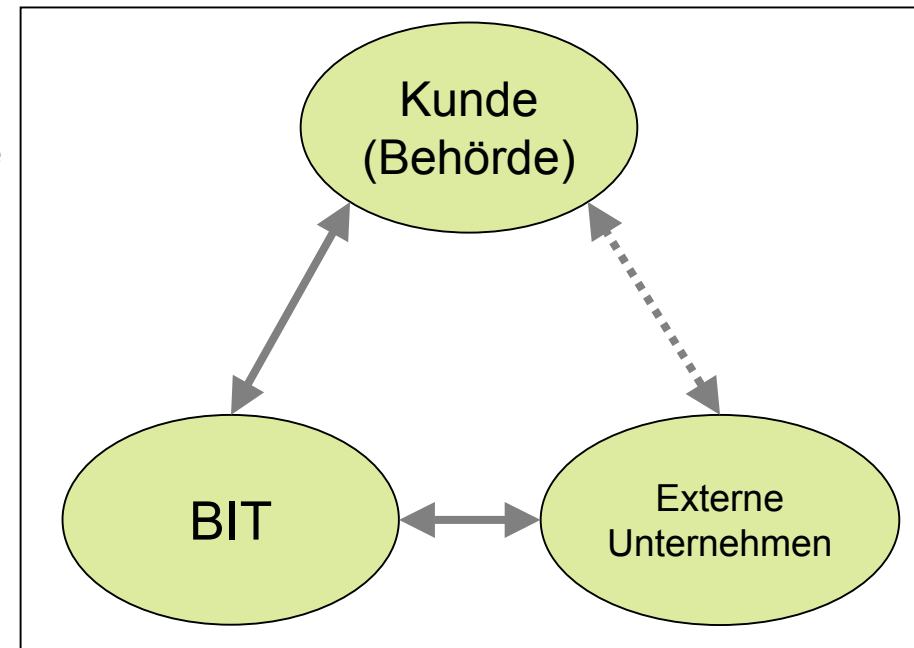
Drei-Partner-Modell – Vorteile (insbesondere für kleinere / mittlere Behörden)

- ✓ **Fachkonzeption und die Leistungsbeschreibung** in Ausschreibungen erfordern IT-Wissen und Projekterfahrung
- ✓ Reduzierung der **Projektrisiken**
- ✓ Keine **Bewertung** Leistungen und Kosten in Angeboten ohne Kenntnis der Fachmaterie
- ✓ **Vertragsverhandlungen** erfordern nicht nur juristischen Sachverstand, sondern auch IT-Projekterfahrung
- ✓ **Komplexität der IT-Projekte** wächst, Überforderung der Behörden selbst bei Einbeziehung Externer
- ✓ **Erfahrungs- und Wissenstransfer**
- ✓ **Reduzierung der Konzeptions- und Einführungskosten**
- ✓ „Rad nicht zweimal erfinden“



Drei-Partner-Modell – Vorteile für Unternehmen

- ✓ BVA ist **kompetenter Ansprechpartner** mit fundiertem Wissen und weitreichender, praktischer Erfahrung
- ✓ „**Übersetzer**“ und **Moderator** der IT- und schlagwortgeprägten Sprache der Unternehmen
- ✓ **Unternehmensgerechte Kommunikation** der fachlichen und verwaltungstypischen Anforderungen, Probleme und Wünsche der Behörden
- ✓ **Schutz des Unternehmens** vor unrealistischen Terminplänen, Anforderungen, Kostenvorstellungen -> solide Ausgangsbasis für Projekte
- ✓ **kein Gewinninteresse** gegenüber der Einbeziehung von weiteren Unternehmen, z. B. zur Qualitätssicherung
- ✓ BVA ist **kein Wettbewerber**, sondern Partner von Behörden, der bei der Durchführung von IT-Projekten unterstützt
- ✓ **Public Private Partnership**





Vielen Dank für
Ihre Aufmerksamkeit !

Giso Schütz
Vizepräsident des Bundesverwaltungsamtes

