

Alles Gute.



Kassenärztliche Vereinigung Baden-Württemberg

Offenes Verfahren

Rahmenvertrag über Beratungsleistungen zur Unternehmensent- wicklung

Leistungsbeschreibung

KVBW_2026/06-0032_ZVS

10.04.2026

Version 1.0

Inhalt

1. Vorbemerkungen.....	3
2. Generell: Ausgangssituation.....	3
3. Generell: Zielsetzung des Auftrags und Beratungsleistungen	4
4. Vorstellung der zu beratenden Organisationseinheiten.....	5
4.1 Stabsbereich Unternehmensentwicklung und Governance (SB UG)	5
4.2 Geschäftsbereich Zulassung und Sicherstellung (GB ZS)	6
4.3 Geschäftsbereich Digitalisierung und Informationstechnologie (GB DigIT)	7
4.4 Geschäftsbereich Personalwesen (GB PW)	8
5. Individuell: Ausgangssituation und Zielsetzung des Auftrags	8
5.1 Stabsbereich Unternehmensentwicklung und Governance (SB UG)	9
5.2 Geschäftsbereich Zulassung und Sicherstellung (GB ZS)	10
5.3 Geschäftsbereich Digitalisierung und Informationstechnologie (GB DigIT)	10
5.4 Geschäftsbereich Personalwesen (GB PW)	11
6. Individuell: Anforderungen an die Beratungsleistungen	12
6.1 Stabsbereich Unternehmensentwicklung und Governance (SB UG)	12
6.2 Geschäftsbereich Zulassung und Sicherstellung (GB ZS)	15
6.3 Geschäftsbereich Digitalisierung und Informationstechnologie (GB DigIT)	16
6.4 Geschäftsbereich Personalwesen (GB PW)	16
7. Mitwirkungspflichten des Auftraggebers	17
8. Interessenkonflikt.....	17

1. Vorbemerkungen

Die Kassenärztliche Vereinigung Baden-Württemberg (KVBW) ist Dienstleister für rund 22.000 Ärzt*innen und Psychotherapeut*innen - ihre Mitglieder. Gemeinsam mit ihnen gestaltet und sichert sie als Körperschaft des öffentlichen Rechts die wohnortnahe, flächendeckende medizinische Versorgung der Menschen in der Qualität, die dem höchsten Gut – der Gesundheit – angemessen ist. Mit einem hohen Maß an Effizienz hält sie das Gesundheitssystem auf dem aktuellen Stand des medizinischen Fortschritts, wacht hier über die Ausführung staatlicher Vorgaben, sorgt dort für die Entfaltung der ärztlichen Kunst und setzt sich für die Interessen ihrer Mitglieder ein.

Die über 1.200 Mitarbeitenden an den Verwaltungsstandorten der Bezirksdirektionen Freiburg, Karlsruhe, Reutlingen, Stuttgart beraten und unterstützen die Ärzt*innen und Psychotherapeut*innen vor Ort und circa 1.000 Mitarbeitende in den derzeit 88 Praxen des Ärztlichen Bereitschaftsdienstes stellen die ärztliche Versorgung in Baden-Württemberg in denprechstundenfreien Zeiten sicher.

2. Generell: Ausgangssituation

Als Bindeglied zwischen ihren Mitgliedern und den Krankenkassen und der Politik unterliegt die KVBW im Rahmen ihrer Aufgabenerfüllung auch ständigen Veränderungen. Insbesondere die Erweiterung oder Veränderung des Aufgabenspektrums im Zusammenhang mit den aktuellen Herausforderungen der Zeit – aus dem demographischen Wandel, den politischen Zielsetzungen und den damit verbundenen Folgen im Bereich des Gesundheitswesens – fordern ein hohes Maß an Flexibilität, um eine qualitativ hochwertige und flächendeckende vertragsärztliche Versorgung in Baden-Württemberg sicherstellen zu können.

Diese äußeren Einflussfaktoren wie beispielsweise der Ärztemangel und die damit verbundene Einführung von Videosprechstunden zur Gewährleistung einer anderen Art der ärztlichen Versorgung in strukturschwachen Gebieten haben ebenso unmittelbare Auswirkungen auf die Organisation, wie auch die Rekrutierung und Bindung von Mitarbeitenden innerhalb der Verwaltung trotz des anhaltenden bzw. steigenden Fachkräftemangels.

Und letztlich müssen im Zusammenhang mit der Digitalisierung und der Veränderung der Arbeitswelt durch neue Arbeitsformen sämtlichen Prozesse und Strukturen überdacht und zukunftsfähig aufgestellt werden.

Aufgrund dieser divergierenden Anforderungen möchte die KVBW ihre Organisation zukunftsicher aufstellen, um einerseits weiterhin die notwendige Flexibilität bei der Bewältigung sämtlicher ihr übertragenen Aufgaben zu gewährleisten und andererseits die Themen „Arbeitswelt 4.0“ und „New Work“ innerhalb der Organisation zu etablieren.

Zu diesem Zweck soll ein Rahmenvertrag über die Beratung verschiedener Organisationseinheiten innerhalb der KVBW ausgeschrieben werden.

3. Generell: Zielsetzung des Auftrags und Beratungsleistungen

Die zukunftsfähige Aufstellung der KVBW erfordert vor allen Dingen Organisationseinheiten, die effizient und effektiv arbeiten – sowohl innerhalb der eigenen Einheit als auch im Zusammenspiel mit anderen Einheiten der KVBW und gegenüber externen Dritten. Daher sucht die KVBW eine Unternehmensberatung, die einzelne Organisationseinheiten bei der jeweiligen strukturellen, organisatorischen und prozessualen Weiterentwicklung unterstützt.

Mit der Weiterentwicklung verfolgt die KVBW drei übergeordnete Ziele. Erstens sollen die Organisationseinheiten durch eine verbesserte Aufbau- und Ablauforganisation ihre Leistungsfähigkeit und Flexibilität steigern. Zweitens soll der Nutzen für die Kunden – die Mitglieder der KVBW sowie die Mitarbeitenden anderer Organisationseinheiten – gesteigert werden, indem das interne Qualitätsmanagement, die Ressourcenplanung und die Schnittstellenarbeit optimiert wird. Und drittens sollen neue Formen der Zusammenarbeit etabliert und gepflegt werden, um die Kommunikation untereinander zu verbessern und die beiden erstgenannten Ziele zu erreichen.

Der Auftrag umfasst dabei nachfolgende generelle Unterstützungsleistungen. Diese können sich je Geschäftsbereich individuell unterscheiden, vgl. hierzu Ziffer 6.1 bis 6.4.

- ▶ Beratung im Entwicklungs-, Ziel- und Strategieprozess, abgeleitet aus einer Analyse der Ist-Situation und des künftigen Bedarfs
- ▶ Beratung zu einer verbesserten Aufbau- und Ablauforganisation
- ▶ Beratung bei der Prozessidentifikation, Prozesserhebung, Prozessvisualisierung und -optimierung
- ▶ Beratung zur Erreichung einer verbesserten Ressourcenplanung und eines verbesserten Ressourceneinsatzes
- ▶ Beratung und Coaching zur Planung von Qualitätszielen und deren Erreichung sowie zum Fehlermanagement
- ▶ Beratung zur Gestaltung von Schnittstellen zu den anderen Organisationseinheiten der KVBW, mit denen ein Austausch notwendig ist
- ▶ Beratung und Coaching der Führungskräfte und Mitarbeitenden in Teamsitzungen und Gruppenworkshops durch Vorbereitung, Moderation und Nachbereitung
- ▶ Beratung und Coaching der Führungskräfte durch Einzel-Coachinggespräche
- ▶ Durchführung von Audits zur Feststellung von Zielerreichungsgraden
- ▶ Bereitstellung von Analysen, Konzepten, Praxisbeispielen, Mustervorlagen und Präsentationen

Die Unterstützungsleistungen müssen sowohl vor Ort in den vier Bezirksdirektionen der KVBW als auch virtuell erbracht werden können. Die Unterstützungsleistungen werden auf Stundenbasis vergütet. Die Abrechnung erfolgt nach tatsächlich erbrachten Stunden auf Nachweis. Soweit Unterstützungsleistungen vor Ort erbracht werden, werden die Reisekosten als Pauschale pro Tag vergütet. Die Abrechnung erfolgt nach tatsächlich erbrachten Reisetagen.

Die vier Bezirksdirektionen der KVBW sind:

- Bezirksdirektion Stuttgart, Albstadtweg 11, 70567 Stuttgart
- Bezirksdirektion Freiburg, Sundgaullee 27, 79114 Freiburg
- Bezirksdirektion Karlsruhe, Keßlerstraße 1, 76185 Karlsruhe
- Bezirksdirektion Reutlingen, Haldenhaustraße 11, 72770 Reutlingen

4. Vorstellung der zu beratenden Organisationseinheiten

Die KVBW verfügt über 14 Organisationseinheiten unterschiedlicher Größe, welche die folgenden Themenbereiche bearbeiten: Politik und Grundsatzfragen, Vertragswesen, Abrechnung, Qualitätssicherung und Ordnungsmanagement, Service und Beratung, Rechtsbereich, Presse und Öffentlichkeitsarbeit, Notfalldienst und neue Versorgungsformen, Zulassung und Sicherstellung, Unternehmensentwicklung und Revision, Personalwesen, Finanzwesen, Informationstechnologie und Interne Dienste.

Mit Vertragsschluss werden die Beratungsleistungen zunächst von den Organisationseinheiten „Stabsbereich Unternehmensentwicklung und Governance“ (SB UG), „Geschäftsbereich Zulassung und Sicherstellung“ (GB ZS), „Geschäftsbereich Personalwesen“ (GB PW) und „Geschäftsbereich Digitalisierung und Informationstechnologie“ (DigIT) in Anspruch genommen werden.

Entsteht während der Vertragsausführung Beratungsbedarf innerhalb weiterer Organisationseinheiten der KVBW, können diese die unter Ziffer 3 genannten Beratungsleistungen ebenfalls in Anspruch nehmen.

4.1 Stabsbereich Unternehmensentwicklung und Governance (SB UG)

Der SB UG steht dem Vorstand und der Geschäftsführung der KVBW in Bezug auf verwaltungsinterne Grundsatzthemen beratend zur Verfügung. Der Stabsbereich besteht aktuell aus 32 Mitarbeiter*innen und ist derzeit noch in dreil.- Sachgebiete (SG) untergliedert, das Dienstleistungsportfolio umfasst folgende Themen:

- **SG 1 Unternehmensentwicklung**
Betriebliches Vorschlagswesen (BVW)
Business Analyse
Anforderungsmanagement
Wissensmanagement

22 Personen

Geschäftsprozessmanagement
Weiterentwicklung der Aufbau- und Ablauforganisation
Prozessaufnahmen / -analysen / -optimierungen
Personalbedarfsermittlung
INFOportal (webbasierte Plattform für verschiedene Managementsysteme)

Projektmanagement
Übernahme Projektleitung
Projektportfoliomanagement

- **SG 3 Controlling / Berichtswesen** **4 Personen**
Kosten- und Leistungsrechnung (KLR)
Mittelfristige Finanzplanung
Umsetzungscontrolling
Berichtswesen
Wirtschaftlichkeitsberechnungen
- **SG 4 Governance** **11 Personen**
Beteiligungsverfahren
Anzeigeverfahren
Risikomanagement
Datenschutzmanagement
Compliance-Management
Interne Regelungen (Dienstvereinbarungen, -anweisungen, etc.)
Business Continuity Management (BCM) / Notfallmanagement

4.2 Geschäftsbereich Zulassung und Sicherstellung (GB ZS)

Der Geschäftsbereich Zulassung und Sicherstellung führt die Verfahren vor den Zulassungs- und Berufungsausschüssen durch, erteilt Genehmigungen und befasst sich mit strategischen Überlegungen zur Sicherstellung der medizinischen Grundversorgung in Baden-Württemberg. Er berät die Zulassungsausschüsse, den Vorstand und die Geschäftsführung der KVBW, aber auch alle Mitglieder zu allen Fragen der Zulassung und Sicherstellung. Der Geschäftsbereich besteht aktuell aus 221 Mitarbeiter*innen, davon 20 Führungskräfte und ist in vier Sachgebiete (SG) untergliedert die folgendes Dienstleistungsportfolio erbringen:

- **SG 1 Zulassungsmanagement und Niederlassungsberatung** **52 Personen**
Mitgliederberatung in Zulassungs- und Kooperationsangelegenheiten
Führen des Arztregisters
Durchführung von Ausschreibungsverfahren
Praxisaufnahmemanagement
Verwaltung verschiedener Börsen

- SG 2 Zulassungs- und Sicherstellungsverfahren** **114 Personen**
 Genehmigung von ärztlichen Vertretungen und Assistenzen
 Genehmigung ausgelagerter Praxisräume und Zweigpraxen
 Förderung von Ärztinnen und Ärzten in Weiterbildung und der Famulatur
 Anerkennung von Kur- und Belegarzt/-ärztin
 Geschäftsstellen der Zulassungsausschüsse
 Nachbesetzungsverfahren
 Zulassungsverfahren
 Arztsitzverlegungen
 Anstellungsgenehmigungen
 Ermächtigungen und Sonderbedarfe
 Genehmigung eines Dialyseversorgungsauftrages

- SG 3 Zulassungsrecht** **24 Personen**
 Überprüfung des Versorgungsauftrages
 Entziehungsverfahren
 Widerspruchsverfahren vor den Berufungsausschüssen
 Widerspruchsbearbeitung

- SG 4 Strategische Sicherstellung** **31 Personen**
 Ausweisung von Fördergebieten
 Kommunalservice
 Festlegung von Leistungsobergrenzen im Jobsharing
 Abgabe von KV-Stellungnahmen in ZA-Verfahren
 Geschäftsstelle des Landesausschusses und erweiterten Landesausschusses
 Verfahren der allgemeinen spezialärztlichen Versorgung
 Strategische Datenanalyse

4.3 Geschäftsbereich Digitalisierung und Informationstechnologie (GB DigIT)

Der Geschäftsbereich Digitalisierung und Informationstechnologie betreut die Software-Infrastruktur, Softwareanwendungen und Hardware-Ausstattung der Verwaltungsmitarbeitenden. Gleichzeitig werden Anwendungen für die Mitglieder der KVBW entwickelt und betreut, welche u.a. zur Digitalisierung von Verwaltungsprozessen und Abrechnungsmöglichkeiten dienen.

Aufbau des Geschäftsbereichs

Der GB DigIT umfassend ca. 200 Mitarbeitende und besteht aus vier Sachgebieten:

- ▶ SG1: IT-Consulting und Organisation
- ▶ SG2: IT-Infrastruktur Services
- ▶ SG3: Software Entwicklung
- ▶ SG4: IT-Abrechnung & Consulting openKV

Der Leitung des Geschäftsbereichs sind zudem die beiden folgenden Stabstellen zugeordnet:

- ▶ Digitalisierungs- und KI-Beauftragter der KVBW
- ▶ Informationssicherheitsbeauftragter der KVBW

Kernaufgaben den GB DigIT

Zu den Kernaufgaben zählen:

- ▶ IT-technische Sicherstellung der Anwendungs- und Arbeitsplatzinfrastruktur sowie der Prozesse der KVBW, insbesondere auch der quartalsweisen Honorarabrechnung
- ▶ Betrieb eines DIN EN ISO 27001-zertifizierten Rechenzentrums
- ▶ Organisation und Steuerung der digitalen Transformation in der KVBW auf Basis der vorliegenden Digitalisierungsstrategie der KVBW inkl. Organisation und Steuerung des Einsatzes von Künstlicher Intelligenz in der KVBW
- ▶ Ganzheitliche Planung, Steuerung und Durchführung von Digitalisierungs- und IT-Vorhaben für die KVBW sowie mit der umfassenden Beratung der Fachbereiche in diesen Themenfeldern.
- ▶ Weiterentwicklung der IT-Anwendungslandschaft

4.4 Geschäftsbereich Personalwesen (GB PW)

Der GB PW ist ein strategischer Partner des Vorstands und der Geschäftsführung. Er ist zuständig für sämtliche Aufgaben und Tätigkeiten, die sich mit dem Management der Mitarbeiter beschäftigen. Dazu gehören die Planung, Steuerung und Kontrolle aller personalwirtschaftlichen Aktivitäten.

Der GB PW besteht aktuell aus 53 Mitarbeiter*innen und ist in vier Sachgebiete (SG) untergliedert:

- SG 1 Personalmanagement
- SG 2 Personalentwicklung
- SG 3 Personalabrechnung
- SG 4 Betreuung NFP / ARGEn

5. Individuell: Ausgangssituation und Zielsetzung des Auftrags

Trotz der unter Ziffern 2 und 3 angeführten generellen Ausgangssituation und Zielsetzung, weisen die zu beratenden Organisationseinheiten der KVBW individuell unterschiedliche Ausgangssituationen auf, an die der künftige Auftragnehmer seine Beratungsleistungen anknüpfen wird. Ebenso unterscheiden sich die Zielsetzungen des Auftrags je Organisationseinheit.

5.1 Stabsbereich Unternehmensentwicklung und Governance (SB UG)

Ausgangssituation

Der SB UG hat vor einigen Jahren mit der Einführung eines internen Qualitätsmanagementsystems begonnen, das sich an die DIN EN ISO 9001:2015 anlehnt. Einzelne Elemente des Managementsystems sind inzwischen nachhaltig eingeführt und werden kontinuierlich angepasst, während andere Elemente noch nicht sehr ausgeprägt sind (z.B. Ressourcenplanung und -steuerung).

Ein weiterer zentraler Baustein ist das Infoportal, das die Basis für verschiedene Managementsysteme (Prozessmanagement, Risikomanagement, Datenschutzmanagement, Personalbedarfsermittlungen, etc.) bildet. Dieses, stark deskriptive System ist mittlerweile in die Jahre gekommen und soll abgelöst werden.

Daneben soll das für den GB ZS als Pilot erarbeitete Kennzahlensystem auch in anderen Organisationseinheiten bei Interesse/Bedarf eingeführt werden.

Zielsetzung des Auftrags

Es wird ein externer Dienstleister gesucht, der den SB UG bei den vielfältigen Aufgaben unterstützt und begleitet. Dies sind aktuell:

1. die Unterstützung bei der Weiterentwicklung des internen Qualitätsmanagementsystems (QMS). Erwartet wird, dass noch nicht vorhandene QMS-Elemente und hier liegt der Fokus aktuell auf einer Personaleinsatz- bzw. Ressourcenplanung eingeführt werden.
2. die Unterstützung bei der Ausschreibung, Auswahl und Implementierung einer bzw. mehrerer Nachfolgelösung/en für das Infoportal einschließlich der Transformation der Daten aus der bestehenden Lösung. Das Infoportal bildet aktuell die Aufbau- und Ablauforganisation der KVBW ab, es beinhaltet Teile eines Datenschutzmanagementsystems (z. B. Verzeichnis der Verfahrenstätigkeiten inkl. Workflow), Bausteine eines Risikomanagementsystems und soll zukünftig weitere Managementsysteme wie z. B. Compliance, Tax-Compliance, Informationssicherheit, Business Continuity Management sowohl abbilden als auch mit entsprechenden Workflows unterstützen.
3. die Unterstützung bei der Ausschreibung, Auswahl und Implementierung einer geeigneten Lösung für ein Projektportfoliomanagement
4. die Beratung und Begleitung des Controllings bei der Implementierung von kennzahlenbasierten Steuerungssystemen sowohl für die KVBW im Sinne eines strategischen Controllings als auch in interessierten Organisationseinheiten der KVBW auf Basis der bereits im GB ZS erarbeiteten Ergebnisse und Herangehensweise.

5. die Beratung und Begleitung des Datenschutzmanagements bei der folgenden Aufgaben:

- Abarbeitung des operativen Tagesgeschäfts
- Erstellung und Optimierung von Prozessen zum nachfolgenden Themenfeldern in der Organisation:
- Abarbeitung des Aktionsplans Datenschutz

5.2 Geschäftsbereich Zulassung und Sicherstellung (GB ZS)

Ausgangssituation

Der Geschäftsbereich hat sich bis Ende 2024 reorganisiert und seine Aufbau- und Ablauforganisation umfassend zweck- und zielorientiert neu entwickelt. Die Abläufe des Geschäftsbereiches wurden nach Reaktionszeiten, Service, Digitalisierung, Compliance, Datenschutz und Schnittstellen zu anderen Geschäftsbereichen, neu ausgerichtet und die Teams neu zusammengesetzt.

Daneben wurde ein digitaler Transformationsprozess eingeleitet, in dem sämtliche Prozesse identifiziert und nach deren Digitalisierungsrelevanz priorisiert wurden. Sämtliche Prozesse im Sachgebiet 2 sollen bis Ende 2027 digital vom Antrag bis zum Bescheid bearbeiten werden können.

Ab Mitte 2027 soll das Arztregister als zentrale Datenbasis der KV neu entwickelt werden.

Parallel soll ein bereits erarbeitetes Kennzahlensystem, das in zwei Teams pilothaft entwickelt wurde, zur Steuerung der neuen Prozesse auf den gesamten Geschäftsbereich übertragen werden.

Zielsetzung des Auftrags

Ein Ziel des Auftrags im GB ZS ist die Beratung und Begleitung zur Vorbereitung der Weiterentwicklung des Arztregisters. Hierfür sollen im Vorfeld alle mit dem Arztregister im Zusammenhang stehenden Prozesse identifiziert, beschrieben und optimiert werden

Ein weiteres Ziel besteht in der Beratung und Begleitung bei der Implementierung des kennzahlenbasierten Steuerungssystems im gesamten Geschäftsbereich unter Berücksichtigung der bereits erarbeiteten Ergebnisse und Herangehensweise.

5.3 Geschäftsbereich Digitalisierung und Informationstechnologie (GB DigIT)

Ausgangssituation

Der Geschäftsbereich IT wurde zum 1.5.2025 umbenannt in Geschäftsbereich Digitalisierung und Informationstechnologie (DigIT). Mit dieser Umbenennung einher ging auch die Zuordnung der neu geschaffenen Stelle des Digitalisierungsbeauftragten für die KVBW zum GB

DigIT. Die Stelle ist seit 1.6.2025 besetzt. Die Digitalisierungsbeauftragte wurde im Oktober 2025 gleichzeitig zur KI-Beauftragten der KVBW ernannt.

Die Umbenennung und die Zuordnung des Digitalisierungsbeauftragten spiegeln die Entwicklung des Geschäftsbereichs in den letzten fünf Jahren wider. Der Geschäftsbereich IT hat sich in dieser Zeit vom Bereitsteller und Betreiber von Infrastruktur und IT-Anwendungen (mit Schwerpunkt IT-Infrastruktur und IT-Anwendungen für die Honorarabrechnung) zum Koordinator ganzheitlicher Digitalisierungsvorhaben für alle Geschäftsfelder und -bereiche der KVBW entwickelt. Solche Digitalisierungsprojekte beinhalteten dabei nicht nur die Bereitstellung von passenden IT-Lösungen, sondern diverse weitere Dimensionen, die für erfolgreiche Digitalisierungsvorhaben relevant sind (wie z.B. eine prozessorientierte Betrachtung - möglichst Ende-zu-Ende, adäquates Einbinden und Mitnehmen der betroffenen Mitarbeitenden / Nutzenden (Change Management), die ganzheitliche Betrachtung ggf. über den einzelnen Fachbereich hinaus, etc.),

Diese Entwicklung bedingt auch, dass der GB DigIT den Fachbereichen nicht mehr nur einzelne IT-Anwendungen, sondern ganzheitliche IT-Services anbietet. Dieser Servicegedanke stellt sicher, dass sich die Fachbereiche auf ihr Kerngeschäft fokussieren können und beinhaltet neben der Bereitstellung und dem Betrieb einer IT-Anwendung die Sicherstellung von Wartung und Updates, die adäquate Integration in die Anwendungslandschaft, die Sicherstellung des Supports, die Steuerung externer Dienstleister (Providersteuerung), die Einbindung des Lizenzmanagements, die Betrachtung von Informationssicherheit und Datenschutz, die Beteiligung des Personalrats u.v.m. jeweils in Interaktion mit den betreffenden Stakeholdern.

Der Geschäftsbereich ist im Zuge dieser Entwicklung in den letzten fünf Jahren von ca. 140 Mitarbeitenden auf heute ca. 200 Mitarbeitenden angewachsen. Aktuell ist der GB DigIT im Rahmen der weiteren Professionalisierung dabei, ein umfassendes IT-Servicemanagement einzuführen.

Zielsetzung des Auftrags

Das Ziel des Auftrags im GB DigIT ist die Beratung und Begleitung des GB DigIT im Rahmen des dargestellten Transformationsprozess, dabei aufkommenden Herausforderungen sowie dem damit einhergehenden Veränderungsprozess unter Berücksichtigung bereits vorliegender Ergebnisse.

5.4 Geschäftsbereich Personalwesen (GB PW)

Ausgangssituation

Zielsetzung des Auftrags

Entwicklung einer zukunftssicheren **Personal- und HR-Strategie** auf Basis der vorhandenen Maßnahmen und Instrumente sowie den Aufbau einer transparenten Kompetenzarchitektur, die den Lebenszyklus der Mitarbeiter mit der Personalplanung in Einklang bringt.

Abstimmung der **HR IT-Architektur, Tools** und -Initiativen auf die Unternehmensziele für eine nahtlose digitale Transformation.

Konzeption von Anwendungsfällen für HR-Daten und Steuerungsmechanismen zur Unterstützung der strategischen Entscheidungsfindung und zur Verbesserung der HR-Leistungen.

Digitale Prozesse: Neugestaltung des HR-Leistungsportfolios entlang des gesamten Lebenszyklus der Mitarbeiter, um sowohl Mitarbeitererlebnis als auch Prozesseffizienz zu verbessern. Aufbau eines Kompetenzmodells, ggf. der Entwicklung von Karrieremodellen, zur Unterstützung einer flexiblen, zirkulären Belegschaft.

Implementierung modernster Lösungen und Integration von HR-Plattformen zur Verbesserung der Talentgewinnung, -entwicklung und -bindung.

6. Individuell: Anforderungen an die Beratungsleistungen

Aufgrund der unterschiedlichen Ausgangssituationen und Zielsetzungen der beiden zu beratenden Organisationseinheiten, bestehen teils unterschiedliche Anforderungen an die jeweiligen Beratungsleistungen.

6.1 Stabsbereich Unternehmensentwicklung und Governance (SB UG)

Konkret sind die **folgenden Beratungsleistungen** zu erbringen:

Zu 1: Beratung und Begleitung der Führungskräfte bei der Auswahl von Instrumenten und bei der Einführung einer geeigneten Personaleinsatz- bzw. Ressourcenplanung.

Coaching der Führungskräfte bei der Optimierung der jeweils verantworteten Prozesse; ein Fokus liegt dabei im ersten Schritt auf den SB UG-internen Schnittstellen, der andere Fokus liegt auf der Verbesserung der Informations- und Kommunikationsprozesse.

Zu 2: Externe fachliche Beratung und Unterstützung bei der / den Ausschreibung/en und der Auswahl geeigneter Softwarelösungen für die Ablösung der bisher im Infoportal abgebildeten Managementsysteme und Workflows inklusive deren Transformation einerseits und bei der Implementierung neuer Managementsysteme andererseits. Hierbei handelt es sich nicht um eine rechtliche Beratung zur Vorbereitung und Durchführung von Ausschreibungen.

- Abbildung der **Aufbauorganisation** sowie die Einführung einer **Prozessmanagementsoftware** (aktuell in der Plattform INFOportal abgebildet), die neue Anwendung soll einerseits die Themen Prozesse, Aufbauorganisation, etc., die bisher im Infoportal abgebildet sind, ablösen und andererseits zukünftig auch Workflows, Prüfungen, Prozessen, Reporting, etc. unterstützt,
- Einführung einer Software zur Abbildung eines **Datenschutzmanagementsystem** (Ablöse des bisherigen Moduls im Infoportal), die neue Anwendung soll einerseits das

bisherige Modul im Infoportal ablösen und andererseits softwaretechnisch mit Casemanagement, Prüfungen, Prozessen, Reporting bei Erstellung des Verzeichnisses der Verfahrenstätigkeiten, Löschkonzepten, Datenschutzfolgeabschätzungen, Schwellwertanalysen etc. unterstützen,

- Einführung einer Software zur Abbildung eines **Risikomanagementsystem** (Ablösung des bisherigen Moduls im Infoportal); Umsetzung von Risikomanagement 2.0 mit entsprechendem Casemanagement, Prüfungen, Prozessen, Reporting, etc.
- Einführung eines **IKS-Monitors** mit Workflow + Desktop Research; so dass sämtliche internen Kontrollen erfasst sind und deren Durchführung darin dokumentiert wird. Ein DeskTop Research des IKS Managers bzgl. der korrekten Durchführung sowie Geeignetheit der Kontrollen (Effektivität/Effizienz) ist möglich
- Einführung einer Software zur Abbildung eines **Compliancemanagementsystems** mit entsprechendem Casemanagement, Prüfungen, Prozessen, Reporting, etc.
- Einführung einer Software zur Abbildung eines **Tax-Compliancemanagementsystems** mit entsprechendem Casemanagement, Prüfungen, Prozessen, Reporting, etc.
- Einführung einer Software zur Abbildung eines **Business Continuity Managementsystems** mit entsprechendem Casemanagement, Prüfungen, Prozessen, Reporting, etc.
- Einführung einer Software zur Abbildung eines **Informationssicherheitsmanagementsystems** mit entsprechendem Casemanagement, Prüfungen, Prozessen, Reporting, etc.
- Einführung einer Lösung zur Unterstützung bei der Erstellung und Pflege von **Stellenbeschreibungen** (Archiv, Workflows, Reporting, etc.)
- Einführung einer Lösung zur Unterstützung bei der Durchführung von **Personalbedarfsermittlungen** (Archiv, Workflows, Reporting, etc.)

Zu 3: externe Beratung und Unterstützung bei der Ausschreibung, der Auswahl und der Einführung einer **Projekt-Portfolio-Management-Software** zur Steuerung aller Projekte in der KVBW (Workflows, Reporting, etc.)

Zu 4: Implementierung eines kennzahlenbasierten Steuerungssystems sowohl für den SB UG als auch für andere Organisationseinheiten in der KVBW

- Beratung und Coaching bei der Einführung eines kennzahlenbasierten Steuerungskonzepts für den SB UG als auch in Begleitung des SB UG Controlling für andere Organisationseinheiten in der KVBW

- durch die anlassbezogene Vorbereitung und Moderation von Gesprächen auf Führungskraftenebene) und
- durch die Vorbereitung, Moderation und Ergebnisdarstellung von online-Workshops mit bis zu 10 Personen
- Bereitstellung von Konzepten, Praxisbeispielen, Mustervorlagen und Präsentationen

Zu 5: Beratung und Begleitung des Datenschutzmanagements bei der Abarbeitung des operativen Tagesgeschäfts, der Optimierung und Erstellung der Prozesse, der Abarbeitung des Aktionsplans Datenschutz (insbesondere Nachholen von über 700 Schwellwertanalysen/DSFAn, Sichtung und Prüfung von ggf. ebenso vielen AVV Verträgen, Vervollständigung des VVT)

- Beratung und Begleitung des operativen Tagesgeschäfts u.a. zu folgenden Themen:
 - Übernahme von Schwellwertanalysen und DSFAn
 - Unterstützung bei der Prüfung von AV Verträgen
 - Unterstützung bei der Prüfung von Betroffenenanfragen
 - Unterstützung bei der Prüfung von Datenschutzvorfällen
 - Unterstützung bei Projekten etc
- Beratung und Begleitung der kontinuierlichen Optimierung und Weiterentwicklung des Datenschutzmanagements, insbesondere
 - Erstellung einer GAP-Analyse bzgl. des Status Quo des Datenschutzmanagement
 - Erstellung/Optimierung von Prozessen inkl. Rollenklärung
 - Erstellung/Optimierung von Regelwerken wie Richtlinien und Dienstanweisungen
 - Erstellung/Optimierung von Mustervorlagen, Checklisten und Schemata
 - Erstellen eines Reportings
 - Unterstützung bei dem Aufbau der technischen Infrastruktur (Softwarelösungen, KI etc.)
 - Beratung und Unterstützung bei der Schaffung einer Datenschutzkultur
 - Unterstützung und ggf. Durchführung von Sensibilisierungsmaßnahmen, Schulungen und Workshops
- Beratung und Begleitung der Fachbereich bei der Umsetzung des Löschkonzepts, insbesondere
 - bei der Ermittlung der Löschregeln
 - der operativen Umsetzung
- Beratung und Begleitung bei der Vervollständigung des VVT
 - Durchführen von Workshops mit fehlenden Organisationseinheiten
- Beratung und Begleitung der Fachbereiche bei der Aufarbeitung fehlender AVV, insbesondere

- Kontinuierliche Bestandsaufnahme/Aktualisierung vorhandener bzw fehlender Verträge
- Unterstützung bei der Prüfung bestehender Verträge
- Abarbeitung fehlender Verträge
- Beratung und Begleitung der bei der Aufarbeitung und Analyse vorhandener Verarbeitungen, insbesondere
 - Schwellwertanalysen von über 700 Applikationen (zT zusammenfassbar), sofern notwendig Durchführung von DSFA

6.2 Geschäftsbereich Zulassung und Sicherstellung (GB ZS)

Konkret sind die **folgenden Beratungsleistungen** bei der Begleitung des Geschäftsbereichs zu erbringen:

Ziel 1 (Vorbereitung Weiterentwicklung Arztregister)

- ▶ Unterstützung bei der Vorbereitung der Weiterentwicklung des Arztregisters durch
 - Beratung und Begleitung der Führungskräfte bei der Identifikation aller relevanter Prozesse, einschließlich deren Optimierung und Beschreibung des optimierten Prozesses und unter Berücksichtigung bestehender bereichsinterner Schnittstellen, beteiligter Akteure sowie relevanter Rechtsgrundlagen und IT-Systeme durch die Vorbereitung, Moderation und Ergebnisdarstellung von Workshops und Meetings. Dabei ist von Workshops mit bis zu 10 Personen und einem Aufwand von 65 Tagen auszugehen.
 - Beratung zur Gestaltung von Schnittstellen zu anderen Unternehmensbereichen sowie die anlassbezogene Identifikation, Bewertung und Neugestaltung gemeinsamer kritischer Prozesse. Aber auch durch nützliche Dokumentenvorlagen (beispielsweise Formulare und Exceltabellen) mit einem Arbeitsaufwand von etwa einem 10 Tagen.

Ziel 2 (Implementierung kennzahlenbasiertes Steuerungssystem)

- ▶ Beratung und Coaching zur Umsetzungsplanung und -realisierung des erarbeiteten kennzahlenbasierten Steuerungskonzepts im Geschäftsbereich
 - durch die anlassbezogene Vorbereitung und Moderation von Gesprächen auf Führungskraftenebene (etwa 15 Tage) und
 - durch die Vorbereitung, Moderation und Ergebnisdarstellung von online-Workshops mit bis zu 12 Personen (etwa 40 Tage).
 -
- ▶ Bereitstellung von Konzepten, Praxisbeispielen, Mustervorlagen und Präsentationen

6.3 Geschäftsbereich Digitalisierung und Informationstechnologie (GB DigIT)

Konkret sind u.a. die folgenden Beratungsleistungen bei der Begleitung der Transformation des Geschäftsbereichs denkbar:

- ▶ Beratung und Begleitung bei der weiteren Einführung des IT-Servicemanagements und den damit verbundenen Veränderungsprozessen im GB DigIT und den Fachbereichen
- ▶ Beratung und Begleitung bei der Gestaltung der Schnittstellen zu den Fachbereichen und zu anderen Organisationseinheiten
- ▶ Beratung und Begleitung bei der weiteren Integration und Entwicklung von einer IT- zu einer Digitalisierungseinheit
- ▶ Beratung im Kontext der weiteren Organisationsentwicklung des GB DigIT
- ▶ Beratung zu einer verbesserten Aufbau- und Ablauforganisation
- ▶ Beratung zur verbesserten IT-Portfoliosteuerung
- ▶ Beratung im Entwicklungs-, Ziel- und Strategieprozess
- ▶ Beratung und Coaching der Führungskräfte im GB DigIT
- ▶ Beratung und Coaching der betroffenen Fachbereiche

6.4 Geschäftsbereich Personalwesen (GB PW)

Konkret sind u.a. die folgenden Beratungsleistungen bei der Begleitung der Transformation des Geschäftsbereichs denkbar:

Entwicklung einer zukunftsicheren **Personal- und HR-Strategie** auf Basis der vorhandenen Maßnahmen und Instrumente sowie den Aufbau einer transparenten Kompetenzarchitektur, die den Lebenszyklus der Mitarbeiter mit der Personalplanung in Einklang bringt (etwa 10 Tage incl. Workshop).

Abstimmung der **HR IT-Architektur**. Beschaffung bzw. Einsatz von Tools und Produkten, die für eine optimale digitale Transformation benötigt werden. Einschl. der Erstellungen von notwendigen Leistungsbeschreibungen, der Produktauswahl sowie der Unterstützung bei der Implementierung modernster Lösungen bzw. Integration von HR-Plattformen (etwa 35 Tage).

Implementierung eines kennzahlenbasierten Steuerungssystems für HR-Daten zur Unterstützung der strategischen Entscheidungsfindung und zur Verbesserung der HR-Leistung (etwa 15 Tage).

Digitalisierung des HR-Leistungsportfolios entlang des gesamten Lebenszyklus der Mitarbeiter, um sowohl Mitarbeitererlebnis als auch Prozesseffizienz zu verbessern, einschl. der hierfür benötigten Unterstützung bei der Prozessbeschreibung (etwa 15 Tage).

Aufbau eines **Kompetenzmodells**, ggf. der Entwicklung von Karrieremodellen, zur Unterstützung einer flexiblen, zirkulären Belegschaft (etwa 15 Tage).

7. Mitwirkungspflichten des Auftraggebers

Die KVBW wird den Auftragnehmer, in dem für eine ordnungsgemäße Auftragsdurchführung erforderlichen Maß, unterstützen. Diese Unterstützung besteht sowohl in personeller Hinsicht (Benennung von Ansprechpartnern, Teilnahme an Workshops und Abstimmungsgesprächen, Bereitstellung des für die Umsetzung erforderlichen Personals), als auch bezüglich organisatorischer Belange in Form von temporärer Bereitstellung von Besprechungsräumen, jedoch nicht von Arbeitsplätzen und -mitteln.

8. Interessenkonflikt

Sofern bei einem Mitarbeiter des Auftragnehmers ein Interessenkonflikt besteht, ist dieser von der Mitwirkung im Rahmen des Vergabeverfahrens, insbesondere der Vorbereitung und Betreuung auszuschließen.

Ein Interessenkonflikt besteht für Personen, die an der Durchführung des Vergabeverfahrens beteiligt sind oder Einfluss auf den Ausgang eines Vergabeverfahrens nehmen können und die ein direktes oder indirektes finanzielles, wirtschaftliches oder persönliches Interesse haben, das ihre Unparteilichkeit und Unabhängigkeit im Rahmen des Vergabeverfahrens beeinträchtigen könnte.