



Digitale  
Verwaltung  
NRW

Konzept

Programm- und Projektmanagement

## **Änderungshistorie**

Vom Versand dieses Entwurfs an die Ressorts bis zur Finalisierung des Konzeptes werden Änderungen in dieser Änderungshistorie kenntlich gemacht.

<b>Nr.</b>	<b>Datum</b>	<b>Version</b>	<b>Änderungsgrund</b>	<b>durchgeführt von</b>
1	27.10.2016	1	Neuanlage	CIO-Stabsstelle
2	04.11.2016	2	Korrekturen	Lukas
3	01.12.2016	3	Überarbeitung Kapitel 3.3.2, 3.6, 6.3	Lukas
4	02.12.2016	4	Ergänzung Beispiel in Kapitel 6.3.2	Lukas
5	12.12.2016	5	Änderungen gem. Workshop 8.12.16	Lukas
6	15.12.2016	6	Korrektur auf S. 44	Lukas

## **Vorbemerkung**

Soweit personenbezogene Bezeichnungen im Maskulinum stehen, wird diese Form verallgemeinernd verwendet und bezieht sich auf beide Geschlechter.

# Inhaltsverzeichnis

<b>MANAGEMENT SUMMARY .....</b>	<b>5</b>
<b>1. AUSGANGSLAGE UND ZIELSETZUNG .....</b>	<b>9</b>
<b>2. METHODIKEN IM PROGRAMM- UND PROJEKTMANAGEMENT .....</b>	<b>11</b>
<b>3. SELBSTVERSTÄNDNIS DES PROGRAMM- UND PROJEKT- MANAGEMENTS .....</b>	<b>12</b>
3.1. Vision und übergeordnete Zielsetzung .....	12
3.2. Leitmotiv für die erfolgreiche Zusammenarbeit im Programm .....	13
3.3. Ziele.....	15
3.3.1. Qualitative Ziele.....	15
3.3.2. Quantitative Ziele .....	16
3.4. Prinzipien.....	16
3.4.1. Prinzip 1: Koordinierte Realisierung der Programmziele .....	17
3.4.2. Prinzip 2: Gemeinschaftlicher Nutzen geht vor Einzelnutzen .....	17
3.4.3. Prinzip 3: Nutzenbeitrag steuert die Priorisierung .....	18
3.4.4. Prinzip 4: Klare Ausrichtung an den Vorgaben der Landesregierung.....	19
3.4.5. Prinzip 5: Angemessene Einbindung aller Prozessbeteiligten.....	19
3.4.6. Prinzip 6: Ergebniscontrolling statt Maßnahmensteuerung .....	20
3.4.7. Prinzip 7: Optimierung der Verwaltungsabläufe vor technischer Digitalisierung.....	21
3.4.8. Prinzip 8: Gemeinsam Lernen und Lernen aus Erfahrungen .....	21
3.4.9. Prinzip 9: Servicefähigkeit der IT-Unterstützung .....	22
3.5. Kritische Erfolgsfaktoren & Risikomanagement.....	22
3.6. Nutzen- und Qualitätsmanagement.....	25
<b>4. PROGRAMMORGANISATION „DIGITALE VERWALTUNG NRW“ .....</b>	<b>27</b>
4.1. Steuerungsebene E-Government-Rat .....	28
4.2. Rolle Programmverantwortlicher .....	30
4.3. Steuerungsebene Programmausschuss .....	30
4.4. Steuerungsebene Projektumfeld .....	34
4.5. Rolle CCD (IT.NRW) .....	37
4.6. Rolle Programmbüro .....	37

<b>5. PROJEKTTYPEN.....</b>	<b>38</b>
5.1. Klassifizierung von Projekten.....	38
5.2. E-Government-Grundlagenprojekte.....	39
5.3. Rollout-Projekte.....	40
5.4. Projekte zur Geschäftsprozessoptimierung.....	41
5.4.1. Projekte zur Erstellung von Digitalisierungskonzepten (GPO-Konzept) .....	41
5.4.2. Projekte zur Umsetzung der Digitalisierungskonzepte (GPO-Umsetzung). 42	
<b>6. PROZESSE.....</b>	<b>45</b>
6.1. Einleitung.....	45
6.2. Ebene Programmmanagement.....	47
6.2.1. Strategie und Grundsatzfragen.....	48
6.2.2. Initiale Planung des Programms.....	49
6.2.3. Steuerung des Programms im Regelbetrieb.....	54
6.2.3.1. Steuerung der Projektebene.....	55
6.2.3.2. Steuerung der Programmebene.....	55
6.2.3.3. Regelungen zum Berichtswesen.....	56
6.2.3.4. Bewirtschaftung zentraler Haushaltsmittel.....	57
6.2.4. Veränderungsmanagement.....	59
6.3. Ebene Projektmanagement.....	60
6.3.1. Zusammenspiel Programm- und Projektebene.....	60
6.3.2. Beispiel zum Zusammenspiel Programm- und Projektebene.....	70
<b>7. PROGRAMM- UND PROJEKTRESSOURCEN.....</b>	<b>74</b>
7.1. Ressourcen zur Programminitiierung.....	74
7.2. Ressourcen zur Programmsteuerung im Regelbetrieb.....	76
7.3. Ressourcen zur Projektsteuerung.....	76
<b>8. UMSETZUNGSPLANUNG ZUR ÜBERFÜHRUNG DES KONZEPTEES IN DEN REGELBETRIEB.....</b>	<b>77</b>
<b>9. ANHANG 3: GLOSSAR.....</b>	<b>79</b>
<b>10. ANHANG 4: MITGELTENDE UNTERLAGEN.....</b>	<b>85</b>

## Management Summary

Die Digitalisierung der Verwaltung in Nordrhein-Westfalen ist als ein mehrjähriger Prozess zu verstehen, der sich aus einer Vielzahl von einzelnen Projekten zusammensetzt. Der rechtliche Rahmen für die Projekte ist mit Inkrafttreten des „Gesetzes zur Förderung der elektronischen Verwaltung in Nordrhein-Westfalen (EGovG NRW)“ gesetzt, die inhaltliche Umsetzung ist in dem Entwurf des Masterplans beschrieben. Für eine erfolgreiche Gestaltung des Prozesses bedarf es darüber hinaus aber eines strukturierten Programm- und Projektmanagements. Es geht um Planung, Koordination und Steuerung sowie um Kooperation - sowohl in inhaltlichen und zeitlichen Abläufen als auch z.B. in Fragen des Ressourceneinsatzes. Hierzu dient der vorliegende Konzeptentwurf (siehe im Einzelnen Kapitel 1).

Das Konzept „Digitale Verwaltung NRW - Programm- und Projektmanagement“ orientiert sich in seiner Methodik an Best-Practice-Rahmenwerken, die sich vor allem in der Wirtschaft, aber auch im öffentlichen Sektor seit vielen Jahren bewährt haben (siehe Kapitel 2). Beim Programmmanagement ist dies MSP® (Managing Successful Programmes), beim Projektmanagement PRINCE2® (Projects in a Controlled Environment).

Programmmanagement nach der Methode MSP® folgt einem bestimmten Aufbau, der sich in der Gliederung des vorliegenden Konzeptentwurfs widerspiegelt. Zunächst formuliert das Konzept in Kapitel 3 eine übergeordnete Vision („Wir machen die digitale Verwaltung in Nordrhein-Westfalen“) und ein Leitmotiv („Höchstmögliche Freiheitsgrade für Ressorts und Behörden, Beschränkung der Steuerung auf das zur Sicherstellung des Programmerfolgs Notwendigste“). Anschließend werden die qualitativen und quantitativen Ziele des Programms erläutert, ebenso die Prinzipien der Zusammenarbeit im Programm (z.B. „Ergebniscontrolling statt Maßnahmensteuerung“, „Gemeinschaftlicher Nutzen geht vor Einzelnutzen“). Den Abschluss dieses Kapitels bildet die Beschreibung der kritischen Erfolgsfaktoren, des daraus resultierenden Risikomanagements und des Nutzen- und Qualitätsmanagements (siehe Kapitel 3.5 und 3.6). Wichtig ist hier, dass die Steuerung aus Programmsicht über den - qualitativ und quantitativ zu definierenden - Nutzenbeitrag des jeweiligen Projekts

zum Gesamtnutzen erfolgt. Das setzt natürlich ein - in Kapitel 6.2.4.3 näher erläutertes - Berichtswesen voraus.

Kapitel 4 stellt die Programmorganisation dar und skizziert die unterschiedlichen Ebenen und Rollen. Eine Programmstruktur nach MSP® unterscheidet drei Steuerungsebenen:

- Für die oberste Steuerungsinanz (gem. MSP®: „Sponsoring Group“) ist im Konzept der neu installierte E-Government-Rat vorgesehen. Ihm obliegt der Beschluss über das Programm „Digitale Verwaltung NRW“, darüber hinaus ist er verantwortlich für die strategische Steuerung des Programms über den Programmverantwortlichen (s.u.) und auch z.B. für Investitionsentscheidungen auf höchster Ebene.
- Für die Rolle des Programmverantwortlichen ist im Konzept der Beauftragte der Landesregierung für Informationstechnik (CIO) vorgesehen. Neben der Organisation und dem Vorsitz des Programmausschusses (s.u.) obliegt es dem Programmverantwortlichen insbesondere, die schlüssige Programmstruktur zu entwickeln und zu etablieren. Er ist darüber hinaus verantwortlich für Maßnahmen zur Erreichung der Programmziele, für die Kontrolle der Risiken und für Maßnahmen zur Gegensteuerung bei Abweichungen vom vereinbarten Zielpfad.
- Für die Steuerungsebene Programmausschuss ist die Arbeitsgruppe „Digitale Verwaltung“ des E-Government-Rates vorgesehen. Der Programmausschuss setzt sich aus den E-Government-Verantwortlichen der Ressorts, Vertretern der CIO-Stabsstelle, einer Vertretung von IT.NRW und dem Programmmanager zusammen; zu den Sitzungen können auch Externe, z.B. Personalvertretungen, hinzugezogen werden. Hauptaufgabe des Programmausschusses ist es, das Programm gemäß definierter qualitativer und quantitativer Ziele voranzubringen und sicherzustellen, dass die Transformation zur digitalen Verwaltung innerhalb der vorgegebenen Parameter gelingt. Dies schließt insbesondere die Verantwortung für Aufträge zur Vorbereitung und Initiierung von Projekten und für die Definition von Risikoprofilen und Risikogrenzwerten im Programm und in Projekten ein.

In Kapitel 4 sind ferner einzelne Rollen und ihre Aufgaben beschrieben und auch schon erste Eckpunkte einer erforderlichen Geschäftsordnung für den Programm-ausschuss.

Kapitel 5 klassifiziert zunächst die unterschiedlichen Projekte des Programms in Projekttypen und umreißt dann jeweils deren finanzielle und kompetenzielle Rahmenbedingungen. Zu unterscheiden sind

- E-Government-Grundlagenprojekte (z.B. Planung, Bereitstellung und Betrieb von Basiskomponenten für die E-Government-Infrastruktur, inkl. Erstellung von Schulungskonzepten, Leitfäden u.ä.). Die E-Government-Grundlagenprojekte werden zentral geplant und finanziert, Auftraggeber ist der CIO.
- Rollout-Projekte (z.B. Einführung der E-Akte in der jeweiligen Behörde). Die Rolloutprojekte ergeben sich weitgehend aus dem EGovG NRW und dem Masterplan und setzen den erfolgreichen Abschluss der entsprechenden E-Government-Grundlagenprojekte voraus. Auftraggeber eines Rollout-Projektes ist das Ressort bzw. die Behörde, die Finanzierung erfolgt - in einem definierten Rahmen - zentral; hierzu bedarf es noch weiterer Klärung im jeweils betroffenen E-Government-Grundlagenprojekte.
- Projekte zur Geschäftsprozessoptimierung, die wiederum in zwei „Untergruppen“ zu differenzieren sind:
  - Projekte zur Erstellung von Digitalisierungskonzepten: Hier geht es um Dokumentation, Analyse und Modellierung von (optimierten) Geschäftsprozessen. Auftraggeber ist das Ressort bzw. die Behörde, die Finanzierung erfolgt - in einem definierten Rahmen - zentral; hierzu bedarf es noch weiterer Klärung im jeweils betroffenen E-Government-Grundlagenprojekt.
  - Projekte zur Umsetzung der Digitalisierungskonzepte: Hier geht es um die Realisierung bzw. Umsetzung der optimierten Geschäftsprozesse, die in der Regel mit einer Anpassung, Ablösung oder Neuentwicklung von Fachanwendungen verbunden ist. Auftraggeber ist das Ressort bzw. die Behörde, die Finanzierung dieser Projekte erfolgt dezentral aus Mitteln der Ressorts. Soweit die Anbindungen der Fachverfahren an die zentralen E-Government-

Basiskomponenten betroffen sind, können Beratungsleistungen des CCD in Anspruch genommen werden.

Kapitel 6 erläutert zunächst die prozessualen Abläufe und Abhängigkeiten zwischen Programm- und Projektmanagement, jeweils mit Blick auf konkrete Aufgabenbereiche, Rollen, Verantwortlichkeiten und Steuerungsinstrumente. Von Bedeutung für das Programmmanagement ist hierbei die Unterscheidung der beiden Phasen „Programm-Initialisierung“ und „Regelbetrieb“.

In dem Projekt zur Initialisierung des Programmmanagements sollen insbesondere die für die Steuerung im Regelbetrieb erforderlichen Dokumente (z.B. Programmplan, Nutzenrealisierungsplan, Ressourcenmanagementplan) erarbeitet werden. Die abschließende Entscheidung („Freigeben“) dieser vom Programmausschuss zu erstellenden Dokumente obliegt dem E-Government-Rat.

Im Regelbetrieb geht es darum, sowohl auf der Programm- als auch auf der Projektebene die Zielerreichung zu steuern. Auf Programmebene erfolgt dies zum einen über die Prüfung von Projektanträgen, Projektstatusberichten, Projektänderungen und Projektabschlussberichten; hiermit korrespondieren auf der Projektebene entsprechende Durchlaufstufen. Hier wird auch der Zusammenhang zur Finanzierung verdeutlicht: Die Bereitstellung zentral bewirtschafteter Haushaltsmittel setzt stets einen Antrag auf Projektausführung auf Basis eines vorausgegangenes Projektmandates voraus. Zum anderen ist auf der Programmebene eine regelmäßige Überprüfung auf Anpassungsnotwendigkeiten in der Gesamtausrichtung des Programms erforderlich. In Kapitel 6 sind darüber hinaus die grundsätzlichen Regelungen zum Berichtswesen für die Steuerung und Koordinierung des Programms detailliert beschrieben.

In Kapitel 7 sind - soweit im derzeitigen Stadium möglich - die notwendigen Programm- und Projektressourcen dargestellt und erläutert. Wichtig festzuhalten ist aber, dass bereits in der Phase der Programminitiation zusätzliche Ressourcen erforderlich sind, damit das Projekt zur Programminitiation die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Programmsteuerung schaffen kann. Wesentliche Aufgaben des Initiierungsprojekts sind z.B. die Entwicklung der im Konzept beschriebenen Pläne und



Hilfsmittel, die Entwicklung und Etablierung des Berichtswesens und einer Kommunikationsplattform sowie die Planung und Durchführung von Methoden- und Tool-Schulungen. Ziel ist es, die Überführung des Programms in den Regelbetrieb bis zum 01.07.2017 sicherzustellen. Zugleich ist aber bis dahin eine vorläufige Programmsteuerung zu etablieren (siehe Kapitel 8).

## **1. Ausgangslage und Zielsetzung**

Mit der Verabschiedung des Gesetzes zur Förderung der elektronischen Verwaltung in Nordrhein-Westfalen (E-Government-Gesetz Nordrhein-Westfalen - EGovG NRW) ist der Rahmen für den weitreichenden Wandel zur digitalen Verwaltung abgesteckt. Aus dem Gesetzentwurf ergeben sich verpflichtende Handlungsfelder. Dazu zählen insbesondere die Eröffnung elektronischer Zugänge zur Verwaltung, die elektronische Kommunikation mit Bürgerinnen und Bürgern sowie Unternehmen, das Angebot elektronischer Verwaltungsverfahren, die elektronische Aktenführung und die Optimierung von Verwaltungsabläufen bzw. Geschäftsprozessen und die Einführung der elektronischen Vorgangsbearbeitung (Prozessoptimierung). Hierfür ist die Bereitstellung leistungsfähiger E-Government-Infrastrukturen und deren flächendeckende Nutzung vorgesehen.

Somit resultieren aus dem EGovG NRW und dem Masterplan zu dessen Umsetzung und zur weiteren Modernisierung in der Landesverwaltung Nordrhein-Westfalen (im Weiteren nur Masterplan genannt) vielfältige Maßnahmen, zum Teil mit konkreten Fristen zur Umsetzung. Die Entschließung des Landtages zum Gesetzentwurf des EGovG NRW (LT Drucksache 16/12373, im Weiteren Landtagsentschließung) begründet mit den Förderstrukturen für kommunales E-Government weitere Aufgaben und formuliert weitere Anforderungen an die Umsetzung der im EGovG NRW aufgeführten Ziele. Bei der insgesamt langfristigen Umsetzung ist absehbar, dass auf technologische Neuerungen sowie organisatorische und rechtliche Änderungen flexibel reagiert werden muss. Dazu kommt noch, dass die Maßnahmen mit sehr vielen Beteiligten abgestimmt und alle betroffenen Beschäftigten der Verwaltung eingebunden und in die Prozesse der digitalen Transformation einbezogen werden müssen. Die Umsetzung des E-Government-Gesetzes, des Masterplans und der Landtags-

entschließung ist daher mit umfangreichen technologischen, organisatorischen, finanziellen und rechtlichen Herausforderungen und Risiken verbunden.

Um den bestehenden Herausforderungen gerecht zu werden, müssen die zahlreichen Maßnahmen zur Umsetzung in einer strukturierter Weise angegangen werden. So müssen die Maßnahmen in Form strukturierter Projekte geplant und durchgeführt werden. Aufgrund der Vielzahl an Projekten müssen diese selbst wiederum im Rahmen eines zentralen Programmmanagements koordiniert und gesteuert werden.

Mit diesem Konzept wird die Grundlage zur Einrichtung und Etablierung des Programmmanagements des Programms „Digitale Verwaltung NRW“ und des Managements der damit verbundenen Projekte geschaffen. Außerdem stellt das Konzept die Basis für die weitergehenden Ausarbeitungen, Beschaffungen und Schulungen dar. Dazu gehören u. a.:

- Behandlung der Organisations- und Steuerungsmodelle für das Programm „Digitale Verwaltung NRW“ und der über das Programm gesteuerten Projekte.
- Eindeutige Beschreibung der Beteiligten, deren Rollen und Zuständigkeiten unter Berücksichtigung der Ressorthoheit.
- Konkretisierung der Aufgaben des Competence Center Digitalisierung (CCD) im Kontext des Programm- und Projektmanagements.
- Regelungen zur Handhabung zentraler Mittel für dezentrale Projekte im Rahmen des Programms.
- Grundlagen eines Berichtswesens, insbesondere zwischen den Projekten und der Programmmanagement-Ebene als Basis der Programmsteuerung.
- Ermittlung des Ressourcenbedarfs zur Umsetzung des Konzeptes, z. B. bzgl. der Hilfsmittel oder Softwarelösungen für das Programm- und Projektmanagement.
- Grundlage für die Beschaffung von Software und diesbezügliche Schulungen.

Nach Verabschiedung dieses Konzeptes durch den E-Government-Rat ist die Etablierung des Programms „Digitale Verwaltung NRW“ im Rahmen einer Initialisierungsphase vorgesehen. Dabei ist auch das vorläufige Programmmanagement bis zur Einleitung des folgenden Regelbetriebes zu konkretisieren.

Das Zusammenwirken zwischen dem Land Nordrhein-Westfalen und den nordrhein-westfälischen Gemeinden und Gemeindeverbänden bei der Informationstechnik ist nicht Bestandteil dieses Konzepts und wird außerhalb dieses Konzeptes geregelt.

Das Konzept stellt keine Arbeitsgrundlage für die Durchführung der Projekte dar. Hierfür ist der noch auszuarbeitende Leitfaden zum Projektmanagement mit Vorlagen und Projektmustern gedacht. Weiterhin enthält das Konzept keine konkreten Projektplanungen für einzelne Maßnahmen.

## **2. Methodiken im Programm- und Projektmanagement**

Für die Planung und Steuerung des Programms „Digitale Verwaltung NRW“ sowie der damit verbundenen Projekte wird auf in der Industrie verwendete Standards zurückgegriffen. Das Programmmanagement basiert auf der Methodik **Managing Successful Programmes (MSP®)** und das Projektmanagement auf der Methodik **Projects in a Controlled Environment 2 (PRINCE2®)**. Es handelt es sich um Best-Practice-Rahmenwerke, deren Einsatz sich weltweit in vielen Unternehmen und im öffentlichen Sektor bewährt hat. MSP® und PRINCE2® wurden ursprünglich vom britischen Office of Government Commerce (OGC) entwickelt. Dabei lag der Fokus des OGC auf der Effizienzsteigerung des öffentlichen Sektors. Im Jahr 2013 wurde Verantwortung für die Fortschreibung der vorgenannten und weiteren Methodiken, wie z. B. ITIL® (IT Infrastructure Library), an das hierzu gegründete Joint Venture-Unternehmen AXELOS übertragen. Bei der Anwendung der Methodiken MSP® und PRINCE2® zur Umsetzung des EGovG NRW, des zugehörigen Masterplans und der Landtagsentschließung werden die spezifischen Anforderungen der Landesverwaltung NRW berücksichtigt und die Standardvorgehensweisen von MSP® und PRINCE2® bedarfsgerecht angepasst.

Den verantwortlichen Auftraggebern und Projektmanagern einzelner Projekte wird im Rahmen dieses Programms empfohlen, das Projektmanagement auf der Methodik PRINCE2® aufzubauen, da dies die Steuerung und Kommunikation zwischen dem

Programm und den Projekten erheblich vereinfacht. Zudem basieren die Steuerungs- und Berichtsanforderungen auf dieser Methode.

Für die Darstellung von Rollen und Verantwortlichkeiten im Prozess- und Programmkontext des Programm- und Projektmanagements in Kapitel 6 wird die Darstellungsform „IBZED“ (**I** - zu informieren, **B** - Beraten, **Z** - Zustimmung, **E** - Entscheiden, **D** - Durchführen) gewählt. Nähere Erläuterungen zu dieser Methode finden sich in Kapitel 6.

## **3. Selbstverständnis des Programm- und Projektmanagements**

### **3.1. Vision und übergeordnete Zielsetzung**

„Wir machen die digitale Verwaltung in Nordrhein-Westfalen“ - das ist der Anspruch des Programm- und Projektmanagements. Der rechtliche Rahmen ist mit dem EGovG NRW gesetzt. Aber nur mit einem konsequenten und zielgerichteten Programm- und Projektmanagement kann es gelingen, den rechtlichen Rahmen erfolgreich auszufüllen.

Erfolgreiches Ausfüllen erschöpft sich nicht allein darin, die gesetzlichen Fristen für die Umsetzung der rechtlichen Vorgaben einzuhalten. Allein dies ist zweifellos schon eine gewaltige Herausforderung. Aber bei der digitalen Verwaltung geht es um mehr:

- Die nordrhein-westfälische Verwaltung ist Dienstleister für die Allgemeinheit. Die Transformation hin zu einer digitalen Verwaltung muss deshalb so gestaltet sein, dass für die Allgemeinheit der größtmögliche Nutzen realisiert wird. Bürgerinnen und Bürger, Verbände und Unternehmen haben den berechtigten Anspruch, dass ihre Anliegen schnell und effizient aufgenommen und behandelt werden und das heißt in der heutigen Zeit unter umfassender und „kundengerechter“ Nutzung der elektronischen Medien.

- Die nordrhein-westfälische Verwaltung ist Arbeitgeber für über hunderttausend Beschäftigte. Die Transformation hin zu einer digitalen Verwaltung muss für die Beschäftigten zu spürbaren Verbesserungen in ihrem Arbeitsalltag führen. Deshalb müssen alle Beschäftigte in den Prozess eingebunden werden und ihre Ideen einbringen können.
- Die nordrhein-westfälische Verwaltung ist gegenüber Parlament und Öffentlichkeit rechenschaftspflichtig. Das umfasst auch die Verwendung von Haushaltsmitteln. Die Transformation hin zur digitalen Verwaltung muss deshalb die dafür bereit gestellten personellen und sachlichen Ressourcen so effizient wie möglich einsetzen.

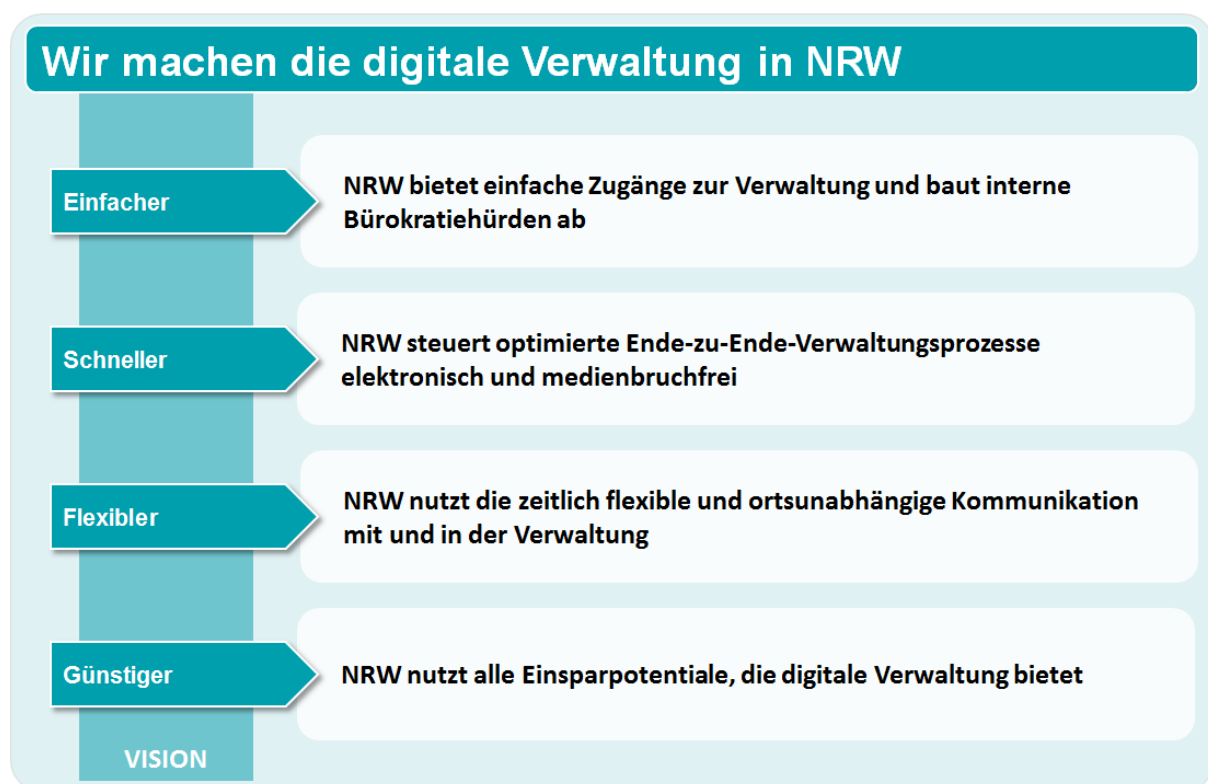


Abbildung 1: Vision des Programms „Digitale Verwaltung NRW“

### 3.2. Leitmotiv für die erfolgreiche Zusammenarbeit im Programm

Das Programm „Digitale Verwaltung NRW“ wird erfolgreich sein, wenn

- alle Beteiligten die Vision des Programms „Digitale Verwaltung NRW“ teilen,
- alle Beteiligten eine gemeinsame Verantwortung für die Umsetzung erkennen und übernehmen,

- für alle Beteiligten die Erfolgchancen und - trotz gesetzlicher Vorgaben und Fristen - nicht der Erfolgsdruck im Vordergrund stehen,
- alle Beteiligten ihren Beitrag als einen wichtigen Erfolgsfaktor verstehen,
- sich alle Beteiligten für die Erreichung der übergeordneten Zielsetzung des Programms aktiv einsetzen,
- der Nutzen für jeden einzelnen Beteiligten und Betroffenen erreicht werden kann.

Daraus leitet sich das folgende Leitmotiv des Programms ab:

**"Zur Erreichung der Ziele räumt das Programm den Ressorts bzw. Behörden höchstmögliche Freiheitsgrade ein und beschränkt die Steuerung zur Sicherstellung des Programmerfolgs auf das Notwendigste."**

„Höchst mögliche Freiheitsgrade“ bedeutet, dass die beteiligten Ressorts bzw. Behörden die Projekte zur operativen Umsetzung der Programmziele so weit wie möglich in eigener Verantwortung gestalten und verantworten sollen, solange der Erfolgspfad des Programms eingehalten wird.

Die Beschränkung der Steuerung durch das Programm auf das „Notwendigste“ bedeutet, dass nur diejenigen Schritte über das Programm gesteuert werden, die zur Erreichung der übergeordneten Ziele auf Landesebene erforderlich sind. Die hierfür angestrebte Programmsteuerung ist ein integriertes und abhängiges Zusammenspiel aus Vision, Zielen, Prinzipien und kritischen Erfolgsfaktoren, um den Erfolg für das Programm transparent und messbar zu machen. Die Programmsteuerung basiert auf den quantitativen Messungen von Kosten, Einsparungen und Kennzahlen sowie der qualitativen Messung von Zielen unter Berücksichtigung der definierten Prinzipien und kritischen Erfolgsfaktoren. Dieses Mess-System ist auf den Gesamterfolg des Programms ausgerichtet und dient als Grundlage bei der Ermittlung steuerungsrelevanter Informationen. Es liegt in der Natur der Sache, dass sich im Laufe des mehrjährigen Programms Änderungen an den Rahmenbedingungen oder Veränderungen und Konkretisierungen einzelner Werte ergeben können und das Programm dann hierauf reagieren muss. Für das Programm wird über seine gesamte Laufzeit die

Herausforderung bestehen, einen sensiblen Umgang zwischen Freiheitsgraden und Steuerungsbedarf zu pflegen.

### **3.3. Ziele**

Der Erfolg des Programms muss anhand messbarer Ziele überprüfbar sein. Die Ziele ergeben sich dabei aus den Vorgaben des EGovG NRW, des Masterplans und der Entschließung des Landtags. Die einzelnen Projekte des Programms müssen dabei einen qualifizierten Beitrag zur Erfüllung der Ziele des Programms leisten. Das Programm selber muss über seine gesamte Lebensdauer an den Zielen ausgerichtet werden.

#### **3.3.1. Qualitative Ziele**

Die Umsetzung des EGovG NRW, des zugehörigen Masterplans und der Landtagsentschließung ist mit einer Vielzahl qualitativer Ziele verbunden. Diesbezüglich steuert das Programm die Erreichung der kumulativen Ergebnisbeiträge durch Einzelprojekte mit Blick auf:

- 1) die Sicherstellung der fristgerechten und vollständigen Umsetzung des EGovG NRW und der Landtagsentschließung (LT Drucksache 16/12373) sowie
- 2) die Sicherstellung der fristgerechten und vollständigen Umsetzung des Masterplans.

Daraus ergibt sich insbesondere:

- 1) Erarbeitung und flächendeckende Anwendung von Standards, Strukturen und Verfahrensweisen für die Informationstechnik in der Landesverwaltung sowie Reduzierung der Redundanzen.
- 2) Einfachere, ortsunabhängige und zeitlich flexible Kommunikation
  - zwischen Behörden,

- zwischen Bürgerinnen und Bürgern mit der Landesverwaltung,
  - zwischen Unternehmen und der Landesverwaltung.
- 3) Gewährleistung einer medienbruchfreien und flächendeckenden elektronischen Abwicklung von Verwaltungsdienstleistungen.
  - 4) Schlankere und effizientere IT-Verfahren.
  - 5) Förderung der ressortübergreifenden Zusammenarbeit.

### **3.3.2. Quantitative Ziele**

Mit Blick auf den erforderlichen Ressourceneinsatz verfolgt das Programm auch eine quantitative Zielsetzung. Diese unterliegt insbesondere dem allgemeinen Haushaltsgrundsatz der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit (§ 7 LHO). In diesem Rahmen werden angemessene Kosten-Nutzen-Analysen durchzuführen sein. Die Messbarkeit der quantitativen Ziele des Programms wird durch die Definition von Kennzahlen sichergestellt, um so eine haushaltswirtschaftliche Steuerung zu ermöglichen. Diese werden sich in Anlehnung an die in der Begründung zum EGovG NRW formulierten Einsparpotenziale hinsichtlich Personalkosten, Mieten und sonstigen Sachausgaben sowie der Annahme-Kennzahlen orientieren. Die Quantifizierung der Einsparpotenziale in der Gesetzesbegründung ist auf der Basis grober Schätzungen erfolgt. In der Kabinetttvorlage zur Einbringung des Entwurfs des EGovG NRW in den Landtag vom November 2015 ist zu den künftigen Einsparpotentialen aufgeführt, dass die diesbezüglichen Aspekte von den Ressorts unter den gegebenen Randbedingungen kritisch gesehen werden. Die konkrete Definition der Kennzahlen wird mit Initiierung des Programms erarbeitet und nach Diskussion im Programmausschuss vom E-Government-Rat beschlossen.

### **3.4. Prinzipien**

Prinzipien beschreiben grundlegende Werte und Leitgedanken, die helfen, die gemeinsamen Ziele des Programms zu verwirklichen. Sie sind als Entscheidungsrichtlinien zu verstehen und während des Programmverlaufs anzuwenden, beispielsweise



bei der Priorisierung von Projektanträgen und bei Ressourcenkonflikten. Das Programm „Digitale Verwaltung NRW“ wird bei der Steuerung die nachstehend aufgeführten Prinzipien zu Grunde legen.

### **3.4.1. Prinzip 1: Koordinierte Realisierung der Programmziele**

#### Prinzip 1: Koordinierte Realisierung der Programmziele

##### Beschreibung:

Bei der Umsetzung des EGovG NRW, des zugehörigen Masterplans und der Landtagsentschließung soll der übergreifende und integrierende Charakter der Programmorganisation im Vordergrund stehen.

##### Konsequenz:

1. Die Eigenverantwortung der Ressorts und Behörden wird durch die landesweite Programmsteuerung ergänzt.
2. Bei der initialen Programmplanung sowie der Programmsteuerung im Regelbetrieb ist zu prüfen, ob und in welchem Umfang ein Projekt unter die Steuerung des Programms fällt.

### **3.4.2. Prinzip 2: Gemeinschaftlicher Nutzen geht vor Einzelnutzen**

#### Prinzip 2: Der behördenübergreifende, gemeinschaftliche Nutzen geht vor Einzelnutzen

##### Beschreibung:

Das Programm ist dafür verantwortlich, dass für die Umsetzung der Inhalte des EGovG NRW, des zugehörigen Masterplans und der Landtagsentschließung die Ressourcen effektiv und effizient eingesetzt werden. Optimierungsmaßnahmen, die behördenübergreifend betrachtet einen höheren Nutzen ermöglichen, werden gegenüber den Maßnahmen bevorzugt, die nur eine lokale Optimierung ermöglichen.

### Konsequenz:

1. Das gemeinsame Interesse der Landesverwaltung wird höher gewichtet als das Interesse einer einzelnen Behörde.
2. Vergleichbare Verwaltungsabläufe müssen identifiziert werden und einheitlich optimiert sowie IT-seitig unterstützt werden.
3. Einheitliche und verbindliche IT-Standards aus Architektursicht und Standards für Verwaltungsabläufe müssen definiert, eingeführt und für die Umsetzung der Optimierungen verwendet werden.
4. Bei den einzelnen Maßnahmen zur Optimierung von Verwaltungsabläufen ist zu prüfen, ob im Sinne des Programmnutzens eine übergreifende Betrachtung angebracht ist.
5. Bei der Programmsteuerung ist auf einen effizienten Einsatz der Ressourcen zu achten, z. B. sparsamer Mitteleinsatz, Vermeidung von Doppelberatungen.

### **3.4.3. Prinzip 3: Nutzenbeitrag steuert die Priorisierung**

#### Prinzip 3: Nutzenbeitrag steuert die Priorisierung

### Beschreibung:

Im Programm müssen im Rahmen der Beantragungen von Projektausführungen oder programmrelevanter Projektänderungen regelmäßig Priorisierungs-, Projektfortführungs- oder sogar Abbruchentscheidungen getroffen werden. Der Nutzenbeitrag für das Programm ist hierbei das wesentliche Entscheidungskriterium. Projekte mit dem höheren Nutzenbeitrag werden grundsätzlich bevorzugt. Voraussetzung ist die Nutzenberechnung gemäß der in der Projektinitiierungsphase noch zu spezifizierenden quantitativen und qualitativen Kennzahlen.

### Konsequenz:

1. Durch die Nutzenorientierung können objektive Entscheidungen getroffen werden.
2. Ressourcen können optimal eingesetzt werden.
3. Ressourcenkonflikte können transparent gelöst werden.
4. Projekte mit dem höchsten Nutzen werden priorisiert und der Gesamtnutzen des Programms schneller erreicht.

#### **3.4.4. Prinzip 4: Klare Ausrichtung an den Vorgaben der Landesregierung**

Prinzip 4: Klare Ausrichtung des Programms an rechtlichen und strategischen Vorgaben

##### Beschreibung:

Das Programm „Digitale Verwaltung NRW“ berücksichtigt die rechtlichen und strategischen Vorgaben. Über die Programmlaufzeit können sich diese Rahmenbedingungen jedoch verändern. Der rechtliche Rahmen kann sich z.B. sowohl auf europäischer Ebene wie auf Bundes- oder Landesebene wandeln, der strategische Rahmen z.B. durch Entscheidungen der Landesregierung. Deshalb muss das Programm kontinuierlich mit den rechtlichen und strategischen Rahmenbedingungen abgeglichen und in Einklang gebracht werden.

##### Konsequenz:

1. Regelmäßige Überprüfung der Programmorganisation und -ausrichtung.
2. Änderungen müssen im Rahmen der Programmorganisation formal behandelt und abgestimmt werden.

#### **3.4.5. Prinzip 5: Angemessene Einbindung aller Prozessbeteiligten**

Prinzip 5: Angemessene Einbindung aller Prozessbeteiligten

##### Beschreibung:

Bei der Initiierung des Programms, in dessen Regelbetrieb sowie bei den Vorbereitungen und Durchführungen der zugehörigen Projekte ist sicherzustellen, dass alle Prozessbeteiligten angemessen eingebunden werden. Dies stellt sicher, dass Veränderungen gut vorbereitet sind, sich am Bedarf orientieren und mit der technischen oder organisatorischen Umsetzung keine unerwarteten Hindernisse auf die Prozessbeteiligten oder Stakeholder zukommen.

##### Konsequenz:

1. Das Programm und dessen Projekte müssen die Beteiligten im frühen Stadium angemessen einbinden.
2. Veränderungsmanagement ist ein wichtiger Bestandteil aller Projekte.

### 3.4.6. Prinzip 6: Ergebniscontrolling statt Maßnahmensteuerung

#### Prinzip 6: Ergebniscontrolling statt Maßnahmensteuerung

##### Beschreibung:

Aus Programmsicht müssen sowohl die erwarteten fachlichen Ergebnisse der Projekte als auch der qualitative und quantitative Nutzenbeitrag der Projekte für den Fortschritt des Programms transparent und prüfbar sein. Die Maßnahmensteuerung der Projekte liegt im Zuständigkeitsbereich des Projektmanagers in der jeweiligen Projektorganisation. Die Programmsteuerung greift nur bei denjenigen Fällen ein, bei denen projektübergreifende Ziele des Programms gefährdet sind und durchgesetzt werden müssen.

##### Konsequenz:

1. Auf jede Einforderung, Messung und Auswertung von Informationen der Projekte, die keinen direkt oder indirekt erklärbaren Bezug zu den Zielen des Programms hat, wird verzichtet.
2. Einheitliche Metriken für eine Nutzenbewertung müssen in der Phase der Programminitiierung geschaffen werden.
3. Die inhaltliche und fachliche Steuerung eines Projekts obliegt immer dem jeweiligen Projektmanager.
4. Alle Informationen und Ergebnisse aus Projekten, die für eine qualitative und quantitative Nutzenbewertung notwendig sind, müssen dem Programm verfügbar gemacht werden.
5. Jeder steuernde Eingriff des Programms in laufende Projekte ist zu rechtfertigen und muss in dem Nutzenbeitrag eines Projektes zu den Zielen des Programms begründet sein.

### **3.4.7. Prinzip 7: Optimierung der Verwaltungsabläufe vor technischer Digitalisierung**

#### Prinzip 7: Optimierung der Verwaltungsabläufe vor technischer Digitalisierung

##### Beschreibung:

Die Optimierung der Verwaltungsabläufe ist ein wesentlicher Aspekt der Programmziele, da z. B. in der Vereinheitlichung von Querschnittsprozessen, in der Reduzierung der Prozesse um unnötige Prozessschritte oder in der Digitalisierung der Prozesse ein erhebliches Potenzial begründet ist. Diese Optimierungen der Geschäftsprozesse sind daher vor technischen Umsetzungen vorzunehmen. Eine Besonderheit stellen die E-Government-Grundlagenprojekte (siehe Kapitel 5.2) dar, die zunächst Voraussetzungen für die Optimierung von Verwaltungsabläufen schaffen.

##### Konsequenz:

Der Nutzen von optimierten Verwaltungsabläufen wird in den Vordergrund gestellt und nicht die technische Machbarkeit.

### **3.4.8. Prinzip 8: Gemeinsam Lernen und Lernen aus Erfahrungen**

#### Prinzip 8: Gemeinsam Lernen und Lernen aus Erfahrungen

##### Beschreibung:

Das Programm fordert und fördert das gemeinsame Lernen und das Lernen aus Erfahrungen im Sinne der Weiterentwicklung auf Programmebene und des Erfahrungsaustauschs auf Projektebene. Nur als lernende Organisation und mit dem Willen, sich ständig zu verbessern und weiterzuentwickeln, kann das Programm erfolgreich sein. Dies schließt alle Beteiligten des Programms und das Programm selbst mit ein.

##### Konsequenz:

1. Relevante Erkenntnisse und Wissen sind verfügbar zu machen.
2. Das Programm ist kein statischer Rahmen, sondern muss erkannten Änderungsbedarf als Anlass für nachhaltige Veränderungen nutzen.

3. Regelmäßige Reviews des Programms müssen eingeplant und durchgeführt werden.
4. Beteiligte müssen aktiv im angemessenen Umfang eingebunden werden.
5. Den Beteiligten muss eine Plattform geliefert werden, um sich an dem Verbesserungsprozess beteiligen zu können.

### **3.4.9. Prinzip 9: Servicefähigkeit der IT-Unterstützung**

#### Prinzip 9: Servicefähigkeit der IT-Unterstützung

##### Beschreibung:

Insbesondere bei E-Government-Grundlagenprojekten (siehe Kapitel 5) muss sichergestellt werden, dass die geschaffene IT-Unterstützung servicefähig ist. Demnach müssen Umfang, Inhalt, Qualitätsversprechen und Konsequenz der Nutzung inklusive der Betriebskosten ausreichend und eindeutig geregelt und für die Nutzer verständlich sein. Das betrifft die Spezifikation des IT-Service, die Abrufbarkeit des IT-Serviceangebots, definierte Service Level und Service Level Agreements.

##### Konsequenz:

1. Klare Definition und Spezifikation des IT-Serviceangebots.
2. Bereitstellung marktgerechter und abrufbereiter IT-Services durch die IT-Dienstleister mit angemessenem Service Level.
3. Bei den Anforderungen an IT-Services ist der Gesamtnutzen der Landesverwaltung zu berücksichtigen.

### **3.5. Kritische Erfolgsfaktoren & Risikomanagement**

Im Programm „Digitale Verwaltung NRW“ und in seinen Projekten werden „Kritische Erfolgsfaktoren für den Projekterfolg“ definiert. Diese Erfolgsfaktoren werden in der Initialisierungsphase des Programms als Projektrisiken formuliert, im Risikomanagement erfasst und mit einer Beschreibung des Erfolgsfaktors, der Relevanz für die Betrachtung und der Indikatoren zur Risikoerkennung dokumentiert.

Jedes Risiko wird hinsichtlich seiner Eintrittswahrscheinlichkeit und seiner Tragweite bei Eintritt bewertet. Auf diese Weise werden Erfolgsfaktoren kategorisiert und in einem Risikoregister grafisch dargestellt. Darauf aufbauend werden Präventivmaßnahmen geplant, die sicherstellen, dass das im Erfolgsfaktor beschriebene Risiko nicht eintritt. Für Risiken der höchsten Kategorie werden darüber hinaus sog. Eventualmaßnahmen geplant, d. h. Maßnahmen zur Risikominimierung. Alle Erfolgsfaktoren und Risiken werden im Programmverlauf kontinuierlich neu bewertet, regelmäßig berichtet und auf diese Weise gesteuert.

Für das Programm „Digitale Verwaltung NRW“ werden zum Start folgende Erfolgsfaktoren im Programmcontrolling berücksichtigt. Im Laufe der Umsetzung können weitere Risiken identifiziert werden, die im Risikomanagement aufgenommen und bewertet werden.

Hinweis: Die Reihenfolge der folgenden Aufstellung stellt keine Priorisierung dar.

<b>Kritischer Erfolgsfaktor / Risiko</b>	<b>Relevanz</b>	<b>Indikatoren</b>
Vision des Programms	Ohne eine gemeinsame Vision ist die erfolgreiche Umsetzung des Programms nicht möglich.	Kein Konsens zur Vision des Programms
Landesnutzen vor Ressortnutzen vor individuellem Nutzen	Ressortübergreifende Ressourcenprobleme sind absehbar; der Gesamtnutzen lässt sich nur übergreifend erzielen.	Nicht abgestimmte Umsetzungen von E-Government-Projekten
Erfolgreiches Veränderungsmanagement	Die Beteiligten sollen Programmziele mittragen, sich möglichst damit identifizieren.	Fehlende Akzeptanz und Widerstand

<b>Kritischer Erfolgsfaktor / Risiko</b>	<b>Relevanz</b>	<b>Indikatoren</b>
Aktive Mitwirkung aller Beteiligten	Die Zielerreichung des Programms ist nur durch die Einbindung der Beschäftigten möglich.	Unzureichende Information der Beteiligten, geringes oder kein Feedback.
Kooperative Programmsteuerung und -umsetzung	Die Zielerreichung des Programms ist nur durch Beteiligung und aktive Mitwirkung der Ressorts möglich.	Langwierige Entscheidungsprozesse in Steuerungsprozessen, kein messbarer Fortschritt bei Umsetzungen.
Programmsteuerung erfolgt über messbaren Nutzen	Eine erfolgreiche Programmsteuerung erfordert allgemeingültige, objektive und nachvollziehbare Steuereungskriterien.	Intransparente Entscheidungen, fehlende Akzeptanz von Entscheidungen.
Hinreichende Ressourcen	Ohne ausreichend und zeitgerecht bereitgestellte Ressourcen sind die Ziele des Programms nicht zu erreichen. Dies betrifft finanzielle und personelle Ressourcen.	Haushaltsmittel stehen nicht zur Verfügung, Stellen können nicht besetzt werden, Beteiligung der Ressorts an zentralen Aufgaben ist nicht möglich.
Termintreue	Die Fristen des EGovG lassen keinen terminlichen Spielraum zu.	In einzelnen Projekte stellt sich heraus, dass der Abschluss in den vorgegebenen Fristen nicht möglich ist.
Rechtzeitig bereitgestellte rechtliche, organisatorische und technische Grundlagen	Rollout-Projekte sind von der Bereitstellung der Grundlagen und Voraussetzungen abhängig.	Planungen der Rollout- und E-Government-Grundlagenprojekte (siehe Kapitel 5) kollidieren .
Erfolgreiche und zeitna-	Ohne ein Programmma-	Kein Konsens zum Pro-



Kritischer Erfolgsfaktor / Risiko	Relevanz	Indikatoren
he Etablierung des Programmmanagements	nagement ist eine erfolgreiche Erreichung der Programmziele nicht möglich.	grammmanagement

Tabelle 1: Kritische Erfolgsfaktoren, Relevanz und Indikatoren

### 3.6. Nutzen- und Qualitätsmanagement

An dieser Stelle wird beschrieben, wie Nutzen und Qualität des Programms „Digitale Verwaltung NRW“ sichergestellt werden sollen. Dabei folgt die Ausrichtung bzw. Definition des Nutzen- und Qualitätsmanagements dem zu Beginn des Konzeptes formulierten Leitmotiv einer größtmöglichen Eigenverantwortung der Ressorts bzw. Behörden bei der Umsetzung der jeweils eigenen Projekte .

Um das Nutzen- und Qualitätsmanagement für die Steuerung auf der Programm-, der Ressort- und der Projektebene handhabbar zu gestalten, werden für diese drei Ebenen jeweils Mindestanforderungen an die Erbringung des Nutzens im Rahmen der Programminitiierung (siehe Kapitel 8 „Umsetzungsplanung zur Überführung des Konzepts in den Regelbetrieb“) erstmalig definiert und mit den Ressorts abgestimmt. Die Mindestanforderungen an die Erbringung des Nutzens durch die Ressorts bzw. einzelnene Projekte werden dabei von oben („top down“ auf Programmebene) gestaltet und die Erbringung des Nutzens von unten („bottom up“) durch die Projekte selbst realisiert. Daraus ergibt sich der nachfolgend dargestellte Kreislauf aus Anforderungen und Nutzenerbringung.

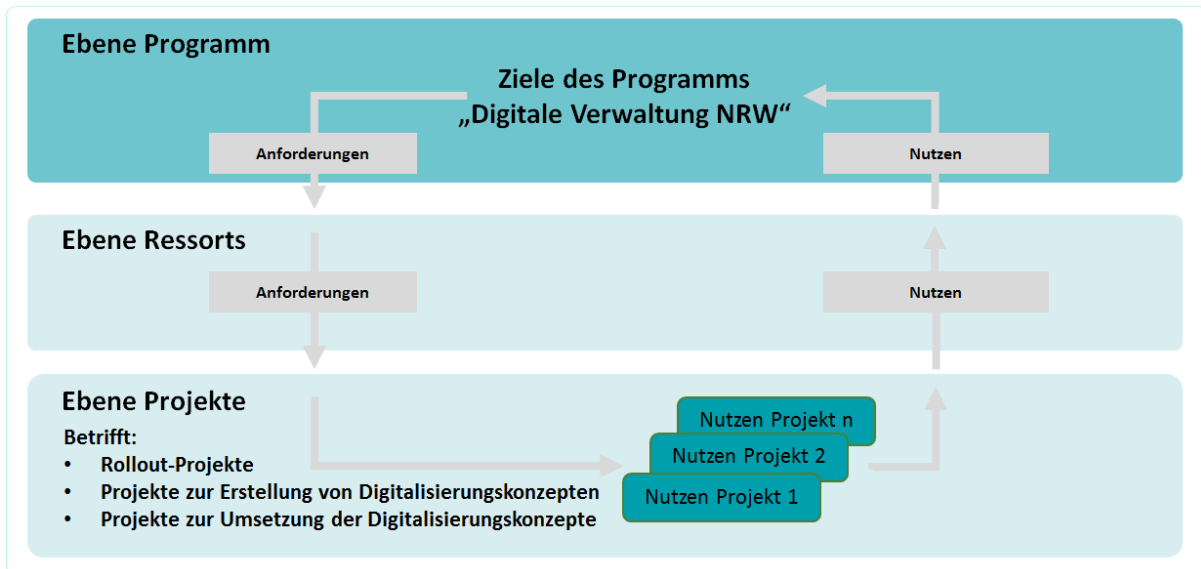


Abbildung 2: Kreislauf aus Anforderungen und Nutzenerbringung

Der hier beschriebene Kreislauf aus Anforderungen und Nutzenerbringung bezieht sich auf die Projekte zur operativen Umsetzung, d. h. Rollout-Projekte, Projekte zur Erstellung von Digitalisierungskonzepten und Projekte zur Umsetzung der Digitalisierungskonzepte. Der Erfolg der E-Government-Grundlagen-Projekte bemisst sich ausschließlich an der Erreichung qualitativer Ziel, da die Realisierung der Nutzenbeiträge erst durch die darauf aufbauenden Projekte zur operativen Umsetzung erfolgt. Die vorgenannten Projekttypen werden in Kapitel 5 detailliert erklärt.

Die Erreichung der qualitativen Ziele und der Nutzenerbringung wird durch das Berichtswesen der Projekte zur operativen Umsetzung an das Programm nachvollzogen.

Die Mindestanforderungen an den zu erbringenden Nutzen und die Realisierung der Nutzenerbringung sind in der nachstehenden Tabelle näher erläutert:

<b>Ebene</b>	<b>Gegenstand</b>	<b>Mindestanforderung an den zu erbringenden Nutzen (top down)</b>	<b>Realisierung des Nutzens (bottom up)</b>
<b>Land</b>	Programm „Digitale Verwaltung NRW“	Das E-Government-Gesetz, der zugehörige Masterplan und die Landtagsentschließung geben für das Gesamtprogramm den Rahmen aus Zielen, Kosten und erwarteten Nutzen vor.	Der Nutzen des Programms ergibt sich aus der Summe des auf Projektebene erbrachten Nutzens.
<b>Ressort</b>	Projekte des Ressorts	Mit Beteiligung der Ressorts wird die jeweilige Mindestanforderung an das Ressort zur Nutzenerbringung in der Initiierungsphase des Programms ermittelt und festgelegt.	Die Nutzenerbringung des Ressorts ergibt sich aus der Summe des erbrachten Nutzens der Projekte zur operativen Umsetzung des Ressorts.
<b>Projekt</b>	Einzelprojekt	Das Programm stimmt die Mindestanforderung an den zu erbringenden Nutzen der einzelnen Projekte mit den Ressorts bzw. Behörden.	Das Projekt muss den realisierten Nutzen erfassen und an das Programm berichten, ggf. über das Ressort.

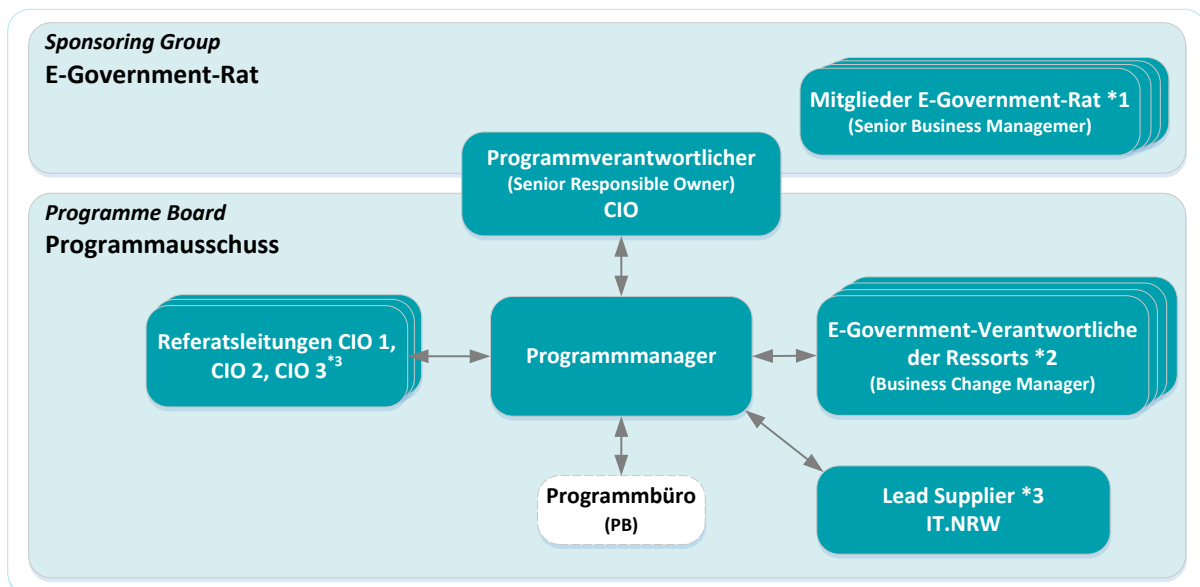
Tabelle 2: Anforderungen und Nutzenerbringung

## 4. Programmorganisation „Digitale Verwaltung NRW“

Das Programm „Digitale Verwaltung NRW“ wird als flexible Organisationsstruktur verstanden, die für einen längerfristigen Zeitraum zur Koordination, Leitung und Kontrolle der Implementierung mehrerer zusammengehöriger Projekte und Aktivitäten eingerichtet wird. Die Steuerung eines Programms umfasst die Verwaltung vorhandener Ressourcen, das Aushandeln benötigter Ressourcen und die Anpassungen auf Grund sich ändernder organisatorischer Rahmenbedingungen während des Programms. Daher ist das Rahmenwerk nicht nur initial zu erstellen, sondern bei Bedarf in der Laufzeit des Programms anzupassen.

Die Etablierung einer eindeutigen und effektiven Programmstruktur ist für den Erfolg des Programms von wesentlicher Bedeutung. Hierfür sind Rollen zu definieren, klare Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten und Managementstrukturen festzulegen sowie Regelungen zum Berichtswesen zu treffen.

Eine Programmstruktur nach MSP® beinhaltet drei Steuerungsebenen: Die Sponsoring Group, das Programme Board sowie das Project Environment. Im Programm „Digitale Verwaltung NRW“ entspricht der E-Government-Rat der Sponsoring Group, der Programmausschuss dem Programme Board und das Projektumfeld dem Project Environment. Die Steuerungsebenen werden nachfolgend erläutert.



*-Nr.:	Bemerkungen
1	Z-Abteilungsleitungen der Ressorts
2	E-Government-Beauftragte der Ressorts, alternativ Referatsleitungen IT und Referatsleitungen Organisation der Ressorts
3	Kein MSP-Standard, Besonderheit des Programms „Digitale Verwaltung NRW“
	Linien = Kommunikationsbeziehungen

Abbildung 3: Programmorganisation Programm „Digitale Verwaltung NRW“

#### 4.1. Steuerungsebene E-Government-Rat

In der Programmorganisation nach MSP® stellt die Sponsoring Group die oberste Steuerungsinstanz dar. Die Sponsoring Group zeichnet sich unter anderem dadurch

aus, dass sie sich aus dem Top Management der Organisation zusammensetzt, die Mitglieder ein strategisches Interesse an dem Erfolg des Programms haben und befugt sind, weitreichende Entscheidungen zu treffen. Die Landesregierung hat am 04.10.2016 die Einrichtung eines E-Government-Rates als dauerhaftes Koordinierungsgremium beschlossen. In der Gemeinsamen Geschäftsordnung für die Ministerien des Landes Nordrhein-Westfalen (GGO) soll der E-Government-Rat auf der Ebene der Abteilungsleitung der Ressorts und unter Vorsitz des CIO verankert werden. Somit ist der E-Government-Rat als Sponsoring Group des Programms „Digitale Verwaltung NRW“ zu betrachten. In dieser Rolle deckt er beispielsweise die folgenden Verantwortungsbereiche ab:

- Beschluss über das Programm „Digitale Verwaltung NRW“
- Investitionsentscheidungen auf höchster Ebene
- Gewährleistung, dass die Ausrichtung des Programms mit der strategischen Ausrichtung der Landesregierung in Einklang steht
- Strategische Steuerung des Programms über den Programmverantwortlichen
- Lösung strategischer und richtungsweisender Fragestellungen
- Unterstützung des Programmverantwortlichen

Der E-Government-Rat soll in seiner ersten Sitzung die erforderlichen ressortübergreifenden Arbeitsstrukturen schaffen und sich eine Geschäftsordnung geben.

Die Steuerungsebene E-Government-Rat als Sponsoring Group des Programms beinhaltet die Rollen Mitglied des E-Government-Rates (gem. MSP®: Senior Business Manager) und Programmverantwortlicher (gem. MSP® Senior Responsible Owner, siehe Kapitel 4.2).

Die Mitglieder des E-Government-Rates, voraussichtlich die Z-Abteilungsleitungen der Ressorts, tragen gemeinsam die Verantwortung für den Gesamterfolg des Programms und vertreten zugleich die Interessen der Ressorts gegenüber dem Programm „Digitale Verwaltung NRW“.

## **4.2. Rolle Programmverantwortlicher**

Die Rolle Programmverantwortlicher (kurz PV; gem. MSP®: Senior Responsible Owner) stellt in der Programmausführung sicher, dass die Ziele des Programms erreicht werden und der mit dem Programm angestrebte Wandel eintritt. Dabei muss der Programmverantwortliche gewährleisten, dass die Umgestaltungsprozesse mit den Anforderungen an die Umgestaltungsprozesse, die sich im Laufe mehrjähriger Programme ändern, in Einklang stehen. Weitere Aufgaben des Programmverantwortlichen sind unter anderem:

- Organisation des Programmausschusses (siehe Kapitel 4.3)
- Vorsitz des Programmausschusses
- Entwicklung und Kommunikation der Vision des Programms
- Entwicklung, Etablierung und Weiterentwicklung einer schlüssigen Programmstruktur und Struktur der zugehörigen Projekte
- Einvernehmen unter den Mitgliedern des E-Government-Rates und im Programmausschuss über die Ziele und Vorteile des Programms und deren Verpflichtung zur Mitwirkung erzielen und aufrechterhalten
- Kontrolle der Risiken und der Maßnahmen zur Erreichung der Ziele des Programms und Einleitung erforderlicher Maßnahmen zur Gegensteuerung bei Abweichungen
- Für Nachvollziehbarkeit und Transparenz des Programms sorgen

Die Rolle des Programmverantwortlichen wird durch den Beauftragten der Landesregierung Nordrhein-Westfalen für Informationstechnik (CIO) wahrgenommen.

## **4.3. Steuerungsebene Programmausschuss**

Der Programmausschuss (kurz PA; gem. MSP®: Programme Board) steuert das Programm „Digitale Verwaltung NRW“ und ist ein nachgelagertes Gremium des E-Government-Rates (gem. MSP®: Sponsoring Group). Die Rolle Programmausschuss soll durch die Arbeitsgruppe „Digitale Verwaltung“ des E-Government-Rates wahrgenommen werden.

Die Hauptaufgabe des Programmausschuss ist es, das Programm gemäß der definierten und messbaren Ziele voranzubringen und sicherzustellen, dass der angestrebte Wandel eintritt. Er unterstützt den Programmverantwortlichen, z. B. indem er die entsprechende Unterstützung bei der übergreifenden Koordination der Projekte des Programms gewährleistet.

Dem Programmausschuss obliegen unter anderem folgende Aufgaben:

- Sicherstellung, dass die Ziele des Programms innerhalb der vorgegebenen Parameter erreicht werden.
- Behandlung strategischer und richtungsweisender Fragestellung zwischen Projekten des Programms, soweit diese auf Ebene des Programmausschuss Entscheidungen benötigen, die für den Fortschritt oder Erfolg des Programms erforderlich sind.
- Auftrag zur Vorbereitung und Initiierung von Projekten zur Erreichung der Ziele des Programms.
- Definition der Risikoprofile und Risiko-Grenzwerte für das Programm und die enthaltenen Projekte.

Im Programm „Digitale Verwaltung NRW“ sind folgende Rollen im Programmausschuss zu besetzen:

- Programmmanager (kurz PM)
- E-Government-Verantwortliche der Ressorts (kurz E-Gov-V)
- Referatsleitungen CIO1, CIO2, CIO3 der CIO-Stabsstelle (kurz RL)
- Lead Supplier IT.NRW (kurz LS)

Es besteht die Möglichkeit, Personalvertretungen, die Hauptschwerbehindertenvertretung, die Landesbeauftragte für Datenschutz und Informationsfreiheit NRW, die Landtagsverwaltung und Externe, zu Sitzungen des Programmausschusses hinzuzuziehen. Die konkreten Regelungen sind in Anlehnung an die Geschäftsordnung des E-Government-Rates im Rahmen der Initialisierungsphase des Programms zu treffen.

### *Rolle Programmmanager*

Die Rolle Programmmanager (kurz PM; gem. MSP®: Programme Manager) ist für die Einrichtung, Organisation und Verwaltung des Programms zuständig. Im Programm „Digitale Verwaltung NRW“ ist die Aufgabe bei der CIO-Stabsstelle angesiedelt. Der Programmmanager wird vom CIO benannt.

Zu den Aufgaben des Programmmanagers gehören unter anderem:

- Planung und Ausgestaltung des Programms im Auftrag des Programmverantwortlichen
- Entwicklung und Implementierung der Programmverwaltung
- Koordination der Projekte bzgl. deren Wechselwirkungen
- Ressourcensteuerung im definierten Rahmen
- Proaktive Kontrolle des Programmfortschritts
- Management und Lösung von Risiken und Programmstörungen
- Kommunikation mit den Stakeholdern der Programmorganisation
- Tagesgeschäft der Programmverwaltung und Unterstützung des Programmverantwortlichen

### *Rolle E-Government-Verantwortliche der Ressorts*

Die Rolle E-Government-Verantwortliche der Ressorts (kurz E-Gov-V; gem. MSP®: Business Change Manager) ist im Rahmen des Programmausschusses für die Integration der Projektergebnisse in das betriebliche Umfeld der von ihnen vertretenen Organisationsbereiche sowie für die Erzielung der daraus messbaren Verbesserungen und Nutzeneffekte verantwortlich. Im Programm „Digitale Verwaltung NRW“ wird diese Rolle durch z. B. die E-Government-Beauftragten der Ressorts, alternativ durch die Referatsleitungen IT und Referatsleitungen Organisation der Ressorts besetzt.

Folgende Aufgaben gehören zum Verantwortungsbereich der Rolle E-Government-Verantwortliche der Ressorts:

- Verantwortung für die Definition des Nutzenbeitrags des Ressorts und dessen Erreichung gegenüber dem Programm.



- Definition des zukünftigen „Betriebszustands“ bzw. des Zielbilds der repräsentierten Organisationseinheit.
- Realisierung der angestrebten Veränderungen in dem repräsentierten Ressort und laufende Fortschrittskontrolle sowie -beurteilung.

#### *Rolle Referatsleitungen CIO1, CIO2, CIO3*

Die Rolle Referatsleitungen CIO1, CIO2, CIO3 der CIO-Stabsstelle (kurz RL) vertreten die Aufgabenbereiche der CIO-Stabsstelle in dem Programm „Digitale Verwaltung NRW“. Diese Rolle ist analog zu der Rolle E-Government-Verantwortliche der Ressorts zu verstehen.

#### *Rolle Lead Supplier*

Im Programm „Digitale Verwaltung NRW“ ist der Beitrag von IT.NRW als Betreiber der E-Government-Infrastruktur mit dem CCD für die Beratung und Unterstützung der Ressorts von besonderer Bedeutung. Daher wird IT.NRW an der Programmsteuerung durch Besetzung der Rolle Lead Supplier (kurz LS) im Programmausschuss beteiligt.

#### *Geschäftsordnung des Programmausschusses*

Mit Etablierung des Programmmanagements und des Programmausschusses muss eine Geschäftsordnung erstellt werden. Ein wesentlicher Aspekt der Geschäftsordnung ist die Regelung zum Stimmrecht. Die Stimmverhältnisse sind wie folgt:

- Der Programmverantwortliche besitzt eine Stimme und hat ein Vetorecht.
- Mit der Rolle E-Government-Verantwortliche der Ressorts hat jedes Ressort eine Stimme im Programmausschuss.
- Die Referatsleitungen der CIO-Stabsstelle sind im Programmausschuss vertreten, haben dort aber insgesamt nur eine Stimme.
- Der Lead Supplier IT.NRW hat kein Stimmrecht.
- Der Programmmanager hat kein Stimmrecht.

<b>Rolle</b>	<b>Anzahl der Stimmen</b>
<b>Programmverantwortlicher</b>	<b>1</b>
<b>E-Government-Verantwortliche der Ressorts</b>	<b>12</b>
<b>Referatsleitungen CIO-Stabsstelle</b>	<b>1</b>
<b>Lead Supplier IT.NRW</b>	<b>-</b>
<b>Programmmanager</b>	<b>-</b>
<b>Gesamt</b>	<b>14</b>

**Tabelle 3: Rollen und Anzahl der Stimmen**

Entscheidungen werden im Programmausschuss per einfacher Mehrheit der Stimmberechtigten getroffen (absolute Mehrheit). Als Eskalationsstufe des Programmausschusses dient der E-Government-Rat. Jedem stimmberechtigten Mitglied des Programmausschusses wird eine Eskalationsmöglichkeit eingeräumt. Soweit die Eskalation nicht vom Programmverantwortlichen selbst veranlasst wird, sind Eskalationen über den Programmverantwortlichen einzuleiten. Dabei ist der Eskalationsbedarf formlos zu begründen (Ausführung zu Verletzungen der Prinzipien, Nichterreichung von Ziele etc.), anschließend erfolgt die Eskalation an den E-Government-Rat durch den Programmverantwortlichen. Soweit durch eine Eskalation an den E-Government-Rat keine Lösung herbeigeführt wird, können die Eskalationsmöglichkeiten des E-Government-Rates in Anspruch genommen werden. Weitere Regelungen zur Eskalation sind in der Geschäftsordnung des Programmausschusses zu konkretisieren.

Regelungen zur Antrags- und Vorlageberechtigung im Programmausschuss sind im Rahmen der Geschäftsordnung des Programmausschusses zu konkretisieren.

#### **4.4. Steuerungsebene Projektumfeld**

Die Steuerungsebene Projektumfeld (gem. MSP®: Project Environment) umfasst alle Projekte, die zur Erreichung der Ziele des Programms initiiert und gesteuert werden

sowie deren Zusammenspiel mit anderen Gremien. Die Projekte zur operativen Umsetzung (siehe Kapitel 5) können als Einzelprojekte organisiert sein oder von der projektverantwortlichen Stelle als Projektbündel im Sinne eines Multiprojektmanagements gesteuert werden (Variante 1 und Variante 2 gemäß Abbildung 4: Kommunikationsbeziehungen Programmmanagement, Projekte und Arbeitsgruppen).

Die vom E-Government-Rat eingerichteten Arbeitsgruppen beschäftigen sich langfristig mit den grundlegenden Fragestellungen der einzelnen Themenbereiche und stellen im Gegensatz zu Projekten keine temporäre Organisationsform dar. Auf Anfrage der Projekte entsenden die Arbeitsgruppen Teilnehmer zur Mitarbeit in Projekten des Programms „Digitale Verwaltung NRW“. Alternativ und bei Bedarf übernehmen die Arbeitsgruppen Aufgaben im Rahmen der Projekte des Programms. In diesem Fall unterliegt die Bearbeitung der Aufgabe durch die Arbeitsgruppe den Regularien des Projektes.

Die folgende Abbildung veranschaulicht die grundlegenden Kommunikationsbeziehungen zwischen der Programm- und der Projektebene sowie zwischen Projekten des Programms „Digitale Verwaltung NRW“ und nachgeordneten Arbeitsgruppen des E-Government-Rates.

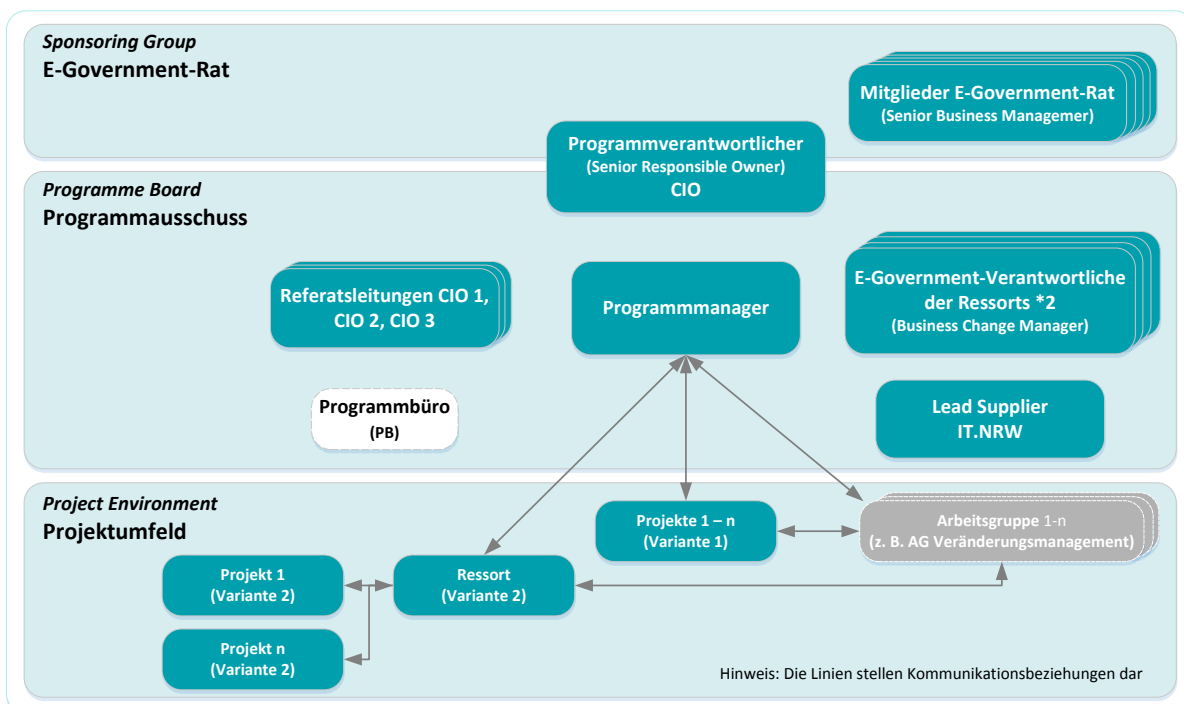


Abbildung 4: Kommunikationsbeziehungen Programmmanagement, Projekte und Arbeitsgruppen

### *Rolle Auftraggeber*

Die Rolle Auftraggeber (kurz AG, gem. PRINCE2®: Auftraggeber) trägt die Gesamtverantwortung für ein Projekt. In dieser Rolle muss der Auftraggeber sicherstellen, dass die Projektziele und der geplante Nutzen des Projektes erreicht und die Risiken des Projekts aktiv gesteuert werden. Der Auftraggeber benennt den Projektmanager. Aus Sicht des Programms ist der Auftraggeber der zentrale Ansprechpartner für das Projekt. Zu Aufgaben der Auftraggeber-Rolle gehört z. B., im Falle einer veränderten, den Projektrahmen überschreitenden Projektsituation einen „Projektchange“ beim Programmmanagement zu beantragen. Darüber hinaus meldet der Auftraggeber den Abschluss des Projekts an das Programm. Hierbei stellt er sicher, dass ein Projektabschlussbericht erstellt und die Erfahrungen des Projekts dokumentiert werden.

### *Rolle Projektmanager*

Der Projektmanager (kurz PRM; gem. PRINCE2®: Projektmanager) trägt die Gesamtverantwortung für das Tagesgeschäft des Projektes. Zu den zentralen Aufgaben des Projektmanagers gehört die Planung, Umsetzung und Nachbetrachtung des Projektes. Der Projektmanager koordiniert und steuert die zur Verfügung stehenden Projektressourcen (Budget, Hilfsmittel, Personal), um die Projektziele und den angestrebten Nutzen zu erreichen.

Nach einer hinreichenden Detailplanung stellt der Auftraggeber den Antrag auf Projektausführung. Im weiteren Projektverlauf informiert der Projektmanager mit Hilfe von Projektstatusberichten über den Projektfortschritt und die Zielerreichung. Diese Projektstatusberichte sind in regelmäßigen Abständen zu erstellen und dem Programm zur Steuerung und Kontrolle vorzulegen.

Das Wechselspiel zwischen dem Programmmanagement des Programms „Digitale Verwaltung NRW“ und den zugehörigen Projekten ist im Kapitel 6.3.1 beschrieben. Dort wird insbesondere auf den Austausch von Informationen und Arbeitsergebnissen, auf die Ressourcensteuerung und die Beschreibung von Rollen und Verantwortungsbereichen eingegangen.

#### **4.5. Rolle CCD (IT.NRW)**

Das Competence Center Digitalisierung (CCD) bei IT.NRW ist der erste Ansprechpartner für die Landesverwaltung bei Unterstützungs- und Beratungsbedarf zur Umsetzung des EGovG NRW, des zugehörigen Masterplans und der Landtagsentschließung. Hierfür berät das CCD mit eigenem Personal und durch Einsatz externer Beratungsunternehmen sowie dem Landesarchiv NRW, speziell in den Bereichen „Einführung der elektronischen Akte“ und „Dokumentation, Analyse und Optimierung der Verwaltungsprozesse“ und Beratung von Behörden bei Projektentwicklung und -steuerung. Eine weitere Aufgabe des CCD liegt im Bereich des Wissensmanagements: Erfahrungen aus einzelnen Projekten sind über die zu etablierende Informations- und Kommunikationsplattform zentral verfügbar zu machen und sollen in gemeinsame Standards einfließen. Weitere Details zu den Aufgaben des CCD sind dem Masterplan zu entnehmen. Die Aufgaben des CCD im Rahmen des Programmmanagements werden in diesem Konzept beschrieben und sind im E-Government-Grundlagenprojekt „Initiierung der Programmsteuerung“ weiter zu konkretisieren. Zu den diesbezüglichen Aufgaben des CCD zählt eine Reihe von operativen Beratungs-, Koordinations- und in bestimmten Umfang auch Steuerungsaufgaben (siehe Kapitel 6). Dies betrifft im Wesentlichen die Aufgaben der Vorprüfung von Anträgen und Berichten der Ressorts bzw. Behörden. Vorprüfung bedeutet, dass die Anträge und Berichte hinsichtlich der Ziele des Programms „Digitale Verwaltung NRW“ bewertet werden und in der Folge eine Empfehlung für das Programmmanagement ausgearbeitet wird.

#### **4.6. Rolle Programmbüro**

Bei einem Programm handelt es sich um ein komplexes und aufwändiges Unterfangen. Die Rolle Programmbüro (kurz PB; gem.MSP®: Programme Office) stellt daher die erforderliche Unterstützungsfunktion für den Programmmanager dar. Im Programmbüro laufen alle Informationen zum Programm auf. Weiterhin werden dort alle Aktivitäten zur Steuerung (auch Ressourcensteuerung), Berichtswesen, Risikobetrachtung, Kontrolle, Kommunikation des Programms gebündelt.

Die Identifizierung und Besetzung weiterer Rollen kann im Rahmen der Programmiertierung in Betracht gezogen werden, z. B. eines Risiko Managers oder eines kaufmännischen Managers. Weiterhin wird die Einrichtung einer unabhängigen Qualitätssicherung des Programms empfohlen. Die Qualitätssicherung wird in Kapitel 6.2.2 detaillierter behandelt.

## **5. Projekttypen**

### **5.1. Klassifizierung von Projekten**

Eine einheitliche Behandlung aller Projekte des Programms „Digitale Verwaltung NRW“ ist nicht möglich. Beispielsweise besteht Bedarf zur Differenzierung auf Grund unterschiedlicher Verantwortlichkeiten für die Durchführung der Projekte. Ebenso sind Projekte danach zu unterscheiden, ob sie zentral oder dezentral zu finanzieren sind. Allerdings lassen sich die Projekte in verschiedenen Projekttypen kategorisieren. Auf Basis dieser Kategorisierung lassen sich die Anforderungen und Besonderheiten bei der Adaptierung der PRINCE2®-Prozesse ableiten.

Die Projekte des Programms „Digitale Verwaltung NRW“ werden wie folgt klassifiziert:

- 1. E-Government-Grundlagenprojekte**
- 2. Rollout-Projekte**
- 3. Projekte zur Geschäftsprozessoptimierung**
  - A) Projekte zur Erstellung von Digitalisierungskonzepten, kurz GPO-Konzept
  - B) Projekte zur Umsetzung der Digitalisierungskonzepten, kurz GPO-Umsetzung

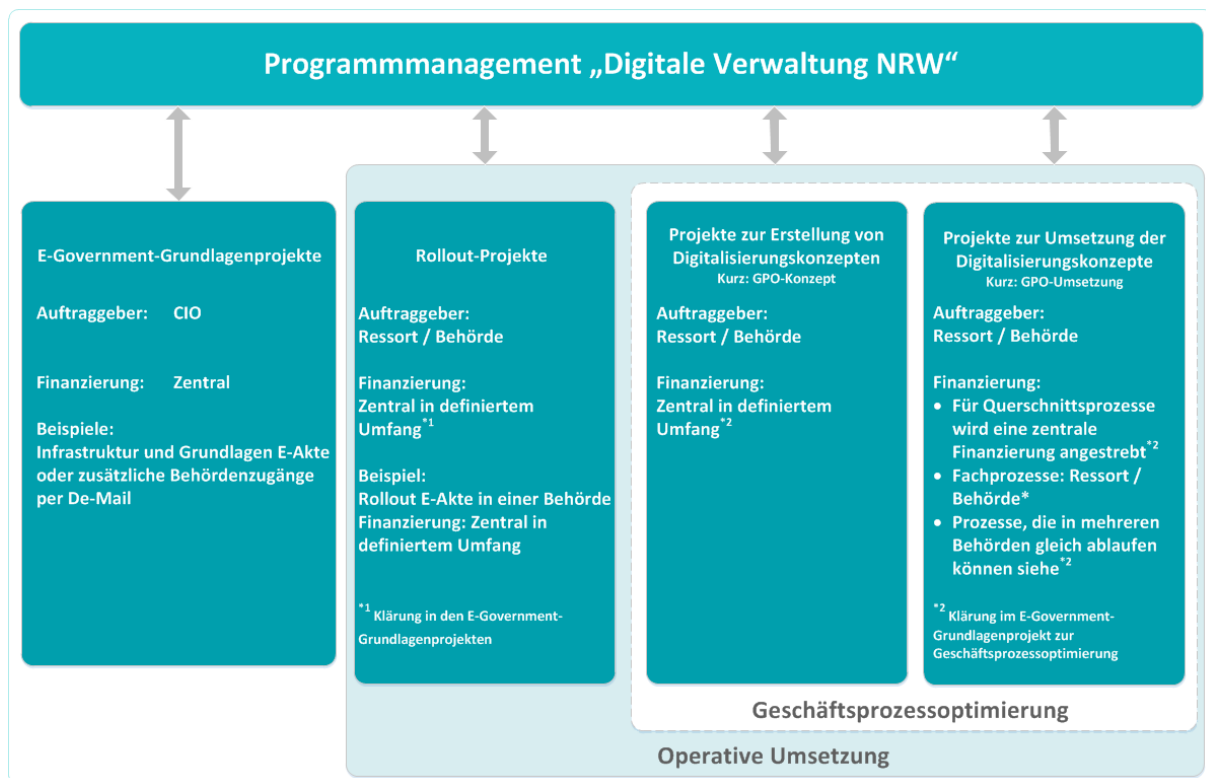


Abbildung 5: Klassifizierung der Projekttypen

## 5.2. E-Government-Grundlagenprojekte

Dieser Projekttyp ist wie folgt charakterisiert:

- Mit diesen Projekten werden die Grundlagen und Voraussetzungen für die daran anschließende operative Umsetzung z.B. in Rollout-Projekten in den Behörden oder auch in Projekten zur Geschäftsprozessoptimierung geschaffen.

Zu den E-Government-Grundlagenprojekten gehört die Planung von E-Government-Infrastruktur- bzw. Basiskomponenten, deren Bereitstellung sowie deren Überführung in den zentralen Betrieb. Ein anderes Beispiel für ein E-Government-Grundlagenprojekte ist ein Projekt zur Etablierung eines landeseinheitlichen Geschäftsprozessmanagements inkl. Handlungsempfehlungen zur Vorgehensweise bei der Durchführung von Prozessdokumentationen, -analysen und -optimierungen. Zum Umfang dieser Projekte gehören die Behandlung aller technischen, fachlichen, organisatorischen und rechtlichen Aspekte, die zur anschließenden Umsetzung bzw. für den Rollout erforderlich sind. Weiterhin umfasst ein E-Government-Grundlagenprojekt auch die Erstellung von Konzepten (u.a. Schu-

lungskonzepte) und Handreichungen zum Roll-Out in den Behörden sowie eine Pilotierung der erarbeiteten Lösungen. Bei der Konzeption der Einführungsmethodik sind auch die Anforderungen des Veränderungsmanagements zu berücksichtigen. Schließlich ist bei einem E-Government-Grundlagenprojekt die übergreifende Gesamtplanung der daran anschließenden Rollout-Projekte zu erarbeiten. In dem Zusammenhang ist auch zu klären, in welchem Umfang die daran anschließenden Rollout-Projekte finanziert werden.

- Die E-Government-Grundlagenprojekte ergeben sich weitgehend unmittelbar aus dem EGovG NRW, dem zugehörigen Masterplan und der Landtagsentschließung. Im Verlauf des Programms „Digitale Verwaltung NRW“ kann der Bedarf zur Initiierung weiterer E-Government-Grundlagenprojekte entstehen. Aktuell handelt es sich insgesamt um eine überschaubare Anzahl von Projekten mit teilweise allerdings sehr komplexen Inhalten und großen Umfängen.
- Auftraggeber dieser Projekte ist der CIO.
- Die E-Government-Grundlagenprojekte werden aus zentralen Mitteln finanziert.

### **5.3. Rollout-Projekte**

Dieser Projekttyp ist wie folgt charakterisiert:

- Rollout-Projekte setzen strategische Ziele einzelner Handlungsfelder des Bereiches Basiskomponenten des Masterplans auf Grundlage der E-Government-Infrastrukturkomponenten in den Behörden um, z. B. den Rollout der E-Akte in einer Behörde.
- Rollout-Projekte beinhalten alle erforderlichen Maßnahmen für die Einführung bis an jeden betroffenen Arbeitsplatz. Das betrifft technische, organisatorische und rechtliche Aspekte sowie Maßnahmen zur Akzeptanzförderung im Rahmen des Veränderungsmanagements.
- Die Rollout-Projekte setzen den erfolgreichen Abschluss der zugehörigen E-Government-Grundlagenprojekte voraus.
- Die Rollout-Projekte ergeben sich weitgehend aus dem EGovG NRW und dem Masterplan. Insgesamt enthält das Programm „Digitale Verwaltung NRW“ sehr viele und zu parallelisierende Rollout-Projekte.



- Das Ressort bzw. die Behörde ist verantwortlich für die Rollout-Projekte innerhalb der Behörden. Daher nimmt bei diesem Projekttyp das Ressort bzw. die Behörde die Rolle Auftraggeber wahr (siehe „Zusammenspiel Programm- und Projektebene“ in Kapitel 6.3.1).
- Die Finanzierung der Rollout-Projekte erfolgt in definiertem Rahmen zentral. In den zugehörigen E-Government-Grundlagenprojekten ist zu definieren, welche Leistungen der Rolloutprojekte aus zentralen Mitteln finanziert werden.

#### **5.4. Projekte zur Geschäftsprozessoptimierung**

Ziele der Projekte zur Geschäftsprozessoptimierung sind die Gestaltung und Optimierung von Verwaltungsabläufen und deren durchgängig elektronische Abwicklung sowie die Einführung der durchgängig elektronischen Vorgangsbearbeitung (§ 12 EGovG NRW Optimierung Verwaltungsabläufe). Dabei wird zwischen Projekten zur Erstellung von Digitalisierungskonzepten (kurz GPO-Konzept-Projekten) und Projekten zur Umsetzung der Digitalisierungskonzepte (kurz GPO-Umsetzungs-Projekten) unterschieden.

##### **5.4.1. Projekte zur Erstellung von Digitalisierungskonzepten (GPO-Konzept)**

Dieser Projekttyp ist wie folgt charakterisiert:

- Die Projekte zur Erstellung von Digitalisierungskonzepten beinhalten die Dokumentation, Analyse und Modellierung optimierter Geschäftsprozesse hinsichtlich digitaler Strukturen mit dem Ergebnis eines ganzheitlichen Digitalisierungskonzepts. Sofern in dem Projekt Geschäftsprozesse mit Außenwirkung betrachtet werden, werden zur Wahrung des ganzheitlichen Ansatzes die durch die Landesredaktion NRW im Rahmen des Föderalen Informationsmanagements zur Verfügung gestellten Prozessbeschreibungen integriert.
- Die technische Umsetzung des Digitalisierungskonzepts ist nicht Gegenstand dieser Projekttypen, sondern der separaten Projekte zur Umsetzung der Digitalisierungskonzepte.

- Die Anforderungen zur Durchführung von Projekten zur Digitalisierung von Geschäftsprozessen ergeben sich zwar aus dem EGovG NRW und dem Masterplan, allerdings sind die Anzahl und der Umfang der Projekte aktuell noch unbekannt. Vermutlich wird das Programm sehr viele Projekte dieses Projekttyps beinhalten.
- Das Ressort bzw. die Behörde nimmt bei diesem Projekttyp die Auftraggeber-Rolle wahr (siehe „Zusammenspiel Programm- und Projektebene“ in Kapitel 6.3.1).
- Das CCD berät die Ressorts bzw. Behörden bei der Dokumentation, Analyse und Optimierung von Verwaltungsprozessen. Soweit das CCD hierbei mangels Ressourcen nicht leisten kann, ist ein Rückgriff auf externe Dienstleister vorgesehen. Die Leistungserbringung des CCD und der externen Berater kann auch vor Ort in den Ressorts bzw. Behörden erfolgen. Die daraus resultierenden Kosten für die Projekte zur Erstellung von Digitalisierungskonzepten werden in noch zu definierendem Umfang aus zentralen Mitteln finanziert. Sowohl der Gesamtumfang der zentral finanzierten Unterstützungsleistungen als auch der Umfang der einzelnen Unterstützungsleistungen werden im E-Government-Grundlagenprojekt „Geschäftsprozessoptimierung“ konkretisiert.

#### **5.4.2. Projekte zur Umsetzung der Digitalisierungskonzepte (GPO-Umsetzung)**

Dieser Projekttyp ist wie folgt charakterisiert:

- Ziel der Projekte zur Umsetzung der Digitalisierungskonzepte ist die Umsetzung der optimierten Geschäftsprozesse. Dies wird in der Regel eine Anpassung, Ablösung oder Neuentwicklung von Fachanwendungen einbeziehen und betrifft auch die Digitalisierung bislang analog abgebildeter Geschäftsprozesse.
- Diese Projekte setzen jeweils Projekte zur Erstellung von Digitalisierungskonzepten und je nach Themenschwerpunkt auch den Abschluss der zugehörigen E-Government-Grundlagenprojekte voraus.
- Bei den Projekten zur Umsetzung der Digitalisierungskonzepte wird zwischen Querschnittsprozessen und Fachprozessen differenziert. Bei Querschnittsprozessen handelt es sich um Prozesse, die in allen oder nahezu allen Behörden

der Landesverwaltung gleich ablaufen können. Fachprozesse sind dagegen lediglich für ein Ressort bzw. eine Behörde relevant. Weiterhin sind die Prozesse zu ermitteln, die in mehreren Behörden der Landesverwaltung gleich ablaufen können (z.B. Förderverfahren). Im E-Government-Grundlagenprojekt „Geschäftsprozessoptimierung“ ist unter anderem die vorgenannte Klassifizierung der Prozesstypen zu bestätigen bzw. zu schärfen. Anschließend sind die Querschnittsprozesse der Landesverwaltung NRW zu ermitteln sowie die Prozesse zu identifizieren, die in mehreren Behörden der Landesverwaltung gleich ablaufen können.

- Die Anforderungen zur Durchführung von Projekten zur Umsetzung der Digitalisierungskonzepte ergeben sich zwar aus dem EGovG NRW und dem Masterplan, allerdings sind die Anzahl und der Umfang der Projekte noch nicht genau bekannt. Vermutlich wird das Programm sehr viele Projekte dieses Projekttyps beinhalten.
- Bei diesem Projekttyp nehmen die Ressorts bzw. die Behörden die Auftraggeber-Rolle wahr soweit Fachprozesse betroffen sind (siehe „Zusammenspiel Programm- und Projektebene“ in Kapitel 6.3.1). Bei den Projekten zur Umsetzung der Digitalisierungskonzepte von Querschnittsprozessen sowie von Prozessen, die in mehreren mehreren Behörden der Landesverwaltung gleich ablaufen könnten, ist im E-Government-Grundlagenprojekt „Geschäftsprozessoptimierung“ die Zuordnung der Rolle Auftraggeber zu regeln.
- Bei Projekten zur Umsetzung der Digitalisierungskonzepte von Querschnittsprozessen wird eine Finanzierung aus zentralen Mitteln angestrebt. Für eine abschließende Klärung ist jedoch eine genauere Prüfung im E-Government-Grundlagenprojekt zur Geschäftsprozessoptimierung erforderlich.

Die Finanzierung von Projekten zur Umsetzung der Digitalisierungskonzepte von Prozessen, die in mehreren Behörden der Landesverwaltung gleich ablaufen können (z.B. Förderverfahren), ist im vorgenannten E-Government-Grundlagenprojekt zu klären.

Bei Fachprozessen erfolgt die Finanzierung der Projekte zur Umsetzung der Digitalisierungskonzepte dezentral aus Mitteln der Ressorts. Soweit dabei die Anbindungen der Fachverfahren an die zentralen E-Government-

Basiskomponenten betroffen sind, können Beratungsleistungen des CCD in Anspruch genommen werden. Die Finanzierung dieser Projekte ist durch Mittel der Ressorts mit erheblichen Unwägbarkeiten verbunden. Zum einen sind der zeitliche Vorlauf für die Beantragung von Haushaltsmitteln und die Unsicherheiten bezüglich der Mittelbereitstellung im erforderlichem Umfang zu bedenken. Weiterhin sind die Anforderungen an die Ressourcensteuerung in den Ressorts bzw. Behörden in ihrer Rolle als Auftraggeber dieser Projekte und von IT.NRW oder anderer Dienstleister hinsichtlich der Umsetzungsmaßnahmen, wie z. B. bei der Entwicklung oder Anpassung einer Fachanwendung, zu berücksichtigen. Andererseits ist nicht zu vernachlässigen, dass die Ressorts und Behörden heute auch über Mittel für den Betrieb und Entwicklung ihrer Fachverfahren verfügen und nicht alle Maßnahmen im Rahmen eines Projektes zur Umsetzung der Digitalisierungskonzepte auf das EGovG NRW zurückzuführen sind. Die Finanzierung der Projekte zur Umsetzung der Digitalisierungskonzepte von Fachprozessen kann daher ebenfalls erst im E-Government-Grundlagenprojekt zur Geschäftsprozessoptimierung abschließend geregelt werden.

Das Programm „Digitale Verwaltung NRW“ findet nicht in einem geschützten Raum statt, sondern wird über seine gesamte Laufzeit von vielfältigen Änderungen beeinflusst werden. Es wird daher möglicherweise Projekte geben, die den vorgenannten Projektkategorien nicht eindeutig zugeordnet werden können, da sie außerhalb des Programms „Digitale Verwaltung NRW“ initiiert und durchgeführt werden, jedoch Abhängigkeiten zum Programm aufweisen oder das Programm beeinflussen. Beispielsweise könnten bei diesen Projekten technische Abhängigkeiten zur E-Government-Infrastruktur vorliegen oder Ressourcenkonflikte zu Projekten des Programms „Digitale Verwaltung NRW“ hervorgerufen werden. Zudem können weitere Rahmenbedingungen (z.B. Gesetzesänderungen oder Umressortierungen nach den Landtagswahlen) einen Einfluss auf das Programm haben. Diese Einflussfaktoren können im Vorfeld des Programms kaum eingeplant werden und müssen fallweise durch das Programmmanagement identifiziert und im Rahmen der Programmorganisation behandelt werden.

## 6. Prozesse

### 6.1. Einleitung

Die folgende Darstellung der Aufgaben und Verantwortungen des Programmmanagements und des Projektmanagements erfolgt prozessual und umfasst dabei die folgenden Aufgabenbereiche:

- Strategie und Grundsatzfragen
- Initiale Planung des Programms
- Steuerung des Programms
- Veränderungsmanagement
- Zusammenspiel der Programm- und Projektebene

Das Zusammenspiel der Programm- und Projektebene wird im Abschnitt „Ebene Projektmanagement“ dargestellt. In beiden Fällen erfolgt die Darstellung der Verantwortungen im Prozesskontext bzw. im Kontext der Ergebniserzeugung sowie im Zusammenhang mit den Rollen.

*Darstellung der Verantwortungen:*

Für die Darstellung von Verantwortlichkeiten im Prozesskontext wird die Darstellungsform IBZED gewählt. Dabei steht die Abkürzung **I** für „zu informieren“, **B** für „beraten“, **Z** für „zustimmen“, **E** für „Entscheiden“ und **D** für „Durchführen“.

IBZED Kürzel	IBZED Verantwortlichkeit
<b>I</b> Zu Informieren	Wird informiert (und hat ein Anrecht darauf)
<b>B</b> Beraten	Wird beteiligt, berät (und hat einen Beitrag zu leisten)
<b>Z</b> Zustimmung	Stimmt zu (schließt ein Vetorecht ein)
<b>E</b> Entscheiden	Rolle, die die Hauptverantwortung trägt und bei Bedarf ja/nein-Entscheidungsbefugnis hat.
<b>D</b> Durchführen	Führt durch und verantwortet das Ergebnis des Prozessschritts

Abbildung 6: IBZED-Methodik

Bei dieser Darstellungsform sind folgende Aspekte zu berücksichtigen:

- Es gibt pro Aktivität genau eine Rolle, die die Entscheidungsbefugnis bzw. Hauptverantwortung (E - Entscheiden) trägt.
- Dagegen können mehrere Rollen bei einer Aktivität D (Durchführen), Z (Zustimmen), B (Beraten) oder I (Zu Informieren) sein.
- Ebenso kann es vorkommen, dass eine Rolle für eine Aktivität gleichzeitig für E (Entscheiden) und D (Durchführen) verantwortlich ist.
- Der Durchführungsverantwortliche für diese Aktivität ist für die ordnungsgemäße Ausführung dieser Aktivität verantwortlich; eine Auslagerung dieser Aktivität erfordert eine Steuerung dieser Auslagerung im Sinne einer Lieferantensteuerung; der Durchführungsverantwortliche erhält den Auftrag und die notwendigen Rahmenbedingungen von dem Entscheider (E).

- Mittels der Ergebnisverantwortung E (Entscheiden) wird eine rechenschaftspflichtige Rolle benannt, die für das Ergebnis der Aktivität verantwortlich ist, das der Durchführungsverantwortliche erzeugt hat.

*Für das Programm „Digitale Verwaltung NRW“ sind folgende Rollen relevant:*

*Rollen im Programmmanagement:*

- EGR, E-Government-Rat (gem. MSP®: Sponsoring Group)
- PV, Programmverantwortlicher (gem. MSP®: Senior Responsible Owner)
- PA, Programmausschuss (gem. MSP®: Programme Board)
- PM, Programmmanager (gem. MSP®: Programme Manager)
- E-Gov-V, E-Government-Verantwortliche der Ressorts (MSP®: Business Change Manager)
- RL, Referatsleitungen CIO1, CIO2, CIO3 der CIO-Stabsstelle
- LS, Lead Supplier (hier besetzt durch IT.NRW)
- CCD (IT.NRW)
- PB, Programmbüro (gem. MSP®: Programme Office)

*Rollen im Projektmanagement:*

- AG, Auftraggeber
- PRM, Projektmanager
- CCD (IT.NRW)
- AR, IT.NRW Architekturmanagement (Referat 22)

## **6.2. Ebene Programmmanagement**

Auf der Ebene des Programmmanagements werden alle Aufgaben ausgeführt, die einerseits die Planung, Steuerung und Weiterentwicklung des gesamten Programms gewährleisten und andererseits das Zusammenspiel zwischen der Programm- und der Projektebene sicherstellen. Hierfür wird eine Unterscheidung zwischen einer Ini-

tialisierungsphase und dem Regelbetrieb des Programms „Digitale Verwaltung NRW“ getroffen.

Die Verabschiedung dieses Konzeptes ist die Voraussetzung für die Initialisierungsphase des Programms „Digitale Verwaltung NRW“, mit der das Programm etabliert wird. Die Initialisierungsphase wird im Sinne des Hauptprozesses Programmdefinition (gem. MSP® „Defining a Programme“) behandelt. Die Initialisierungsphase wird in dem Kapitel 6.2.3 „Initiale Planung des Programms“ beschrieben, ebenso die Grundlagen für die weitere Umsetzungsplanung. In der Initialisierungsphase des Programms „Digitale Verwaltung NRW“ muss auch das vorläufige Programmmanagement bis zur Einleitung des Regelbetriebs konkretisiert werden.

Nach Etablierung des Programms erfolgt die Steuerung des Programms im Regelbetrieb. Die Aufgaben des Programms im Regelbetrieb werden in dem Kapitel 6.2.4 „Steuerung des Programms“ beschrieben.

Übergreifend zu den Aufgaben der Initialisierungsphase und dem Regelbetrieb ist der Umgang mit den Themen „Strategie und Grundsatzfragen“ (Kapitel 6.2.2) und „Veränderungsmanagement“ (Kapitel 6.2.5) beschrieben.

Die Beschreibung der wesentlichen Aufgaben erfolgt nachfolgend textuell und für die Zuordnung der Verantwortungen zusammenfassend tabellarisch.

### **6.2.1. Strategie und Grundsatzfragen**

Eine wichtige Aufgabe ist die Festlegung der strategischen Ausrichtung des Programms „Digitale Verwaltung NRW“ und die Klärung der notwendigen Grundsatzfragen (z.B. Ziele, Prinzipien, Programmorganisation, Haushaltsfragen, Entscheidungskompetenzen). Hierzu dient dieses Konzept. Im nächsten Schritt ist das Konzept im Rahmen der Initialisierungsphase des Programms „Digitale Verwaltung NRW“ in eine Programmrichtlinie zu überführen. Diese Programmrichtlinie ist ein Dokument, das initial erstellt und über die Programmlaufzeit fortlaufend im Sinne der kontinuierlichen Verbesserung weiterentwickelt wird.



Aufgaben & Verantwortungen	Beschreibung	Rollen im Programm									
		EGR	PA	PV	PM	RL	E-GOV-V	PB	LS	CCD	
<b>Objekt: Programmrichtlinie</b>											
<b>Programm-Richtlinie initialisieren</b>	<b>Inhalt der Initialisierungsphase:</b> Überführung des Konzepts Programm- und Projektmanagement in eine Programmrichtlinie mit den dazugehörigen Dokumenten und Entscheidungsvorlage an E-Government-Rat vorbereiten.	I	D/ E		D				B	B	B
<b>Programm-Richtlinie in Kraft setzen</b>	<b>Inhalt der Initialisierungsphase:</b> Programm-Richtlinie mit den dazugehörigen Dokumenten in Kraft setzen.	E/ D	I								
<b>Programm-Richtlinie weiterentwickeln</b>	Neue oder veränderte Anforderungen (an das Programm), die sich aus einer neuen strategischen Ausrichtung der Landesregierung oder Änderungen von Rahmenbedingungen ergeben, bewerten und die Programm-Richtlinie mit den dazugehörigen Dokumenten anpassen.	I	D/ E		D				B		

Tabelle 4: Programmrichtlinie

### 6.2.2. Initiale Planung des Programms

Die initiale Planung des Programms setzt auf der Programmrichtlinie auf und stellt sicher, dass das Programm in einer Initialisierungsphase etabliert wird.

Mit der Initialisierungsphase des Programms muss die konkrete Planung für die Umsetzung des Programms durchgeführt und ein initiales Set von Regelwerken und Plänen für das Programm erstellt werden.

Die Planung des Programms im Rahmen der Initialisierungsphase umfasst folgende Arbeitsergebnisse in Anlehnung an MSP®. Diese sind als erste Startdokumente zur weiteren Ausarbeitung im Programmverlauf zu verstehen und werden wie folgt beschrieben:

- Initialer Programmplan (gem. MSP®: Programme Plan und Projects Dossier)
  - Der initiale Programmplan beinhaltet eine grobe Zeitplanung (z.B. Meilensteine, Programmphasen, regelmäßige Berichtspflichten), Abhängigkeiten der Vorhaben (z.B. Programminhalte und Grobplanung der Basiskomponenten) und wird strukturiert dargestellt (z.B. Unterscheidung nach Projekttypen und Ressorts).
- Initialer Nutzenrealisierungsplan (gem. MSP®: Benefit Realization Plan i.V.m. Benefit Management Strategy)
  - Der initiale Nutzenrealisierungsplan beinhaltet die Mindestanforderungen an die Erbringung des Nutzens aus Programmsicht („topdown“) und deren grobe zeitliche Realisierung. Um die erforderlichen Informationen für die initiale Planung zu erhalten, wird in der Initialisierungsphase ein Verfahren zur Festlegung der Mindestanforderungen an die Nutzenerbringung durch die Ressorts sowie zur Ermittlung der Nutzenpotenziale der Projekte entwickelt. Bei der Entwicklung des vorgenannten Verfahrens soll die jeweilige Rolle E-Government-Verantwortlicher des Ressorts eingebunden werden.
  - Der Nutzenrealisierungsplan beinhaltet nur die Projekte zur operativen Umsetzung und nicht die E-Government-Grundlagenprojekte.
- Initialer Kommunikationsplan (gem. MSP®: Programme Communication Plan)
  - Initiale Erstellung der Kommunikationsstrategie, die als Basis für den initialen Kommunikationsplan dient. Im Rahmen der Ausarbeitung müssen die Abgrenzung zum Veränderungsmanagement herausgearbeitet und Anknüpfungspunkte bzw. Schnittstellen benannt werden. Hierfür müssen die relevanten Stakeholder identifiziert und deren Beteiligungsbedarf analysiert werden.
  - Der initiale Kommunikationsplan beinhaltet die programm- und projektübergreifenden Kommunikationsmaßnahmen, die über das Berichtswesen hinausgehen.
  - Aus der Kommunikationsstrategie werden sowohl die Aufgaben des Berichtswesens als auch die Aufgaben des Veränderungsmanagements abgeleitet.
- Initialer Qualitätssicherungsplan (gem. MSP®: Quality and Assurance Plan i.V.m. Quality and Assurance Strategy)

- Regelwerk zum Erstellen des initialen Qualitätssicherungsplans.
- Der initiale Qualitätssicherungsplan beinhaltet den Prüfungsplan für Qualitätsaudits des Programms „Digitale Verwaltung NRW“.
- Zur Durchführung der Qualitätssicherungsmaßnahmen soll die Beteiligung eines externen Dienstleisters geprüft werden.
- Initialer Informationsmanagementplan (gem. MSP®: Information Management Plan i.V.m. Information Management Strategy)
  - Regelwerk zum Erstellen des initialen Informationsmanagementplans. Dabei gilt die Kommunikationsstrategie als verbindlicher Input für das Regelwerk.
  - Der initiale Informationsmanagementplan beinhaltet u.a. die Organisation der Informationsablage und -verteilung (z.B. NRW-Connect).
- Initialer Ressourcenmanagementplan (gem. MSP®: Resource Management Plan)
  - Der initiale Ressourcenmanagementplan beinhaltet die initiale Aufstellung des Ressourcenbedarfs (z.B. internes und externes Personal, Software-Unterstützung).
- Initiales Risikoregister (gem. MSP®: Risk Register)
  - Das initiale Risikoregister definiert und führt die aus den kritischen Erfolgsfaktoren und der Planung abgeleiteten Risiken, die für die Steuerung des Programms relevant sind. Alle absehbaren Risiken für das Programm werden identifiziert und deren Auswirkung und Eintrittswahrscheinlichkeit wird bewertet. Die Informationen werden im Risiko-Register dokumentiert.
  - Die sich aus den Projekten ergebenden Risiken sind in der Initialisierungsphase noch kein Bestandteil.

Die Verantwortlichkeiten sind in der folgenden Aufstellung benannt:

Aufgaben & Verantwortungen	Beschreibung	Rollen im Programm								
		EGR	PA	PV	PM	RL	E-GOV-V	PB	LS	CCD
<b>Objekt: Initialer Programmplan</b>										
<b>Initialen Programmplan erstellen</b>	Initialen Programmplan unter Berücksichtigung der Programmrichtlinie erstellen. Entscheidungsvorlage an E-Government-Rat vorbereiten		D/E		D	D	D	B	B	B
<b>Initialen Programmplan freigeben</b>	Initialen Programmplan freigeben.	D/E	I							
<b>Objekt: Initialer Nutzenrealisierungsplan</b>										
<b>Initialen Nutzenrealisierungsplan erstellen</b>	Initialen Nutzenrealisierungsplan erstellen. Entscheidungsvorlage an E-Government-Rat vorbereiten.		E		D			B	B	B
<b>Initialen Nutzenrealisierungsplan freigeben</b>	Initialen Nutzenrealisierungsplan freigeben.	D/E	I							
<b>Objekt: Initialer Kommunikationsplan</b>										
<b>Kommunikationsstrategie erstellen</b>	Kommunikationsstrategie für das Programm- und Projektmanagement in Abgrenzung zum Veränderungsmanagement planen und entwerfen. Entscheidungsvorlage an E-Government-Rat vorbereiten.		D/E		D			B		
<b>Kommunikationsstrategie freigeben</b>	Kommunikationsstrategie inkl. Abgrenzung zum Veränderungsmanagement freigeben.	D/E	I							
<b>Stakeholder identifizieren und analysieren</b>	Stakeholder des Programms identifizieren und analysieren und in einer Stakeholder-Map dokumentieren.		E		D		B	B		
<b>Initialen Kommunikationsplan erstellen</b>	Initialen Kommunikationsplan erstellen.		I		D/E			B		B

Aufgaben & Verantwortungen	Beschreibung	Rollen im Programm								
		EGR	PA	PV	PM	RL	E-GOV-V	PB	LS	CCD
<b>Initialen Kommunikationsplan freigeben</b>	Initialen Kommunikationsplan freigeben.	I	D/E							
<b>Berichtswesen vorbereiten</b>	Regelungen zum Berichtswesen inkl. notwendiger Berichtsvorlagen erstellen und beschließen.		E		D		B	B		B
<b>Objekt: Initialer Qualitätssicherungsplan</b>										
<b>Regelwerk zum Qualitätssicherungsplan erstellen</b>	Regelwerk zum Qualitätssicherungsplan für das Programm- und Projektmanagement erstellen.		I		D/E			B		B
<b>Regelwerk zum Qualitätssicherungsplan freigeben</b>	Regelwerk zum Qualitätssicherungsplan für das Programm- und Projektmanagement freigeben.	I	D/E							
<b>Initialen Qualitätssicherungsplan erstellen</b>	Initialen Qualitätssicherungsplan erstellen.				D/E		B	B	B	B
<b>Initialen Qualitätssicherungsplan freigeben</b>	Initialen Qualitätssicherungsplan freigeben.		D/E							
<b>Objekt: Initialer Informationsmanagementplan</b>										
<b>Regelwerk zum Informationsmanagementplan erstellen</b>	Regelwerk zum Informationsmanagementplan für das Programm- und Projektmanagement erstellen.		I		D/E		B	B		B
<b>Regelwerk zum Informationsmanagementplan freigeben</b>	Regelwerk zum Informationsmanagementplan für das Programm- und Projektmanagement freigeben.		D/E							
<b>Initialen Informationsmanagementplan erstellen</b>	Initialen Informationsmanagementplan erstellen.		I		D/E		B	B		B
<b>Initialen Informationsmanagementplan freigeben</b>	Initialen Informationsmanagementplan freigeben.		D/E							

Aufgaben & Verantwortungen	Beschreibung	Rollen im Programm								
		EGR	PA	PV	PM	RL	E-GOV-V	PB	LS	CCD
ben										
<b>Objekt: Initialer Ressourcenmanagementplan</b>										
<b>Initialen Ressourcenmanagementplan erstellen</b>	Initialen Ressourcenmanagementplan erstellen.		I		D/E	D	D	B	B	B
<b>Initialen Ressourcenmanagementplan freigeben</b>	Initialen Ressourcenmanagementplan freigeben.		D/E							
<b>Objekt: Initiales Risikoregister</b>										
<b>Initiales Risikoregister erstellen</b>	Initiales Risikoregister erstellen.		I		D/E	D	D	B	B	B
<b>Initiales Risikoregister freigeben</b>	Initiales Risikoregister freigeben.		D/E							
<b>Objekte: Vorlagen für den Regelbetrieb</b>										
<b>Vorlagen für den Regelbetrieb erstellen</b>	Alle erforderlichen Vorlagen für den Regelbetrieb werden erstellt.		I		D/E			B	B	B

Tabelle 5: Prozesse der initialen Programmplanung

### 6.2.3. Steuerung des Programms im Regelbetrieb

Um die Erreichung der Programmziele nach der Initialisierungsphase kontinuierlich sicherzustellen, werden die initial erstellten Arbeitsunterlagen ereignisgesteuert oder kontinuierlich angepasst bzw. fortgeschrieben. Dies erfolgt über die Steuerung des Programms. Die Steuerung des Programms „Digitale Verwaltung NRW“ erfolgt auf zwei Ebenen, die ausgestaltet werden müssen. Einerseits müssen die zuständigen Ressorts bzw. Behörden ihre Projekte auf Basis eines vom Programm erteilten Mandats steuern (Steuerung der Projektebene). Andererseits müssen die übergreifenden Aspekte, wie beispielsweise der Programmplan und der Nutzenrevisionsplan, auf Programmebene gesteuert werden (Steuerung der Programmebene). Die Steuerung des Programms im Regelbetrieb basiert auf dem MSP® Hauptprozess „Managing the Tranches“.

### 6.2.3.1. Steuerung der Projektebene

Die Steuerung der Projektebene ist im Kapitel 6.3.2 „Zusammenspiel Programm- und Projektebene“ detailliert beschrieben. Dabei greift die Maßgabe, dass die Projekte unter den Rahmenbedingungen des Programms, aber in Eigenverantwortung vom jeweiligen Auftraggeber - unterstützt durch einen Projektmanager - geplant und gesteuert werden. Vorgabe hierfür sind der Programmplan und das daraus resultierende Projektmandat, mit dessen Erteilung die Projektinitialisierung startet.

### 6.2.3.2. Steuerung der Programmebene

Die Steuerung der Programmebene setzt auf der initialen Etablierung des Programms auf und steuert die Zielerreichung im Regelbetrieb. Zu den Steuerungsaufgaben des Programms gehört:

- Prüfung von Anträgen zur Projektausführung
- Prüfung von Projektstatusberichten
- Prüfung von Projektänderungen
- Prüfung von Projektabschlussberichten

Die vorgenannten Prüfungen können Auswirkungen auf die bestehenden Steuerungspläne oder deren zugrundeliegenden Strategien bzw. Richtlinien haben:

- **Programmplan:** Beispielsweise Anpassung der Zeitplanung, der Meilensteine, der Abhängigkeiten
- **Nutzenrealisierungsplan:** Beispielsweise Anpassung der Nutzenrealisierungswerte oder Anpassung des Regelwerks
- **Kommunikationsplan:** Beispielsweise Ergänzung von Kommunikationsmaßnahmen oder -zeiten bzw. Anpassung der Kommunikationsstrategie
- **Qualitätssicherungsplan:** Es werden keine Auswirkungen auf Basis von projektbezogenen Ereignissen erwartet
- **Informationsmanagementplan:** Es werden keine Auswirkungen auf Basis von projektbezogenen Ereignissen erwartet
- **Ressourcenmanagementplan:** Beispielsweise Anpassung der Finanzplanung

- **Risikoregister:** Beispielsweise Behandlung der kommunizierten oder abgeleiteten projektbezogenen Risiken mit Auswirkung auf das Programm, ggf. Einleitung von Maßnahmen oder Eskalationen an die entsprechende Eskalationsinstanz

Die verantwortlichen Rollen im Programm führen die notwendigen Änderungen durch oder initiieren geeignete Steuerungsmaßnahmen bzw. setzen diese um.

Neben der Steuerung der projektbezogenen Ereignissen gibt es weitere kontinuierliche Steuerungsaufgaben des Programms, die aus strategischen Entscheidungen bzw. externen Einflüssen oder aus regelmäßigen Prüfungen resultieren. Ergebnis kann eine Anpassung der Pläne bzw. der zugrundeliegenden Regelwerke oder Strategie sein.

Die hierfür notwendigen Entscheidungskompetenzen im Regelbetrieb des Programms müssen im Rahmen der Initialisierungsphase festgelegt werden.

### **6.2.3.3. Regelungen zum Berichtswesen**

Das Berichtswesen beinhaltet die Erzeugung und Übermittlung von aussagekräftigen Informationen zum Status und Fortschritt des Programms „Digitale Verwaltung NRW“ in Gestalt von formalisierten Berichten auf Basis des Kommunikationsplans.

Einerseits werden Berichte vom Programm an Gremien der Programmorganisation und Dritte bereitgestellt (Programmausschuss, E-Government-Rat, Landesregierung etc.), um den Berichtspflichten zu genügen und die Interessengruppen ausreichend zu informieren. Andererseits wird eine gezielte Berichtspflicht von den Projekten des Programms eingefordert, um das Programm steuern zu können und jederzeit aussagefähig zu sein.

#### *Berichtspflicht der Projekte*

Das Berichtswesen (der einzelnen Projekte an das Programm) ist der zentrale Dreh- und Angelpunkt für die Steuerung und Koordination des Programms. Deswegen wird für die beteiligten Projekte ein Berichtswesen etabliert und vorgegeben, mit dessen Hilfe die Erreichung der angestrebten Programmziele in regelmäßigen Abständen



überprüft wird. Dadurch sollen Zielabweichungen frühzeitig erkannt und ggf. erforderliche Maßnahmen initiiert werden können, beispielsweise erforderliche Haushaltsmittel freigegeben werden. Grundlage der Berichte sind abgestimmte Meilensteine, deren Zielerreichung turnusgemäß überprüft wird. Die dafür erforderlichen Informationen werden dem Programmmanager und der zur Bewirtschaftung zentraler Mittel verantwortlichen Stelle mit Hilfe von Berichten (Projektstatusbericht, Projektabschlussbericht) von den Projekten zur Verfügung gestellt. Um sicherzustellen, dass alle Informationen in aussagekräftiger und standardisierter Form zur Verfügung stehen, werden bzgl. der Berichte Formvorschriften und Vorgaben für die Inhalte in der Initialisierungsphase des Programms erarbeitet. Ferner werden in der Initialisierungsphase Vorlagen (Vorlage Projektstatusbericht, Vorlage Projektabschlussbericht) erarbeitet, die für den Informationsaustausch verwendet werden müssen. Bei den Projekten zur operativen Umsetzung werden die Berichte der Projekte vom CCD einer Vorprüfung unterzogen und bei Bedarf mit Handlungsempfehlungen an das Programmmanagement weitergeleitet.

#### *Berichtspflicht der Programmebene*

Das Berichtswesen (des Programms an Dritte) beinhaltet die Berichtspflichten aus dem EGovG. Berichtswege sind hierbei:

- Ebene Projektumfeld berichtet an Programmebene
- Programmebene berichtet an CIO und an Ebene E-Government-Rat
- CIO berichtet in Abstimmung mit dem E-Government-Rat an Landesregierung

Projekte haben die Möglichkeit, Probleme, die den Einflussbereich des Projektes übersteigen, über den Auftraggeber des Projekts an das Programmmanagement zu melden. Dafür leitet der Auftraggeber des Projektes die Eskalationsmeldung an den E-Government-Verantwortlichen seines Ressorts weiter, dieser informiert den Programmmanager.

#### **6.2.3.4. Bewirtschaftung zentraler Haushaltsmittel**

Die Haushaltsmittel für zentrale Bedarfe zur Umsetzung des E-Government-Gesetzes (03 010 545 72) werden von der CIO-Stabsstelle bewirtschaftet. Die Steue-

zung der Verwendung dieser zentralen Mittel gehört dagegen zu den Aufgaben des Programmmanagement.

Die in Kapitel 5 beschriebene Klassifizierung der Projekte des Programms „Digitale Verwaltung NRW“ in Projekttypen ist auch für deren Finanzierung relevant.

In Abhängigkeit vom Projekttyp erfolgt die Finanzierung wie folgt:

- **Zentrale Finanzierung:**  
E-Government-Grundlagenprojekte werden vollständig aus zentralen Mitteln finanziert.
- **Zentrale Finanzierung in definiertem Umfang:**  
Die Finanzierung der Rollout-Projekte sowie der Projekte zur Erstellung von Digitalisierungskonzepten erfolgt in definiertem Umfang aus zentralen Mitteln. Dabei wird der zentral finanzierte Leistungsumfang der Projekte in den zugehörigen E-Government-Grundlagenprojekten definiert. Soweit die Ressorts bzw. die Behörde darüber hinausgehende, mit Kosten verbundene Anforderungen in den Projekten haben, sind diese von ihnen selbst zu finanzieren.
- **Dezentrale Finanzierung:**  
Die Finanzierung der Projekte zur Umsetzung der Digitalisierungskonzepte erfolgt durch Haushaltsmittel der Ressorts.

Für alle Projekttypen gilt, dass die Auftraggeber die Kosten für das Projektmanagement ihrer Projekte vollständig tragen.

Der Einsatz zentral bewirtschafteter Haushaltsmittel muss aus Gesamtprogramm-Sicht je nach Priorisierung der Projekte geplant und gesteuert werden. Die hierfür zur Grunde zu legenden Kennzahlen müssen in der Initialisierungsphase des Programms weiter konkretisiert werden.

*Vorgehen für die Reservierung / Festlegung von zentralen Haushaltsmitteln für Projekte*

Die Bereitstellung zentraler Haushaltsmittel für E-Government-Grundlagenprojekte, für Rollout-Projekte und für Projekte zur Erstellung von Digitalisierungskonzepten

beantragt der Auftraggeber des jeweiligen Projekts mittels eines vorgegebenen Antrags auf Projektausführung. Bei E-Government-Grundlagenprojekten erfolgt die Antragstellung unmittelbar an das Programmmanagement. Bei Rollout-Projekten und Projekten zur Erstellung von Digitalisierungskonzepten sind die zentralen Haushaltsmittel über das CCD beim Programmmanagement zu beantragen. In beiden Konstellationen enthält der Antrag auf Projektausführung u.a. eine Kosten- und Nutzenanalyse des Projektes inklusive Zeit- und Meilensteinplanung. Die über das CCD eingereichten Anträge werden dort im Rahmen einer Vorprüfung auf Programmkonformität geprüft, siehe Kapitel 6.3.2. Zusammenspiel Programm- und Projektebene. Bei der anschließenden Antragsprüfung durch das Programmmanagement wird neben den fachlichen Aspekten die Verfügbarkeit von Haushaltsmitteln geprüft. Bei positivem Ergebnis werden die zentralen Haushaltsmittel reserviert bzw. festgelegt. Die Auszahlung zentraler Haushaltsmittel ist projektabhängig auch an die Erreichung von abgestimmten Meilensteinen gekoppelt.

#### **6.2.4. Veränderungsmanagement**

Die im Masterplan beschriebenen Aufgaben zum Veränderungsmanagement sollen im Rahmen des Programm- und Projektmanagements in einer „Arbeitsgruppe Veränderungsmanagement“ des E-Government-Rats behandelt werden.

Inhaltlich werden in der Arbeitsgruppe Grundsatzfragen zu Schulungen (z.B. Schulungskonzepte), Ausbildung und begleitende Maßnahmen (z.B. zielgruppenspezifische Workshops, Informationsbereitstellung und -veranstaltungen) bearbeitet. Soweit Schulungsthemen im Rahmen von Projekten behandelt werden, wendet sich das jeweilige Projekt (Auftraggeber oder Projektmanager) an diese Arbeitsgruppe. Schulungsvorhaben aus den Projekten sollen der Arbeitsgruppe mitgeteilt werden, damit eine Koordination erfolgen kann. Umgekehrt kann die Arbeitsgruppe beraten und auf Anforderung vom Projektmanagement Voten zu Projektfinanzierungsanträgen abgeben, wenn Schulungsmaßnahmen aus zentralen Mitteln finanziert werden sollen.

Die Verantwortung und Leitung für die Arbeitsgruppe Veränderungsmanagement liegt bei der Rolle Referatsleitung CIO 3. In der Initialisierungsphase des Programms

wird die Arbeitsgruppe Veränderungsmanagement etabliert und das Zusammenspiel mit dem Programmmanagement konkretisiert.

### **6.3. Ebene Projektmanagement**

Das Zusammenspiel zwischen der Programm- und der Projektebene ist im Folgenden in der chronologischen Reihenfolge des Projektdurchlaufs beschrieben. Hier wird aber nur der Regelungsbedarf beschrieben, der für die Steuerung der Projekte aus Programmsicht notwendig ist. Den Auftraggebern der Projekte zur operativen Umsetzung wird für die Durchführung von Projekten empfohlen, den PRINCE2®-Standard als Projektmanagementmethode zu nutzen.

Nach PRINCE2® ist eine formale Beantragung zur Initiierung eines Projektes nach einer vorgeschalteten Vorbereitungsphase vorgesehen. Dies soll sicherstellen, dass vor der eigentlichen Initiierung eines Projektes bereits eine grobe Betrachtung des geplanten Projekts erfolgt ist. Im Rahmen des Programms „Digitale Verwaltung NRW“ erfolgt diese Prüfung und Berücksichtigung auf Programmebene im Rahmen der Programmplanung. Aus diesem Grunde startet das „Zusammenspiel“ zwischen Programm- und Projektebene mit der Erteilung des Projektmandats zum Start der Initiierung eines Projekts.

#### **6.3.1. Zusammenspiel Programm- und Projektebene**

Die nachfolgende Übersicht beinhaltet die Objekte, die für das Zusammenwirken zwischen der Programm- und der Projektebene relevant sind und für die eine Festlegung der Verantwortungen erfolgen muss.

Die zu betrachtende Objekte sind:

- Projektmandat zum Start der Initiierung eines Projekts
- Antrag auf Projektausführung
- Statusbericht für Programm
- Projektchange

- Projektabschlussbericht

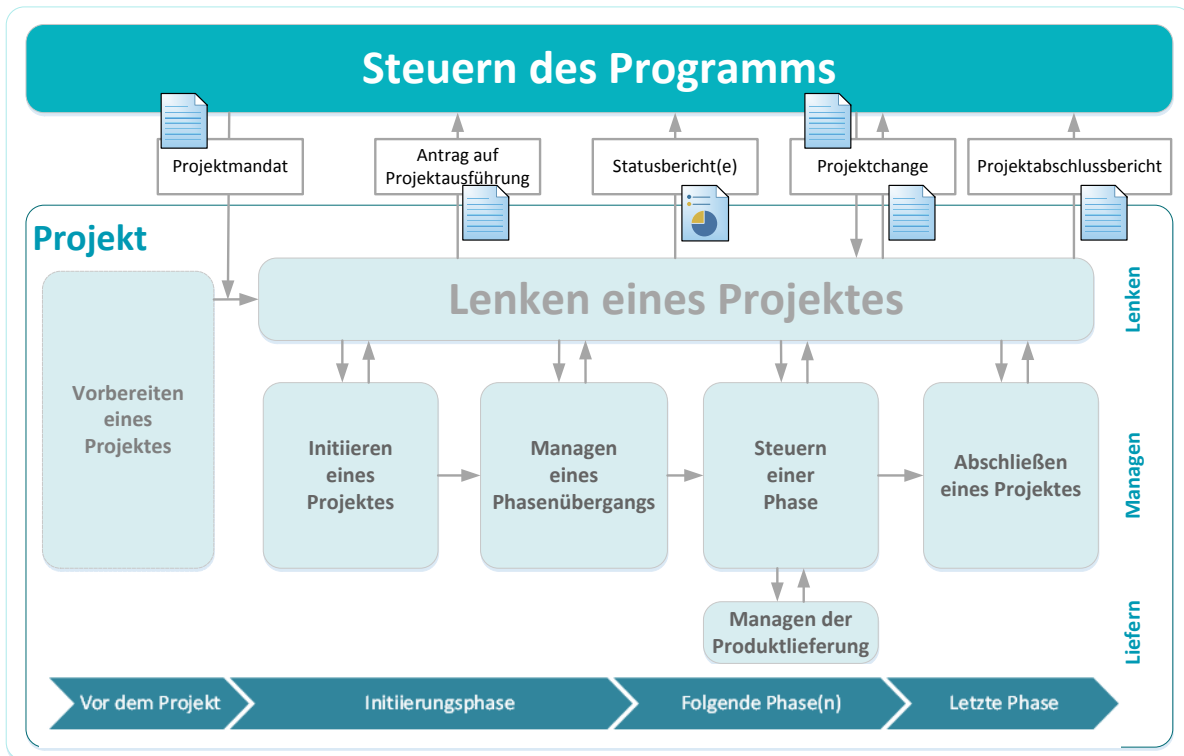


Abbildung 7: Prozesse Zusammenspiel Programm- und Projektebene

In der nachstehenden Tabelle werden die Aktivitäten und die zu erzeugenden Arbeitsergebnisse vorgestellt, die für die Programmsteuerung relevant sind und größtenteils durch die Projekte erzeugt werden.

Wenn in dem Projektdurchlauf einzelne Projekttypen unterschiedlich behandelt werden müssen, ist dies in der Beschreibung als Fallunterscheidung dargestellt. Mit der Ausarbeitung in der Umsetzungsphase des Konzepts können weitere Vereinfachungen für die Abwicklung erstellt werden, wie beispielsweise Projektmuster für bestimmte Projekttypen (siehe Kapitel 5).

Zusammenarbeitsschritte	Beschreibung	Rollen im Programm							Rollen im Projekt			
		PA	PV	PM	RL	E-GOV-V	PB	LS	CCD (IT.NRW)	AG	PRM	CCD (IT.NRW)
<b>Projektmandat zum Start der Initiierung eines Projekts</b>												
<b>Projektmandat zum Start der Initiierung eines Projekts erteilen</b>	<p><b>Für alle Projekttypen:</b></p> <p>Das Projektmandat ergibt sich aus der Programmplanung, die bereits auf der Programmebene beschlossen wurde. Für die Erteilung des Projektmandats ist die Vorlage „Projektmandat“ zu verwenden, die folgende Anforderungen beinhaltet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Termin, Umfang, Erwartung</li> <li>- etc.</li> </ul> <p>Die formale Kommunikation an den Auftraggeber ist noch zu klären.</p>			D/E			B		I	I		
<b>Antrag auf Projektausführung</b>												
<b>Antrag auf Projektausführung stellen</b>	<p><b>Für die Projekttypen „Rollout-Projekte“ und „GPO-Konzept“:</b></p> <p>Für jedes Projekt ist ein Antrag auf Projektausführung gemäß Projektmandat in vorgegebener Form zu stellen.</p> <p>Das CCD kann beratend in Anspruch genommen werden.</p> <p>Im Anschluss erfolgt die Prüfung auf Programmebene.</p> <p>Für die Antragstellung ist die Vorlage „Antrag auf Projektausführung“<sup>1</sup> zu verwenden, die folgende Anforderungen beinhaltet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Meilensteinplan</li> <li>- Nutzenrevisionsplan (WiBe)</li> <li>- Risikoeinschätzung</li> <li>- Berichtsplan</li> <li>- Beantragung der Mittelreservierungen der zentralen Mittel</li> </ul>								D/E		B	

<sup>1</sup> Die Vorlagen unterscheiden sich je nach Projekttyp. Für die jeweiligen Rollout-Projekte (z. B. De-Mail, E-Akte usw.) werden je nach Erkenntnis aus dem vorgeschalteten Grundlagenprojekt zugeschnittene Vorlagen und Projektmuster zur Verfügung gestellt.

Zusammenar- beitsschritte	Beschreibung	Rollen im Programm								Rollen im Projekt			
		PA	PV	PM	RL	E-GOV-V	PB	LS	CCD (IT.NRW)	AG	PRM	CCD (IT.NRW)	AR (IT.NRW)
	- etc.												
	<p><b>Für den Projekttypen „GPO-Umsetzung“:</b></p> <p>Für jedes Projekt ist ein Antrag auf Projektausführung gemäß Projektmandat in vorgegebener Form zu stellen.</p> <p>Das CCD kann beratend in Anspruch genommen werden.</p> <p>Im Anschluss erfolgt die Prüfung auf Programmebene.</p> <p>Für die Antragstellung ist die Vorlage „Antrag auf Projektausführung“<sup>2</sup> zu verwenden, die folgende Anforderungen beinhaltet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Meilensteinplan</li> <li>- Nutzenrevisionsplan (WiBe)</li> <li>- Risikoeinschätzung</li> <li>- Berichtsplan</li> <li>- Finanzierungszusage der dezentrale Mittel</li> <li>- etc.</li> </ul>								D/ E		B		
	<p><b>Für den Projekttyp „E-Government-Grundlagenprojekt“:</b></p> <p>Für jedes Projekt ist ein Antrag auf Projektausführung gemäß Projektmandat in vorgegebener Form zu stellen.</p> <p>Das CCD sowie das Architekturmanagement können beratend in Anspruch genommen werden.</p> <p>Im Anschluss erfolgt die Prüfung auf Programmebene.</p> <p>Für die Antragstellung ist die Vorlage „Antrag auf Projektausführung“ zu ver-</p>								D/ E		B	B	

<sup>2</sup> Die Vorlagen unterscheiden sich je nach Projekttyp. Für die jeweiligen Rollout-Projekte (z. B. DE-Mail, E-Akte usw.) werden je nach Erkenntnis aus dem vorgeschalteten Grundlagenprojekt zugeschnittene Vorlagen und Projektmuster zur Verfügung gestellt.

Zusammenar- beitsschritte	Beschreibung	Rollen im Programm							Rollen im Projekt				
		PA	PV	PM	RL	E-GOV-V	PB	LS	CCD (IT.NRW)	AG	PRM	CCD (IT.NRW)	AR (IT.NRW)
	wenden, die folgende Anforderungen beinhaltet: - Meilensteinplan - Nutzenrevisionsplan inkl. detaillierte WiBe - Risikoeinschätzung - Berichtsplan - etc.												
<b>Vorprüfung des Antrags auf Projektausführung durchführen</b>	<b>Für alle Projekttypen zur operativen Umsetzung:</b>  Es erfolgt eine Bewertung des Antrags, ob dieser mit den Anforderungen des Programms in Einklang steht. Dies beinhaltet neben der formalen Prüfung auch die Aspekte der Einhaltung der Ziele, des Nutzenbeitrags, der Prinzipien, des Ressourceneinsatzes etc.  Als Ergebnis wird eine Empfehlung für das Programmmanagement ausgesprochen.  Für die Bewertung wird eine „Checkliste zur Vorprüfung Projektausführung“ und eine „Vorlage Empfehlung Projektausführung“ verwendet.							D / E	B				
<b>Antrag auf Projektausführung prüfen</b>	<b>Für den Projekttyp „E-Government-E-Government-Grundlagenprojekt“:</b>  Die Genehmigung oder die Ablehnung des Antrags auf Projektausführung erfolgt auf Programmebene.  Die formale Kommunikation an den Auftraggeber ist noch zu klären.			D /E	Z								
	<b>Für die Projekttypen „Rollout-Projekte“ und „GPO-Konzept“:</b>  Die Genehmigung oder die Ablehnung des Antrags auf Projektausführung erfolgt auf Programmebene. Dabei ist eine Zustimmung durch den E-Government-Verantwortlichen des zuständigen Ressorts sowie durch den Haushalt erforder-			D /E	Z	Z							



Zusammenarbeitsschritte	Beschreibung	Rollen im Programm							Rollen im Projekt				
		PA	PV	PM	RL	E-GOV-V	PB	LS	CCD (IT.NRW)	AG	PRM	CCD (IT.NRW)	AR (IT.NRW)
	lich. Die formale Kommunikation an den Auftraggeber ist noch zu klären.												
	<b>Für den Projekttypen „GPO-Umsetzung“:</b> Die Genehmigung oder die Ablehnung des Antrags auf Projektausführung erfolgt auf Programmebene. Dabei ist eine Zustimmung durch E-Government-Verantwortlichen des zuständigen Ressorts erforderlich. Die formale Kommunikation an den Auftraggeber ist noch zu klären.			D /E		Z							
<b>Statusbericht für Programm</b>													
<b>Statusbericht für Programm erstellen</b>	<b>Für alle Projekttypen:</b> Für alle Projekttypen besteht eine Berichtspflicht der Projekte gegenüber dem Programm im angemessenen Umfang. Der Berichtszyklus und –umfang ergibt sich aus der Beauftragung zur Projektausführung. Für den Statusbericht ist die Vorlage „Statusbericht“ zu verwenden, die folgende Anforderungen beinhaltet: - Fortschritt Projekt - Aktualisierung Nutzenrevisionsplan - Aktualisierung Risikoeinschätzung - etc.											D/ E	
<b>Vorprüfung des Statusberichts für Programm durchführen</b>	<b>Für alle Projekttypen zur operativen Umsetzung:</b> Es erfolgt eine Bewertung des Statusberichts, ob dieser formal stimmig ist, zu der Projektbeauftragung passt und Steuerungsbedarf für die Programmebene besteht. Als Ergebnis wird eine Empfehlung für								D/ E		B		

Zusammenarbeitsschritte	Beschreibung	Rollen im Programm							Rollen im Projekt			
		PA	PV	PM	RL	E-GOV-V	PB	LS	CCD (IT.NRW)	AG	PRM	CCD (IT.NRW)
	<p>das Programmmanagement ausgesprochen.</p> <p>Für die Bewertung wird eine „Checkliste zur Vorprüfung Statusbericht“ und eine „Vorlage Empfehlung Statusbericht“ verwendet.</p>											
<b>Statusbericht für Programm prüfen</b>	<p><b>Für den Projekttyp „E-Government-Grundlagenprojekt“:</b></p> <p>Die Prüfung mit der Entscheidung über Fortführung mit/ohne Maßnahmen oder Abbruch erfolgt auf Programmebene.</p> <p>Die Prüfung wird vom Programmmanager und vom Haushalt durchgeführt.</p> <p>Aus der Prüfung können weitere Aktivitäten abgeleitet werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anpassung Programmplan, Programmdokumentation, Haushaltsmittel, Risiken</li> <li>- Informationen an relevante Empfänger</li> <li>-etc.</li> </ul>			D /E	D		B					
	<p><b>Für alle Projekttypen zur operativen Umsetzung:</b></p> <p>Die Prüfung mit der Entscheidung über Fortführung mit/ohne Maßnahmen oder Abbruch erfolgt auf Programmebene.</p> <p>Die Prüfung wird von dem E-Government-Verantwortlichen des zuständigen Ressorts und vom Haushalt durchgeführt.</p> <p>Aus der Prüfung können weitere Aktivitäten abgeleitet werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anpassung Programmplan, Programmdokumentation, Haushaltsmittel, Risiken</li> <li>- Informationen an relevante Empfänger</li> <li>-etc.</li> </ul>			E	D	D	B					
<b>Antrag auf Projektchange</b>												
<b>Antrag auf Projektchange stellen</b>	<p><b>Für den Projekttyp „E-Government-Grundlagenprojekt“:</b></p> <p>Im Rahmen der Projektdurchführung kann das Projekt einen Antrag auf Projekt-</p>								E	D	B	

Zusammenar- beitsschritte	Beschreibung	Rollen im Programm							Rollen im Projekt			
		PA	PV	PM	RL	E-GOV-V	PB	LS	CCD (IT.NRW)	AG	PRM	CCD (IT.NRW)
	<p>change stellen, wenn die Änderung Bezug zum Programm hat und diese den Projektverlauf beeinflussen (Zeit, Budget, Nutzen, Risiko). Dies kann auch den Projektabbruch beinhalten.</p> <p>Im Anschluss erfolgt die Prüfung auf Programmebene.</p> <p>Das CCD sowie das Architekturmanagement können beratend in Anspruch genommen werden.</p> <p>Für die Antragstellung ist die Vorlage „Antrag auf Projektchange“ zu verwenden, die folgende Anforderungen beinhaltet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ursache, Auswirkung, Maßnahmvorschlag, Begründung</li> <li>- etc.</li> </ul>											
	<p><b>Für alle Projekttypen zur operativen Umsetzung:</b></p> <p>Im Rahmen der Projektdurchführung kann das Projekt einen Antrag auf Projektchange stellen, wenn die Änderung Bezug zum Programm hat und diese den Projektverlauf beeinflussen (Zeit, Budget, Nutzen, Risiko). Dies kann auch den Projektabbruch beinhalten.</p> <p>Im Anschluss erfolgt die Prüfung auf Programmebene.</p> <p>Das CCD kann beratend in Anspruch genommen werden.</p> <p>Für die Antragstellung ist die Vorlage „Antrag auf Projektchange“ zu verwenden, die folgende Anforderungen beinhaltet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ursache, Auswirkung, Maßnahmvorschlag, Begründung</li> <li>- etc.</li> </ul>								E	D		
<b>Vorprüfung des Antrags</b>	<b>Für alle Projekttypen zur operativen Umsetzung:</b>							D/ E		B		

Zusammenarbeitsschritte	Beschreibung	Rollen im Programm								Rollen im Projekt			
		PA	PV	PM	RL	E-GOV-V	PB	LS	CCD (IT.NRW)	AG	PRM	CCD (IT.NRW)	AR (IT.NRW)
<b>auf Projektchange durchführen</b>	<p>Es erfolgt eine Bewertung des Antrags, ob dieser formal stimmig und nachvollziehbar ist.</p> <p>Als Ergebnis wird eine Empfehlung für das Programmmanagement ausgesprochen.</p> <p>Für die Bewertung wird eine „Checkliste zur Vorprüfung Projektchange“ und eine „Vorlage Empfehlung Projektchange“ verwendet.</p>												
<b>Antrag auf Projektchange prüfen</b>	<p><b>Für alle Projekttypen:</b></p> <p>Die Genehmigung oder die Ablehnung des Antrags auf Projektchange erfolgt auf Programmebene. Dabei liegt die Entscheidung beim Programmausschuss.</p> <p>Aus der Prüfung können weitere Aktivitäten abgeleitet werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anpassung Programmplan, Programmdokumentation, Haushaltsmittel, Risiken</li> <li>- Informationen an relevante Empfänger</li> <li>-etc.</li> </ul>	<b>E</b>	<b>D</b>	<b>D</b>									
<b>Projektabschlussbericht</b>													
<b>Projektabschluss mitteilen</b>	<p><b>Für alle Projekttypen:</b></p> <p>Nach durchgeführtem Projekt wird der Abschluss an das Programm über einen formalen Abschlussbericht kommuniziert.</p> <p>Für den Abschlussbericht ist die Vorlage „Abschlussbericht“ zu verwenden, die folgende Anforderungen beinhaltet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- finaler Statusbericht</li> <li>- finaler Nutzenrevisionsplan</li> <li>- Erfahrungsbericht inkl. erfolgter Bürger- und Unternehmensbeteiligung</li> <li>- etc.</li> </ul>									<b>E</b>	<b>D</b>		
<b>Vorprüfung des Projektabschlusses durchführen</b>	<p><b>Für alle Projekttypen zur operativen Umsetzung:</b></p> <p>Es erfolgt eine Bewertung des Projektabschlusses, ob dieser formal stimmig ist,</p>							<b>D / E</b>		<b>B</b>			

Zusammenar- beitsschritte	Beschreibung	Rollen im Programm							Rollen im Projekt				
		PA	PV	PM	RL	E-GOV-V	PB	LS	CCD (IT.NRW)	AG	PRM	CCD (IT.NRW)	AR (IT.NRW)
	<p>zu der Projektbeauftragung passt und Steuerungsbedarf für die Programmebene besteht.</p> <p>Als Ergebnis wird eine Empfehlung für das Programmmanagement ausgesprochen.</p> <p>Für die Bewertung wird eine „Checkliste zur Vorprüfung Projektabschluss“ und eine „Vorlage Empfehlung Projektabschluss“ verwendet.</p>												
<b>Statusbericht für Programm prüfen</b>	<p><b>Für den Projekttyp „E-Government-Grundlagenprojekt“:</b></p> <p>Die Prüfung mit der Entscheidung über die Beendigung oder Fortführung mit Maßnahmen erfolgt auf Programmebene.</p> <p>Die Prüfung wird vom Programmmanager und vom Haushalt durchgeführt.</p> <p>Aus der Prüfung können weitere Aktivitäten abgeleitet werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anpassung Programmplan, Programmdokumentation, Haushaltsmittel, Risiken</li> <li>- Informationen an relevante Empfänger</li> <li>-etc.</li> </ul>			D/ E	D		B						
	<p><b>Für alle Projekttypen zur operativen Umsetzung:</b></p> <p>Die Prüfung mit der Entscheidung über die Beendigung oder Fortführung mit Maßnahmen erfolgt auf Programmebene.</p> <p>Die Prüfung wird von dem E-Government-Verantwortlichen des zuständigen Ressorts und vom Haushalt durchgeführt.</p> <p>Aus der Prüfung können weitere Aktivitäten abgeleitet werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anpassung Programmplan, Programmdokumentation, Haushaltsmittel, Risiken</li> <li>- Informationen an relevante Empfänger</li> <li>-etc.</li> </ul>			E	D	D	B						

Zusammenarbeitsschritte	Beschreibung	Rollen im Programm							Rollen im Projekt				
		PA	PV	PM	RL	E-GOV-V	PB	LS	CCD (IT.NRW)	AG	PRM	CCD (IT.NRW)	AR (IT.NRW)
<b>Projekterfahrungen sammeln und Standards festlegen</b>	<b>Für alle Projekttypen:</b> Die in den Abschlussberichten dokumentierten Erfahrungen werden ausgewertet und die gesammelten Erfahrungen zentral verfügbar gemacht.  Es werden gemeinsame Projektstandards erarbeitet und bestehende Projektstandards kontinuierlich verbessert.								D / E		B		

Tabelle 6: Prozesse Zusammenspiel Programm- und Projektebene

### 6.3.2. Beispiel zum Zusammenspiel Programm- und Projektebene

Anhand eines Beispiels wird das vorstehend definierte Zusammenspiel zwischen Programm- und Projektebene beschrieben. Dabei kommt es nicht darauf an, jeden Schritt und jede Verantwortlichkeit exakt zu wiederholen, sondern den Zusammenhang zu veranschaulichen. Als Beispiel wird der Rollout der E-Akte in einer exemplarischen Behörde (Projekt „Rollout E-Akte in Behörde XYZ“) verwendet.

In dem E-Government-Grundlagenprojekt „E-Akte“ wird neben den technischen- und rechtlichen Aspekten auch der organisatorische Regelungsbedarf behandelt. Die Ergebnisse des Grundlagenprojektes „E-Akte“ bilden u.a. die planerische Basis für alle Roll-Out-Projekte zur E-Akte in den Behörden. Zu den rechtlichen Aspekten des E-Government-Grundlagenprojektes „E-Akte“ gehört zum Beispiel die Erstellung einer Verwaltungsvorschrift. Zu den organisatorischen Regelungen gehören z. B. Handlungsempfehlungen zur Planung der behördenspezifischen Rollout-Projekte und Vorlagen zur Erhebung erforderlicher Informationen. Weiterhin wird eine initiale Rollout-Planung vorgenommen. Dabei wird in dem E-Government-Grundlagenprojekt festgelegt, in welcher Reihenfolge und welchen Zeiträumen der Rollout der E-Akte in den Behörden durchgeführt werden soll. Diese initiale Rollout-Planung wird über den Programmausschuss, d. h. mit Beteiligung der Ressorts, verabschiedet. Hier ist von einer initialen Rollout-Planung die Rede, da es sich um eine Grobplanung handelt.

Diese Grobplanung muss im weiteren Verlauf noch konkretisiert werden, da sich voraussichtlich Anpassungsbedarf im Laufe der Durchführung der einzelnen Rollout-Projekte ergeben wird. Die laufenden Maßnahmen im Bereich E-Akte werden in das vorgenannte E-Government-Grundlagenprojekt überführt. Für dieses Beispiel zum Zusammenspiel zwischen der Programm- und der Projektebene ist die initiale Rollout-Planung maßgeblich. Auf weitere Details zum E-Government-Grundlagenprojekt „E-Akte“ wird an dieser Stelle nicht eingegangen.

Für das folgende Beispiel wird davon ausgegangen, dass das für die exemplarische Behörde zuständige Ressort kein Multiprojektmanagement etablieren wird (siehe Kapitel 4.4 „Steuerungsebene Projektumfeld“). Die Koordinierung des Roll-Out-Projektes „Rollout E-Akte in Behörde XYZ“ erfolgt daher direkt zwischen dem Programmmanager, dem Auftraggeber und dem Projektmanager des Projektes. Zur Beschreibung der Projektrolle Auftraggeber wird auf Kapitel 4.4 4.4. „Steuerungsebene Projektumfeld“ verwiesen.

Nachfolgend wird der Ablauf des Projektes „Rollout E-Akte in Behörde XYZ“ von der Mandatierung bis zum Projektabschluss anhand der folgenden Prozesse beschrieben:

1. Projektmandat zum Start der Initiierung eines Projekts
2. Antrag auf Projektausführung
3. Statusbericht für Programm
4. Sonderfall Projektchange
5. Projektabschlussbericht

#### **1. Projektmandat zum Start der Initiierung eines Projekts**

Aus der im E-Government-Grundlagenprojekt „E-Akte“ vorgenommenen initialen Roll-Out-Planung wird hervorgehen, wann das Projekt „Rollout E-Akte in Behörde XYZ“ beginnen soll.

Zum entsprechenden Zeitpunkt wird der Programmmanager des Programms „Digitale Verwaltung NRW“ den Auftraggeber des vorgenannten Projektes mittels des Projektmandates zur Vorbereitung und Initiierung des Projektes (im Sinne

von PRINCE2®) auffordern. Das Projektmandat beinhaltet wichtige Hinweise, wie z. B. die Antragstellung für das konkrete Projekt erfolgen muss und welche Anforderungen und Rahmenbedingungen erfüllt werden müssen, z.B. Zeitraum der Realisierung, Hinweise zur Beantragung zentraler Haushaltsmittel sowie Hinweise zur Abstimmung relevanter Meilensteine und damit verbundener Berichtspflichten.

Das so durch die Programmsteuerung erteilte Projektmandat ist insofern wichtig, als dass die erwartete Vielzahl von Projekten auf einer groben Steuerungsebene koordiniert und geplant werden müssen. Damit wird unter anderem sichergestellt, dass auch bei sich ändernden Rahmenbedingungen und zeitlichen Verschiebungen die Vorbereitung der einzelnen Projekte zum richtigen Zeitpunkt erfolgt und die erforderlichen Ressourcen bereitstehen.

## **2. Antrag auf Projektausführung**

Auf Basis des Projektmandates wird der Auftraggeber des Projektes „Rollout E-Akte in Behörde XYZ“ mit der Vorbereitung und Initiierung des Projektes beginnen und die erforderlichen Angaben für den „Antrag auf Projektausführung“ erarbeiten. Das CCD kann bei der Antragstellung beratend in Anspruch genommen werden. Dieser Antrag wird nur die zur Programmsteuerung erforderlichen Informationen über das konkrete Projekt abfragen. Diese Informationen wurden zuvor in dem Projekt zur Initiierung des Programms (siehe Kapitel 8 „Umsetzungsplanung zur Überführung des Konzeptes in den Regelbetrieb“) sowie in dem vorausgegangenen E-Government-Grundlagenprojekt „E-Akte“ spezifiziert.

Der Auftraggeber des Projektes reicht den „Antrag auf Projektausführung“ über das CCD beim Programmmanager ein. Dabei nimmt das CCD eine Vorprüfung vor. Der Antrag wird anschließend auf Programmebene geprüft (z.B. Kosten, Konsistenz, Zeitplanung) und das Ergebnis an den Auftraggeber des Projektes kommuniziert, d. h. es erfolgt entweder eine Ablehnung, eine Rücksprache über Änderungen oder die Beauftragung zur Projektausführung des Projekts „Rollout E-Akte in Behörde XYZ“.



### **3. Statusbericht für das Programm**

Mit Umsetzung des Projekts „Rollout E-Akte in Behörde XYZ“ greifen die im Rahmen der Projektmandatierung und Projektbeauftragung definierten Berichtspflichten des Projektes an das Programm. Diese Statusberichte umfassen die aus Sicht der Programmsteuerung und zur Verwaltung zentraler Haushaltsmittel erforderlichen Informationen. Sie werden nach einer Vorprüfung durch das CCD an das Programmmanagement weitergeleitet, um dort Transparenz zum Status und Fortschritt aller Projekte herzustellen, so dass bei Bedarf steuernd Einfluss genommen werden kann. An der Prüfung auf Programmebene sind die zuständigen E-Government-Verantwortlichen beteiligt, der Programmmanager trägt die Verantwortung für die Prüfung.

### **4. Sonderfall Projektchange**

Im Rahmen der Umsetzung des Projekts „Rollout E-Akte in Behörde XYZ“ kann es zu Änderungen gegenüber der ursprünglichen Projektplanung kommen, die zu einer Überschreitung der mit dem Programm abgestimmten Rahmenbedingungen führen und von dem Projekt nicht mehr abgedeckt werden können, z. B. hinsichtlich der Projektlaufzeit oder des -Projektbudgets. In diesem Fall entscheidet der Auftraggeber des Projektes, dass der Projektmanager einen Antrag auf Projektchange mittels einer definierten Vorlage stellt. Der Antrag zum Projektchange wird über das CCD beim Programmmanagement eingereicht. Je nach Tragweite entscheidet der Programmmanager selbst oder legt den Antrag dem Programmausschuss zur Entscheidung vor.

### **5. Projektabschlussbericht**

Zum Abschluss des Projekts „Rollout E-Akte in Behörde XYZ“ erstellt der Projektmanager einen vom Auftraggeber zu verantwortenden Projektabschlussbericht unter Verwendung der bereitgestellten Vorlage. Dieser enthält beispielsweise den finalen Statusbericht und einen Erfahrungsbericht, um der Programmsteuerung und dem CCD Rückschlüsse auf künftige Projekte zu ermöglichen. Der Projektabschlussbericht wird daher über das CCD dem Programmmanagement vorgelegt.

## **7. Programm- und Projektressourcen**

Eine effektive und effiziente Steuerung des Programms „Digitale Verwaltung NRW“ samt zugehöriger Projekte setzt bereits für die Initiierungsphase des Programms die Verfügbarkeit angemessener finanzieller, personeller und technischer Ressourcen zwingend voraus.

In diesem Kapitel werden Annahmen, Grundsätze und Rahmenbedingungen der diesbezüglichen Ressourcenplanungen aufgeführt. Auf Grund des Umfangs und der Komplexität des Programms „Digitale Verwaltung NRW“ sowie des daraus resultierenden Regelungs- und Abstimmungsbedarfs können diese Annahmen erst in der Initialisierungsphase des Programms präzisiert werden. Bei der folgenden Ressourcenplanung wird zwischen der Ressourcenplanung für die Initiierungsphase und dem Regelbetrieb des Programms sowie seiner Projekte differenziert.

### **7.1. Ressourcen zur Programminitiierung**

Die Initiierung des Programms erfolgt in einem eigenen Projekt. Auf Grund von bereitstehenden monetären und personellen Ressourcen für die Umsetzung des Programms „Digitale Verwaltung NRW“ muss das Projekt zur Programminitiierung schnellstmöglich und somit schon parallel zur Verabschiedung dieses Konzeptes gestartet werden. Sollte sich bis zur Verabschiedung des Konzeptes relevanter Änderungsbedarf ergeben, wird dieser in dem Projekt zur Programminitiierung berücksichtigt. Die Beteiligung der Ressorts am Projekt zur Programminitiierung wird schnellstmöglich eingeleitet. Weitergehende Informationen zur Terminplanung sind dem Kapitel 8 „Umsetzungsplanung / Roadmap“ zu entnehmen.

Mit diesem Initiierungsprojekt sollen - im Sinne eines E-Government-Grundlagenprojektes (siehe Kapitel 5.2) - alle Voraussetzungen für eine erfolgreiche Programmsteuerung geschaffen werden. Es beinhaltet die folgenden Bereiche:

1. Entwicklung der in diesem Konzept aufgeführten Hilfsmittel, Formulare und Pläne.

2. Entwicklung und Etablierung wesentlicher Programmsteuerungsprozesse und -funktionen, insbesondere Berichtswesen, Eskalationswege, Konkretisierung der Gremienstrukturen einschließlich der Geschäftsordnungen sowie Spezifikation und Besetzung aller Rollen in der Programmsteuerung.
3. Definition der Mindestnutzenanforderungen an die Ressorts (siehe Kapitel 3.6 „Nutzen- und Qualitätsmanagement“) einschließlich Entwicklung und Anwendung der hierfür erforderlichen Methodik.
4. Etablierung einer angemessenen Softwareunterstützung für das Programmmanagement.
5. Etablierung der wesentlichen Plattformen zur Kommunikation, Information und zur Öffentlichkeitsarbeit des Programms einschließlich der Konzeption der hierfür erforderlichen Prozesse, Rollen und Strukturen.
6. Planung und Durchführung von Methoden- und Tool-Schulungen für die Mitglieder des zu etablierenden Programmausschusses, des Programmbüros und ggf. auch der Projektmanager.
7. Erarbeitung und Etablierung einer vorläufigen Programmsteuerung

Eine konkrete Ermittlung der erforderlichen Ressourcen für das Projekt zur Programminitiierung ist im jetzigen Stadium kaum möglich, daher dienen die folgenden Angaben als Näherungswerte zur Beurteilung des zu leistenden Aufwandes:

- Bezogen auf die Personalressourcen ist in Summe davon auszugehen, dass die Umsetzung des Initiierungsprojektes einen Aufwand von mehreren Hundert Personentagen in Anspruch nimmt. Davon muss ein erheblicher, noch zu spezifizierender Teil durch externe Unterstützung geleistet werden.
- Zusätzlich zu dem personellen Aufwand werden für die Etablierung einer Programmmanagement-Software ca. 600.000 Euro veranschlagt (Lizenzen, Konzeption, Anpassung, Integration). Die Durchführung von Schulungen wird mit einem Aufwand von ca. 40.000 Euro kalkuliert.
- Für die Anpassung der Kommunikations- und Informationsplattform (NRW Connect) an die Programmbedürfnisse werden ebenfalls 40.000 Euro eingeplant.

Eine Konkretisierung der Projektressourcen wird während der Projektvorbereitung erfolgen.

## **7.2. Ressourcen zur Programmsteuerung im Regelbetrieb**

Nach der Überführung des Programmmanagements in den Regelbetrieb ist eine effektive Wahrnehmung der Programmkoordination ein kritischer Erfolgsfaktor. Hierfür sind insbesondere die Rollen Programmmanager und Programmbüro in der CIO-Stabsstelle mit angemessenen Ressourcen auszustatten. Weiterhin ist zu klären, in welchem Umfang personelle Ressourcen zur Verwaltung der zentralen Haushaltsmittel für dezentrale Aufgaben benötigt werden. Die Anforderungen an die personelle Ausstattung des Programmmanagements konnten bei dessen Konzeption nicht belastbar ermittelt werden. Diese Fragestellung ist im Rahmen des Projektes zur Initiierung des Programms zu klären.

Für externe Unterstützung zur Weiterentwicklung der Programmmanagement-Methodiken und -hilfsmittel sowie ggf. für ein externes Programmcontrolling wird ein Budget von 150.000 Euro jährlich angesetzt.

Weitere Kosten z. B. für Pflege und Betrieb der Programmmanagementsoftware werden auf etwa 20 % der Anschaffungskosten geschätzt; sie liegen somit näherungsweise bei ca. 120.000 Euro jährlich.

Da das Programmmanagement als zentrale Aufgabe gestaltet ist, obliegt der CIO-Stabsstelle die Finanzierung der vorgenannten Ressourcen aus zentralen Mitteln.

## **7.3. Ressourcen zur Projektsteuerung**

Rollen und Verantwortungsbereiche für Projekte des Programms „Digitale Verwaltung NRW“ sind in den Kapiteln 5 „Projekttypen“ und 6 „Prozesse“ dieses Konzeptes beschrieben. Hinsichtlich der Verankerung der Ressourcen für das Projektmanagement ist maßgeblich, wer Auftraggeber eines Projektes ist. Aus der Rolle Auftraggeber ergibt sich die Verantwortung für die Durchführung und Organisation des Projektes; der Auftraggeber trägt auch die Kosten für das Management des Projektes. Dazu

gehören z. B. die Personalkosten des Projektmanagers und ggf. auch der Beschäftigten eines Projektbüros - sofern eines eingerichtet wird - sowie die Kosten für Unterstützungsleistungen. Das CCD wird zwar grundlegende und allgemeine Beratungsleistungen zum Projektmanagement anbieten. Operative Arbeiten im Bereich des Projektmanagements wird das CCD aber allenfalls in Ausnahmefällen wahrnehmen können. Hierzu zählen insbesondere E-Government-Grundlagenprojekte oder damit verbundene Pilotierungen im Auftrag des Programmmanagements selbst. Allerdings wird das CCD Rahmenverträge über Beratungsleistungen zum Projektmanagement ausschreiben und den Ressorts bzw. den Behörden eine Abrufmöglichkeit anbieten, die dann allerdings von diesen selbst finanziell zu tragen ist. Eine Ausnahme von der vorgenannten Regelung stellen die Projekte zum Rollout der "E-Akte" dar. Soweit das CCD die Ressorts bzw. Behörden beim Rollout der "E-Akte" durch Übernahme der Projekt- oder Teilprojektleitung mangels Ressourcen nicht selbst unterstützen kann, soll die Inanspruchnahme externer Unterstützung in zu definierenden Umfang aus zentralen Mitteln ermöglicht werden. Der zu definierende Umfang der Kostenübernahme wird im E-Government-Grundlagenprojekt „E-Akte“ konkretisiert.

Etwaige Kosten für Projektmanagementsoftware müssen ebenfalls von den Auftraggebern der Projekte getragen werden. Allerdings ist es naheliegend, mittelfristig den Einsatz einer landesweit einheitlichen Softwarelösung für das Projektmanagement zu prüfen. Da im Land aktuell ein solches Angebot nicht besteht und hierbei auch weitere Vorhaben, die nicht nur das Programm „Digitale Verwaltung NRW“ betreffen, zu berücksichtigen sind, wird eine diesbezügliche Prüfung vom CIO gesondert eingeleitet.

## **8. Umsetzungsplanung zur Überführung des Konzeptes in den Regelbetrieb**

In diesem Kapitel wird der grobe Umsetzungsplan zur Überführung des Konzeptes in den Regelbetrieb des Programmmanagements „Digitale Verwaltung NRW“ dargestellt. Der Umsetzungsplan stellt die Aufgaben und Meilensteine in einen zeitlichen Zusammenhang dar.

Die Planung umfasst drei Abschnitte. Aufbauend auf dem Konzept wird im ersten Abschnitt des Umsetzungsplans ein Projekt zur Initialisierung des Programmmanagements vorbereitet und durchgeführt. Das Ziel ist hierbei die strukturierte Überführung in den Regelbetrieb zum 01.07.2017. Bis zum Regelbetrieb des Programmmanagements ist eine vorläufige Programmsteuerung zu etablieren.

Roadmap Programmmanagement Digitale Verwaltung NRW		2016	2017							
Zeitraum		Q4	1	2	3	4	5	6	7	ab 8
<b>Projekt zur Initialisierung des Programmmanagements</b>										
<b>Projektmanagement</b>	Projektvorbereitung und –initialisierung									
<b>Initialisierungsprojekt</b>	Projektleitung									
<b>Erarbeitung und Implementierung vorläufiges Programmmanagement</b>										
<b>Initiale Programmplanung auf Grundlage des Konzepts</b>	Entwicklung Pläne insb. Programmplan									
	Entwicklung Methodik									
	Ermittlung des Programmumfangs und Erhebungen in den Ressorts									
	Auswertung und Aufbau Planung									
<b>Prozesse und Hilfsmittel</b>	Prozessspezifikation									
	Entwicklung Hilfsmittel und Anleitung									
	Spezifikation Governance-Strukturen									
<b>Programmmanagement-software</b>	Auswahl und Beschaffung, Anpassung , Implementierung									
<b>Veränderungsmanagement</b>	Informations- und Kommunikationsplattform und –prozesse des Programmmanagements in Abstimmung mit E-Government-Grundlagenprojekt „Veränderungsmanagement“									
	Schulungen für PA / PM / PB									
<b>Meilenstein</b>	<b>Abstimmung und Freigabe Planung</b>									
<b>Vorläufige Programmsteuerung</b>										
<b>Laufende Maßnahmen im Bereich E-Government-Infrastruktur</b>	Überführung der laufenden Maßnahmen in Projektstrukturen, Einbindung in die vorläufige Programmsteuerung und Übergang in die finale Programmsteuerung vorbereiten									
<b>Vorläufige Behandlung weiterer Projekte</b>	Vorläufige Initiierung und Steuerung von Projekten des Programms, Einbindung in die vorläufige Programmsteuerung und Übergang in die finale Programmsteuerung vorbereiten									
<b>Meilenstein</b>	<b>Inbetriebnahme finales Programmmanagement und Überführung laufender Projekte</b>								*	
<b>Laufende Programmsteuerung</b>										
<b>Programm- und Projektsteuerung</b>	Programm- und Projektsteuerung im Regelbetrieb									

Tabelle 7: Umsetzungsplanung

## 9. Anhang 3: Glossar

Das folgende Glossar liefert einen Überblick über die wichtigsten Begriffe des Konzepts.

Begriff	Beschreibung
<b>Antrag auf Projektausführung</b>	Die Durchführung des Projekts wird mit Hilfe des „Antrags auf Projektausführung“ beantragt.
<b>Antrag auf Projektchange</b>	Änderungen am Projekt werden mit Hilfe des „Antrags auf Projektchange“ beantragt
<b>Architekturmanagement IT.NRW (Referat 22)</b>	Das Architekturmanagement von IT.NRW (Referat 22) (kurz AR) berät bei Bedarf bei E-Government-Grundlagenprojekten.
<b>Auftraggeber</b>	Die Rolle Auftraggeber (kurz AG, gem. PRINCE2®: Auftraggeber) trägt die Gesamtverantwortung für das Projekt. In dieser Rolle muss der Auftraggeber sicherstellen, dass die Projektziele und der geplante Nutzen erreicht und die Risiken des Projekts aktiv gesteuert werden.
<b>Berichtswesen</b>	Das Berichtswesen umfasst die Erzeugung und Übermittlung von aussagekräftigen Informationen zum Status und Fortschritt in Gestalt von formalisierten Berichten auf Basis des bestehenden Kommunikationsplans.
<b>Business Change Manager</b>	siehe deutscher Begriff: E-Government-Verantwortlicher der Ressorts
<b>Competence Center Digitalisierung</b>	Das Competence Center Digitalisierung (kurz CCD) bei IT.NRW ist der erste Ansprechpartner für die Landesverwaltung bei Unterstützungs- und Beratungsbedarf zur Umsetzung des E-Government Gesetzes NRW sowie des zugehörigen Masterplans.
<b>Digitalisierungskonzepte</b>	Digitalisierungskonzepte umfassen die Dokumentation, Analyse und Modellierung von optimierten Geschäftsprozessen hinsichtlich digitaler Strukturen und schaffen somit Transparenz mit Blick auf die Optimierungspotenziale der Geschäftsprozesse.
<b>E-Government-Verantwortlicher der Ressorts</b>	Die Rolle E-Government-Verantwortliche der Ressorts (kurz E-Gov-V; gem. MSP: Business Change Manager) ist im Programmausschuss für die Integration der Projektergebnisse in das betriebliche Umfeld der von ihnen vertretenen Organisa-

	tionsbereichs verantwortlich sowie für die Erzielung der daraus messbaren Verbesserungen und Nutzeneffekte.
<b>E-Government Gesetz Nordrhein-Westfalen</b>	Das E-Government-Gesetz Nordrhein-Westfalen (kurz EGovG NRW) ist das Gesetz zur Förderung der elektronischen Verwaltung in Nordrhein-Westfalen
<b>E-Government-Grundlagenprojekte</b>	Mit E-Government-Grundlagenprojekte werden die Grundlagen und Voraussetzung für die daran anschließenden operativen Umsetzungen, d. h. Rollout-Projekte sowie Projekte zur Digitalisierung von Geschäftsprozessen in den Behörden geschaffen.
<b>E-Government-Rat</b>	Der E-Government-Rat ist die treibende Kraft hinter dem Programm „Digitale Verwaltung NRW“, die die Investitionsentscheidung trifft und auf oberster Ebene die Zustimmung zu den Zielen und der Umsetzung des Programms gibt.
<b>E-Government-Rat-Mitglied</b>	Die Mitglieder des E-Government-Rates vertreten die Interessen der Ressorts im E-Government-Rat. Die Rolle wird durch die Z-Abteilungsleitungen der Ressorts besetzt.
<b>E-Partizipation</b>	E-Partizipation ist die Bereitstellung von Online-Verfahren, mit deren Hilfe Bürger am politischen Entscheidungsprozess aktiv über das Internet beteiligt werden können.
<b>Föderales Informationsmanagement (FIM)</b>	Das Föderale Informationsmanagement (FIM) verfolgt das Ziel, Informationen zu Verwaltungsvorgängen zwischen Bund, Ländern und Kommunen zu harmonisieren, so dass gleiche Inhalte immer gleich beschrieben werden. Dazu wird auf fachlich-redaktioneller und organisatorischer Ebene eine nachhaltige Infrastruktur nach einem Baukastensystem geschaffen, die Informationen zu Verwaltungsverfahren bzgl. der Bausteine Leistungsbeschreibungen, Formular- und Prozessinformationen umfasst.
<b>GPO-Konzept-Projekte</b>	<b>GPO-Konzept-Projekte sind Projekte zur Erstellung von Digitalisierungskonzepten.</b>
<b>GPO-Umsetzungsprojekte</b>	GPO-Umsetzungsprojekte setzen die in den GPO-Konzept-Projekten erstellten Digitalisierungskonzepte technisch um und helfen somit bei der Optimierung der Geschäftsprozesse.
<b>IBZED</b>	IBZED wird für die Darstellung von Verantwortlichkeiten im Prozesskontext des Programm- und Projektmanagements verwendet. IBZED steht für: I - zu informieren, B - beraten,



	Z - zustimmen, E - entscheiden, D - durchführen
<b>Informationsmanagementplan</b>	Der Informationsmanagementplan (gem.MSP: Information Management Plan) umfasst das Regelwerk zum Erstellen des initialen Informationsmanagementplans und die eigentliche Planung der Informationsablage und –verteilung.
<b>Kommunikationsplan</b>	Der Kommunikationsplan umfasst die Kommunikationsstrategie und einen Plan mit allen Programm- und Projekt übergreifenden Kommunikationsmaßnahmen, die über das Berichtswesen hinausgehen.
<b>Kritischer Erfolgsfaktor</b>	Die kritischen Erfolgsfaktoren beschreiben die Voraussetzungen, damit das Programm "Digitale Verwaltung NRW" erfolgreich sein kann.
<b>Lead Supplier</b>	Der Lead Supplier (kurz LS) ist der führende IT-Dienstleister zum Betrieb und zur Bereitstellung der E-Government-Infrastruktur. Im Programm „Digitale Verwaltung NRW“ ist der Lead Supplier IT.NRW.
<b>Managing Successful Programmes</b>	MSP® steht für „Managing Successful Programmes“ und ist ein strukturiertes Rahmenwerk, mit dessen Hilfe sichergestellt werden kann, dass Veränderungsprozesse in Unternehmen konsequent am strategischen Nutzen ausgerichtet werden. MSP® definiert Programmmanagement als die Durchführung der koordinierten Organisation, Anordnung und Implementierung eines Portfolios von Projekten, um für das Geschäft strategisch wichtige Ergebnisse und Vorteile zu erzielen.
<b>Masterplan</b>	Der Masterplan ist ein Plan zur Umsetzung des EGovG NRW in der Landesverwaltung
<b>Nutzenrealisierungsplan</b>	Der Nutzenrealisierungsplan für das Programm betrachtet lediglich die Projekte zur operativen Umsetzung (nicht die E-Government-Grundlagen-Projekte) und umfasst ein Regelwerk zum Erstellen des initialen Nutzenrealisierungsplans. Der initiale Nutzenrealisierungsplan beinhaltet die „topdown“ aus Programmsicht zu erstellenden Nutzenaspekte und deren grobe zeitliche Realisierung.
<b>Nutzenrevisionsplan</b>	Der Nutzenrevisionsplan (gem.PRINCE2®: Nutzenrevisionsplan) für ein Projekt umfasst die Planung des erwarteter Nutzen sowie eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung.
<b>Projektmuster</b>	Projektmuster beschreiben immer wiederkehrende Abläufe,

	die Standardisierungspotenzial bieten. Im Kontext dieses Konzept werden mit Hilfe der Projektmuster Vereinfachungspotenziale für die Abwicklung der Projekte angestrebt.
<b>PRINCE2® (Projects in Controlled Environments)</b>	PRINCE2® ist eine Methode, die ausgewählte Bereiche des Projektmanagements unterstützt. Die Abkürzung steht für „ <b>Projects in a Controlled Environment</b> “.
<b>Prinzipien</b>	Prinzipien beschreiben Leitgedanken, die helfen, die gemeinsame Vision zu verwirklichen. Sie sind als Entscheidungsmaxime zu verstehen und während des Programmverlaufs entsprechend anzuwenden, beispielsweise bei der Genehmigung von Projektanträgen, Ressourcenkonflikten oder Eskalationen.
<b>Programm "Digitale Verwaltung NRW"</b>	Das Programm (gem. MSP®: Programme) "Digitale Verwaltung NRW" ist im Kontext des Konzepts eine temporäre, flexible Organisation, die geschaffen wird, um zahlreiche zusammenhängende Projekte und Aktivitäten zu koordinieren, zu lenken und zu überwachen und das EGoVG NRW und den zugehörigen Masterplan erfolgreich umzusetzen.
<b>Programmausschuss</b>	Der Programmausschuss (kurz PA; gem. MSP®: Programme Board) steuert das Programm „Digitale Verwaltung NRW“ und ist eine nachgelagerte Organisationseinheit des E-Government-Rates. Die Hauptaufgabe des Programmausschuss ist es, das Programm gemäß den definierten und messbaren Zielen voranzubringen und sicherzustellen, dass der angestrebte Wandel eintritt.
<b>Programmbüro</b>	Die Rolle Programmbüro (kurz PB; gem. MSP®: Programme Office) stellt die erforderliche Unterstützungsfunktion für den Programmmanager dar. Im Programmbüro laufen alle Informationen zum Programm auf. Weiterhin werden dort alle Aktivitäten zur Steuerung (auch Ressourcensteuerung), Berichtswesen, Risikobetrachtung, Kontrolle, Kommunikation des Programms gebündelt.
<b>Programme Board</b>	siehe deutscher Begriff: Programmausschuss
<b>Programme Communication Plan</b>	siehe deutscher Begriff: Kommunikationsplan
<b>Programme Manager</b>	siehe deutscher Begriff: Programmmanager
<b>Programmmanager</b>	Die Rolle Programmmanager (kurz PM; gem. MSP®: Programme Manager) ist für die Einrichtung, Organisation und Verwaltung des Programms zuständig.
<b>Programmplan</b>	Der initiale Programmplan (gem. MSP®: Programme Plan

	und Projects Dossier) umfasst die Aufzählung aller Projekte und eine grobe Zeitplanung (z.B. Meilensteine, Programmphasen, regelmäßige Berichtspflichten), Abhängigkeiten der Vorhaben (z.B. Programminhalte und Grobplanung der Basiskomponenten) und wird strukturiert dargestellt (z.B. Unterscheidung nach Projekttypen und Ressorts).
<b>Programmrichtlinie</b>	Die Programm-Richtlinie definiert Vorgaben für das Programm und beantwortet Grundsatzfragen. Die Grundlage für die Programm-Richtlinie liefert das Konzept "Digitale Verwaltung NRW Programm- und Projektmanagement".
<b>Programmverantwortlicher (PV)</b>	Die Rolle Programmverantwortlicher (kurz PV; gem. MSP®: Senior Responsible Owner) stellt sicher, dass die Ziele des Programms erreicht werden und der mit dem Programm angestrebte Wandel eintritt.
<b>Project Dossier</b>	Project Dossier ist Bestandteile des Programmplan (siehe Programmplan)
<b>Project Environment</b>	Project Environment (deutsch: Projektumfeld) beschreibt Umfeld in dem das Projekt durchgeführt wird und nennt potenzielle Einflussfaktoren auf das Projekt.
<b>Projekt</b>	Ein Projekt (gem. PRINCE2®: Projekt) ist ein einmaliges, zeitlich befristetes, zielgerichtetes Vorhaben, das die Umsetzung von mehreren abgestimmten, gesteuerten Tätigkeiten erfordert. Das Projekt hat einen Anfangs- und Endtermin und muss unter Berücksichtigung der zur Verfügung stehenden Ressourcen (Geld, Personal, Hilfsmittel) umgesetzt werden. Im Programm "Digitale Verwaltung NRW" unterscheiden wir die folgenden vier Projekttypen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- E-Government-Grundlagenprojekte</li> <li>- Rollout-Projekte</li> <li>- GPO-Konzept-Projekte</li> <li>- GPO-Umsetzung-Projekte</li> </ul>
<b>Projektabschlussbericht</b>	Der Projektabschlussbericht umfasst eine zusammenfassende, abschließende Darstellung der erreichten Projektergebnisse und eine Evaluierung des Projekterfolgs. Siehe auch PRINCE2®-Glossar.
<b>Projektchange</b>	Der Projektchange beschreibt eine Änderung am Projekt aufgrund einer veränderten Projektsituation.
<b>Projektmanager</b>	Der Projektmanager (kurz PRM; gem. PRINCE2®: Projektmanager) trägt die Gesamtverantwortung für das Tagesge-

	schäft des Projektes. Zu den zentralen Aufgaben des Projektmanagers gehört die Planung, Umsetzung und Nachbetrachtung des Projektes.
<b>Projektmandat</b>	Das Projektmandat (gem. PRINCE2®: Projektmandat) ist die Aufforderung, ein bestimmtes Projekt vorzubereiten.
<b>Projektstatusbericht</b>	Der Projektstatusbericht (gem. PRINCE2®: Projektstatusbericht) ist ein Bericht, in dem der Projektmanager den Projektfortschritt dokumentiert.
<b>Qualitätssicherungsplan</b>	Der Qualitätssicherungsplan umfasst ein Regelwerk (zum Erstellen des initialen Qualitätssicherungsplans) und einen Prüfungsplan für Qualitätsaudits des Programms Digitale Verwaltung NRW.
<b>Referatsleitungen CIO1, CIO2, CIO3</b>	Die Rolle Referatsleitungen CIO1, CIO2, CIO3 der CIO-Stabsstelle (kurz RL) vertreten die Aufgabenbereiche der CIO-Stabsstelle in dem Programm „Digitale Verwaltung NRW“. Diese Rolle ist analog zu der Rolle E-Government-Verantwortliche der Ressorts zu verstehen.
<b>Ressourcenmanagementplan</b>	Der initiale Ressourcenmanagementplan (gem. MSP®: Resource Management Plan) beinhaltet die initiale Aufstellung des Ressourcenbedarfs (z.B. internes und externes Personal, SW-Unterstützung).
<b>Risikoregister</b>	Im Risikoregister werden alle Risiken dokumentiert, die für die Steuerung des Programms "Digitale Verwaltung NRW" relevant sind.
<b>Rollenbeschreibung</b>	Die Rollenbeschreibung beschreibt die Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen einer bestimmten Rolle
<b>Rollout-Projekte</b>	Rollout-Projekte setzen strategische Ziele einzelner Handlungsfelder des Bereiches Basiskomponenten des Masterplans auf E-Government-Infrastrukturkomponenten in den Behörden um, z. B. den Rollout der E-Akte in einer Behörde.
<b>Senior Business Manager</b>	siehe deutscher Begriff: E-Government-Rat Mitglied
<b>Senior Responsible Owner</b>	siehe deutscher Begriff: Programmverantwortlicher
<b>Sponsoring Group</b>	siehe deutscher Begriff: E-Government-Rat
<b>Stakeholder</b>	Stakeholder sind Personen, Gruppen oder Organisationen, die am Programm "Digitale Verwaltung NRW" aktiv beteiligt sind oder durch den Verlauf oder das Ergebnis des Programms beeinflusst werden.
<b>Veränderungsmanagement</b>	Das Veränderungsmanagement umfasst Planung und Durchführung von Maßnahmen, um die Wirksamkeit einer weit rei-

	chenden Veränderung sicherzustellen. Es geht um Information und Beteiligung und um Akzeptanzförderung. Dafür werden Maßnahmen aus den folgenden vier Handlungsfeldern umgesetzt: Kommunikations- und Informationsmaßnahmen, Schulungen und Workshops, Coaching-Aktivitäten sowie Marketing-Maßnahmen.
--	---

## 10. Anhang 4: Mitgeltende Unterlagen

Bei den folgenden Unterlagen handelt es sich um Dokumente oder Referenzen, auf denen die Konzeption des Programms „Digitale Verwaltung NRW“ aufbaut, oder auf die das Konzept verweist. Änderungen an diesen Dokumenten oder Referenzen sind nicht Gegenstand dieses Konzepts.

Auflistung der mitgeltenden Unterlagen:

- **E-Government-Gesetz NRW (EGovG NRW):** Gesetz zur Förderung der elektronischen Verwaltung in Nordrhein-Westfalen vom 08.07.2016
- **Gesetzentwurf zum E-Government-Gesetz:** Drucksache 16/10379 vom 02.12.2015 - Gesetzentwurf der Landesregierung; Gesetz zur Förderung der elektronischen Verwaltung in Nordrhein-Westfalen
- **Entschließungsantrag zum Gesetzentwurf zum E-Government-Gesetz:** Drucksache 16/10379 vom 28.06.2016 - Entschließungsantrag zum Gesetzentwurf der Landesregierung für ein „Gesetz zur Förderung der elektronischen Verwaltung in Nordrhein-Westfalen (E-Government-Gesetz Nordrhein-Westfalen – EGovG NRW)“
- **Masterplan zur Umsetzung des E-Government-Gesetzes NRW und zur weiteren Modernisierung in der Landesverwaltung Nordrhein-Westfalen (Entwurf Stand 18.05.2016)**
- **MSP® Literatur:** Managing Successful Programmes (MSP), Third Impression 2014, ISBN 9780113313273

- **Glossar MSP® Begriffe:**  
[https://www.axelos.com/Corporate/media/Files/Glossaries/MSP-Glossary-of-Terms\\_GB-DE-v1-1.pdf](https://www.axelos.com/Corporate/media/Files/Glossaries/MSP-Glossary-of-Terms_GB-DE-v1-1.pdf)
- **PRINCE2 Literatur:** Erfolgreiche Projekte managen mit PRINCE2, Dritte Auflage 2014, ISBN 9780113312146
- **Glossar PRINCE2 Begriffe:**  
[https://www.axelos.com/Corporate/media/Files/Glossaries/PRINCE2-2009-Glossary-of-terms\\_DE-v1-0\\_1.pdf](https://www.axelos.com/Corporate/media/Files/Glossaries/PRINCE2-2009-Glossary-of-terms_DE-v1-0_1.pdf)

Programm „Digitale Verwaltung NRW“

# Informationsveranstaltung „Framework Programm DVN“

# Warum Ihr Projekteinsatz wichtig ist

Die Digitalisierung wird die Verwaltungsarbeit und Ihren eigenen Arbeitsbereich umfassend verändern.

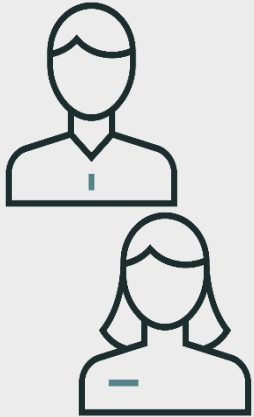
Ihr Projekteinsatz ist wichtig, denn...

- ✓ ...als Projektmitarbeiter haben Sie die Möglichkeit, diese **Veränderung aktiv mitzugestalten** statt dieser „unterworfen“ zu sein.
- ✓ ... Sie helfen, durch eine erfolgreiche Digitalisierung die **Arbeitswelt Ihrer Kollegen und Kolleginnen positiv** zu gestalten.
- ✓ ... Sie **erweitern Ihr Wissen** und sammeln **wertvolle Erfahrung** in der Durchführung von IT-Projekten.



# Überblick zum Programm DVN

## Zielgruppe und Abgrenzung



Die Informationsveranstaltung richtet sich an Personen in der Landesverwaltung NRW, die aktuell oder perspektivisch als Projektmitarbeiter in einem Projekt zur operativen Umsetzung des Programms DVN eingesetzt werden. Als Projektmitarbeiter gelten alle, die eine Rolle im Lenkungsausschuss bzw. im Projektteam eines Projekts einnehmen.

Ziel der Informationsveranstaltung ist die Einführung allgemeiner Grundlagen und Basisinformationen zum Projektmanagement sowie die Einführung in die für das Projektmanagement relevanten Spezifika des Programms DVN. Die Informationsveranstaltung ist deshalb weder Ersatz für praktische Projektmanagementenerfahrung, noch ersetzt sie eine PRINCE2®-Schulung<sup>1</sup>.

  
*Adressaten: alle  
Projektmitarbeiter*

  
*Adressaten: vor allem  
Projektmanager*

- 1 Überblick zum Programm DVN
- 2 Programmstruktur
- 3 Begriffsdefinitionen und Basisinformationen zum Projektmanagement
- 4 Projektstruktur im Programm DVN
- 5 Kurzdarstellung PRINCE2®
- 6 Managementprozesse im Programm DVN
- 7 Managementprodukte
- 8 Beauftragung und Steuerung von Dienstleistern
- 9 Hilfsmittel und Werkzeuge
- 10 Erfolgs-/Misserfolgskfaktoren in Projekten
- 11 Ressortspezifische Rahmenbedingungen

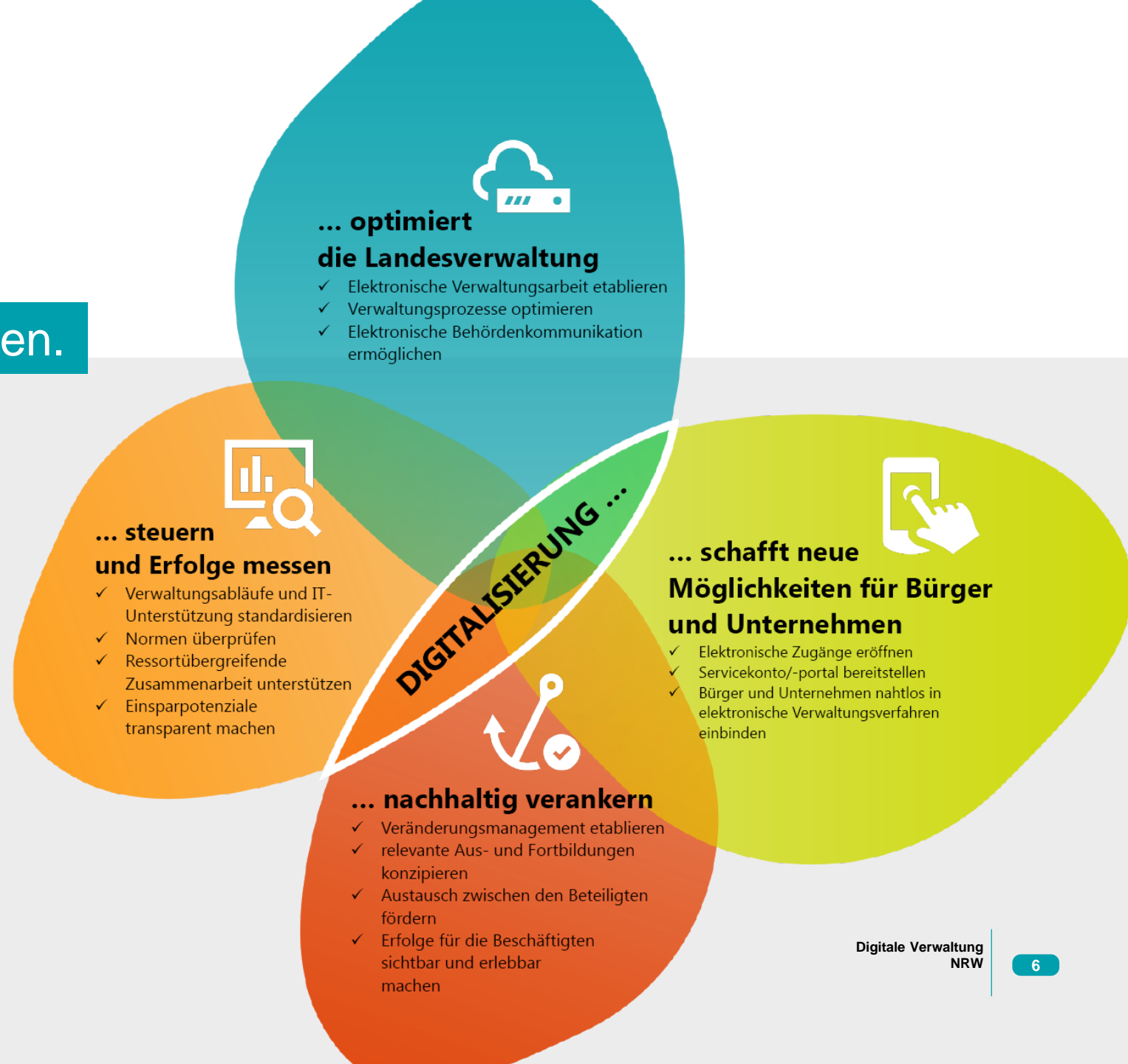
Punkt 1

# Überblick zum Programm DVN

## DIE VISION – Wo wir hinwollen.

### Das Programm Digitale Verwaltung NRW

- ✓ sorgt für eine die **konsequente Digitalisierung** der Landesverwaltung NRW,
- ✓ entlastet so Bürgerinnen, Bürger, Unternehmen und Behörden von vermeidbarem Verwaltungsaufwand,
- ✓ schafft **moderne Arbeitsplätze** in der Verwaltung und
- ✓ **unterstützt** die Landesverwaltung auf diesem Weg.



# Überblick zum Programm DVN

## GRUNDLAGEN – Wo wir herkommen

01		E-Government Gesetz NRW
02		Landtagsentschließung zum Entwurf des EGovG NRW (LT Drucksache 16/12373)
03		Koalitionsvertrag für Nordrhein-Westfalen 2017-2022



# Überblick zum Programm DVN

## Bedeutung des Programms

DVN – ein gewaltiges Reorganisationsvorhaben:

Durch die Digitalisierung verändert sich unsere Arbeitsweise grundlegend. Alle Beschäftigten haben die Chance, den Veränderungsprozess aktiv mitzugestalten.



### DIE AUFGABE IN ZAHLEN:

**ca. 120.000**

Mitarbeiterinnen & Mitarbeiter  
mit PC-Arbeitsplatz

**550**

Behörden

**24**

Grundlagenprojekte

**> 1000**

Projekte zur operativen  
Umsetzung

# Projekttypen des Programms



\*Rollout der Basiskomponenten im Rahmen der GPO Projekte

## Richtwerte zu quantitativem Entlastungspotenzial aus Begründung EGovG NRW

**Richtwerte<sup>1</sup>** zu konkreten **quantitativen Entlastungseffekten** für die Landesverwaltung betreffen drei Kostenkategorien:



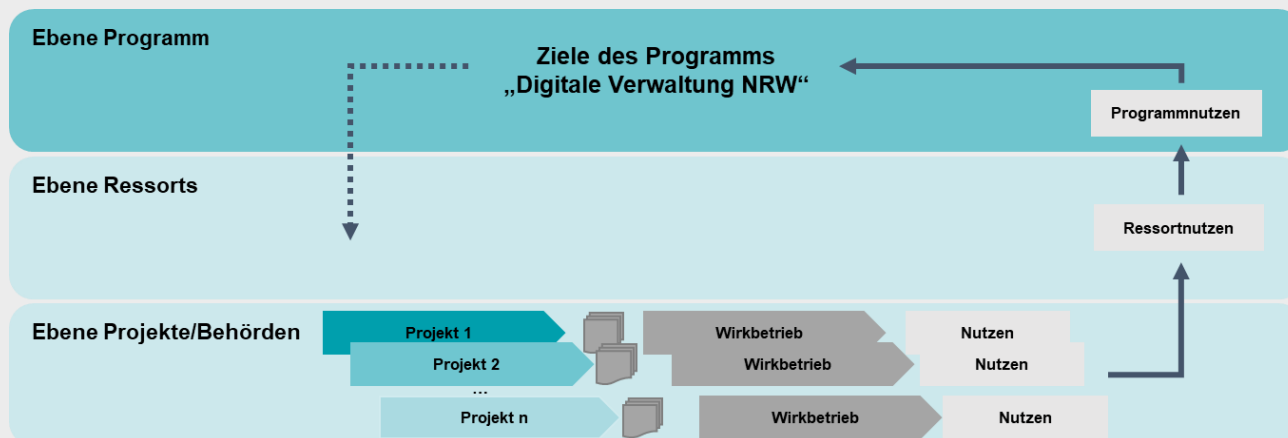
<sup>1</sup> Quelle: Entwurf EGovG NRW, Begründung, Allgemeiner Teil, S. 13 ff.

<sup>2</sup> Bezogen auf Anzahl Beschäftigte der (damaligen) Laufbahngruppen mittlerer Dienst und gehobener Dienst.



## Konsolidierung auf Programmebene



Auf **Programmebene** werden die Projekt-WiBen und die Wirkbetriebs-WiBen **konsolidiert**. Die **Aggregation** der gemeldeten Werte erfolgt ressortspezifisch auf Basis der **drei definierten Kostenkategorien** zu Entlastungspotenzialen gemäß Gesetzesbegründung zum EGovG NRW.



# Meilensteine im Programm DVN (1/3)

Meilensteine	2016	2017	2018
Inkrafttreten des EGovG NRW	◆ 16.07.2016		
Kabinettsbeschluss E-Government-Rat	◆ 04.10.2016		
Konzept Programm- und Projektmanagement: Ausarbeitung	■ 10.2016 - 12.2016		
Konzept Programm- und Projektmanagement: Befassung EGoR	◆ 15.12.2016		
E-Government-Rat: Gründungssitzung	◆ 25.11.2016		
Rahmenvertrag MIK – Partnerschaft Deutschland		◆ 10.02.2017	
Programmausschuss: Gründungssitzung		◆ 24.05.2017	
Etablierung monatl. Statusberichte EPGs			◆ 12.2017
Programminitiierung		02.2017 - 04.2018	■

# Meilensteine im Programm DVN (2/3)

Meilensteine	2018	2019	2020
Zustimmung zum Abschluss der Programminitiiierung durch EGoR	◆ 24.04.2018		
Etablierung Aufbaustab	◆ 03.2018		
Stufe 1: Gesetzliche Anforderungen an elektronische Kommunikation mit und Informationsangebote von Behörden erfüllt	◆ 24.04.2018		
Vorgezogene GPO Konzept-Projekte: Befassung Programmausschuss		◆ 01.2019	
Abnahme Finanzierungskonzept		◆ 18.02.2019	
Vorgezogene GPO Umsetzung-Projekte: Befassung Programmausschuss			◆ 05.11.2019
Initiale Rollout-Rahmenplanung: Befassung EGoR			◆ 04.12.2019
Review Programmsteuerung			Ab 09.2019 
Start Stabilisierungs- und Organisationsphase			Ab 12.2019 

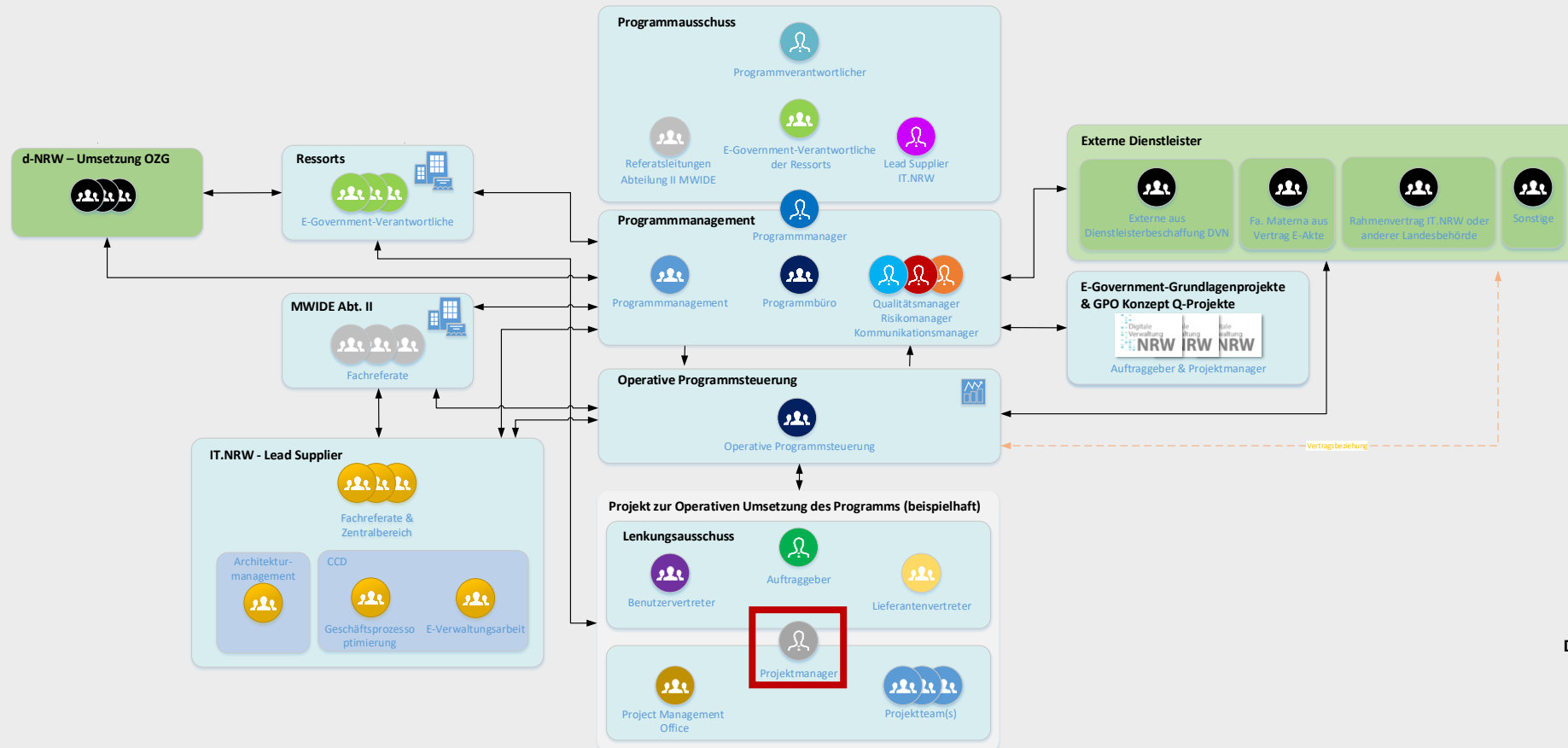
# Meilensteine im Programm DVN (3/3)

Meilensteine	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Stufe 2: Elektronische Verwaltungsarbeit bereit für Rollout	◆ 30.04.2020					
Stufe 3: Zehn hochpriorisierte Geschäftsprozesse digitalisiert und Elektronische Verwaltungsarbeit bereit für erweiterten Rollout		◆ 31.07.2021				
Stufe 4: E-Government Infrastruktur vervollständigt			◆ 31.01.2022			
Stufe 5: Elektronische Verwaltungsarbeit flächendeckend eingeführt					◆ 31.01.2024	
Stufe 6: Verwaltung des Landes NRW digitalisiert						31.12.2025 ◆

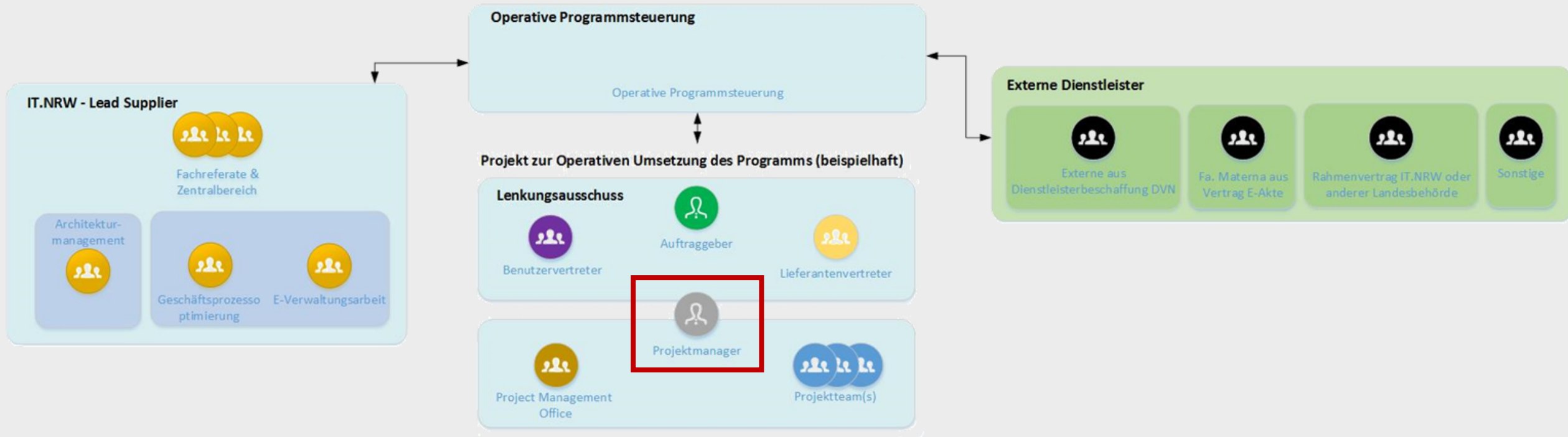
Punkt 2

# Programmstruktur

## Big Picture Programmsteuerung (High Level)



## Zusammenhang Programm- und Projektebene



## E-Government Verantwortliche - Rollenverständnis

### **Rollenverständnis nach dem Leitfaden Programmsteuerung:**

- ✓ Zentraler Ansprechpartner für Programmmanagement
- ✓ Übergreifende Steuerung aller Projekte im Ressorts, um messbare Veränderungen und Nutzeneffekte zu überwachen
- ✓ Verantwortlich für die Erstellung des Zielbildes
- ✓ Verantwortlich für die Integration der Projektergebnisse in das betriebliche Umfeld
- ✓ Vertretung der Ressorts im Programmausschuss

### **Schärfung:**

- ✓ Zentraler Ansprechpartner für Programmmanagement und für die Behörden des Ressorts
- ✓ Ressortspezifische Kommunikation von Informationen aus dem Programm an die Behörden
- ✓ Ressortübergreifende Informationen stellt das Programmmanagement auf NRW connect extern bereit



Punkt 3

# Begriffsdefinitionen und Basisinformationen zum Projektmanagement

# Definition Projekt

## Projekt

Ein Projekt ist ein Vorhaben, um **festgelegte Arbeitsergebnisse** im Rahmen vorab **definierter Anforderungen und Rahmenbedingungen** zu erzielen

## Was zeichnet ein Projekt aus?

- **Zeitliche Befristung, Einmaligkeit und Neuartigkeit:** d.h. ein Projekt ist keine sich wiederholende Routinetätigkeit, sondern ein spezifisches Vorhaben mit dem ein neuartiges Ergebnis erzeugt wird
- **Interdisziplinäre Organisation:** d.h. ein Projekt hat aufgrund seiner Komplexität eine eigene Organisation abseits der Linientätigkeit in der Projektmitarbeiter aus verschiedenen Arbeitsbereichen und mit unterschiedlichen Expertisen zusammenarbeiten

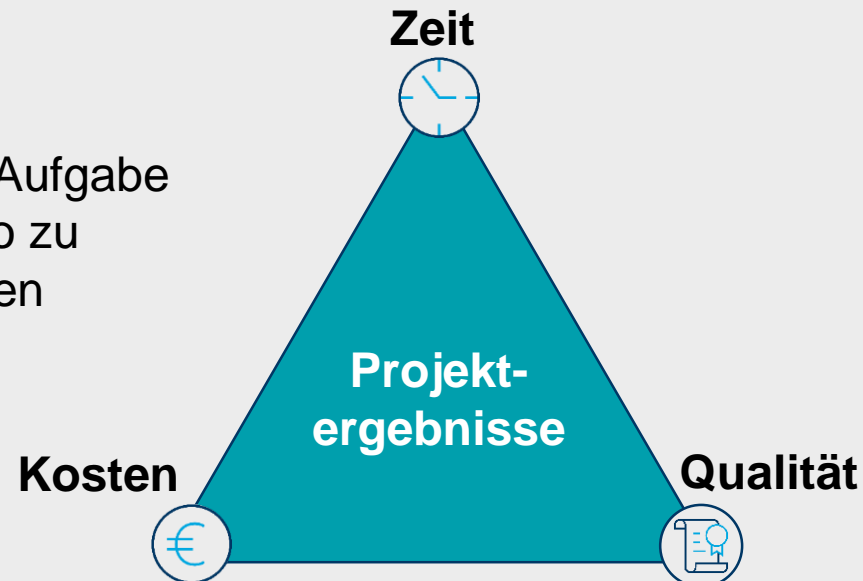
# Definition Projektmanagement

## Projekt- manage- ment

Das Projektmanagement umfasst die Gesamtheit der komplexen und übergreifenden **Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mittel** für die Abwicklung eines Projekts.

Vgl. DIN 69901-5:2009-01 (2009), S. 14.

Das **Magische Dreieck** verdeutlicht die Aufgabe des Projektmanagements, das Projekt so zu organisieren, dass Ergebnisse im Rahmen **zeitlicher, finanzieller und qualitativer Vorgaben** erzeugt werden.



# Abgrenzung des Begriffs „Projekt“

## Abgrenzung Projekt vs. Programm

Während ein Projekt auf ein einzelnes Vorhaben fokussiert ist, werden in einem Programm mehrere **zusammengehörige**, die gleiche **Strategie** verfolgende **Projekte gebündelt** (vgl. Programm DVN durch das zusammengehörende Digitalisierungsprojekte gesteuert werden)

## Abgrenzung Projekt vs. Portfolio

Ein Portfolio beinhaltet **alle Projekte einer Organisation**, dabei müssen diese **nicht automatisch thematisch zusammengehören**.

# Generischer Projektprozess

In klassischen Projektmanagement-Methoden durchläuft ein Projekt drei generische Phasen

## Initiierung

In der Initiierung werden die **Projektergebnisse**, die **Rahmenbedingungen** sowie die **Projektorganisation** inkl. Rollenbesetzung abgestimmt

## Durchführung

In der Durchführungsphase wird das **Projektergebnis** erzeugt. Dabei definiert das Projekt **oft eigene Untergliederungen**, die oft die geplanten Zwischenschritte und -resultate bei der Erarbeitung des Projektergebnisses widerspiegeln.

## Abschluss

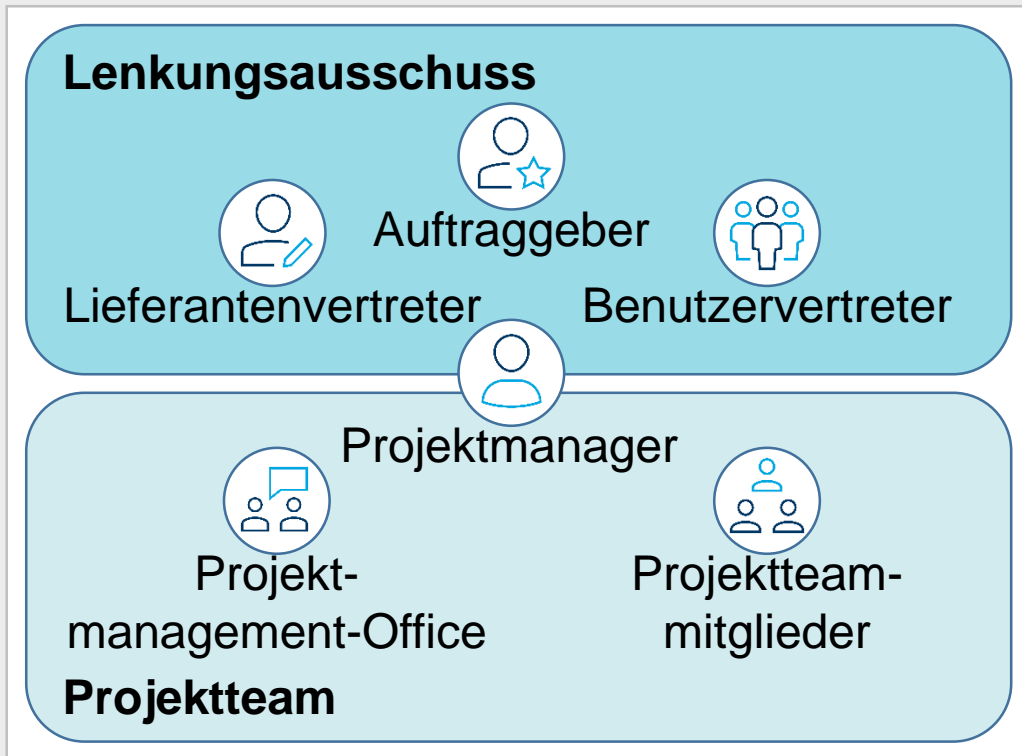
In der Abschlussphase werden alle **Tätigkeiten zur Beendigung des Projekts** durchgeführt. Dies umfasst die **Auflösung der Projektorganisation** und die Überführung des Projektergebnisses in die **Linientätigkeit**.

Im Programm DVN wurden diese generischen Phasen **an die Projekt- bzw. Programmumgebung angepasst** (siehe TOP 6 Managementprozesse).

Punkt 4

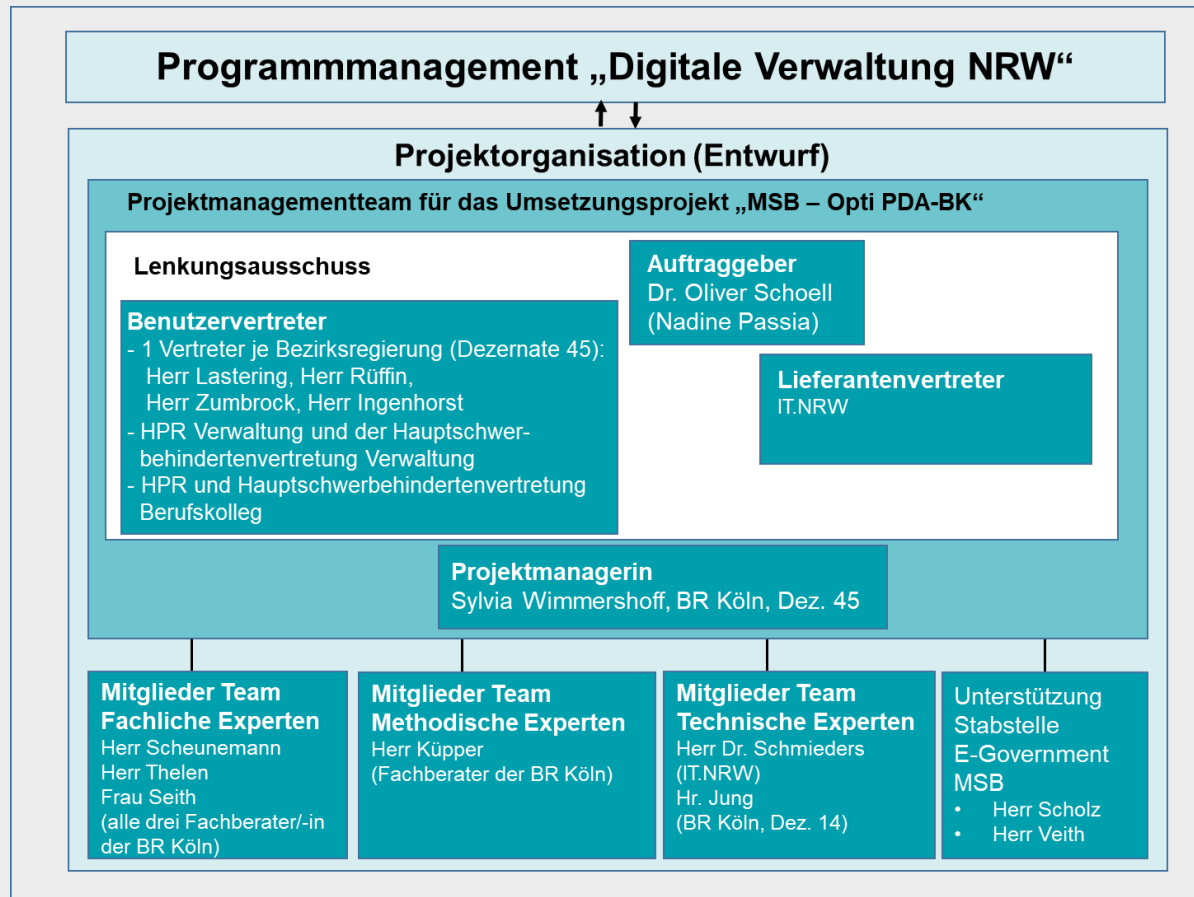
# Projektstruktur im Programm DVN

## Projektorganisation



- ✓ Auftraggeber (AG) und Projektmanager (PM) sind zwingend zu besetzen
- ✓ Das Projektteam ist für die operative Projektarbeit zuständig
- ✓ Für die Rollen AG und PM wird empfohlen jeweils eine Vertretung zu etablieren
- ✓ Für Projekte zur operativen Umsetzung ist die Einrichtung eines Lenkungsausschusses optional
- ✓ Für Projekte zur operativen Umsetzung ergibt sich die übrige Projektorganisation aus den Vorgaben des jeweiligen Ressorts und der Behörden

## Praxisbeispiel: Projektorganisation



OptiPDA-BK (MSB) -  
Prüfungsmanagement dezentraler  
Abschlussprüfungen am Berufskolleg



## Rollendefinition

Der Auftraggeber ist die Person, die die letztendliche Verantwortung des Projekts trägt. Er trägt dafür Sorge, dass das Projekt die angestrebten Ziele erreicht und den erwarteten Nutzen bringt. Zudem ist der Auftraggeber verantwortlich für die wirtschaftliche Rechtfertigung des Projekts (Wirtschaftlichkeitsbetrachtung).

## Aufgabenbeschreibung

Der Auftraggeber ist u.a. für folgende Aufgaben verantwortlich:

- ✓ Übernahme der Gesamtverantwortung für die Zielerreichung im Projekt (Produktlieferung, Nutzenerzielung, Toleranzen)
- ✓ Überwachung und Kontrolle des Projektfortschritts auf strategischer Ebene, insbesondere regelmäßige Überprüfung der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung
- ✓ Den Lieferantenvertreter in die Verantwortung nehmen, dass die zu erfüllenden „Spezialistenprodukte“ die Qualitätsanforderungen erfüllen
- ✓ Den Benutzervertreter dafür in die Verantwortung nehmen, dass der in der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung definierte Nutzen erbracht und kontrolliert wird

Die Rolle Auftraggeber ist intern und nur mit genau einer Person zu besetzen.

# Checkliste zur Vergabe der Rolle Auftraggeber

Der Auftraggeber trägt die Gesamtverantwortung für das Projekt – zur Wahrnehmung der Rolle verfügt die Person idealerweise über:

- ✓ ...ausreichend zeitliche Ressourcen, um das Projekt zu steuern
- ✓ ...ausreichend Hintergrundwissen, um Projektergebnisse bewerten und abnehmen zu können – dies ist insbesondere dann erforderlich, wenn das Projekt von einem extern besetzten Projektmanager geleitet wird und kein interner Projektkoordinator benannt wurde
- ✓ ...eine Stellung in der Hierarchie, die es erlaubt:
  - ✓ Wichtige Stakeholder (ggf. auch Hausspitze) einzubinden
  - ✓ Projektergebnisse gegenüber den Anwendenden zu vertreten und so wesentlich zur Akzeptanz der Digitalisierung unter den Mitarbeitenden beizutragen

## Rollendefinition

Der Projektmanager ist für die laufende Abwicklung eines Projekts im Tagesgeschäft verantwortlich. Seine Hauptaufgabe ist es sicherzustellen, dass das Projekt die geforderten Produkte innerhalb der Toleranzen erreicht. Zudem ist er dafür verantwortlich, dass das Projekt letztendlich ein Ergebnis liefert, das den definierten Nutzen erzielt.

## Aufgabenbeschreibung

Der Projektmanager ist u.a. für folgende Aufgaben verantwortlich:

- ✓ Erstellung der Managementprodukte (Projektleitdokumentation etc.) und Abstimmung mit dem Auftraggeber bzw. ggf. Lenkungsausschuss
- ✓ Management der Erstellung der geforderten Produkte
- ✓ Management der Verfahren des Projekts (Risikomanagement, Steuerung offener Punkte und Änderungen)
- ✓ Management des Informationsflusses zwischen den Lenkungs- und Lieferungsebenen des Projekts
- ✓ Information des Auftraggeber bzw. ggf. des Lenkungsausschusses von Planabweichungen

Die Rolle Projektmanager darf nur mit genau einer Person besetzt werden. Sie kann sowohl intern als auch extern besetzt werden.

# Projektrolle: Interner Projektkoordinator

## Rollendefinition

Der interne Projektkoordinator ist zunächst für die Umsetzung der Arbeitspakete in der Vorprojektphase verantwortlich und koordiniert bereits vor Erhalt des Projektmandats das Behördenprojekt. Nach Erhalt des Mandats kann der Projektkoordinator in die Rolle des Projektmanagers wechseln, oder bei externer Besetzung des Projektmanagers, diesen in der behördeninternen Koordination unterstützen.

## Aufgabenbeschreibung

Der Projektkoordinator ist u.a. für folgende Aufgaben verantwortlich:

- ✓ Hauptansprechpartner für Projektmanager (Bindeglied zwischen Auftraggeber und Projektmanager)
- ✓ Koordiniert Zusammenarbeit von internen Projektmitarbeitern bei der Erstellung von Spezialistenprodukten
- ✓ Fachliche Qualitätssicherung der Projektergebnisse
- ✓ Operative Unterstützung von Auftraggeber und Projektmanager
- ✓ In der Vorprojektphase: Management der Erstellung der geforderten Produkte
- ✓ In der Vorprojektphase: Management der Verfahren des Projekts (Risikomanagement, Steuerung offener Punkte und Änderungen)
- ✓ Gegebenenfalls Erstellung Projektsteckbrief für Planungsrunde

Die Rolle Projektkoordinator ist intern und nur mit genau einer Person zu besetzen.

# Weitere Rollen im Projektteam

## Projektteam- mitglieder

- Projektteammitglieder übernehmen vom Projektmanager delegierte **operative** Projektaufgaben
- Sie bringen **spezifische Kompetenzen**, z.B. zu einem Prozessablauf, ein und **arbeiten gemeinsam** mit anderen Projektteammitgliedern an der Erzeugung der (Zwischen-) Ergebnisse des Projekts
- Sowohl **interne als auch externe Projektmitarbeiter** können dem Projektteam angehören

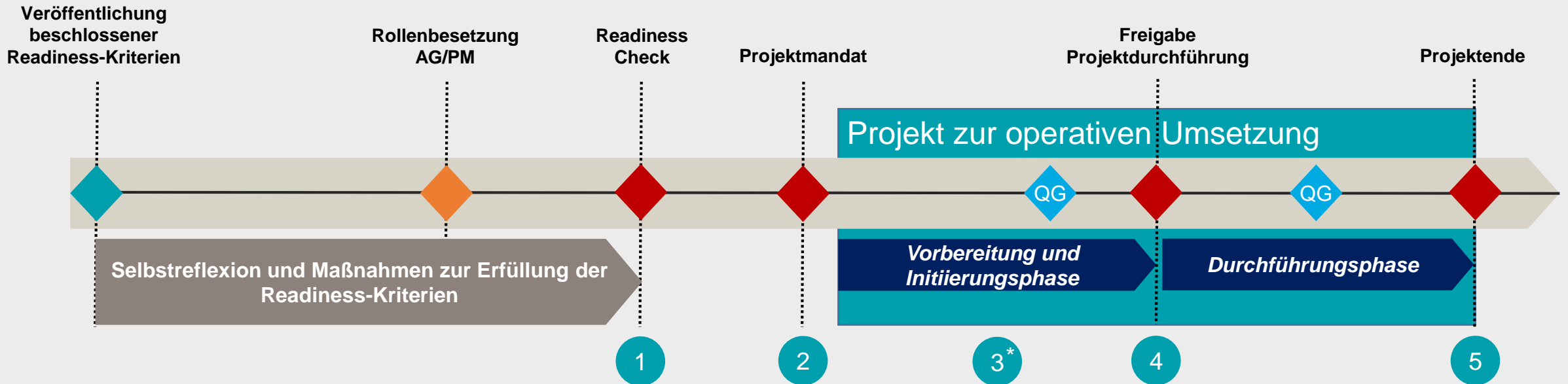
## Projekt- management- Office (PMO)

- Optionale Rolle, die den Projektmanager bei **administrativen** Aufgaben wie der Erstellung von Projektstatusberichten und anderen Management-Dokumenten unterstützt

# Sonderfall „Bezirksregierungen“

- ✓ Die Bezirksregierungen als Bündelbehörden leisten für fast alle Ressorts im Land NRW eine operative Umsetzung von Fachaufgaben. Die Verantwortung für die zu Grunde liegenden Prozesse liegt grundsätzlich bei den fachlich zuständigen Ressorts (Fachressorts). Dies berücksichtigend, ist eine Gesamtkoordination von Projekten mit Beteiligung der Bezirksregierungen erforderlich, insbesondere dann wenn die Auftraggeberrolle auf die Bezirksregierungen übertragen wird oder auf andere Ressourcen der Bezirksregierungen zugegriffen werden soll. Hierzu stimmen sich die Fachressorts mit dem Ministerium des Innern in der Arbeitsgruppe Koordinierung BRen bereits vor einer Mandatierung eines Projektes ab (z.B. hinsichtlich der Entscheidung der Federführung einer Bezirksregierung) [vgl. Dokument Programmsteuerung, S. 34].
- ✓ Ziel ist es, die Leistungsfähigkeit der Bezirksregierungen bei der Durchführung von Projekten zu berücksichtigen, damit die Projekte effizient und fristgerecht entsprechend der Programmvorgaben durchgeführt werden.

# Übersicht Phasen Umsetzungsprojekt



\* Im Rahmen eines Ausnahmeberichts

# Vorbereitungen vor dem Start der Projektdurchführung

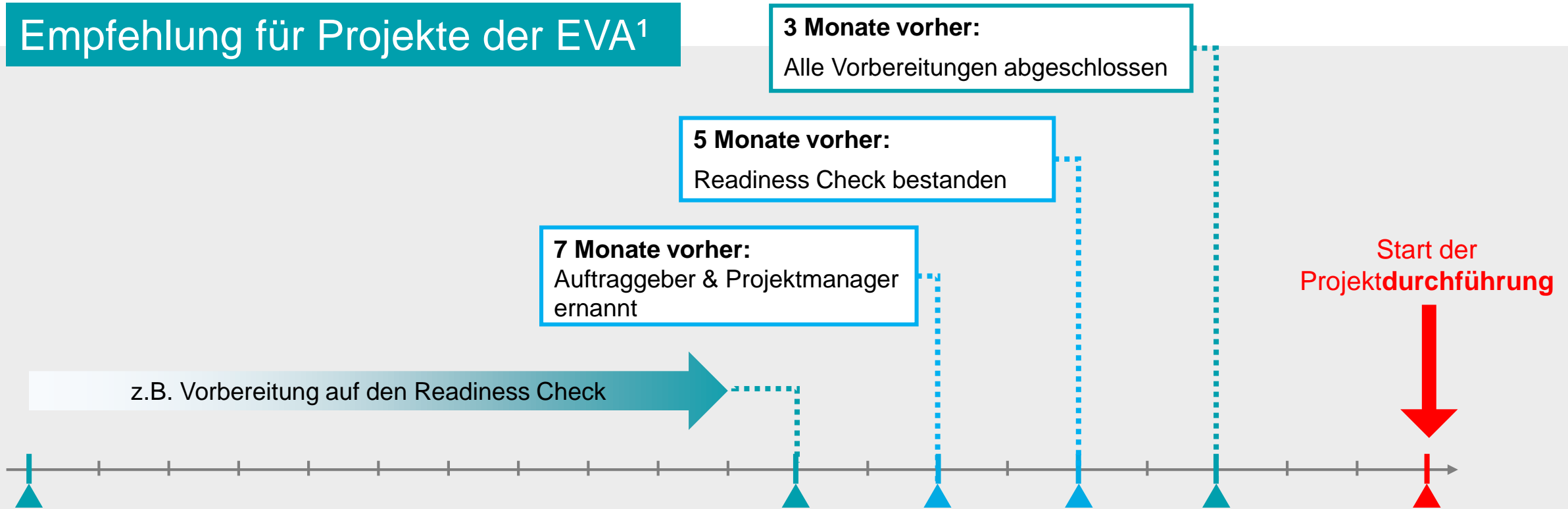
## Zeitlicher Ablauf

- ✓ Die Behörden und Einrichtungen können mit den in ihrem Bereich notwendigen Vorbereitungen zu dem von ihnen gewünschten Zeitpunkt beginnen (Vorbereitungsphase).
- ✓ Es muss jedoch sichergestellt werden, dass die Voraussetzungen spätestens 3 Monate vor dem geplanten Start der Projektdurchführung erfüllt sind.
- ✓ Damit ein Mandat erteilt werden kann, müssen folgende Voraussetzungen erfüllt sein:
  - ✓ Benennung Auftraggeber und Projektmanager
  - ✓ Erfolgreicher Abschluss des Readiness Checks
  - ✓ Verfügbarkeit der für das Projekt vorgesehenen Ressourcen
- ✓ Die Planungsphase (Vorbereitung und Initiierungsphase) beginnt mit der Erteilung des Projektmandats. Diese dauert je nach Projekttyp/Projektklasse 1-2 Monate und endet mit dem Antrag auf Projektausführung.
- ✓ Nach der Freigabe des Antrags auf Projektausführung startet die Durchführungsphase.



# Vorbereitungen vor dem Start der Projektdurchführung

## Empfehlung für Projekte der EVA<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Für GPO Konzept-Projekte sind kürzere Zeiten für die Vorbereitung anzusetzen.

# Ansprechpartner bei Fragen zum Projektmanagement

## Wer steht Ihnen bei Fragen zum Projektmanagement zur Verfügung?

<b>Im Projekt</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ansprechpartner: Auftraggeber und Projektmanager</li><li>• Art des Anliegens: Fragen zur Anwendung des Projektmanagements im Projekt</li></ul>
<b>Im Ressort</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ansprechpartner: EGov-Verantwortliche und -Beauftragte</li><li>• Art des Anliegens: Fragen zur Projektmanagement-Standards des Programms und des Ressorts</li></ul>
<b>Im Programm DVN</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ansprechpartner: Operative Programmsteuerung (<a href="mailto:ops@dvn.nrw.de">ops@dvn.nrw.de</a>)</li><li>• Art des Anliegens: übergreifende Fragen zur Anwendung des Projektmanagements und der Projektmanagementmethode im Programm</li></ul>

Punkt 5

# Kurzdarstellung PRINCE2®

## Im Programm DVN werden Projekte nach der Methode PRINCE2® gesteuert

### PRINCE2<sup>1</sup> ®

- **Projektmanagementmethode**, die auf **jedes Projekt** anwendbar ist
- Unabhängig von Faktoren wie Projektgröße, -art, der geografischen Lage oder der Kultur eines Projekts in der Anwendung

✓ PRINCE2® basiert auf **sieben Grundprinzipien**, die sich wie folgt auszeichnen:

- ✓ Sie sind **universell**, also auf jedes Projekt anwendbar
- ✓ Sie sind **gültig**, da sie praxiserprobt sind
- ✓ Sie **befähigen** Anwender, die Art, wie das Management des Projekts gehandhabt wird, zu beeinflussen und zu formen.

- 1 Fortlaufende geschäftliche Rechtfertigung
- 2 Lernen aus Erfahrung
- 3 Definierte Rollen und Verantwortlichkeiten
- 4 Steuern über Managementphasen
- 5 Steuern nach dem Ausnahmeprinzip
- 6 Produktorientierung
- 7 Anpassen an die Projektumgebung

# PRINCE2®-Grundprinzipien (1/2)

## Fortlaufende geschäftliche Rechtfertigung

Die geschäftliche Rechtfertigung (im Programm DVN: **Wirtschaftlichkeitsbetrachtung**) dient als Grundlage für die Entscheidungsfindung, um sicherzustellen, dass das Projekt auf den **angestrebten Nutzen** ausgerichtet ist und bleibt

## Lernen aus Erfahrung

Während des gesamten Projekts werden Erfahrungen aus **vergleichbaren Projekten** hinzugezogen sowie Erfahrungen im laufenden Projekt **gesammelt und ausgewertet**

## Definierte Rollen und Verantwortlichkeiten

Aufgrund des einzigartigen und interdisziplinären Charakters eines Projekts und Projektteams ist eine **eindeutig definierte Teamstruktur** mit vereinbarten Rollen und Verantwortlichkeiten sowie **effektiven Kommunikationswegen** notwendig

# PRINCE2®-Grundprinzipien (2/2)

## Steuern über Managementphasen

Das Steuern über Managementphasen stellt sicher, dass Projektverlauf in vordefinierten Zeitabständen **wichtige Entscheidungen** getroffen werden und dass **geprüft** werden kann, **ob das Projekt sich noch lohnt**

## Steuern nach dem Ausnahmeprinzip

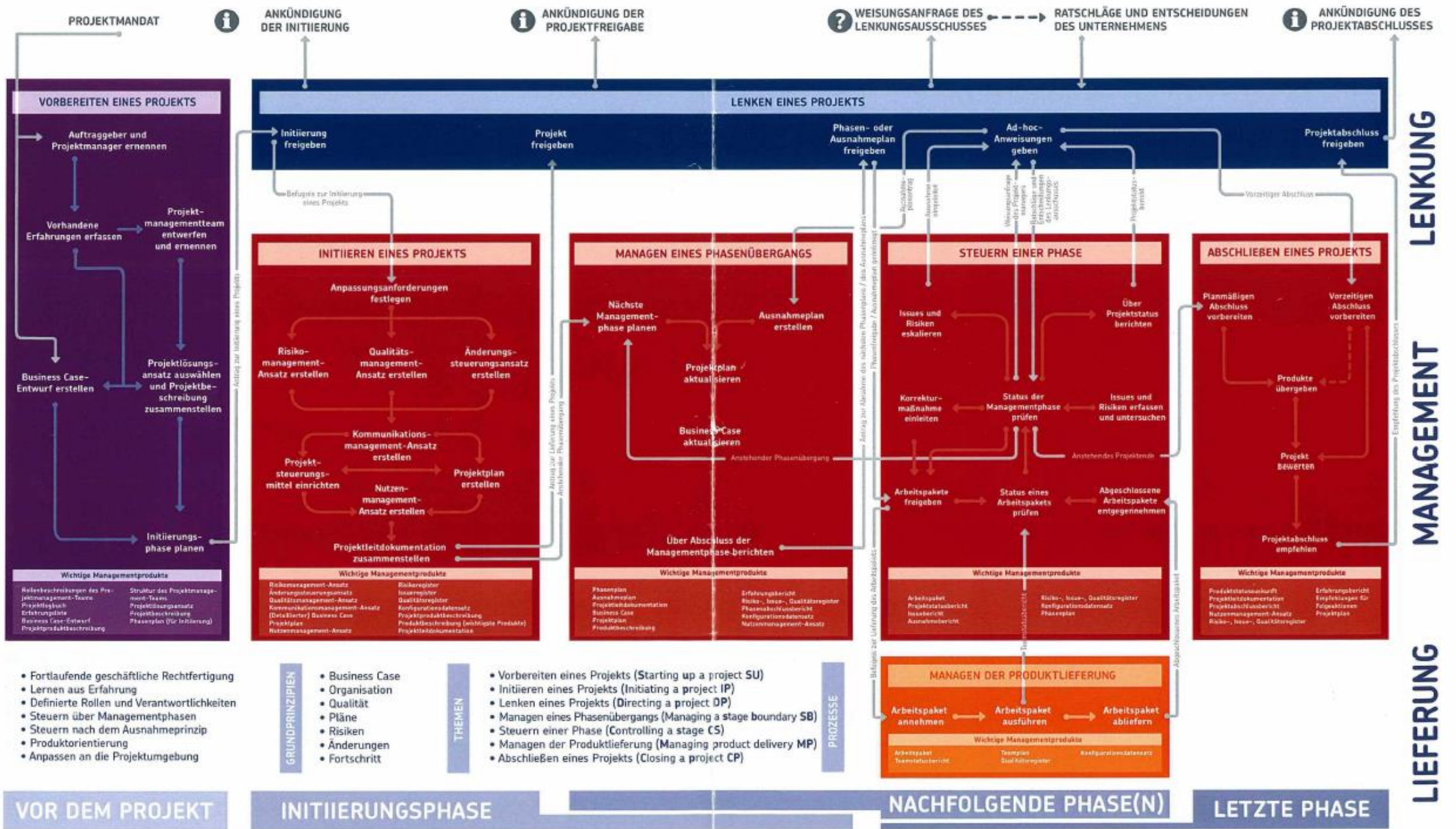
Von einer Managementphase zur nächsten werden vom Lenkungsausschuss **Befugnisse an den Projektmanager delegiert**, sodass die Projektarbeit unter definierten Rahmenbedingungen stattfindet

## Produktorientierung

Projekte sind an einem definierten Produkt / Ergebnis orientiert. Dies stellt sicher, dass **alle Arbeiten direkt zum Ergebnis beitragen**

## Anpassung an die Projektumgebung

PRINCE® ist eine universelle Methode und muss daher an die **speziellen Anforderungen** eines Projekts hinsichtlich seiner Umgebung, des Umfangs, der Komplexität, der Teamfähigkeiten und des Risikos angepasst werden.



- Fortlaufende geschäftliche Rechtfertigung
- Lernen aus Erfahrung
- Definierte Rollen und Verantwortlichkeiten
- Steuern über Managementphasen
- Steuern nach dem Ausnahmeprinzip
- Produktorientierung
- Anpassen an die Projektumgebung

- GRUNDPRINZIPIEN**
- Business Case
  - Organisation
  - Qualität
  - Pläne
  - Risiken
  - Änderungen
  - Fortschritt

- THEMEN**
- Vorbereiten eines Projekts (Starting up a project SU)
  - Initiieren eines Projekts (Initiating a project IP)
  - Lenken eines Projekts (Directing a project DP)
  - Managen eines Phasenübergangs (Managing a stage boundary SB)
  - Steuern einer Phase (Controlling a stage CS)
  - Managen der Produktlieferung (Managing product delivery MP)
  - Abschließen eines Projekts (Closing a project CP)

**PROZESSE**

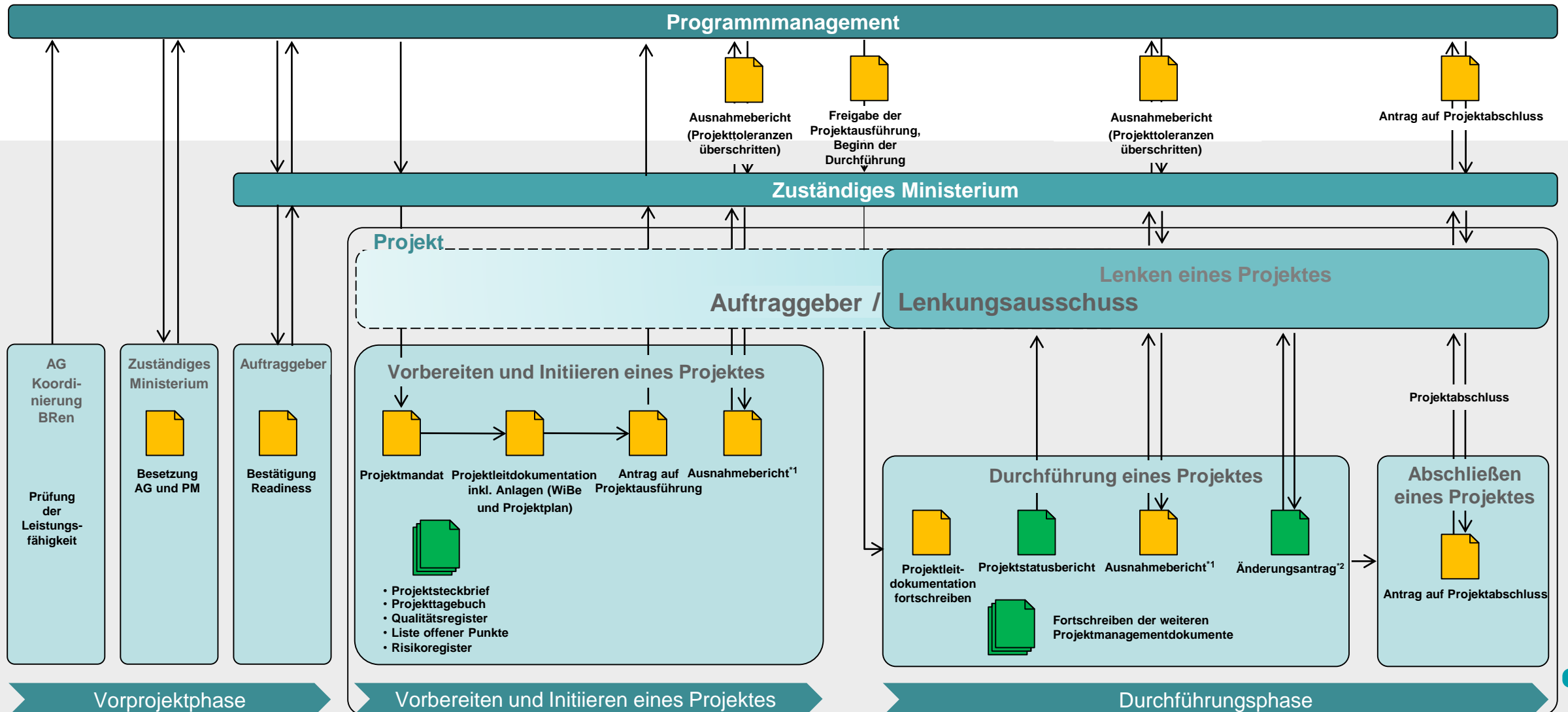
VOR DEM PROJEKT      INITIIERUNGSPHASE      NACHFOLGENDE PHASE(N)      LETZTE PHASE

LENGKUNG      MANAGEMENT      LIEFERUNG

Punkt 6

# Managementprozesse im Programm DVN



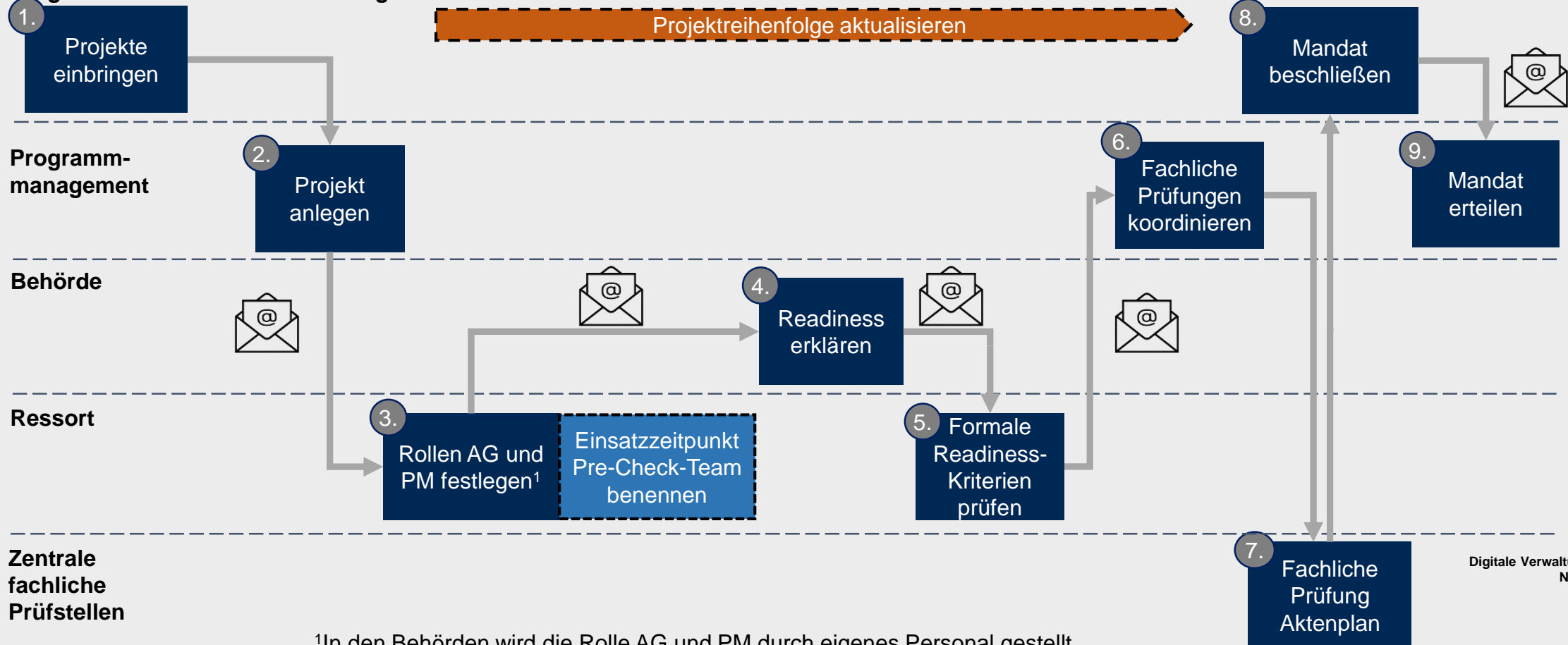


# Überarbeiteter Prozess bis Mandatierung

Für EVA Projekte

## Vorprojektphase

### Programmausschuss bzw. Planungsrunde



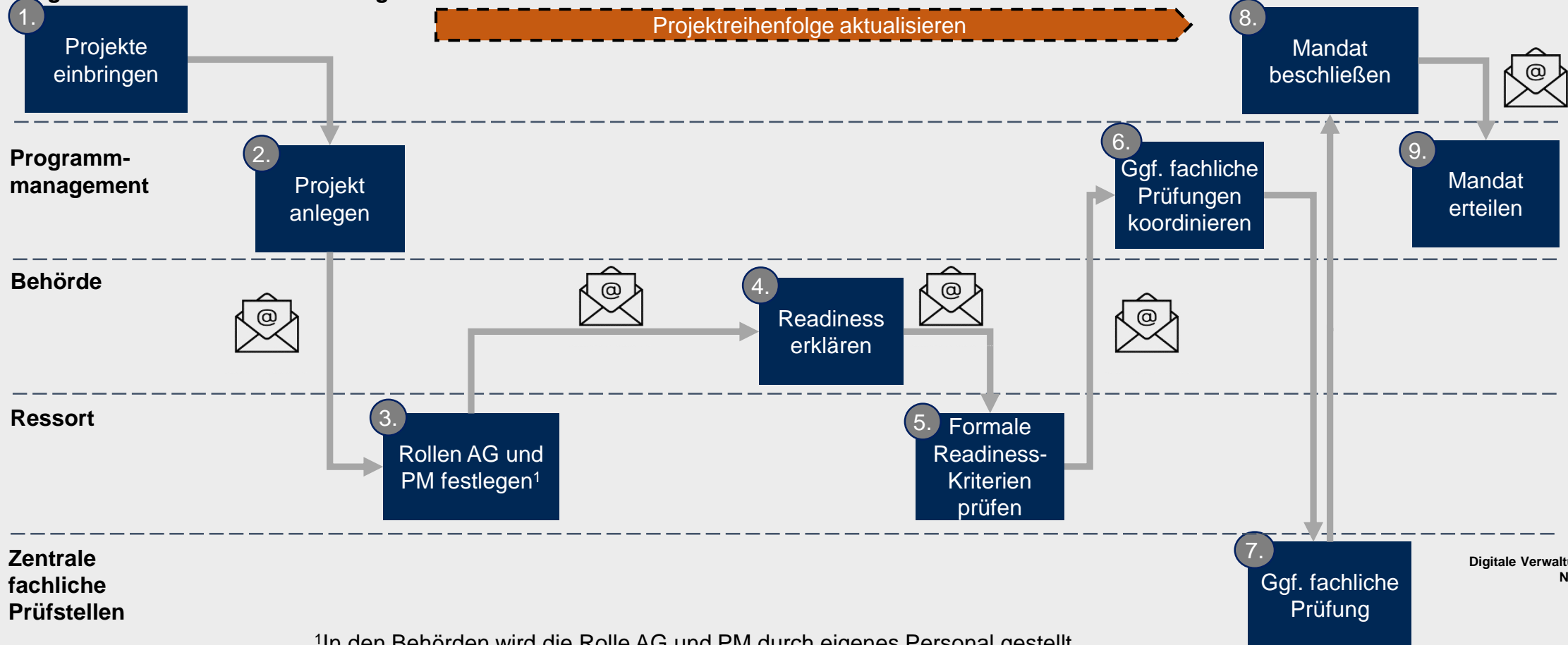
<sup>1</sup>In den Behörden wird die Rolle AG und PM durch eigenes Personal gestellt.

# Überarbeiteter Prozess bis Mandatierung

Für GPO Konzept- und Umsetzungsprojekte

## Vorprojektphase

### Programmausschuss bzw. Planungsrunde



<sup>1</sup>In den Behörden wird die Rolle AG und PM durch eigenes Personal gestellt.

# Überarbeitete Planungsphase

Für EVA Projekte

## Planungsphase

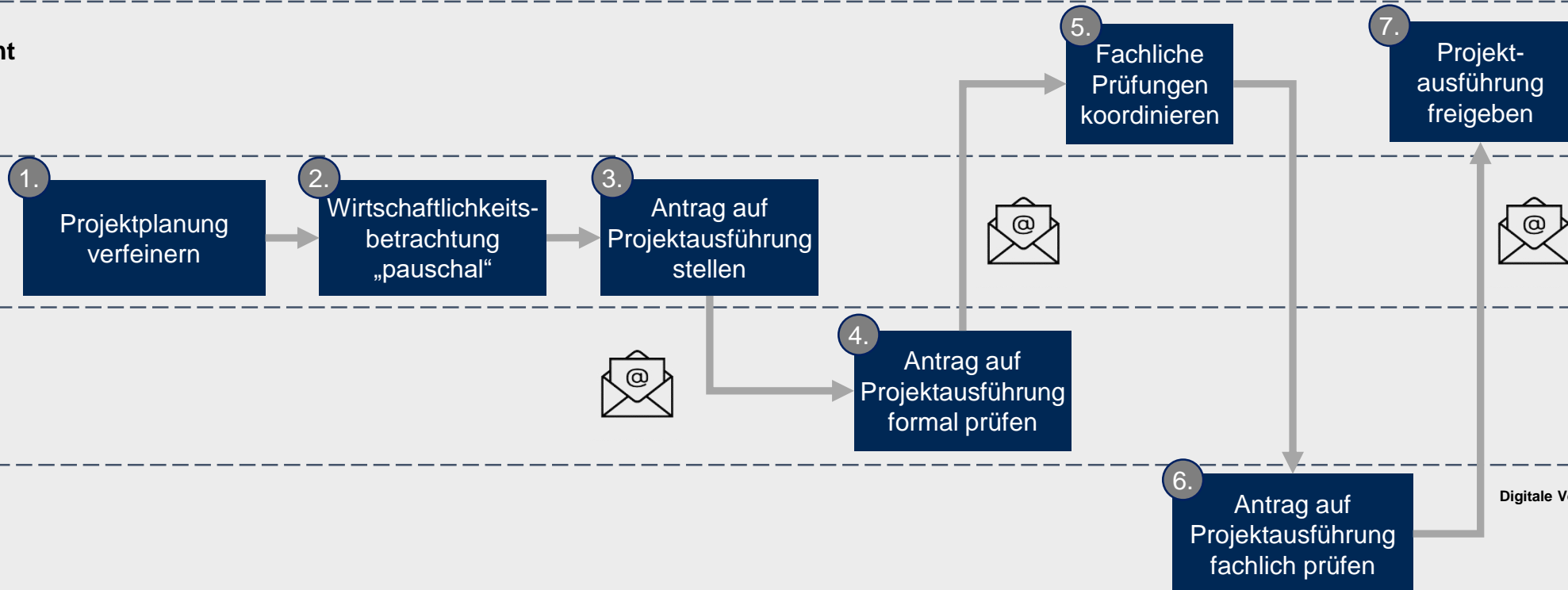
Programmausschuss

Programm-  
management

Behörde

Ressort

Zentrale  
fachliche  
Prüfstellen



# Überarbeitete Planungsphase

Für GPO Konzept-Projekte

## Planungsphase

Programmausschuss

Programm-  
management

Behörde

1. Projektplanung  
verfeinern

2. Bedarf an externen  
Ressourcen  
melden



3. Projektausführung  
freigeben (hier:  
Ressourcen  
bereitstellen)



Ressort

Zentrale  
fachliche  
Prüfstellen

# Überarbeitete Planungsphase

Für GPO-Umsetzungsprojekte

## Planungsphase

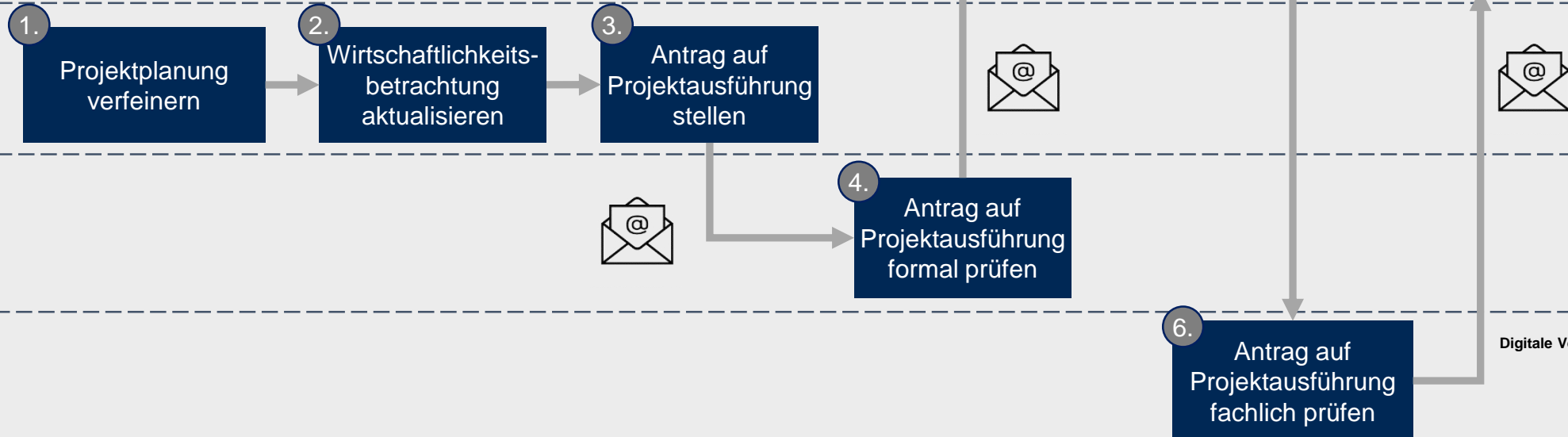
Programmausschuss

Programm-  
management

Behörde

Ressort

Zentrale  
fachliche  
Prüfstellen



# Überarbeiteter Prozess Ausnahmebericht

Für alle Projekte zur operativen Umsetzung

## Ausnahmebericht

Ausgangslage: Programmseitige Toleranzen aus Projektmandat werden voraussichtlich verletzt

Programmausschuss

Programm-  
management

Behörde

Ressort

Zentrale  
fachliche  
Prüfstellen

1. Ausnahmebericht erstellen

2. Beschlussvorlage für Programm-  
management erstellen

3. Ausnahmebericht formal prüfen

4. Fachliche  
Prüfungen  
koordinieren

5. Ausnahmebericht fachlich prüfen

6. Beschluss über  
Ausnahmebericht  
treffen

# Überarbeiteter Prozess Projektabschluss

Für GPO Konzept-Projekte

## Durchführungsphase: Projektabschluss

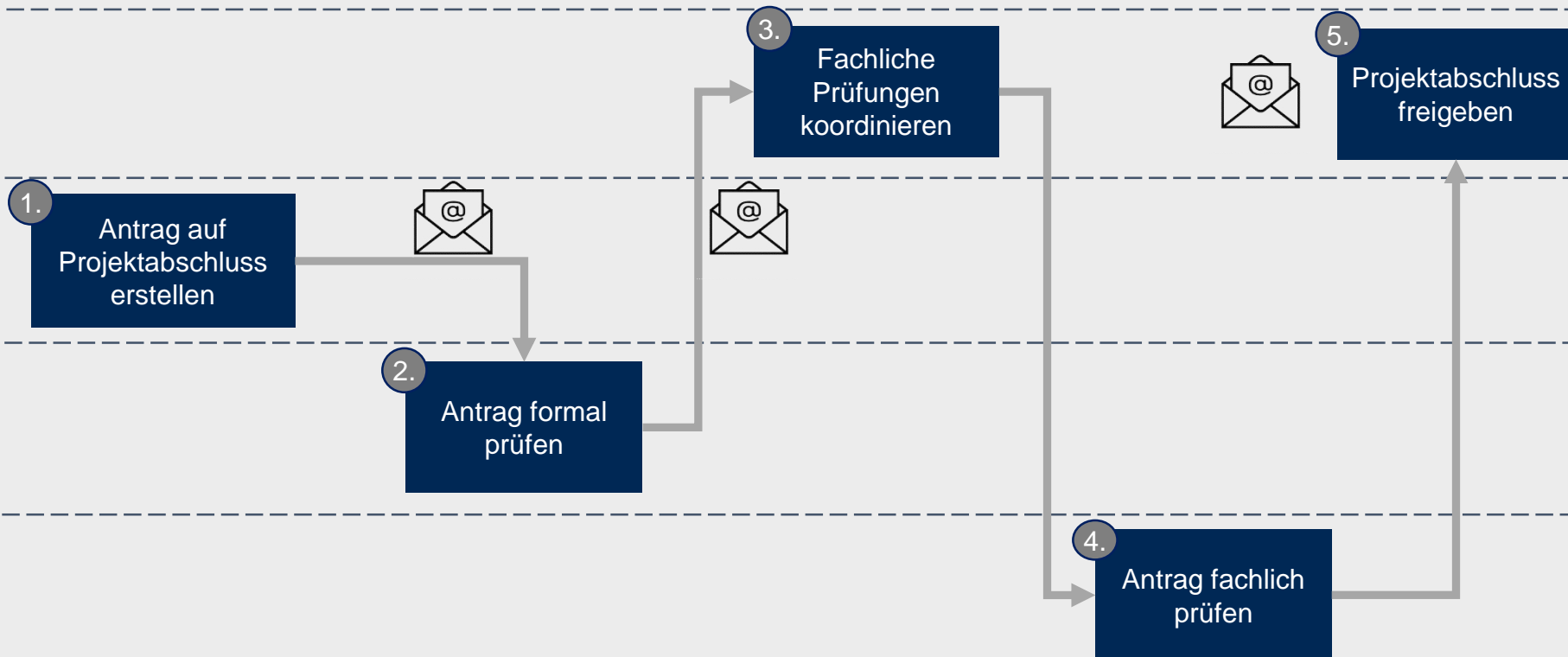
Programmausschuss

Programm-  
management

Behörde

Ressort

Zentrale  
fachliche  
Prüfstellen





# Überarbeiteter Prozess Projektabschluss

Für EVA Projekte und GPO-Umsetzungsprojekte

## Durchführungsphase: Projektabschluss

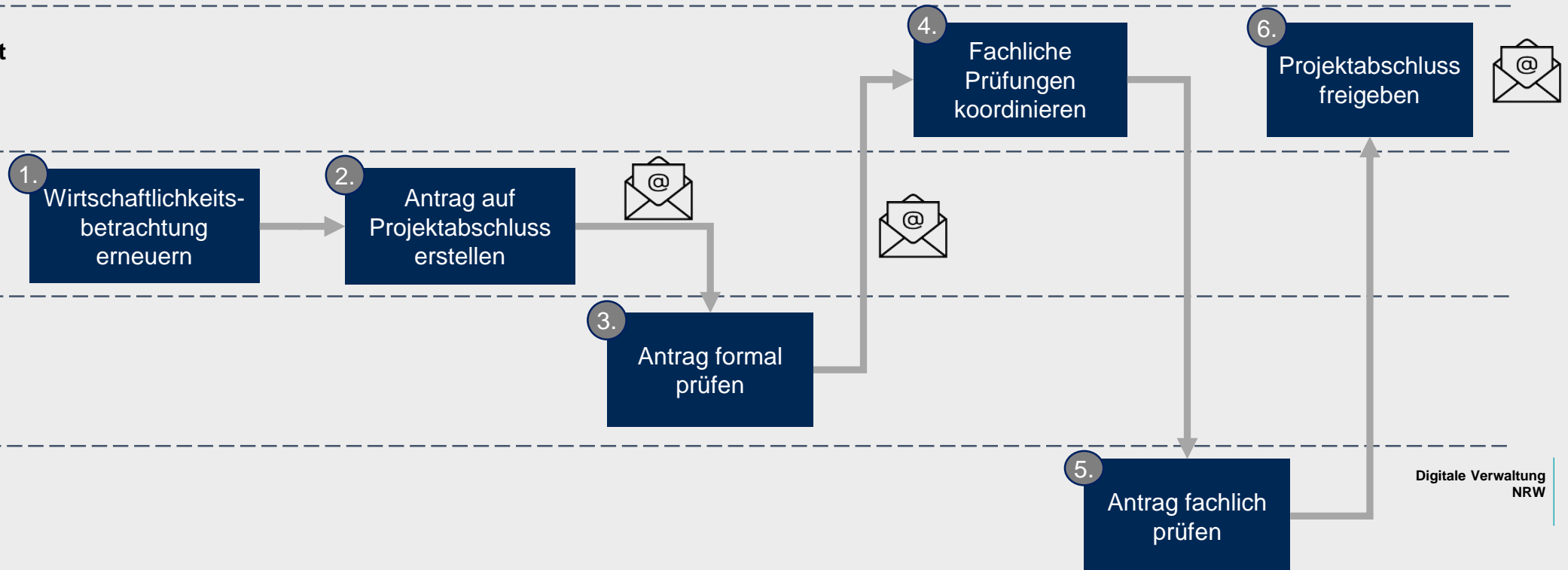
Programmausschuss

Programm-  
management

Behörde

Ressort

Zentrale  
fachliche  
Prüfstellen



Punkt 7

# Managementprodukte

# Verpflichtende Managementprodukte (1/7)

Managementprodukt	Anhänge	Inhalte	Projektphase	Zeitpunkt Einreichung
Projektsteckbrief	Keine	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Zusammenfassung, Zielsetzungen und Rahmenbedingungen des Projektes</li> <li>•Geplante Projektzeiträume</li> <li>•Personalisierung Rollen AG und PM</li> <li>•Bedarfsmeldung externe Unterstützung</li> <li>•Bestätigung Readiness</li> <li>•Betroffenheit Bezirksregierungen</li> </ul> <p>Zusätzliche Inhalte je Projekttyp:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•EVA: Bedarf und Einsatzzeitraum Pre-Check-Team</li> <li>•GPO-F-Konzept: Dokumentation IT-Landschaft</li> </ul>	Vorprojektphase	Vor Planungsrunde

# Verpflichtende Managementprodukte (2/7)

Managementprodukt	Anhänge	Inhalte	Projektphase	Zeitpunkt Einreichung
Antrag auf Projektausführung inkl. Projektleitdokumentation	WiBe WiBe-Nebenrechnung Projektplan	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Projektdefinition</li> <li>•Projetzlösungsansatz</li> <li>•Kosten und Nutzen</li> <li>•Projektorganisation</li> <li>•Projektplan</li> <li>•Risikomanagement</li> <li>•Qualitätsmanagement</li> <li>•Konfigurationsmanagement</li> <li>•Kommunikationsmanagement</li> <li>•Projektsteuerung</li> </ul>	Planungsphase	Zum Ende der Planungsphase

# Verpflichtende Managementprodukte (3/7)

Managementprodukt	Anhänge	Inhalte	Projektphase	Zeitpunkt Einreichung
Antrag auf Projektabschluss	WiBe WiBe-Nebenrechnung Spezialistenprodukte	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Spezifikation Projektabschluss</li> <li>•Zusammenfassung</li> <li>•Bewertung des Projekts</li> <li>•Wirtschaftlichkeit und Nutzenbetrachtung</li> <li>•Bewertung der Erreichung der Projektziele</li> <li>•Auszustattende Arbeitsplätze (nur E-VA)</li> <li>•Spezifikationsabweichung</li> <li>•Projektendprodukte</li> <li>•Empfehlungen zu Aspekten des Programm- und Projektmanagements</li> <li>•Empfehlungen zu Projektinhalten und - vorgehen</li> </ul>	Durchführungsphase	Zum Ende der Durchführungsphase

# Verpflichtende Managementprodukte (4/7)

Managementprodukt	Anhänge	Inhalte	Projektphase	Zeitpunkt Einreichung
Änderungsantrag	(Projektplan/WiBe...) nach Bedarf	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inhalt und Ziel der Änderung</li> <li>• Ursachen der Änderung</li> <li>• Auswirkungen für das Projekt und/oder das Programm</li> <li>• Optionen für die Behandlung der Änderung sowie Auswirkungen dieser Optionen</li> <li>• Empfehlungen/Beschlussvorlage</li> <li>• Gewonnene Erkenntnisse</li> </ul>	Ab Durchführungsphase	Bei Bedarf

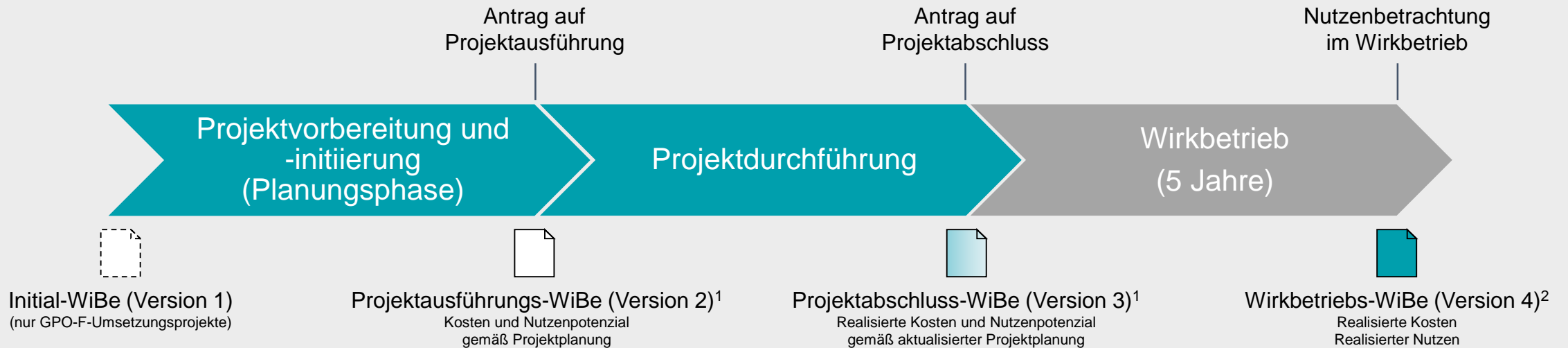
# Verpflichtende Managementprodukte (5/7)

Managementprodukt	Anhänge	Inhalte	Projektphase	Zeitpunkt Einreichung
Ausnahmebericht	(Projektplan/WiBe...) nach Bedarf	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inhalt der Abweichung bzgl. Umfang, Laufzeit und/oder Kosten</li> <li>• Ursachen für die Abweichung</li> <li>• Auswirkungen für das Projekt und/oder das Programm</li> <li>• Optionen für die Behandlung der Ausnahme sowie Auswirkungen dieser Optionen</li> <li>• Empfehlungen/Beschlussvorlage</li> <li>• Gewonnene Erkenntnisse</li> </ul>	Ab Planungsphase	Bei Bedarf

# Verpflichtende Managementprodukte (6/7)

## Rahmenbedingungen WiBe

Für **jedes Projekt** sind stets **mehrere Versionen** der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung (WiBe) zu erstellen.



Der **Konkretisierungsgrad** der WiBe-Versionen **nimmt im Projektverlauf zu**.

<sup>1</sup> Gilt nicht für GPO-F-Konzept-Projekte.

<sup>2</sup> Gilt nicht für EGPs, GPO-F-Konzept-Projekte, GPO-Q-Projekte und GPO-S-Projekte.

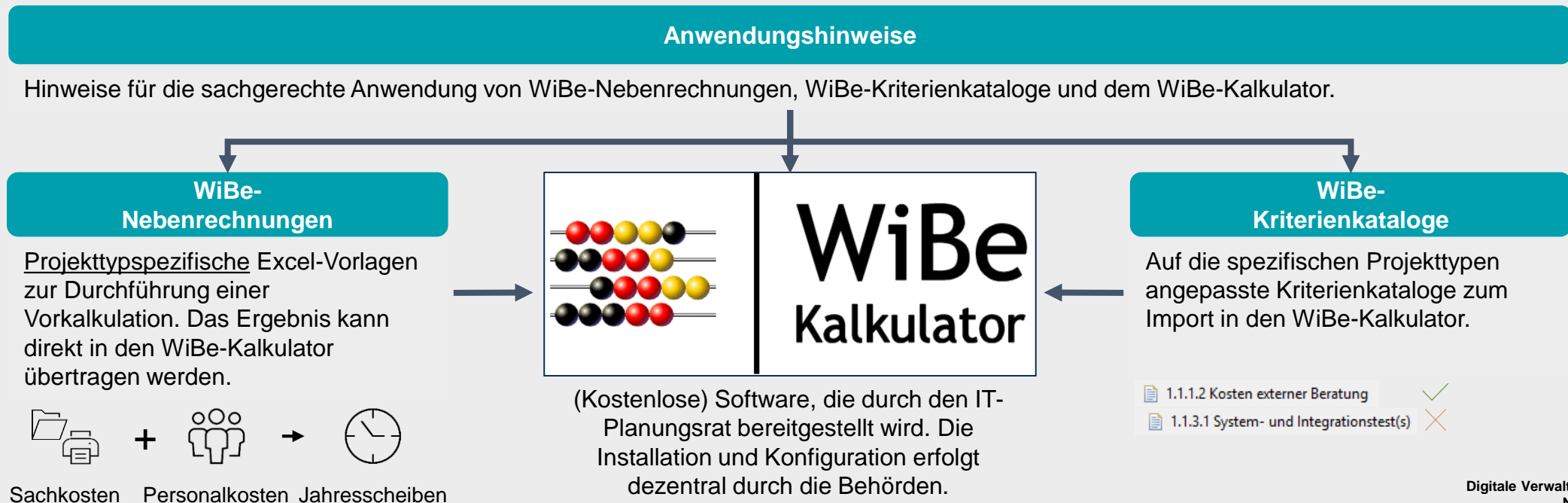
Im Falle von Ausnahmeberichten mit resultierenden Budgetveränderungen sind weitere WiBe-Versionen nötig.



# Verpflichtende Managementprodukte (7/7)

## Durchführung der WiBe

Die **Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen** im Programm sind nach dem WiBe-Konzept 5.0 (des Bundes) mit der **Software „WiBe-Kalkulator“** und den projektypspezifischen **WiBe-Nebenrechnungen** und **WiBe-Kriterienkatalogen** durchzuführen.



# Optionale Managementprodukte (1/2)\*

Managementprodukt	Anhänge	Inhalte	Projektphase	Zeitpunkt Einreichung
Projektstatusbericht	Keine	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Zusammenfassung</li> <li>•Ergebnisse im Berichtszeitraum</li> <li>•Status und Fortschritt der Produkte</li> <li>•Ressourcenverbrauch (Soll-Ist)</li> <li>•Risiken</li> <li>•Status der Änderungsanträge/Ausnahmeberichte</li> <li>•Auflistung offener Punkte</li> <li>•Entscheidungsbedarfe</li> <li>•Aktualisierung der Projektplanung</li> <li>•Sonstige Bemerkungen zum Projektstatus</li> </ul>	Ab Durchführungsphase	Gemäß Projektleitdokumentation

\*Optionale Managementprodukte: diese Produkte sind auf Wunsch/Entscheidung des Auftraggebers zu erstellen

## Optionale Managementprodukte (2/2)\*

Managementprodukt	Anhänge	Inhalte	Projektphase	Zeitpunkt Einreichung
Liste offener Punkte	Keine	•Erfassung und Pflege aller formal zu bearbeitenden offenen Punkte	Ab Planungsphase	Bei Bedarf
Projekttagbuch	Keine	•Aufzeichnung von formlos gehandhabten offenen Punkten, Maßnahmen oder Ereignissen	Ab Planungsphase	Nicht vorgesehen
Qualitätsregister	Keine	•Verzeichnis aller geplanten und durchgeführten Qualitätsaktivitäten	Planungsphase	Bei Bedarf
Risikoregister	Keine	•Erfassung aller identifizierten Bedrohungen und Chancen des Projektes	Planungsphase	Bei Bedarf

\*Optionale Managementprodukte: diese Produkte sind auf Wunsch/Entscheidung des Auftraggebers zu erstellen

Punkt 8

# Beauftragung und Steuerung von Dienstleistern

# Dienstleister im Programm DVN

## Welche Akteure sind damit gemeint?

Externe Dienstleister im Programm DVN sind sowohl die **landeseigenen Dienstleister** (z.B. IT.NRW oder d-NRW) als auch **externe Beratungsfirmen**

## Wozu werden Dienstleister benötigt?

- ✓ Der Einsatz von Dienstleistern ergibt sich aus den für GPO- und EVA-Projekte benötigten Projektrollen
- ✓ Projektrollen sind in den Rollout- bzw. in spezifischen Rollenkonzepten beschrieben
- ✓ Einige der Kompetenzen, die den Rollen zugeschrieben werden, werden i.d.R. bzw. können nur von Dienstleistern abgedeckt werden

## FAQ zur Steuerung von Dienstleistern (1/3)

- ✓ Wie melde ich Bedarf für externe Dienstleister?
- Als Auftraggeber melden Sie über Ihren zuständigen E-Government-Verantwortlichen im Projektsteckbrief den Bedarf für externe Dienstleister. Die für das Projekt zur Verfügung stehenden Ressourcen werden Ihnen auf Basis des gemeldeten Bedarfs im Projektmandat mitgeteilt. Im Rahmen des Antrags auf Projektausführung konkretisieren Sie den Ressourcenbedarf für die Durchführungsphase ihres Projekts. Falls ein erhöhter Bedarf besteht, so ist dies mittels eines Ausnahmeberichts an die operative Programmsteuerung zu adressieren.

## FAQ zur Steuerung von Dienstleistern (2/3)

- ✔ Wie lange dauert es, bis mir die Ressourcen zugeteilt werden?
- Dies hängt von der Verfügbarkeit der Dienstleister und dem Starttermin des Projekts ab. Zwischen Antrag auf Projektausführung und Start der Durchführung wird ein Zeitfenster von zwei Wochen angestrebt.

## FAQ zur Steuerung von Dienstleistern (3/3)

- ✔ Wer zeichnet die Leistungsscheine der externen Dienstleister sachlich richtig?
  - Der Auftraggeber des Projekts zeichnet die Leistungsscheine und Rechnungen der externen Dienstleister sachlich richtig und leitet diese zunächst an das Programmbüro DVN zur Bezahlung weiter.
- ✔ Wie erhalten die Dienstleister Zugang zum Abrechnungswerkzeug?
  - Als Abrechnungswerkzeug wird TimO zum Einsatz kommen. Die Berechtigungen und Accounts für die Dienstleister werden von der operativen Programmsteuerung im Rahmen des Onboardings eingerichtet.



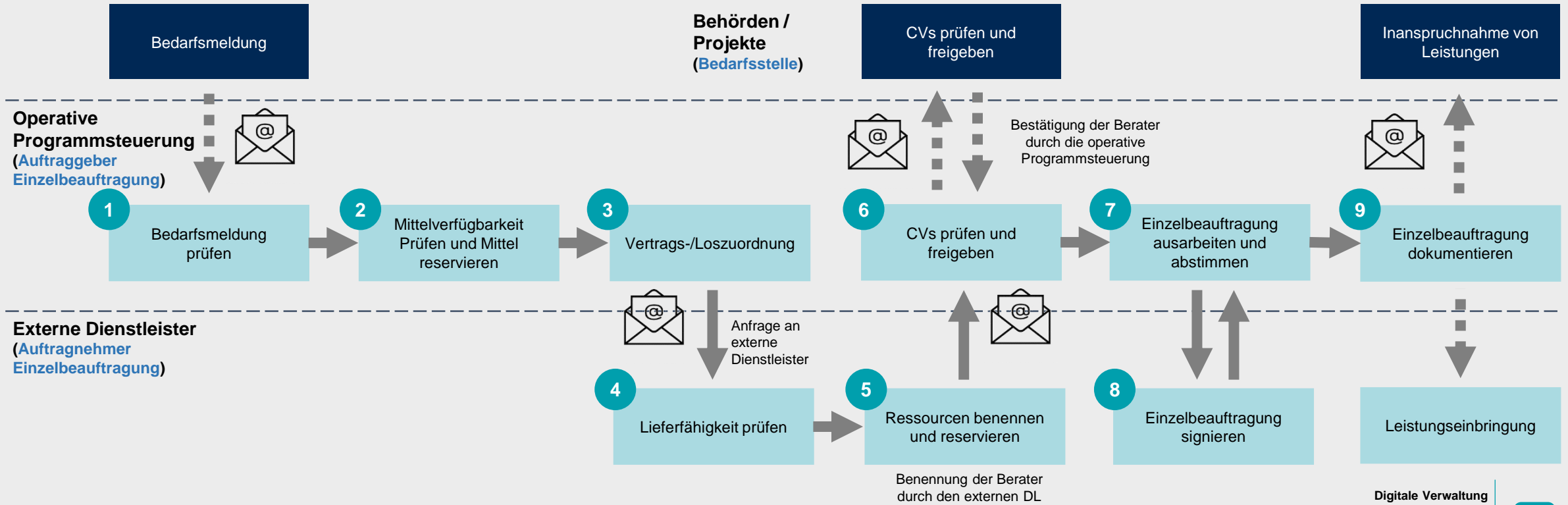
# Checkliste für den Auftraggeber zur Dienstleister-Steuerung

Werden in einem Projekt externe Dienstleister eingesetzt, sind durch den Auftraggeber Rechnungen u.a. nach den folgenden Kriterien zu prüfen:

- ✓ Die Abrechnung entspricht inhaltlich dem Projektauftrag und dem Auftrag des Dienstleisters
- ✓ Die Abrechnung ist in der Höhe realistisch
  - ✓ Die Abrechnungshöhe ist vergleichbar mit Monatsabrechnungen, in denen ein ähnlicher Projektaufwand angefallen ist
- ✓ Die Leistungen wurden ausreichend detailliert erfasst
- ✓ Interne Abstimmungen des Dienstleisters wurden nicht abgerechnet
- ✓ Reisezeiten wurden nicht abgerechnet
- ✓ Reisekosten sind in der Höhe realistisch und nur an Tagen angefallen, an denen Projektabsprechungen stattgefunden haben

## Schematischer Ablauf eines Einzelauftrags

**E-Government-Verantwortlicher**  
(in Abstimmung mit  
Bedarfsstelle)



## Schematischer Ablauf zur Behandlung von Leistungsstörungen

Behörden /  
Projekte  
(Bedarfsstelle)

Eskalation  
Leistungsstörung

2  
Klärung möglicher  
Maßnahmen

E-Government-Verantwortlicher  
(Bedarfsstelle)

Eskalation  
Leistungsstörung

Bei nicht erfolgreicher Klärung zweite  
Eskalationsstufe (Einbindung Programm-  
management, ggf. Ressort)

Operative Programmsteuerung  
/Programmmanagement  
(Auftraggeber  
Einzelbeauftragung)



1  
Klärung möglicher  
Maßnahmen  
(OPS)

2  
Klärung möglicher  
Maßnahmen  
(Programmmt.)

Durchführung  
Sanktionsmaßnahmen

Externe Dienstleister  
(Auftragnehmer  
Einzelbeauftragung)

Eskalation  
Leistungsstörung

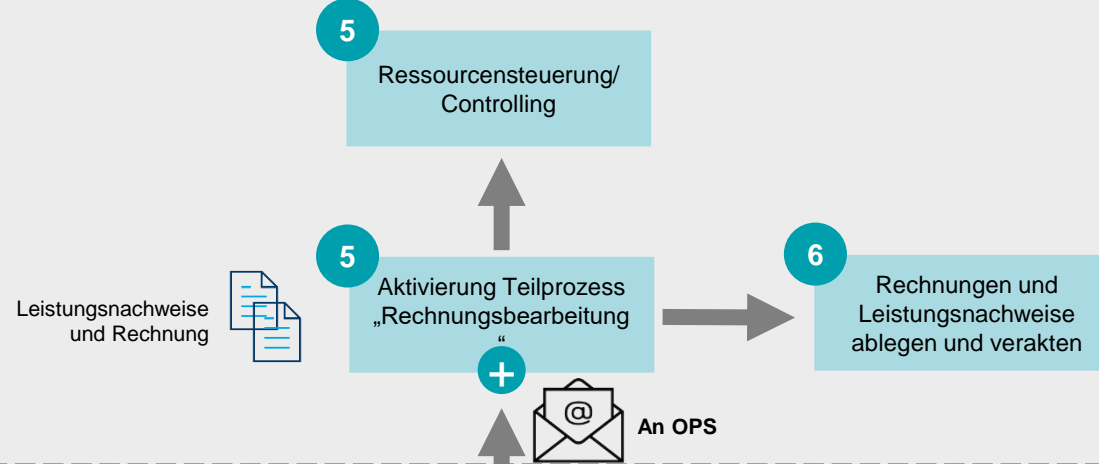
1  
Klärung möglicher  
Maßnahmen

2  
Klärung möglicher  
Maßnahmen

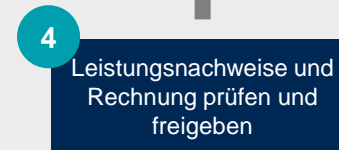
Für Leistungsstörungen ist ein zweistufiger Eskalationsmechanismus vorgesehen. Mögliche Maßnahmen werden je nach Situation unter möglicher Beteiligung weiterer Instanzen (bzw. betroffenes Ministerium) fallspezifisch abgestimmt.

## Teilprozess „Bearbeitung von Leistungsnachweisen und Rechnungsstellung“

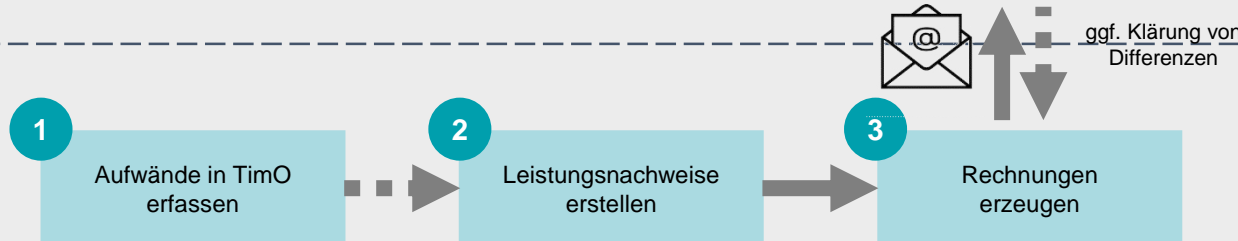
Rechnungsstelle  
MWIDE



Behörden /  
Projekte  
(Bedarfsstelle)



Externe Dienstleister  
(Auftragnehmer  
Einzelbeauftragung)



Punkt 9

# Hilfsmittel und Werkzeuge

# Hilfsmittel und Werkzeuge

## Leitfaden Projektmanagement

- ✓ Für die Projekte des Programms DVN wurde PRINCE2® als verbindliche Projektmanagementmethode festgelegt.
- ✓ Eines der Grundprinzipien von PRINCE2® ist die Anpassung der Methodik an die Spezifika der jeweiligen Projektumgebung.
- ✓ Der „[Leitfaden Projektmanagement](#)“ verfolgt die Zielsetzung, alle Anpassungen der PRINCE2®-Methode zentral aufzulisten und zu beschreiben, die für Projekte zur operativen Umsetzung des Programms DVN in den Behörden (kurz Umsetzungsprojekte) als verbindlicher Standard gelten.
- ✓ Good Practice Beispiele für Managementprodukte und Spezialistenprodukte in Dokumentenform finden Sie [hier](#).

# Hilfsmittel und Werkzeuge

## Plattform für die Zusammenarbeit

- ✓ Mit **NRW connect extern** bieten wir den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Externen eine Informationsplattform für die Zusammenarbeit
- ✓ Austausch von Dokumenten inkl. Versionierung von Dateien
- ✓ Einfache Protokollführung
- ✓ Informationsaustausch wird einfach gemacht



# Hilfsmittel und Werkzeuge

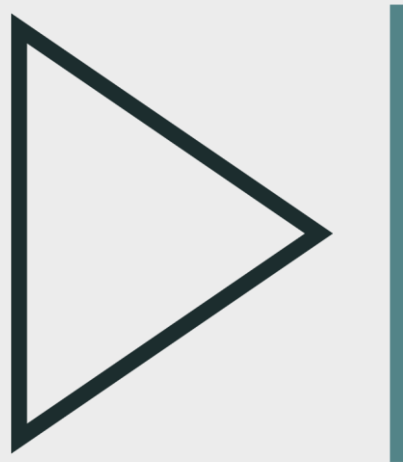
## Formular-Management-System (FMS)

- ✓ Das FMS dient der zentralen Bereitstellung der Projektmanagementdokumente nach PRINCE2® und zur Unterstützung der Projektmanagementprozesse.
- ✓ Auf die Web-Anwendung können alle Ressorts und Behörden innerhalb des Landesverwaltungsnetzes NRW zugreifen.
- ✓ Durch die zentrale Bereitstellung des projektunterstützenden FMS wird gewährleistet, dass den Ressorts und Behörden immer die aktuellen Formularvorlagen zur Verfügung gestellt werden.
- ✓ Das FMS bietet dem Benutzer direkte Unterstützung beim Antragsprozess durch Plausibilisierung der eingegebenen Daten.



# Hilfsmittel und Werkzeuge

## Live-Demo Formular-Management-System



## Linksammlung zum Foliensatz

- ✓ Zugang zum Testsystem FMS PM: <https://digitale-verwaltung-test.nrw.de/lip/authenticate.do>
- ✓ Schulungsangebot von IT.NRW zum Thema WiBe im Programm DVN: <https://it-fortbildung.nrw.de/fpgm/angebot/produktLehrgang.jspx?jahr=2020&key=EGOV/WIBEDV>
- ✓ Schulungsangebot von IT.NRW zu PRINCE2® im Programm DVN: <https://it-fortbildung.nrw.de/fpgm/angebot/produktLehrgang.jspx?jahr=2020&key=EGOV/PR2FDV> bzw. <https://it-fortbildung.nrw.de/fpgm/angebot/produktLehrgang.jspx?jahr=2020&key=EGOV/PR2PDV>
- ✓ Leitfaden Projektmanagement: [https://www.nrw-connect-extern.nrw.de/confluence/login.action?os\\_destination=%2Fpages%2Fviewpage.action%3FspaceKey%3DProgrammDVN%26title%3DLeitfaden%2BProjektmanagement&permissionViolation=true](https://www.nrw-connect-extern.nrw.de/confluence/login.action?os_destination=%2Fpages%2Fviewpage.action%3FspaceKey%3DProgrammDVN%26title%3DLeitfaden%2BProjektmanagement&permissionViolation=true)
- ✓ Good Practice Beispiele für Managementprodukte und Spezialistenprodukte in Dokumentenform: [https://www.nrw-connect-extern.nrw.de/confluence/login.action?os\\_destination=%2Fpages%2Fviewpage.action%3FspaceKey%3DProgrammDVN%26title%3DGood%2BPractice%2BBeispiele%2Baus%2BUmsetzungsprojekten&permissionViolation=true](https://www.nrw-connect-extern.nrw.de/confluence/login.action?os_destination=%2Fpages%2Fviewpage.action%3FspaceKey%3DProgrammDVN%26title%3DGood%2BPractice%2BBeispiele%2Baus%2BUmsetzungsprojekten&permissionViolation=true)

Punkt 10

# Erfolgs-/Misserfolgsfaktoren in Projekten

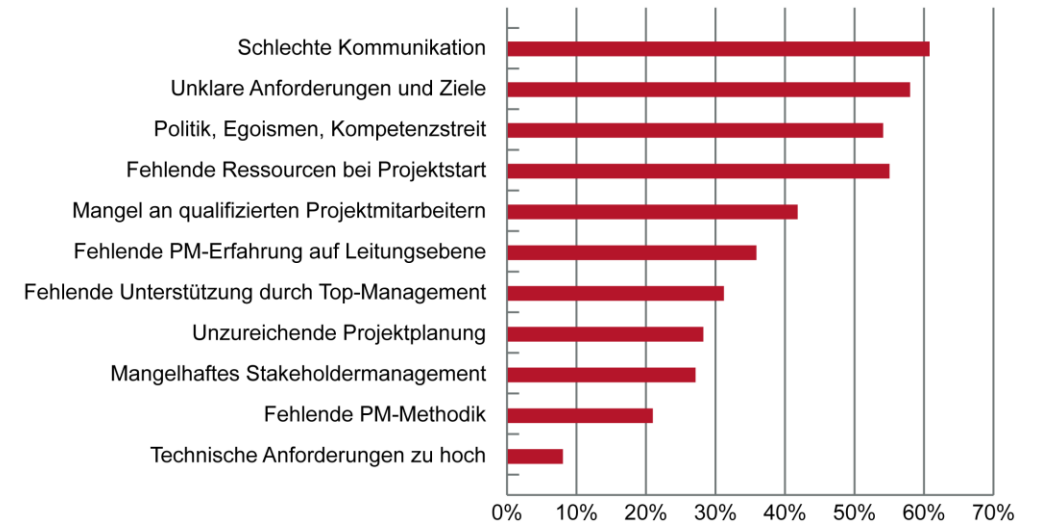
# Erfolgs-/Misserfolgsfaktoren für Projekte

## Erfolgsfaktoren für erfolgreiche Projekte:

- Regelmäßige und vertrauensvolle **Kommunikation** zwischen allen Beteiligten
- Eindeutige **Absprachen** und **Anforderungen**
- Ausreichende **Ressourcenausstattung**



## Erklärungen für gescheiterte Projekte



Quelle: <https://blog.ibo.de/wp-content/uploads/2013/07/UrsachenProjektfehlschlaege.png>, Zugriff am 23.06.2016

Projektmitarbeiter stehen oft vor der Herausforderung, Projekt- und Linientätigkeit in Einklang zu bringen.

## Handlungsempfehlung

Um Konflikte zu vermeiden bzw. zu lösen, sind **offene, regelmäßige und frühzeitige Abstimmungen** mit und zwischen **Projektmanager und Linienvorgesetzten** wichtig, sodass klare Vereinbarungen getroffen werden können.

## Konfliktpotenziale

- Es fallen **zeitgleich dringende/wichtige Aufgaben** in Projekt und Linienorganisation an
- Entscheidungen/Abstimmungsergebnisse der Linie haben **Auswirkungen** auf Projekt (oder andersherum), sind aber nicht abgesprochen
- **Verständnis für Projektarbeit** ist insb. bei der Führungsebene nicht vorhanden

# Checkliste für Projektmitarbeiter

Vor einem Projekteinsatz sollten Projektmitarbeiter folgende Fragen zwischen ihrem Linienvorgesetzten und Projektmanager abstimmen

- ✓ Für welchen Zeitraum ist der Projekteinsatz geplant?
- ✓ Welche Aufgaben sind im Projekt wahrzunehmen?
- ✓ Wie werden sich die Ergebnisse und Produkte des Projekts künftig auf die Linientätigkeit auswirken?
- ✓ Inwiefern wird die Linientätigkeit zukünftig von den gesammelten Erfahrungen der Projektmitarbeiter profitieren?
- ✓ Wie verteilt sich meine Arbeitszeit (in %) auf die Projekt- und auf die Linientätigkeit?
- ✓ Sind Zeiträume, in denen in Projekt- oder Linientätigkeit hohe Aufwände entstehen können, absehbar?
- ✓ Wie können diese Zeiträume mit hohem Aufwand zwischen Projekt und Linie in Einklang gebracht werden?

# Stolpersteine (1/3)

## Empfehlungen für typische Fallstricke und Stolpersteine

- ✓ Frühzeitige Berücksichtigung der Ressourcenverfügbarkeit von IT.NRW
- ✓ Frühzeitige und vollständige Identifizierung der Projektmitarbeiter und Stakeholder, z. B. Personalrat
- ✓ Frühzeitige und effektive Besetzung der Projektorganisation (operative Handlungsfähigkeit, Entscheidungsfähig, Berücksichtigung der Stakeholder)
- ✓ Fokussierung auf bestehende Lösungen (GPO)
- ✓ Abgrenzung und konkrete Zielsetzungen im Projekt (Scope)
- ✓ Richtige inhaltliche Tiefe bei der Ausarbeitung der Projektinhalte, z.B. Digitalisierungskonzept, wählen
- ✓ Berücksichtigung der räumlichen Entfernung bei der Projektplanung

## Stolpersteine (2/3)

### Empfehlungen für typische Fallstricke und Stolpersteine

- ✓ Rechtzeitige Terminfindung
- ✓ Informationen frühzeitig beschaffen und fehlende Informationen identifizieren
- ✓ Fokus auf einer stringenten Leitung einer Projektgruppe bei gleichzeitiger inhaltlicher Offenheit
- ✓ Zeitdruck durch gute Projektplanung und -steuerung entgegenwirken
- ✓ Externe Beratung steuern (klare Kommunikation zu Projektrollen, professionelle Zusammenarbeit, Stundenzettel)
- ✓ Frühzeitig Überblick über die Managementformulare verschaffen
- ✓ Frühzeitig Vertretungsregelungen etablieren



## Stolpersteine (3/3)

### Empfehlungen für typische Fallstricke und Stolpersteine

- ✓ Onboarding von Personen, die zu einem späteren Zeitpunkt ins Projekt einsteigen, berücksichtigen
- ✓ Interne Kapazitäten in der Planung realistisch berücksichtigen
- ✓ Freistellung der Projektmitarbeiter für die Projekte einfordern
- ✓ Kein oder unterschiedliches Projektverständnis in den Behörden und bei den Mitarbeitenden beachten
- ✓ Abgrenzung / Absprache zwischen Linie und Projekt sicherstellen

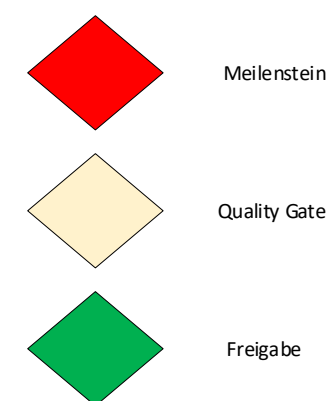
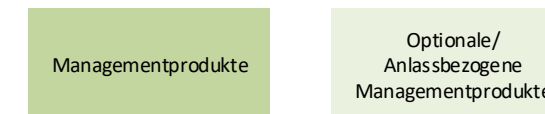
Punkt 11

# Platzhalter: Ressortspezifische Rahmenbedingungen

### Vorgehensmodell EVA – Phasenmodell 2.0

#### Projekt zur operativen Durchführung: Rollout-Projekt E-Verwaltungsarbeit Projektklasse 3

Legende:

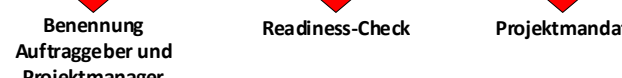


Zur Darstellung:

- Spätester Startzeitpunkt der Produkte (Arbeitspakete AP) ist durch die linke Seite markiert;
- alle APs sind gleich lang;
- APs werden einmal aufgeführt und können sich wiederholen, werden im Modell aber nicht wiederholt dargestellt;
- APs können phasenübergreifend sein.

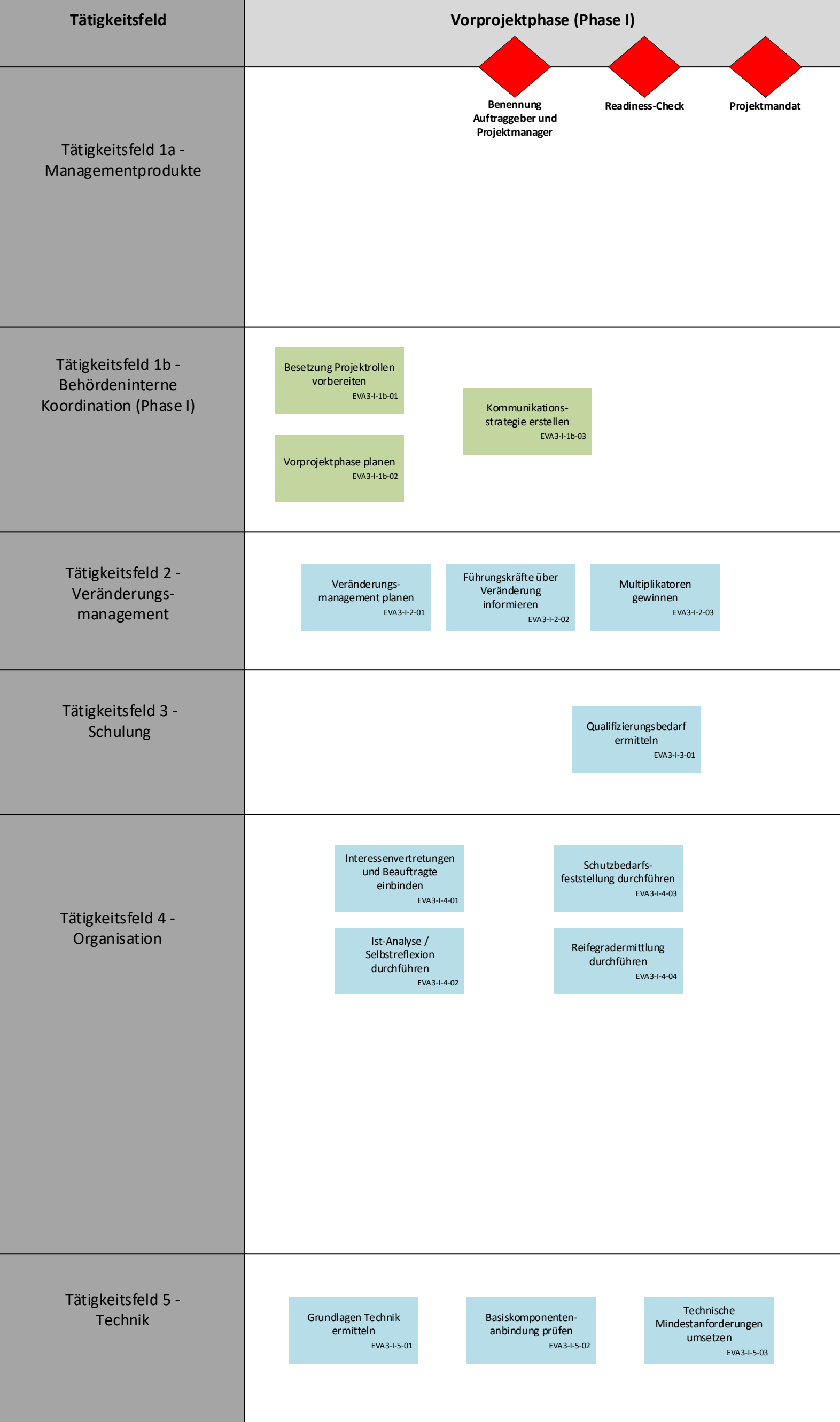
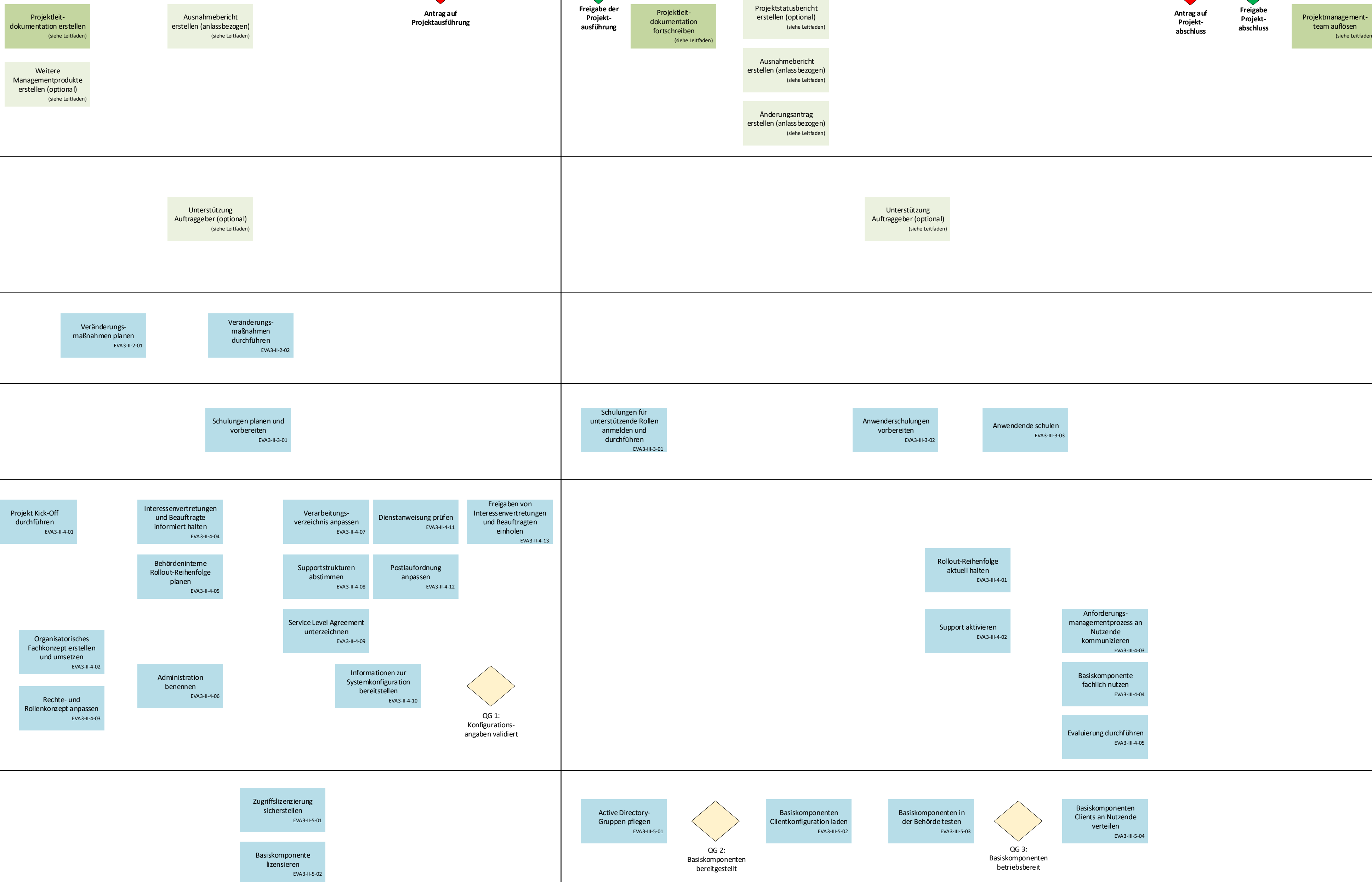
Zeiteratz zwischen Erstellung Projektmandat und Beginn nächster Phase

#### Vorprojektphase (Phase I)



#### Planungsphase: Vorbereiten und Initiieren des Projekts (Phase II)

#### Durchführungsphase: Durchführen des Rollouts (Phase III)



## **Dienstanweisung zur Nutzung von De-Mails**

Diese Dienstanweisung regelt den Umgang mit De-Mails im Landesamt für Besoldung und Versorgung NRW. Sie ist seit dem 01.01.2018 gesetzlich verpflichtend für alle Behörden eingeführt und ist somit für alle Stellen im LBV verpflichtend.

### **1. Grundsätzliches**

Das De-Mail Verfahren ermöglicht eine vertrauliche und nachweisbare elektronische Kommunikation zwischen Bürgern und Behörden. De-Mails sind wie Briefe zu bewerten, so dass ein rechtsverbindlicher und rechtssicherer Informationsaustausch gewährleistet ist.

**Folgende De-Mail-Adresse wurde für das LBV eingerichtet:  
poststelle@lbv-nrw.de-mail.de**

### **2. Verfahren**

Die Poststelle nimmt alle eingehenden De-Mails entgegen. Nach Überprüfung der De-Mail wird diese an die zuständige Sachbearbeitung weitergeleitet. Für die Weiterleitung werden von der Poststelle standardisierte E-Mail-Benachrichtigungen verwendet.

Eingehende De-Mails sind in jedem Fall mit einer De-Mail zu beantworten, sofern der Vorgang grundsätzlich eine Antwort erfordert.

Die Sachbearbeitung hat alle Dokumente (inkl. GMM-Laufzettel) in der jeweiligen E-Akte abzuspeichern und den zugrundeliegenden Vorgang zu bearbeiten. Die Beantwortung der De-Mail erfolgt von der Sachbearbeitung im PDF-Format. Das PDF-Dokument inkl. möglicher Anhänge wird zusammen mit einer Versandverfügung und der ursprünglichen Nachricht an eine E-Mail gehängt und an die Poststelle zurückgeschickt.

Das Versenden einer De-Mail erfolgt ausschließlich durch die Poststelle!

Die einzelnen Arbeitsabläufe sind noch einmal ausführlich im LBV-Wiki unter „LBV → De-Mail“ aufgeführt. Die dort eingestellten Checklisten sind Bestandteil dieser Dienstanweisung.

Für die weitere Vorgangsweise bei der Bearbeitung einer De-Mail in den jeweiligen Abteilungen sind die Verfahrensabläufe dort gesondert zu regeln. Die im LBV-Wiki benannten Multiplikatoren der einzelnen Abteilungen stehen zudem für Fragen zum De-Mail-Verfahren zur Verfügung.

### **3. Inkrafttreten**

Diese Dienstanweisung tritt mit sofortiger Wirkung in Kraft.

Düsseldorf, den 06.02.2017

In Vertretung

Wolfgang Pohl



Ministerium der Finanzen Nordrhein-Westfalen, 40190 Düsseldorf

26.07.2018

Seite 1 von 4

Oberfinanzdirektion  
Rechenzentrum der Finanzverwaltung  
Landesamt für Finanzen NRW  
Landesamt für Besoldung und Versorgung  
Fortbildungsakademie der Finanzverwaltung  
Landesfinanzschule  
Fachhochschule für Finanzen  
Bau- und Liegenschaftsbetrieb  
des Landes Nordrhein-Westfalen

Aktenzeichen:  
O 1019 –44\_2017/2 – II A 1

Bei Antwort bitte angeben

Sandra Witthans  
Referat II A 1  
Telefon 0211 4972-2730  
E-Mail:  
sandra.witthans@fm.nrw.de

Christoph Puwalski  
Referat II A 1  
Telefon 0211 4972-2476  
E-Mail:  
christoph.puwalski@fm.nrw.de

Abteilungen I, III, IV, V, VI  
Referate MB 1, MB 2, MB 3  
Kommunikation und Strategie  
Projekt Öffentlichkeitsarbeit „Moderne Finanzverwaltung“  
Projektgruppe EGov und Open.NRW  
Gruppenleitungen II B, II C  
Referatsleitungen II A 2, II A 3, II A 4, II A 5, II A 6 im Ministerium der  
Finanzen des Landes NRW

Nachrichtlich:

Hauptpersonalrat beim Ministerium der Finanzen  
Hauptschwerbehindertenvertretung im Geschäftsbereich des Ministeriums  
für Finanzen  
Hauspersonalrat im FM  
Schwerbehindertenvertretung im FM

**Elektronische Zugangseröffnung durch De-Mail-Adressen im  
Geschäftsbereich des Ministeriums der Finanzen zum 1. Januar 2018  
- Ergänzung des Erlasses vom 22.12.2017 um die Nutzeranleitung**

Im Rahmen des Gesetzes zur Förderung der elektronischen Verwaltung in  
Nordrhein-Westfalen (E-Government-Gesetz Nordrhein-Westfalen - EGovG  
NRW) ist gem. § 3 (2) EGovG neben dem bereits vorhandenen  
elektronischen Zugang zur Verwaltung gem. § 3 (1) EGovG ab dem  
01.01.2018 zusätzlich ein Zugang durch eine De-Mail-Adresse im Sinne des  
De-Mail-Gesetzes vom 28. April 2011 zu eröffnen.

Die Finanzämter sind von der Eröffnung auf Grund des § 1 Abs. 4 Nr. 1  
EGovG NRW ausgenommen.

Dienstgebäude und  
Lieferanschrift:  
Jägerhofstraße 6  
40479 Düsseldorf  
Telefon 0211 4972-0  
Telefax  
Poststelle@fm.nrw.de  
<http://www.finanzverwaltung.nrw.de/>

Öffentliche Verkehrsmittel:  
U70, U77, U76 und U79  
Haltestelle: Heinrich-Heine-Allee  
U71 und U83 Haltestelle:  
Schadowstraße



## Zugangseröffnung

Der De-Mail Zugang ist mit Bekanntgabe über die Homepage der jeweiligen Behörde zu eröffnen (§ 3a (1) Verwaltungsverfahrensgesetz NRW – VwVfg NRW).

26.07.2018

Seite 2 von 4

Für die Bekanntgabe ist folgender Text zu verwenden:

Die Übermittlung von De-Mails an **[die Behörde / De-Mail Adresse]** ist sowohl für den formlosen als auch für den formgebundenen Schriftverkehr möglich. Senden Sie eine De-Mail an uns, gehen wir davon aus, dass Sie für diese Angelegenheit auch eine Antwort per De-Mail wünschen.

Wenn Sie eine De-Mail an **[die Behörde]** schicken, wird diese über die Poststelle innerhalb der Behörde an die zuständige Person weitergeleitet.

**[Die Behörde]** eröffnet diesen Zugang für De-Mails eingeschränkt unter folgenden Bedingungen:

### 1. Dateianhänge

Werden Dateianhänge an **[die Behörde]** versandt, so ist zu beachten, dass **[die Behörde]** nicht alle auf dem Markt gängigen Dateiformate und Anwendungen unterstützen kann. Folgende gängige Dateiformate werden aktuell unterstützt:

Für Dokumente

- PDF (Portable Document Format)

Für Bilder

- JPEG (JPEG File Interchange Format (JFIF))
- PNG (Portable Network Graphics)
- TIFF (Tagged Image File Format).

Dateien, die mit einem Kennwort verschlüsselt sind oder solche, die selbst ausführbar sind beziehungsweise ausführbare Bestandteile enthalten (zum Beispiel mit den Dateiendungen \*.exe und \*.bat- sowie Office-Dateien mit Makros), werden **[von der Behörde]** nicht entgegengenommen.

Sollte die De-Mail bzw. enthaltene Dateianhänge, welche Sie **[der Behörde]** übersenden, von Virenschutzprogrammen als infiziert erkannt werden, können diese nicht angenommen werden



beziehungsweise wird die De-Mail ungelesen gelöscht. Sie erhalten daraufhin eine Benachrichtigung, dass Ihre De-Mail nicht angenommen werden konnte.

26.07.2018

Seite 3 von 4

## 2. De-Mail in schriftform-wahrender Versandart nach § 5 Absatz 5 des De-Mail-Gesetzes

Sollte durch Gesetz die Schriftform für bestimmte Schreiben angeordnet sein, wäre grundsätzlich eine eigenhändige Unterschrift Ihrerseits notwendig. Wir haben den Zugang für schriftform-wahrende De-Mails eröffnet. Dies ersetzt Ihre eigenhändige Unterschrift. Für die rechtsverbindliche elektronische Versendung von schriftformbedürftigen Dokumenten nutzen Sie bitte De-Mails in der Versandoption nach § 5 Absatz 5 des De-Mail-Gesetzes. Die gesetzliche Voraussetzung ist erfüllt, wenn bei der Versendung der De-Mail die Versandoption „absenderbestätigt“ gewählt wurde.

## 3. Schließen des D-Mail-Postfachs

Sollten Sie Ihr De-Mail-Postfach wieder schließen, bitten wir um eine entsprechende Mitteilung, damit wir nicht weiter mit Ihnen per De-Mail kommunizieren.

Die De-Mail Adressen des betroffenen Geschäftsbereiches des Ministeriums der Finanzen lauten:

Bau- und Liegenschaftsbetrieb NRW (Zentrale)	poststelle@BLB-nrw.de-mail.de
Fachhochschule für Finanzen NRW	poststelle@FHF-nrw.de-mail.de
Fortbildungsakademie der Finanzverwaltung NRW	poststelle@FortAFin-nrw.de-mail.de
Landesamt für Besoldung und Versorgung NRW	poststelle@LBV-nrw.de-mail.de
Landesamt für Finanzen NRW	poststelle@LaFin-nrw.de-mail.de
Landesfinanzschule NRW	poststelle@LFSch-nrw.de-mail.de
Ministerium der Finanzen NRW	poststelle@FM-nrw.de-mail.de
Oberfinanzdirektion NRW	poststelle@OFD-nrw.de-mail.de
Rechenzentrum der Finanzverwaltung NRW	poststelle@RZF-nrw.de-mail.de





Die Oberfinanzdirektion NRW und das Ministerium der Finanzen ergänzen auf ihrer Homepage den Hinweis, dass über die De-Mail Adresse keine Sachverhalte übermittelt werden können, die Verwaltungsverfahren betreffen, in denen Rechtsvorschriften der Abgabenordnung angewendet werden (Sachverhalte mit steuerlicher Relevanz). Eine Antwort auf diese Sachverhalte erfolgt nicht mit einer De-Mail.

26.07.2018

Seite 4 von 4

### **Behandlung von De-Mails**

Eingehende De-Mails werden wie alle anderen E-Mails durch die Poststelle in den Geschäftsgang der Behörde weitergeleitet. Sobald der Vorgang die zuständige Bearbeiterin bzw. den zuständigen Bearbeiter erreicht, fordert diese(r) die De-Mail von der Poststelle an. Auf eine De-Mail ist mit einer De-Mail zu antworten, da die Nutzung von anderen E-Mail Diensten technisch nicht möglich ist.

Ausnahme hierzu:

Sachverhalte, die abgaben- und datenschutzrechtliche Sachverhalte betreffen, sind grundsätzlich nur im Postwege oder per De-Mail zu beantworten.

**Dieser Erlass ersetzt den Erlass vom 22.12.2017, -gl. Az.-.**

Im Auftrag

gez. Claudia Busshoff-Schuhl

Anlage:

Nutzeranleitung\_De-Mail.pdf



Ministerium der Finanzen Nordrhein-Westfalen, 40190 Düsseldorf

26.07.2018

Seite 1 von 5

Oberfinanzdirektion  
Rechenzentrum der Finanzverwaltung  
Landesamt für Finanzen NRW  
Landesamt für Besoldung und Versorgung  
Fortbildungsakademie der Finanzverwaltung  
Landesfinanzschule  
Fachhochschule für Finanzen  
Bau- und Liegenschaftsbetrieb  
des Landes Nordrhein-Westfalen

Aktenzeichen:  
O 1019 –44\_2017/2 – II A 1

Bei Antwort bitte angeben

Sandra Witthans  
Referat II A 1  
Telefon 0211 4972-2730  
E-Mail:  
sandra.witthans@fm.nrw.de

Christoph Puwalski  
Referat II A 1  
Telefon 0211 4972-2476  
E-Mail:  
christoph.puwalski@fm.nrw.de

Abteilungen I, III, IV, V, VI  
Referate MB 1, MB 2, MB 3  
Kommunikation und Strategie  
Projekt Öffentlichkeitsarbeit „Moderne Finanzverwaltung“  
Projektgruppe EGov und Open.NRW  
Gruppenleitungen II B, II C  
Referatsleitungen II A 2, II A 3, II A 4, II A 5, II A 6 im Ministerium der  
Finanzen des Landes NRW

Nachrichtlich:

Hauptpersonalrat beim Ministerium der Finanzen  
Hauptschwerbehindertenvertretung im Geschäftsbereich des Ministeriums  
für Finanzen  
Hauspersonalrat im FM  
Schwerbehindertenvertretung im FM

**Eröffnung elektronischer Zugänge für verschlüsselte E-Mails und  
qualifiziert elektronisch signierte Dokumente**

Nach § 3 Abs. 1 des Gesetzes zur Förderung der elektronischen  
Verwaltung in Nordrhein-Westfalen (E-Government-Gesetz Nordrhein-  
Westfalen – EGovG NRW) sind alle Behörden verpflichtet, einen Zugang für  
die Übermittlung von Dokumenten auf elektronischem Weg nach den  
Vorschriften des § 3a Abs. 1 des Verwaltungsverfahrensgesetzes für das  
Land Nordrhein-Westfalen, auch soweit sie mit einer qualifizierten  
elektronischen Signatur versehen sind, zu eröffnen. Für den Zugang ist ein  
Verschlüsselungsverfahren anzubieten. Die Finanzämter sind von der  
Eröffnung auf Grund des § 1 Abs. 4 Nr. 1 EGovG NRW ausgenommen.

Dienstgebäude und  
Lieferanschrift:  
Jägerhofstraße 6  
40479 Düsseldorf  
Telefon 0211 4972-0  
Telefax  
Poststelle@fm.nrw.de  
<http://www.finanzverwaltung.nrw.de/>

Öffentliche Verkehrsmittel:  
U70, U77, U76 und U79  
Haltestelle: Heinrich-Heine-Allee  
U71 und U83 Haltestelle:  
Schadowstraße



## Zugangseröffnung

Die Zugänge sind mit Bekanntgabe über die Homepage der jeweiligen Behörde zu eröffnen (§ 3a Abs. 1 Verwaltungsverfahrensgesetz NRW – VwVfg NRW).

Die E-Mail-Adressen und Verlinkungen zu den Zertifikatsdateien der Behörden sind den Anlagen 1 bzw. 2 zu entnehmen. Die E-Mail-Adresse einer Behörde ist für beide Zugangsarten zu verwenden.

## Verschlüsselte E-Mails

Für die Bekanntgabe der Eröffnung des Zugangs von verschlüsselten E-Mails bitte ich folgenden Erläuterungstext auf der jeweiligen Homepage mit den entsprechenden Anpassungen (**Behördenbezeichnung, E-Mail-Adresse** und **Link zum öffentlichen Schlüssel**) zu veröffentlichen:

Für die sichere Übermittlung von formlosem Schriftverkehr an **[die Behörde]** können Sie verschlüsselte E-Mails an **[Adresse für verschlüsselte E-Mails]** senden. Um E-Mails verschlüsseln zu können, benötigen Sie den öffentlichen Schlüssel **[der Behörde]**. Diesen erhalten Sie über folgenden Link: **[Link zur Zertifikatsdatei]**.

Wenn Sie eine verschlüsselte Mail an **[die Behörde]** schicken, wird diese über die Poststelle innerhalb der Behörde in den Geschäftsgang gegeben.

Beachten Sie, dass **[die Behörde]** nicht mit verschlüsselten E-Mails antworten kann. Damit wir auf Ihre Nachricht unter Wahrung der Schriftform antworten können, geben Sie bitte in Ihrer Nachricht Ihre Postanschrift oder De-Mail-Adresse an.

**[Die Behörde]** eröffnet diesen Zugang für verschlüsselte E-Mails eingeschränkt unter folgenden Bedingungen:

Werden Dateianhänge an **[die Behörde]** versandt, so ist zu beachten, dass **[die Behörde]** nicht alle auf dem Markt gängigen Dateiformate und Anwendungen unterstützen kann. Folgende gängige Dateiformate werden aktuell unterstützt:



Für Dokumente

- PDF (Portable Document Format)

26.07.2018

Für Bilder

- JPEG (JPEG File Interchange Format (JFIF))
- PNG (Portable Network Graphics)
- TIFF (Tagged Image File Format).

Seite 3 von 5

Dateien, die mit einem Kennwort verschlüsselt sind oder solche, die selbst ausführbar sind beziehungsweise ausführbare Bestandteile enthalten (zum Beispiel mit den Dateiendungen \*.exe und \*.bat- sowie Office-Dateien mit Makros), werden **[von der Behörde]** nicht entgegengenommen.

Sollte die verschlüsselte E-Mail bzw. enthaltene Dateianhänge, welche Sie **[der Behörde]** übersenden, von Virenschutzprogrammen als infiziert erkannt werden, können diese nicht angenommen werden bzw. wird die verschlüsselte E-Mail ungelesen gelöscht. Sie erhalten daraufhin eine Benachrichtigung, dass Ihre verschlüsselte E-Mail nicht angenommen werden konnte.

### **Qualifiziert elektronisch signierte Dokumente**

Für die Bekanntgabe der Eröffnung des Zugangs für qualifiziert elektronisch signierte Dokumente bitte ich folgenden Erläuterungstext auf der jeweiligen Homepage mit den entsprechenden Anpassungen (**Behördenbezeichnung, E-Mail-Adresse**) zu veröffentlichen:

Für den formgebundenen Schriftverkehr an **[die Behörde]** können Sie qualifiziert elektronisch signierte (QES) Dokumente per E-Mail an **[E-Mail-Adresse für signierte Dokumente]** senden.

Wenn Sie ein Dokument mit QES an **[die Behörde]** schicken, wird dieses über die Poststelle innerhalb der Behörde in den Geschäftsgang gegeben.

Beachten Sie, dass **[die Behörde]** ihrerseits nicht mit qualifiziert elektronisch signierten Dokumenten antworten kann. Damit wir auf Ihre Nachricht unter Wahrung der Schriftform antworten können, geben Sie bitte in Ihrer Nachricht Ihre Postanschrift oder De-Mail-Adresse an.

**[Die Behörde]** eröffnet diesen Zugang für Dokumente mit QES eingeschränkt unter folgenden Bedingungen:



Werden Dateien mit qualifiziert elektronischen Signaturen an **[die Behörde]** versandt, so ist zu beachten, dass **[die Behörde]** nicht alle auf dem Markt gängigen Dateiformate und Anwendungen unterstützen kann. Folgende gängige Dateiformate werden aktuell unterstützt:

26.07.2018

Seite 4 von 5

Für Dokumente

- PDF (Portable Document Format)

Für Bilder

- JPEG (JPEG File Interchange Format (JFIF))
- PNG (Portable Network Graphics)
- TIFF (Tagged Image File Format).

Dateien, die mit einem Kennwort verschlüsselt sind oder solche, die selbst ausführbar sind beziehungsweise ausführbare Bestandteile enthalten (zum Beispiel mit den Dateiendungen \*.exe und \*.bat- sowie Office-Dateien mit Makros), werden **[von der Behörde]** nicht entgegengenommen.

Sollte die Datei bzw. die Dateien, welche Sie **[der Behörde]** übersenden, von Virenschutzprogrammen als infiziert erkannt werden, können diese nicht angenommen werden beziehungsweise wird die Nachricht ungelesen gelöscht. Sie erhalten daraufhin eine Benachrichtigung, dass ihre E-Mail nicht angenommen werden konnte.

### **Zusatz für das FM NRW und die OFD NRW**

Das Ministerium der Finanzen NRW und die Oberfinanzdirektion NRW ergänzen auf ihrer Homepage den Hinweis, dass über verschlüsselte E-Mails und mit qualifiziert elektronisch signierten Dokumenten keine Sachverhalte übermittelt werden können, die Verwaltungsverfahren betreffen, in denen Rechtsvorschriften der Abgabenordnung angewendet werden (Sachverhalte mit steuerlicher Relevanz).

### **Behandlung von verschlüsselten E-Mails und qualifiziert elektronisch signierten Dokumenten**

Verschlüsselte Mails und Dokumente, die qualifiziert elektronisch signiert wurden, gehen als E-Mail in der Poststelle ein und werden in den Geschäftsgang der Behörde weitergegeben. In beiden Fällen erfolgt vor



Eingang in der Behörde eine Entschlüsselung, bzw. Überprüfung der  
Signatur.

26.07.2018

Seite 5 von 5

**Eine detaillierte Anleitung befindet sich in der Anlage "Nutzeranleitung  
Verschlüsselung und Signaturen".**

Im Auftrag

Claudia Busshoff-Schuhl

## Überblick der Readiness-Kriterien.

### 1a) Readiness-Kriterien E-Akte organisatorisch:

Nr.	Kriterium	Hinweis	Erfüllt ja/nein
A-1	Ein behördenspezifischer Aktenplan, der für die elektronische Aktenführung geeignet ist, liegt vor.	Bitte den Aktenplan im Format .xlsx (siehe Excel Anhang) an die operative Programmsteuerung (OPS) senden. <b>Der landeseinheitliche Aktenplan der Finanzverwaltung NRW wird zentral von der Projektgruppe zur Verfügung gestellt.</b>	Ja
A-2	Der Reifegrad der Schriftgutverwaltung der Behörde wurde ermittelt und der organisatorische Änderungs- bzw. Handlungsbedarf dokumentiert.		Ja

### 1b) Readiness-Kriterien E-Akte technisch:

Nr.	Kriterium	Bemerkungen	Erfüllt ja/nein
A-3	Die vorgegebenen Clientvoraussetzungen (Betriebssystem) sind erfüllt.		Ja
A-4	Die vorgegebenen Clientvoraussetzungen (.NET-Framework) sind erfüllt.		Ja
A-5	Die vorgegebenen Clientvoraussetzungen (Speicher) sind erfüllt.		Ja
A-6	Eine Kommunikation mit den Basiskomponenten über das LVN ist möglich.		Ja
A-7	Eine ausreichende Bandbreite wird behördenseitig bereitgestellt.		Ja
A-8	Ein behördeninterner Sicherheitscheck nach KG InfoSic (Koordinierungsgruppe Informationssicherheit) ist durchgeführt. Ein daraus abgeleiteter Maßnahmenkatalog liegt vor.		Ja

A-9	Die Voraussetzungen zur Nutzung von Active Directory Federation Services (ADFS) sind geschaffen. Die Nutzerverwaltung und Zugriffsrechte sind erfasst (ADFS).	Die Nutzung des ADFS ist momentan von IT.NRW nicht möglich.	Nein
-----	--	---	------

2a) Readiness-Kriterien **E-Laufmappe organisatorisch:**

Nr.	Kriterium	Bemerkungen	Erfüllt ja/nein
L-1	Der Ist-Zustand der Behörde bezüglich der Posteingangsbearbeitung, der Durchführung von Abstimmungsverfahren und der Postausgangsbearbeitung wurde im Rahmen der Selbstreflexion erhoben und dokumentiert.		Ja

2b) Readiness-Kriterien **E-Laufmappe technisch:**

Nr.	Kriterium	Bemerkungen	Erfüllt ja/nein
L-2	Die vorgegebenen Clientvoraussetzungen (Betriebssystem) sind erfüllt.		Ja
L-3	Die notwendigen Lizenzen für alle auszustattenden Arbeitsplätze stehen zur Verfügung.		Ja
L-4	Eine Kommunikation mit den Basiskomponenten über das LVN ist möglich.		Ja
L-5	Eine ausreichende Bandbreite wird behördenseitig bereitgestellt.		Ja
L-6	Ein behördeninterner Sicherheitscheck nach KG InfoSic (Koordinierungsgruppe Informationssicherheit) ist durchgeführt. Ein daraus abgeleiteter Maßnahmenkatalog liegt vor.		Ja
L-7	Die Voraussetzungen zur Nutzung von Active Directory Federation Services (ADFS) sind geschaffen.	Die Nutzung des ADFS ist momentan von IT.NRW nicht möglich.	Nein



	Die Nutzerverwaltung und Zugriffsrechte sind erfasst (ADFS).		
--	--	--	--

Weitere Details zu den Readiness-Kriterien entnehmen Sie bitte dem PDF Dokument „20190726-EGP09\_AP16\_Readiness-Kriterien\_v.098“ (siehe Anhang).

Nachfolgend die Readiness-Kriterien Projektmanagement im Überblick.

Nr.	Kriterium	Bemerkungen	Erfüllt ja/nein
PM-1	Bei einer internen Besetzung der Projektmanagerrolle, ist die Verfügbarkeit der hierfür vorgesehenen Person zu Beginn der Planungsphase des Umsetzungsprojekts sichergestellt.	Wenn wie geplant die Planungsphase am 01.11.2020 beginnt, stehen die Ressourcen zur Verfügung.	Ja
PM-2	Die Software WiBe Kalkulator steht dem bzw. den mit der Erstellung der WiBe betrauten Projektmitgliedern zur Verfügung.		Ja
PM-3	Die für die Projektplanung und -durchführung vorgesehenen behördeninternen personellen Ressourcen stehen dem Projekt zur Verfügung.	Wenn wie geplant die Planungsphase am 01.11.2020 beginnt, stehen die Ressourcen zur Verfügung.	Ja

Für technische Rückfragen steht Ihnen Frau Selda Saritas als EVA-Key Accounter, für fachliche Rückfragen steht Ihnen Frau Jessica Böckmann ([Jessica.Boeckmann@mwide.nrw.de](mailto:Jessica.Boeckmann@mwide.nrw.de)) und für weitere Rückfragen steht Ihnen aus der operativen Programmsteuerung (OPS) Herr Ryan Marquez ([ops.@dvn.nrw.de](mailto:ops.@dvn.nrw.de)) gerne zur Verfügung!



# Digitale Verwaltung NRW

## Dokument Programmnutzen

## Änderungshistorie

Nr.	Datum	Version	Änderungsgrund	durchgeführt von
1	29.09.2017	1.0	Freigabe	Hr. Beuß
2.	18.10.2017	1.1	Überarbeitung nach dem LA des Initiierungsprojekts 6.10.17 und Workshop im AP 1 vom 18.10.17	Hr. Ahrend
3	19.10.2017	1.2	Überarbeitung	Hr. Lukas
4	30.10.2017	1.3	Einarbeitung der Rückmeldungen der Ressorts	Hr. Kohlenberg
5	31.10.2017	1.4	Überarbeitung	Hr. Dr. Ahrend, Hr. Lukas
6	09.11.2017	1.5	Überarbeitung nach LA-Sitzung 7.11.	Hr. Ahrend
7	13.11.2017	1.6	Überarbeitung	Hr. Dr. Ahrend, Hr. Lukas
8	20.11.2017	1.7	Überarbeitung nach Sitzung Lenkungsausschuss 7.11.17	Hr. Dr. Ahrend, Hr. Lukas
9	30.11.2017	1.8	Überarbeitung nach Sitzungen Lenkungsausschuss und Programmausschuss 30.11.17	Hr. Lukas
10	20.02.2018	1.9	Überarbeitung nach Gespräch mit FM	Hr. Dr. Ahrend
11	02.03.2018	1.91	Überarbeitung	Hr. Lukas
12	13.03.2018	1.92	Bearbeitung Hinweise IM	Hr. Dr. Ahrend
13	14.03.2018	1.93	Überarbeitung	Hr. Lukas
14	16.03.2018	2.0	Schlussredaktion	Hr. Beuß
15	22.05. bis 13.06.2018	2.1	Überarbeitung bzgl. Projekttyp GPO-Konzept Q	Hr. Dr. Ahrend, Hr. Grabner, Hr. Lukas
16	25.06.2018	2.2	Freigabe	Hr. Beuß
17	11.07.2018	2.3	Überarbeitung gem. Rückmeldungen der Ressorts	Hr. Lukas
18	25.07.2018	2.4	Freigabe	Hr. Beuß
19	05.05.2020	2.5	Überarbeitung (Aktualisierung)	Hr. Würfel, Hr. Rösch
20	30.06.2020	2.6	Überarbeitung nach Abstimmung mit Frau Bruch und Frau Schilling	Maximilian Würfel
21	04.08.2020	2.7	Freigabe	Hr. Beuß
22	22.09.2020	2.8	Einarbeitung der Ressortrückmeldungen	Fr. Schilling
23	09.10.2020	2.9	Überarbeitung nach Umlauf im Programmausschuss	Fr. Schilling



## Inhalt

<b>1. NUTZEN IM PROGRAMM „DIGITALE VERWALTUNG NRW“ .....</b>	<b>4</b>
1.1. Quantitative Ziele.....	5
1.2. Qualitative Ziele .....	6
1.3. Konkretisierung von Nutzen in den Ressorts .....	7
<b>2. ERFORDERNIS VON WIRTSCHAFTLICHKEITSBETRACHTUNGEN.....</b>	<b>8</b>
<b>3. ANFORDERUNGEN AN DIE WIRTSCHAFTLICHKEITSBETRACHTUNGEN IM PROGRAMM.....</b>	<b>9</b>
3.1. Verantwortlichkeiten bei der Erstellung von Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen.....	11
3.2. Zeitpunkte von Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen.....	11
<b>4. ANLAGEN.....</b>	<b>13</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Projekttypen im Programm DVN.....	5
Abbildung 2: Zusammenhang Anforderungen und Nutzenerbringung.....	7
Abbildung 3: Beispielhafte Darstellung für die Erstellung der WiBe-Versionen in den Projekten .....	12

# 1. Nutzen im Programm „Digitale Verwaltung NRW“

Mit dem Gesetz zur Förderung der elektronischen Verwaltung in Nordrhein-Westfalen (E-Government-Gesetz Nordrhein-Westfalen - EGovG NRW) - in der Fassung der im Juli 2020 in Kraft getretenen Novellierung - ist der rechtliche Rahmen für den weitreichenden Wandel zur digitalen Verwaltung abgesteckt.

Aus dem Gesetz selbst sowie aus der Landtagsentschließung zum Entwurf des EGovG NRW (LT Drucksache 16/12373) ergeben sich verpflichtende Handlungsfelder, zudem sind die im Koalitionsvertrag für die Jahre 2017 bis 2022 enthaltenen Aussagen zur Digitalisierung der Verwaltung in Nordrhein-Westfalen zu berücksichtigen<sup>1</sup>. Das Programm „Digitale Verwaltung NRW“ (DVN) greift diese Handlungsfelder auf. In der Programmleitdokumentation wurden methodische Grundlagen der Programm- und Projektorganisation erarbeitet und die unterschiedlichen Ebenen und Rollen fixiert. Die Programmleitdokumentation wird im Programmverlauf bedarfsgerecht fortgeschrieben.

Die Umsetzung des Programms erfolgt durch eine Vielzahl von Projekten, die sich wie folgt kategorisieren lassen:

- ✓ E-Government-Grundlagenprojekte (EGP)
- ✓ Projekte zur operativen Umsetzung
  - Rollout-Projekte der E-Verwaltungsarbeit
  - Projekte zur Erstellung von Digitalisierungskonzepten für Querschnittsprozesse (GPO-Q)
  - Projekte zur Erstellung von Digitalisierungskonzepten für Standardprozesse (GPO-S)
  - Rollout-Projekte zur Umsetzung von Digitalisierungskonzepten aus GPO-Q-Projekten (Rollout-GPO-Q)
  - Rollout-Projekte zur Umsetzung von Digitalisierungskonzepten aus GPO-S-Projekten (Rollout-GPO-S)
  - Projekte zur Umsetzung von Digitalisierungskonzepten (GPO-F-Umsetzung)
  - Projekte zur Erstellung von Digitalisierungskonzepten für Fachprozesse (GPO-F-Konzept)
  - Projekte zur Umsetzung von Digitalisierungskonzepten aus GPO-F-Konzept-Projekten (GPO-F-Umsetzung)

---

<sup>1</sup> Die daraus resultierende Novellierung des EGovG NRW hat der Landtag im Juni 2020 verabschiedet.



## Projekttypen des Programms

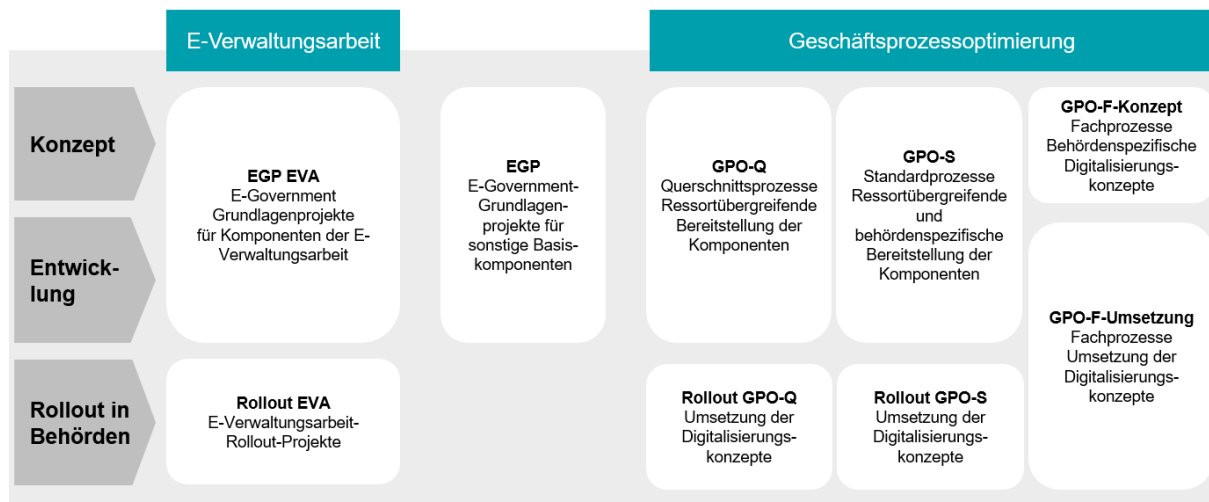


Abbildung 1: Projekttypen im Programm DVN

E-Government-Grundlagenprojekte und Projekte zur Erstellung von Digitalisierungskonzepten (GPO-F-Konzept, GPO-Q und GPO-S) erzeugen i. d. R. nur Kosten und keinen unmittelbaren Nutzen. Der Nutzen entsteht (abhängig vom jeweiligen Digitalisierungsgrad in einem Ressort bzw. einer Behörde) durch Anwendung der Projektergebnisse im Zuge von Rollout-Projekten sowie den Projekten zur Umsetzung von Digitalisierungskonzepten in den Behörden.

Im Dokument Programmsteuerung wird die Priorisierung von Projekten nach Programmnutzen als übergreifendes Steuerungsprinzip definiert. Es ist insofern zwingend, die Projekte des Programms DVN unter dem Gesichtspunkt der Wirtschaftlichkeit zu steuern.

Der Nutzen stellt dabei nicht ausschließlich auf quantifizierbare Effekte ab, sondern umfasst auch qualitative Wirkungen im Sinne der Nutzwertbetrachtung. Letztere sollen ausdrücklich bei allen Projekten des Programms gewürdigt und im Rahmen von Priorisierungsentscheidungen berücksichtigt werden.

### 1.1. Quantitative Ziele

Wirtschaftlichkeit ist explizit als strategisches Ziel der einzelnen Handlungsfelder im Programm Digitale Verwaltung NRW (DVN) verankert. Die Umsetzungsprojekte sind daher unter der Maßgabe der quantitativen und qualitativen Wirtschaftlichkeit zu steuern.



Konkrete Richtwerte zu quantitativen Entlastungseffekten sind in der Begründung zum EGovG NRW dokumentiert. Den Richtwerten zufolge können im Wirkbetrieb des Programms (spätestens 5 Jahre nach Beendigung der letzten Projekte im Programm DVN) Personalkosten in Höhe von 6% der im Landeshaushalt 2015 veranschlagten Personalkosten (ca. 139 Mio. Euro p.a.) eingespart werden. Weiterhin ist eine Reduktion der Mietkosten in Höhe von 5% der laufenden Kosten im Vergleich zum Jahr 2015 (ca. 37 Mio. Euro p.a.) sowie mindestens 10 Mio. Euro p.a. an sonstigen Sachkosten für die Landesverwaltung pro Jahr avisiert. Details zu den Richtwerten des quantitativen Entlastungspotenzials können der Begründung zum EGovG NRW entnommen werden.

Die Berechnung der Kosten sowie des quantitativen Entlastungspotenzials erfolgt durch Aggregation der monetären Kriterien auf Basis des generellen Kriterienkatalogs nach Maßgabe des Konzepts WiBe 5.0 in den WiBen der Einzelprojekte. Die quantitativen Wirkungen des jeweiligen Projekts auf das Programm DVN werden durch die haushaltswirksamen Kosten (zur Kalkulation des Mittelbedarfs je Projekt) sowie den Kapitalwert bewertet. Gemeint sind haushaltswirksame und nicht-haushaltswirksame Entwicklungs- und Betriebskosten im Verhältnis zum avisierten quantitativen Nutzen. Grundsätzlich sind jene Projekte zu priorisieren, die einen positiven Kapitalwert aufweisen. Ausnahmen bilden Projekte mit gesetzlichen Verpflichtungen zur Umsetzung. Jene Aspekte sind im Rahmen der qualitativen Wirtschaftlichkeitsbetrachtung zu bewerten.

## 1.2. Qualitative Ziele

Die quantitativen Aspekte zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit eines Projekts werden durch die qualitative WiBe (WiBe Q) auf Basis der programmspezifischen qualitativ-strategischen Ziele ergänzt. Zu den qualitativ-strategischen Zielen zählen, neben der Erfüllung gesetzlicher Verpflichtungen, insbesondere

- ✔ die Eröffnung elektronischer Zugänge zur Verwaltung,
- ✔ die Möglichkeit der elektronischen Kommunikation mit Bürgerinnen und Bürgern sowie Unternehmen,
- ✔ das Angebot elektronischer medienbruchfreier Verwaltungsverfahren,
- ✔ die Beschleunigung von Verwaltungsabläufen.

Hierfür sind die Bereitstellung leistungsfähiger E-Government-Infrastrukturen und deren flächendeckende Nutzung vorgesehen. Die jeweiligen Wirkungen werden bei den einzelnen Projekten durch Anwendung des programmspezifischen qualitativen Kriterienkatalogs und Bestimmung des Qualitätswerts bewertet.

### 1.3. Konkretisierung von Nutzen in den Ressorts

Die im Rahmen des Programms „Digitale Verwaltung NRW“ erforderlichen Investitionen sowie die laufenden Kosten bis zum Jahr 2030<sup>2</sup> sollen weitestmöglich durch Optimierungen erwirtschaftet werden. Das E-Government-Gesetz<sup>3</sup> und die Landtagsentschließung geben für das Programm DVN den Rahmen aus Zielen, Kosten und erwarteten Nutzen vor. Der quantifizierbare Nutzen des Programms DVN insgesamt ergibt sich dabei aus der Summe des in den Ressorts und Behörden auf Projektebene erzielten Nutzens<sup>4</sup> (siehe Abbildung 2).

Dazu ist erforderlich, je Projekt die in der Planungsphase kalkulierten und später realisierten Kosten und den Nutzen zu erfassen und an das Programm zu berichten. Beispielsweise kann sich Einsparpotential auf Sachkosten (z. B. Hardware), Personalkosten oder Mietkosten beziehen.

Durch die Operative Programmsteuerung (OPS) erfolgt eine Konsolidierung der gemeldeten Kosten und Nutzenpotentiale sowie Kapitalwerte auf Ressort- und Programmebene.

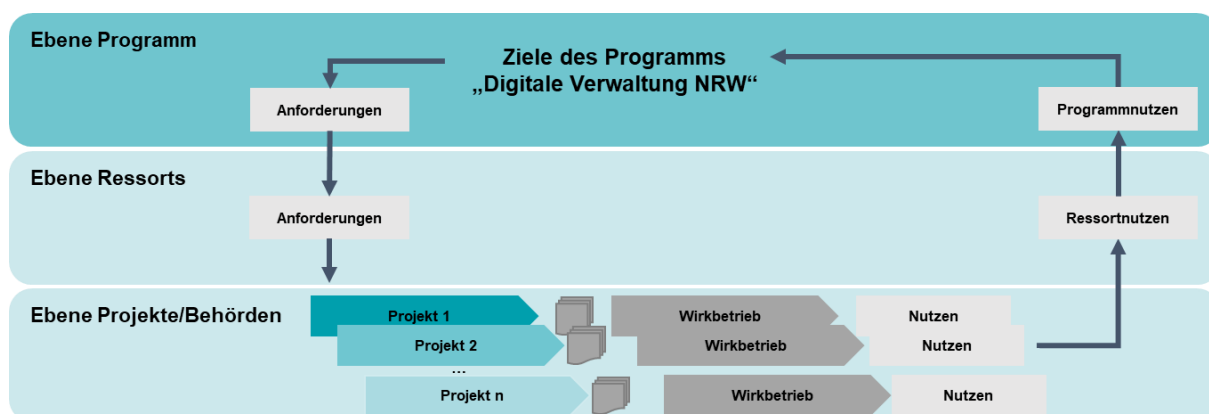


Abbildung 2: Zusammenhang Anforderungen und Nutzenerbringung

Die beschriebenen Einsparpotentiale können im weiteren Verlauf der operativen Umsetzung auch eine wesentliche Grundlage für konkrete haushaltswirksame und nicht

<sup>2</sup> Das Jahr 2030 ergibt sich aus der in der Koalitionsvereinbarung beschlossenen Beschleunigung des Programmschlusses bis zum Jahr 2025, zuzüglich einer fünfjährigen Nutzungsdauer (Wirkbetrieb).

<sup>3</sup> Die Gesetzesbegründung enthält Richtwerte für den erwarteten quantitativen Nutzen des Programms.

<sup>4</sup> Die Bezirksregierungen als Bündelbehörden leisten für fast alle Ressorts im Land NRW eine operative Umsetzung von Fachaufgaben. Die Verantwortung für die zu Grunde liegenden Prozesse liegt jedoch bei den fachlich zuständigen Ressorts (Fachressorts). Dies berücksichtigend, führen die beteiligten Ressorts eine weitere Klärung zur Rolle des Auftraggebers herbei. In jedem Fall wird aber sichergestellt, dass dem Programm für die entsprechenden Projekte ein Auftraggeber bereitgestellt wird. Die einzelfallbezogene Klärung der Zuordnung von Aufwand und Nutzen führen die beteiligten Ressorts mit dem Ministerium des Innern vor Mandatierung eines Projektes herbei.





haushaltswirksame Einsparungen in den Ressorts bzw. den Behörden sein. In der jeweiligen WiBe eines Rollout-Projekts bzw. eines GPO-F-Umsetzungsprojektes sind diese Einsparpotentiale entsprechend explizit auszuweisen.

Die Ressorts haben in den Rollout-Projekten bzw. in den GPO-F-Umsetzungsprojekten somit den Handlungsspielraum, haushaltswirksame und nicht haushaltswirksame Einsparungen selbstständig zu identifizieren.

## 2. Erfordernis von Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen

Die Umsetzung des EGovG NRW und der Landtagsentschließung unterliegt grundsätzlich dem allgemeinen Haushaltsgrundsatz der „Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit“ nach § 7 Landeshaushaltsordnung NRW. Nach § 7 Abs. 2 der Landeshaushaltsordnung NRW sind für alle finanzwirksamen Maßnahmen angemessene Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen (Kosten-Nutzen-Analysen) durchzuführen.

Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen bilden die aus der gesetzlichen Verpflichtung zur wirtschaftlichen Aufgabenwahrnehmung erforderlichen Überlegungen zur Durchführung einer finanzwirksamen Maßnahme ab. Sie schaffen Transparenz über:

- ✓ alle vorhandenen Entscheidungsmöglichkeiten<sup>5</sup>
- ✓ den Entscheidungsumfang
- ✓ die finanziellen Auswirkungen der Entscheidung und
- ✓ die Abhängigkeiten des Entscheidungsvorschlages von Annahmen und Rahmenbedingungen.

Mit dem Konzept Digitale Verwaltung NRW - Programm- u. Projektmanagement wurden bereits Prinzipien zur Programmsteuerung erarbeitet und nach Überprüfung im Initiierungsprojekt weitgehend bestätigt (vgl. Dokument Programmsteuerung, dort Kapitel 2). Diese Prinzipien sind als Entscheidungsrichtlinien zu verstehen, die beispielsweise bei der Priorisierung von Projekten und Ressourcenkonflikten angewendet werden sollen.

---

<sup>5</sup> Die Betrachtung von Entscheidungsmöglichkeiten erfolgt im GPO-Kontext im Zuge der Erstellung des Digitalisierungskonzepts. In der WiBe ist die Betrachtung verschiedener Entscheidungsmöglichkeiten nicht erforderlich. Aufgrund des standardisierten Vorgehens erfolgt in Rollout-Projekten der E-Verwaltungsarbeit ebenfalls keine Betrachtung von Entscheidungsalternativen.



Für die Priorisierung von Anträgen auf Projektausführung bei Ressourcenkonflikten sind insbesondere die Prinzipien „Gemeinschaftlicher Nutzen geht vor Einzelnutzen“ und „Nutzenbeitrag steuert die Priorisierung“ relevant.

Grundlage ist hier stets eine Kosten-Nutzenberechnung sowie die Bewertung der quantitativen und qualitativen Kriterien. Das Ergebniscontrolling liegt hierbei im Zuständigkeitsbereich des Projektes (vgl. Prinzip „Ergebniscontrolling statt Maßnahmensteuerung“) bzw. nach Ende der Projekte bei den E-Government-Verantwortlichen in den Ressorts.

Nicht zuletzt sei auch das Prinzip „Optimierung der Verwaltungsabläufe vor technischer Digitalisierung“ erwähnt, bei dem der Nutzen von optimierten Verwaltungsabläufen und nicht die technische Machbarkeit in den Vordergrund gestellt wird.

In der Gesetzesbegründung werden Einsparpotentiale genannt und auch quantifiziert. Allerdings konnte zum Zeitpunkt der Gesetzesbegründung die Einschätzung der Einsparpotentiale nur auf Basis „eines globalen und pauschalen Ansatzes“ erfolgen. Mit differenzierten und sachgerechten Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen in den Einzelprojekten können die Kosten und der Nutzen sowohl im gesamten Programm als auch in den Projekten konkreter quantifiziert und bewertet werden. Sie bilden somit die Grundlage, um wirtschaftliche Entscheidungen und entsprechendes Handeln zu ermöglichen.

Zusammenfassung:

Die im Programm „Digitale Verwaltung NRW“ geplanten und umzusetzenden Projekte sind **verpflichtet**, entsprechende **Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen (WiBe) durchzuführen**.

### **3. Anforderungen an die Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen im Programm**

Die Erstellung von WiBe'n im Programm „Digitale Verwaltung NRW“ orientiert sich am praxiserprobten Vorgehen des „Konzepts zur Durchführung von Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen, Version 5.0“ (WiBe 5.0)<sup>6</sup>.

Herzstück des Vorgehens bei der WiBe 5.0 sind die beiden Bestandteile Kapitalwertbetrachtung und Nutzwertbetrachtung mit ihren standardisierten Kriterienkatalogen.

---

<sup>6</sup> Die Beauftragte der Bundesregierung für Informationstechnik; WiBe 5.0 - Konzept zur Durchführung von Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen in der Bundesverwaltung, insbesondere beim Einsatz der IT; Version 5.0; 2014.



Die Kapitalwertbetrachtung (WiBe KW) enthält alle Kosten- und Nutzengrößen, die monetär quantifizierbar (einmalige Entwicklungskosten und regelmäßige Betriebskosten/Betriebsnutzen) sind. Bei der Zusammenstellung von Kosten und Nutzen in der WiBe KW wird die Kapitalwertmethode zugrunde gelegt, um den zeitlichen Verlauf von Kosten und Nutzen angemessen zu berücksichtigen. Hierbei werden die jährlichen Werte (Kosten und Nutzen) auf ein Basisjahr auf- oder abgezinst, um Vergleichbarkeit herzustellen.

Die Nutzenbetrachtung bedient sich methodisch der Nutzwertanalyse (vgl. WiBe 5.0) und betrachtet zum einen qualitativ-strategische Wirkungen (WiBe Q)<sup>7</sup> und zum anderen die externen Effekte (WiBe E)<sup>8</sup> einer Maßnahme. Die zu beurteilenden Kriterien der WiBe Q und WiBe E werden qualitativ beschrieben. Diese Beschreibung ist in eine Punktbewertung (Bewertungsskala von 0 bis 10) je Kriterium umzusetzen.

Die WiBe 5.0 bietet für die Erstellung von Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen eine methodische und inhaltliche Unterstützung. Die Software „WiBe Kalkulator“<sup>9</sup> unterstützt bei der Erstellung von Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen und ist in den Projekten entsprechend einzusetzen. Die Zustimmung zum Einsatz der Software im Programm durch das Finanzministerium sowie die Freigabe im Zuge eines Mitbestimmungsverfahrens nach §78 LPVG NRW ist erfolgt. Der Schulungsbedarf zur Nutzung der Software wurde initial ermittelt und ist in ein entsprechendes Angebot im Rahmen des IT-Fortbildungsprogrammes bei IT.NRW gemündet. Weiterführende Informationen zur Anwendung des WiBe-Kalkulators enthält die Anlage 3.

Das Konzept WiBe 5.0 wird durch den Beauftragten der Bundesregierung für Informationstechnik kostenfrei bereitgestellt. Das ITZBund stellt den WiBe Kalkulator kostenfrei zur Verfügung und ist für den First-Level-Support, die Pflege und Weiterentwicklung verantwortlich. Weitergehende Informationen hierzu sowie die aktuelle Version des „WiBe Kalkulators“ sind unter folgender Adresse zu finden:

[http://www.cio.bund.de/Web/DE/Architekturen-und-Standards/Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen/Software/software\\_node.html](http://www.cio.bund.de/Web/DE/Architekturen-und-Standards/Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen/Software/software_node.html)

Für das Programm „Digitale Verwaltung NRW“ werden - aufbauend auf dem Vorgehen und der Methode der WiBe 5.0 - weitergehende Spezifizierungen festgelegt, die in den folgenden Kapiteln näher beschrieben werden.

---

<sup>7</sup> WiBe Q – Ermittlung der qualitativ-strategischen Bedeutung der Maßnahme anhand eines Kriterienkataloges (siehe WiBe 5.0, Kap. 6.2.1).

<sup>8</sup> WiBe E – Ermittlung der externen Effekte anhand eines Kriterienkataloges (siehe WiBe 5.0, Kap. 6.2.2).

<sup>9</sup> Die Software ist eine Anwendung IT-Planungsrates und steht kostenfrei zur Verfügung.

### 3.1. Verantwortlichkeiten bei der Erstellung von Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen

Die Projektmanagerin bzw. der Projektmanager eines Projekts ist für die Erstellung von Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen zu den vorgesehenen Zeitpunkten zuständig und hat hierzu alle notwendigen Daten und Informationen zusammenzutragen.

Die E-Government-Verantwortlichen sind für die Integration der jeweiligen Projektergebnisse in ihren Organisationsbereichen<sup>10</sup> sowie die Realisierung der daraus messbaren Verbesserungen und Nutzeneffekte gegenüber dem Programm verantwortlich. Die jeweilige ressortinterne Verantwortung für organisatorische Maßnahmen sowie die Realisierung von Nutzen ist davon unberührt.

Die jeweilige Version<sup>11</sup> einer WiBe mit dazugehörigen Daten und Informationen, die für die Nachvollziehbarkeit notwendig sind, ist über den Auftraggeber und das zuständige Ministerium der Operativen Programmsteuerung (OPS) zur Verfügung zu stellen. Die Version 1 der WiBe ist als Anlage zur Projektleitdokumentation mit dem Antrag auf Projektausführung vorzulegen.<sup>12</sup> Die OPS prüft auf Vollständigkeit, koordiniert die Prüfung auf sachliche Richtigkeit und erstellt unter Berücksichtigung sämtlicher Kosten- und Nutzeneffekte den jährlich Fortschrittsbericht für den Programmausschuss (und nachrichtlich für das Finanzministerium).

### 3.2. Zeitpunkte von Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen

Grundsätzlich sind für ein Projekt stets mehrere Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen zu erstellen. Eine initiale Version der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung (Version 1) ist gemeinsam mit der Projektleitdokumentation mit dem Antrag auf Projektausführung vorzulegen.

Zum Abschluss jedes Projektes sind die Ist-Werte der entstandenen Kosten<sup>13</sup> durch die Projektmanagerin bzw. den Projektmanager zu erfassen und an die Operative Programmsteuerung über den Auftraggeber und das zuständige Ministerium zu melden,

---

<sup>10</sup> Die Verantwortung für die Nutzenrealisierung ist bei Projekten mit Beteiligung der Bezirksregierungen zwischen dem jeweiligen Ressort und dem Ministerium des Innern abzustimmen.

<sup>11</sup> Version bezeichnet hier die zu einem Zeitpunkt „t<sub>0</sub>“ erstellte WiBe, diese wird zu einem Zeitpunkt „t<sub>1</sub>“ in einer neuen Version fortgeschrieben.

<sup>12</sup> Davon ausgenommen sind GPO-F-Konzept-Projekte, für die ausschließlich eine Ressourcenanmeldung für externe Unterstützungsbedarfe (zum Antrag auf Projektausführung) sowie ein Soll-Ist-Vergleich (zum Antrag auf Projektabschluss) nötig ist.

<sup>13</sup> Die tatsächlichen Kosten sind mit vertretbarem Aufwand zu berücksichtigen. Das bedeutet, dass die angefallenen Personalkosten auch für die Erfolgskontrolle geschätzt werden können. Sachkosten, die über Belege nachgewiesen werden können bzw. haushaltswirksam in der Behörde bzw. im Ressort

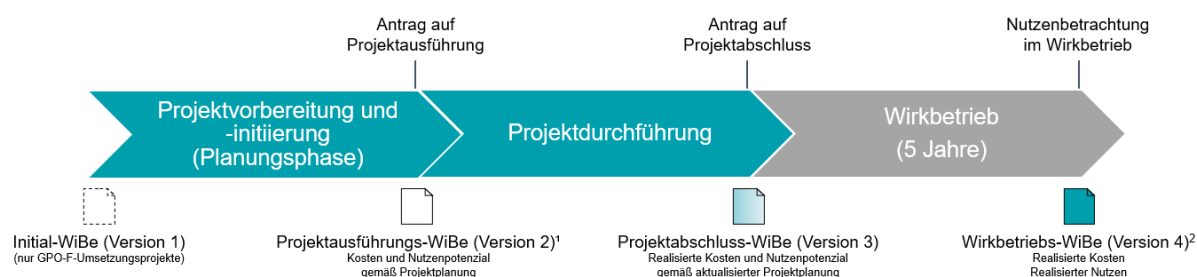


um nach weiteren fünf Jahren den bis dahin realisierte Nutzen<sup>14</sup> in der Version 3 der WiBe (Erfolgskontrolle) ermitteln zu können.

Die konkreten Zeitpunkte für die Erstellung einer einzelnen WiBe-Versionen werden anhand des Projektplans abgeleitet.

Für E-Government-Grundlagenprojekte sowie Projekte des Typs GPO-Konzept-S und GPO-Konzept-Q sind mindestens zwei WiBen (Version 1 und 2) zu erstellen. Für GPO-F-Konzept-Projekte erfolgt bei Bedarf externer Unterstützung eine Ressourcenanmeldung zum Antrag auf Projektausführung und ein Soll-Ist-Vergleich zum Projektabschluss. Eine vollständige WiBe ist für diesen Projekttyp nicht nötig.

Bei den Rollout-Projekten und GPO-F-Umsetzungsprojekten sind immer mindestens drei WiBen (Version 1-3) zu erstellen.



<sup>1</sup> Gilt nicht für GPO-F-Konzept-Projekte.

<sup>2</sup> Gilt nicht für EGPs, GPO-F-Konzept-Projekte, GPO-Q-Projekte und GPO-S-Projekte.  
Im Falle von Ausnahmereberichten mit resultierenden Budgetveränderungen sind weitere WiBe-Versionen nötig.

Abbildung 3: Beispielhafte Darstellung für die Erstellung der WiBe-Versionen in den Projekten

Zu den festgelegten Zeitpunkten in einem Projekt sind die entsprechenden WiBe-Versionen über den Auftraggeber und das zuständige Ministerium der Operativen Programmsteuerung vorzulegen, damit für den jährlichen Fortschrittsbericht eine transparente Darstellung der Kosten und des Nutzens je Ressort erstellt werden kann.

angefallen sind, sollen mit der exakten Höhe erfasst werden. Die entsprechenden Ergebnisse sind mit dem jeweiligen E-Government-Verantwortlichen abzustimmen.

<sup>14</sup> Der tatsächlich im Betrachtungszeitraum eingetretene haushaltswirksame Nutzen ist exakt zu dokumentieren.



## 4. Anlagen

Anlage 1: WiBe-Kriterienkataloge.xlsx

Anlage 2: WiBe-Nebenrechnungen (Vorlagen).xlsx

Anlage 3: Anwendungshinweise WiBe-Kalkulator



# Digitale Verwaltung NRW

## Programmblaupause

## Änderungshistorie

Nr.	Datum	Version	Änderungsgrund	durchgeführt von
1	29.09.2017	1.0	Freigabe	Hr. Beuß
2	18.10.2017	1.1	Überarbeitung nach dem LA und einem Workshop im AP 1 des Initiierungsprojekts	Hr. Dr. Ahrend
3	19.10.2017	1.2	Überarbeitung	Hr. Lukas
4	30.10.2017	1.3	Konsolidierung der Rückmeldungen der Ressorts	Hr. Kohlenberg
5	31.10.2017	1.4	Überarbeitung	Hr. Dr. Ahrend, Hr. Lukas
6	20.11.2017	1.5	Überarbeitung Grafik Entwicklungsstufen / Beispiel Kapitel 4.2.5.2 / Fußnote zur Abgrenzung Servicekonto und Serviceportal / Verschiebung des EGP 14 – El. Nachweise in die Entwicklungsstufe 2	Hr. Dr. Ahrend
7	20.11.2017	1.6	Finalisierung	Hr. Dr. Ahrend, Hr. Lukas
8	22.05. bis 21.06. 2018	1.7	Überarbeitung bzgl. Projekttyp GPO Konzept Q	Hr. Dr. Ahrend, Hr. Grabner, Hr. Lukas
9	25.06.2018	1.8	Freigabe	Hr. Beuß
10	17.08. 2018	1.9	Kleinere Fehlerkorrekturen/Redaktionelle Korrekturen	Hr. Lukas
11	23.03.2020	2.0	Aktualisierung aufgrund Novellierung EGovG und aktueller Erkenntnisse aus dem Programm	Hr. Würfel, Hr. Grabner, Fr. Bruch, Hr. Dr. Schützler
12	19.05.2020	2.4	Überarbeitung nach QS CIO und CIO-Abteilung sowie Vorbereitung für Ressortbeteiligung	Fr. Bruch, Hr. Dr. Schützler
13	02.07.2020	2.5	Einarbeitung Rückmeldungen aus der Ressortbeteiligung	Dr. Schützler
14	31.07.2020	2.6	Endredaktion gemäß Ergebnis aus dem Umlaufbeschluss des Programmausschusses	Dr. Schützler





Der Beauftragte der Landesregierung  
für Informationstechnik (CIO)

## Inhalt

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG</b> .....	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>AUSGANGSSITUATION 2017</b> .....	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>ZIELZUSTAND</b> .....	<b>6</b>
3.1	Vision des Programms „Digitale Verwaltung NRW“ .....	6
3.2	Digitale Verwaltung aus Sicht von Bürgerinnen und Bürgern sowie Unternehmen .....	8
3.3	Digitale Verwaltung aus Sicht der Verwaltungsmitarbeiterinnen und -Mitarbeiter .....	10
3.4	Basiskomponenten: Die Bestandteile der digitalen Verwaltung und ihr Zusammenwirken .....	13
<b>4</b>	<b>ENTWICKLUNGSSTUFEN IM PROGRAMM DVN</b> .....	<b>17</b>
4.1	Überblick.....	17
4.2	Beschreibung der Entwicklungsstufen .....	20



# 1 Einleitung

Mit der Verabschiedung des Gesetzes zur Förderung der elektronischen Verwaltung in Nordrhein-Westfalen (E-Government-Gesetz Nordrhein-Westfalen - EGovG NRW) ist der rechtliche Rahmen für den weitreichenden Wandel zur digitalen Verwaltung abgesteckt.

Aus dem Gesetz selbst und aus der Landtagsentschließung zum Entwurf des EGovG NRW (LT-Drs. LT Drucksache 16/12373) ergeben sich verpflichtende Handlungsfelder, die im Programm „Digitale Verwaltung NRW“ (DVN) aufgegriffen werden. Im Konzept „Digitale Verwaltung NRW - Programm- und Projektmanagement“ (PPM-Konzept) werden die methodischen Grundlagen der Programm- und Projektorganisation geregelt und die unterschiedlichen Ebenen und Rollen fixiert.

Im vorliegenden Dokument erfolgt die weitere Detaillierung des angestrebten Zielzustands und des Wegs zu diesem Zielzustand (Entwicklungsstufen). Dabei sei vorab deutlich darauf hingewiesen, dass der im folgenden beschriebene Zielzustand sich nicht auf die Bereitstellung und den Rollout der Basiskomponenten beschränkt. Gerade die Zielsetzung einer vollständig digitalisierten bzw. automatisierten Fallbearbeitung stellt die Landesverwaltung vor die Herausforderung, (zusätzliche) technische Lösungen einzuführen bzw. anzupassen sowie organisatorisch in den Behörden umzusetzen. Diese Aufgabe ist umfangreich und komplex und setzt eine entsprechende Ressourcenausstattung voraus.

Am 14. Juli 2020 ist eine Novellierung des EGovG NRW in Kraft getreten. Diese sowie die Berücksichtigung des Onlinezugangsgesetzes (OZG) und die Erkenntnisse aus dem Programmfortschritt der ersten drei Jahre führen zu dem Bedarf, diese Programmblaupause zu aktualisieren und fortzuschreiben. Die Inhalte der Novellierung wurden im vorliegenden Dokument berücksichtigt. Weitere Anpassungen werden bei Bedarf in der Fortschreibung umgesetzt. Zusätzliche Dynamik hat die Digitalisierung der Landesverwaltung in der Corona-Krise erfahren, die die Vorteile der Digitalisierung vor Augen geführt und die Akzeptanz für die damit verbundenen Veränderungen erhöht hat.



## 2 Ausgangssituation 2017

Die nordrhein-westfälische Landesregierung hat die Bedeutung der Digitalisierung für ihre zukünftige Handlungsfähigkeit und auch ihre Attraktivität für Bürgerinnen, Bürger, Unternehmen sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erkannt. Dies zeigen die in verschiedenen Bereichen der Landesverwaltung zu findenden vielfältigen E-Government-Aktivitäten.

Der aktuelle Gesamtstand der Digitalisierung in der Landesverwaltung NRW ist allerdings von sehr unterschiedlichen Entwicklungsständen geprägt:

- ✔ So sind z.B. einerseits bereits rd. 10.000 Arbeitsplätze mit einem E-Aktensystem ausgestattet,
- ✔ andererseits arbeitet der erheblich größere Teil der Landesverwaltung noch mit Papierakten.

Auch in Bezug auf die Digitalisierung von Geschäftsprozessen bietet sich ein heterogenes Bild, vollständig elektronisch abgewickelte Verwaltungsvorgänge bilden die Ausnahme. Vielfach sind Medienbrüche an unterschiedlichen Stellen im Verwaltungsablauf zu verzeichnen. Schließlich erschweren in vielen Bereichen fehlende Standards die Durchgängigkeit von Prozessen und führen zu Reibungsverlusten in der Zusammenarbeit.

Angesichts des sich aus dem aktuellen Stand ergebenden Handlungsbedarfs zur Förderung der Digitalisierung hat das Land NRW mit dem im August 2016 in Kraft getretenen Gesetz zur Förderung der elektronischen Verwaltung in Nordrhein-Westfalen (EGovG NRW) legislative Konsequenzen gezogen. Damit sind sowohl die rechtlichen Voraussetzungen für die Veränderungen von Verwaltungsparadigmen als auch ein sehr konkreter Zeitplan für die Umsetzung einzelner Maßnahmen definiert.



## 3 Zielzustand

### 3.1 Vision des Programms „Digitale Verwaltung NRW“

Der E-Government-Rat des Landes Nordrhein-Westfalen hat im Dezember 2016 beschlossen, das E-Government-Gesetz im Rahmen des Programms „Digitale Verwaltung NRW“ (kurz DVN oder Programm) umzusetzen. Die mit der Programminitiierung beauftragte CIO-Stabstelle hat Anfang 2017 eine Programmvision entwickelt, die den gesetzlichen Auftrag konkretisiert und damit den Handlungsrahmen für die kommenden Jahre setzt.

Das Programm „Digitale Verwaltung NRW“

- ✓ sorgt für eine **konsequente Digitalisierung** der Landesverwaltung NRW,
- ✓ **entlastet** Bürgerinnen, Bürger, Unternehmen und Behörden von vermeidbarem Verwaltungsaufwand
- ✓ schafft **moderne Arbeitsplätze** in der Verwaltung und
- ✓ **unterstützt** die Landesverwaltung auf diesem Weg.

Das Programm umfasst vier Handlungsfelder

- ✓ Der Zugang zur Landesverwaltung wird vereinfacht. Dafür sind neue elektronische Services, Zugangs- und Einbindungsmöglichkeiten für Bürgerinnen, Bürger und Unternehmen zur Landesverwaltung Nordrhein-Westfalen zu schaffen.
- ✓ Innerhalb der Landesverwaltung werden die Prozesse optimiert und soweit möglich automatisiert. Damit werden die Arbeit der Verwaltung elektronisch abgewickelt und die Kommunikationswege zwischen den Behörden verkürzt.
- ✓ Der Erfolg des Digitalisierungsprogramms wird messbar und transparent gemacht. Relevante Normen werden geprüft und an die Bedürfnisse einer digitalisierten Verwaltung angepasst. Soweit notwendig, wird das Programm Standards definieren. Diese fördern die ressortübergreifende Zusammenarbeit.
- ✓ Ein nachhaltiges Veränderungsmanagement wird verankert. Die Erfolge der Digitalisierung werden damit sichtbar und auch für den Einzelnen erlebbar gemacht.

Die folgende Abbildung der Programmvision fasst die Ziele und die Handlungsfelder noch einmal zusammen:



Abbildung 1: Programmvision „Digitale Verwaltung NRW“

Das Handlungsfeld „neue Möglichkeiten für Bürger und Unternehmen schaffen“ ist auch Gegenstand des Onlinezugangsgesetzes (OZG) des Bundes, das die Verwaltungsleistungen aller staatlichen Ebenen in den Blick nimmt. Die Digitalisierung von Leistungen der Landesverwaltung NRW und die Schaffung von Online-Zugängen für die Interaktion zwischen Bürgern und der Landesverwaltung sind Ziele, die vom Programm DVN wie auch von der Koordinierungsstelle OZG verfolgt werden. Im Fokus der OZG-Umsetzung liegt die Schnittstelle zwischen Bürgern und Unternehmen zur Landesverwaltung bei der Beantragung von Verwaltungsleistungen. Die Umsetzung im Programm DVN konzentriert sich auf die verwaltungsinterne Sicht, die Digitalisierung von Prozessen und Teilprozessen der Verwaltungsabläufe. Dies schließt eine



koordinierte Umsetzung beider Aspekte in Projekten zur Geschäftsprozessoptimierung nicht aus.

Die Umsetzung des Programms bringt tiefgreifende Veränderungen für Bürgerinnen, Bürger und Unternehmen in der Interaktion mit der Verwaltung und für die Verwaltungen selbst mit sich. In den nachfolgenden Kapiteln werden diese Veränderungen hinsichtlich der Dimensionen Prozesse, Organisation, Technologie und Information beleuchtet. Dabei werden die Veränderungen aus den unterschiedlichen Perspektiven betrachtet, um klarer herauszuarbeiten, welche Veränderungen von dem Programm ausgehen.

- ✔ Wie stellt sich eine digitale Verwaltung aus Sicht von Bürgerinnen und Bürgern sowie Unternehmen dar?
- ✔ Was ändert sich durch eine digitale Verwaltung für die Beschäftigten in den Ressorts, Behörden und Einrichtungen des Landes NRW?

An dieser Stelle sei noch einmal ausdrücklich daran erinnert, dass nachfolgend ein Zielzustand beschrieben wird!

## **3.2 Digitale Verwaltung aus Sicht von Bürgerinnen und Bürgern sowie Unternehmen**

### **3.2.1 Prozesse**

Die Digitale Verwaltung Nordrhein-Westfalen bedeutet für Bürgerinnen, Bürger und Unternehmen eine erhebliche Zugangserleichterung: Mit der Möglichkeit, Anträge und Nachweise komfortabel elektronisch einzureichen, durch automatische Bescheid-Erteilung in einfachen Fällen sowie durch elektronische Bezahlung können Verwaltungsdienstleistungen schneller und leichter in Anspruch genommen werden. Selfservices für die Kunden der vollziehenden Verwaltung und automatisierte Verwaltungsakte werden die Prozesse stark verändern.

Die Bürgerinnen, Bürger und Unternehmen können von einer digitalisierten Verwaltung effizientere Abläufe bzw. ein höheres Leistungsniveau erwarten. Dies wird über leicht verständliche Kommunikationsmittel (Niedrigschwelligkeit und einfache Bedienbarkeit der angebotenen Services) sowie über die Wahlmöglichkeit zwischen verschiedenen Zugängen (elektronisch, telefonisch oder schriftlich) sichergestellt. Optimierte und



weitgehend automatisierte Prozesse im Zuge der Geschäftsprozessoptimierung werden die Vollzugsdauer von Verwaltungsverfahren wesentlich verkürzen.

Das Programm hat den Anspruch, dass Verwaltungsdienstleistungen künftig ortsunabhängig, zeitunabhängig und umfassend bei den jeweils örtlich zuständigen Stellen auf die gleiche Weise initiiert und in Anspruch genommen werden können.

### 3.2.2 Organisation

Bürgerinnen, Bürger und Unternehmen können von der digitalisierten Landesverwaltung NRW in vielen Bereichen eine qualifizierte und umfassende Beratung erwarten. Dazu gehört beispielsweise die Erwartung, dass Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter Sonder- und Spezialfälle unmittelbar bearbeiten, da sie durch die mit der Digitalisierung einhergehenden Automatisierung von der Bearbeitung einfacher Fälle entlastet werden. Die Vision beinhaltet auch ein gewandeltes Rollenverständnis: Die Beschäftigten der Landesverwaltung NRW können mehr zu „Beratern“ von Bürgerinnen, Bürgern und Unternehmen werden, die bei der Auswahl der in Anspruch zu nehmenden Verwaltungsleistung und hinsichtlich der damit verbundenen Voraussetzungen beratend unterstützen<sup>1</sup>.

Damit geht auch eine veränderte Organisationskultur einher, in der eine verbesserte Serviceorientierung sowie eine - dank Serviceportal und Portalverbund von Zuständigkeiten unabhängige - Bündelung der Zugänge zur Verwaltung im Mittelpunkt stehen.

Das Programm hat den Anspruch, die Inanspruchnahme von Verwaltungsdienstleistungen einfach nutzbar und selbsterklärend zu gestalten. Es ist deshalb nicht mit einem erhöhten Erklärungsbedarf („Schulungsbedarf“) auf Seiten von Bürgerinnen, Bürgern und Unternehmen zu rechnen. Die Automatisierung und Digitalisierung wirkt auch auf Unternehmensseite und verkürzt dort Arbeitsprozesse. Ein erhöhter Personalbedarf für Unternehmen ist deshalb nicht zu erwarten.

---

<sup>1</sup> In den Verwaltungsbereichen, die hoheitliche Aufgaben wahrnehmen, gilt dieses veränderte Rollenverständnis naturgemäß sehr eingeschränkt.



### **3.2.3 Technologie**

Neue IT-Systeme in Form von sogenannten Basiskomponenten (siehe unten) und eine neue IT-Infrastruktur werden es Bürgerinnen, Bürgern und Unternehmen erlauben, elektronische Zugänge flächendeckend zu nutzen. Auch bestehende IT-Systeme werden im Rahmen des Programms weiterentwickelt. So können Bürgerinnen, Bürger und Unternehmen beispielsweise vereinheitlichte Behördenauftritte im Internet mit höherem Wiedererkennungswert und leichter Orientierung erwarten.

### **3.2.4 Informationen**

Die Informationen bezüglich der Verwaltungsleistungen werden auf einer einheitlichen Basis von einer Landesredaktion zur Verfügung gestellt. Damit kann eine bessere Verständlichkeit bei gleichbleibend hoher Rechtssicherheit in der Informationsbereitstellung erreicht werden.

Die Umsetzung des Programms „Digitale Verwaltung NRW“ wird für alle Beteiligten eine neue Informationsqualität mitbringen. So werden Bürgerinnen, Bürgern und Unternehmen Informationen über Statusänderungen zum Verfahrenstand der beantragten Verwaltungsleistung elektronisch informiert.

## **3.3 Digitale Verwaltung aus Sicht der Verwaltungsmitarbeiterinnen und -Mitarbeiter**

### **3.3.1 Prozesse**

Eine digitale Landesverwaltung braucht kommunikative Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter, die kompetent mit neuen IT-Systemen umgehen und sich mit den Zielen der Digitalisierung der Verwaltung identifizieren. Umgekehrt können die Beschäftigten attraktivere Aufgaben durch Wegfall einfacher bzw. automatisierbarer Fälle und damit Möglichkeiten zur Spezialisierung sowie attraktivere Arbeitsbedingungen durch eine generelle Modernisierung des Arbeitsumfeldes erwarten.

Der weitgehende Verzicht auf Papier, die weitreichende automatisierte Fallbearbeitung sowie die Nutzung moderner IT-Systeme wird eine vernetzte und transparente Arbeitsweise für die Beschäftigten ermöglichen. Insbesondere die landesweite Geschäftsprozessoptimierung wird sich auf die Beschleunigung fortbestehender Vorgänge und Arbeitsweisen auswirken. Die Querschnitts- und Standardprozesse in der





Verwaltung werden vereinheitlicht, durch neue Anwendungen unterstützt und teilautomatisiert.

Mobiles Arbeiten wird sich immer stärker durchsetzen und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf stärken.

### **3.3.2 Organisation**

Die Digitalisierung von Verwaltungsleistungen führt zu einer effizienteren Kommunikation. Gleichzeitig reduziert sich der Kommunikationsaufwand mit Bürgerinnen, Bürgern und Unternehmen in der Breite. Mit der reduzierten Breite besteht die Möglichkeit, den Fokus auf komplexe Vorgänge bzw. Fälle zu legen und damit in die Kommunikation mit Bürgern und Unternehmen investieren zu können.

Mit der vollständigen Digitalisierung werden innerhalb einer Behörde gleichzeitig neue Möglichkeiten von Kooperation und Teamarbeit sowie neue Möglichkeiten der Spezialisierung (Aufbau von Expertenwissen durch Reduzierung der Bearbeitung einfacher Fälle) eröffnet. Die linien- und ressortübergreifenden Kooperation wird dabei durch entsprechende technische Möglichkeiten unterstützt.

Im Falle eines Wegfalls einfacher Aufgaben kann sich für die Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter ein Rollenwandel ergeben - sie können in Abhängigkeit von Ihrem Geschäftsbereich künftig stärker als „Berater“ von Bürgerinnen, Bürgern und Unternehmen agieren. Im Gegenzug wird jede Landesbehörde prüfen müssen, ob für die Bearbeitung der verbleibenden einfachen Verwaltungsaufgaben die bestehende Personalstärke weiterhin notwendig ist bzw. ob personelle Umstrukturierungen erforderlich sind.

Das Programm wird in Form eines übergreifenden Veränderungsmanagements berücksichtigen, dass notwendiger Weise ein umfassender Schulungsbedarf zu den neuen Arbeitsweisen, Prozessen und IT-Systemen entsteht.

### **3.3.3 Technologie**

Das Programm stellt der Landesverwaltung eine neue IT-Infrastruktur mit einer Vielzahl optimierter oder neuer IT-Systeme (E-Akte, De-Mail, Online-Anträge, u.a.) bereit. Dabei bietet insbesondere die Nutzung von Basiskomponenten in allen Ressorts, Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung sowie deren Einbindung in neue oder



optimierte Fachsysteme Möglichkeiten für eine Automatisierung von Verwaltungsleistungen.

Die Integration der Basiskomponenten wird auch zu einer Anpassung bestehender IT-Systeme führen. Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ergeben sich daraus veränderte (weitgehend vereinheitlichte) Arbeitsweisen.

Um die Chancen dieser neuen Technologien zu nutzen und eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Prozesse und der zugrundeliegenden Anwendungen sicherzustellen, muss das technische Verständnis insbesondere der planenden und dienstleistenden Verwaltung ausgebaut werden. Veränderungen am Ablauf von Verwaltungsvorfahren, von Zuständigkeiten, von Schwellenwerten oder Entscheidungsregeln sind zukünftig nur mittels technischer Änderungen umsetzbar. Um die Flexibilität des Verwaltungshandelns zu erhalten, ist es sinnvoll, die fachliche Administration der Anwendungen in den Ressorts selbst wahrzunehmen und die Verwaltungsmitarbeiter entsprechend zu befähigen.

### **3.3.4 Informationen**

Die Umsetzung des Programms „Digitale Verwaltung NRW“ wird für alle Prozessbeteiligten eine neue Datenqualität mit sich bringen. Der behördeninterne und behördenübergreifende Austausch von Daten und die neuen Recherchemöglichkeiten erleichtern die Informationsbeschaffung und verbessern die Entscheidungsbasis. Für die Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter bedeutet dies u.a.:

- ✔ Erleichterte Erfüllung von Berichtspflichten der Unternehmen und in der Folge weniger Nachforderungen von Informationen durch die Verwaltungsmitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
- ✔ Eine digital verfügbare Datenbasis entlastet die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Informationssuche bzw. -verknüpfung und verbessert die Qualität von Entscheidungen
- ✔ Entscheidungen werden besser (teilautomatisiert) dokumentiert, sind digital recherchierbar und für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter leichter und schneller verfügbar.
- ✔ Recherche- und Austauschmöglichkeiten sind deutlich verbessert. (Elektronische Akte, digital unterstützte gemeinsamen Arbeit an Dokumenten, Plattformen für Diskussion und Meinungs austausch)



## **3.4 Basiskomponenten: Die Bestandteile der digitalen Verwaltung und ihr Zusammenwirken**

### **3.4.1 Überblick**

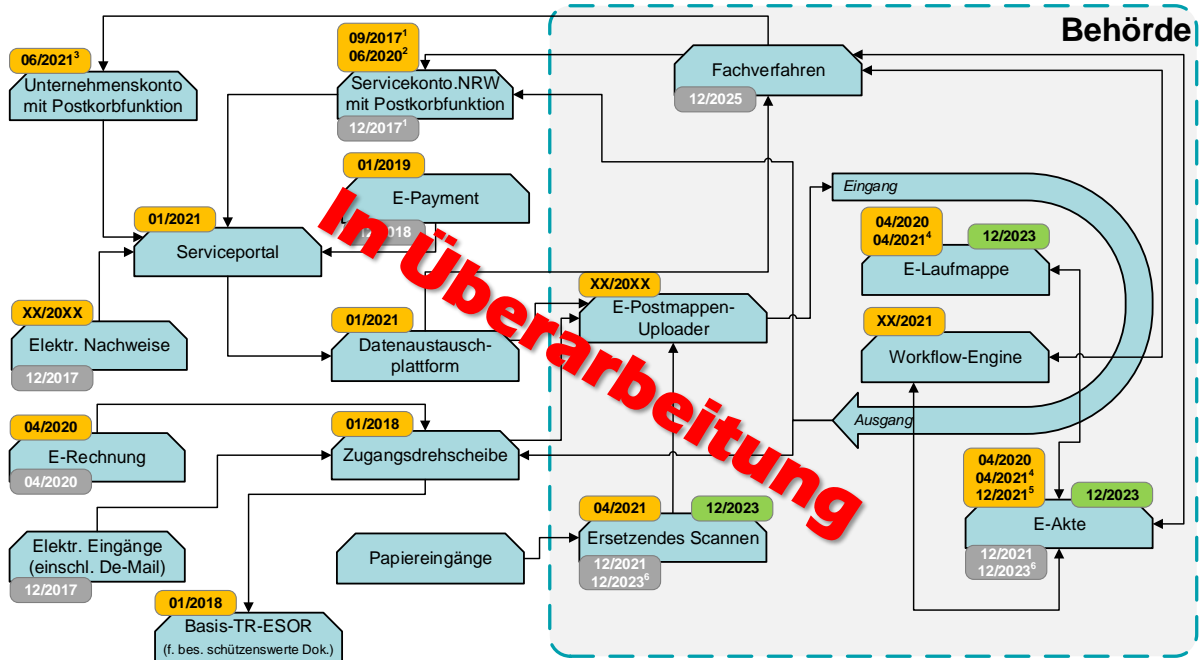
Einen wesentlichen Baustein zur Herstellung des mit der Vision „Digitale Verwaltung“ verbundenen Zielzustands bilden die zentral bereitgestellten E-Government-Basiskomponenten. Basiskomponenten sind miteinander verzahnte IT-Systeme und IT-Services, die in ihrem Zusammenspiel die Kommunikation, die Inanspruchnahme und die Erbringung von Verwaltungsleistungen vereinfachen und vereinheitlichen. Basiskomponenten sind in ihrem universellen Anspruch darauf ausgerichtet, eine Vielzahl verschiedener Anwendungsfälle aus der Verwaltungsrealität zu bedienen, und nicht auf eine spezielle Fachlichkeit ausgerichtet. Sie überwinden den durch technische „Inselösungen“ gekennzeichneten Status Quo und ermöglichen Bürgerinnen, Bürgern, Unternehmen und den Beschäftigten der Verwaltung ein nahtloses und medienbruchfreies Zusammenarbeiten.

Die Basiskomponenten werden im Rahmen von E-Government-Grundlagenprojekten entwickelt, die durch das Programm „Digitale Verwaltung“ initiiert und gesteuert werden. Die Basiskomponenten an der Schnittstelle zu Bürgern und Unternehmen, wie das Serviceportal und das Formularmanagementsystem für Anträge, werden teilweise im Rahmen der Umsetzung des Online-Zugangsgesetzes weiterentwickelt. Die programmübergreifende Architektur wird vom CIO verantwortet.

Die nachfolgende Abbildung bettet die Basiskomponenten in das Umfeld einer Behörde ein und stellt das jeweilige Bereitstellungsdatum sowie relevante Verbindungen im Zusammenspiel der Basiskomponenten dar.



Der Beauftragte der Landesregierung  
für Informationstechnik (CIO)



- 04/2019 Bereitstellung der Basiskomponente/des Basisdienstes
- 12/2019 Abschluss des Rollouts
- 12/2019 Frist aus gesetzlicher Regelung bzw. gemäß Koalitionsvertrag

- <sup>1</sup> ID-Nachweis ePA
- <sup>2</sup> Postkorbfunktion
- <sup>3</sup> auf Basis ELSTER
- <sup>4</sup> für Schutzbedarf „hoch“
- <sup>5</sup> E-Personalakte
- <sup>6</sup> wenn E-Akte gemeinsam mit E-Laufmappe eingeführt wird

Abbildung 2: Basiskomponenten

### 3.4.2 Zusammenwirken der Basiskomponenten anhand von Beispielen

Welche Funktionen können Bürgerinnen, Bürger, Unternehmen und Verwaltung von den Basiskomponenten erwarten?

Das Zusammenspiel der Basiskomponenten wird im Folgenden an zwei Beispielen erläutert:

1. Einreichung eines Antrags
2. Beantwortung eines Bürgerbriefs.



## Beispiel 1: Einreichung eines Antrags

### 1. Der Einstieg:

#### **Suche im Serviceportal und Anmeldung über das Servicekonto**

Der Antragsteller findet nach einer Suche im digitalen Leistungskatalog des Serviceportals das für sein Anliegen relevante Antragsverfahren. Das Serviceportal greift dazu auf die von der Landesredaktion bereitgestellten Beschreibungen der Verwaltungsleistungen zurück. Das gesuchte Antragsverfahren kann im Serviceportal selbst bereitstehen oder ein Link ermöglicht den Sprung auf ein behörden- oder ressortspezifisches Portal, über das die Antragstellung erfolgen kann. In beiden Fällen meldet sich der Antragsteller nun mit seinem Servicekonto an und authentifiziert sich. Je nach Anforderung der jeweiligen Verwaltungsleistung für die notwendigen Vertrauensdienste / Mechanismen kann diese Anmeldung sowohl mit einem normalen Vertrauensniveau (Benutzername und Passwort) als auch mit einem höheren Vertrauensniveau (z.B. eID-Funktion des Personalausweises bzw. des elektronischen Aufenthaltstitels) erfolgen. Solche höheren Vertrauensniveaus können insbesondere aus Schriftformerfordernissen resultieren.

### 2. Das Ausfüllen:

#### **Antragsformulare über ein Formularmanagementsystem und Datenübernahme aus dem Servicekonto**

Nach erfolgreicher Authentifizierung wird dem Antragsteller über ein Formularmanagementsystem das zum jeweiligen Antragsverfahren passende Formular zum elektronischen Ausfüllen und Einreichen bereitgestellt. Hierbei sind die im Servicekonto hinterlegten Daten des Antragstellers in die entsprechenden Formularfelder bereits übernommen worden. Diese Informationen muss der Antragsteller nicht mehr ausfüllen. Der Antragsteller wird weiterhin beim Ausfüllen durch kontextsensitive Hinweistexte und Plausibilitätsprüfungen (Ist das Format des Geburtsjahres korrekt?) unterstützt. Soweit erforderlich, kann der Antragsteller Dokumente (z.B. Nachweise) als Anhang hochladen.

Nun kann der Antrag mit einem Klick rechtsverbindlich elektronisch eingereicht werden (ggf. zusätzlich Nutzung der eID-Funktion des Personalausweises zur Erfüllung eines eventuell noch vorhandenen Schriftformerfordernisses oder mit Blick auf ein sonst erforderliches Vertrauensniveau). Ein Ausdrucken, handschriftliches Unterzeichnen und Abschicken von Anträgen ist nicht mehr notwendig.



### 3. Die Bezahlung:

#### **Integration E-Payment-Lösungen**

Sofern ggf. anfallende Gebühren bereits feststehen, erhält der Antragsteller die Möglichkeit der sofortigen Zahlung. Insbesondere in Fallkonstellationen, bei denen erst nach erfolgter Bezahlung der Prozess fortgesetzt wird, führt der Einsatz der E-Payment-Komponente dazu, die Verwaltungsabläufe zu beschleunigen. Je nach Art des Verfahrens werden verschiedene elektronische Zahlungsmittel wie z.B. Giropay oder Kreditkartenzahlung angeboten.

### 4. Die Übergabe:

#### **Datenaustauschplattform als Drehscheibe**

Das Serviceportal oder das jeweilige Verwaltungs- oder Fachportal bzw. Themenportal stellt die Antrags- und Authentifizierungsdaten sowie ggf. die zugehörigen Dokumente als Datensatz auf einer Datenaustauschplattform bereit, an die die für die jeweilige Verwaltungsleistung zuständigen Behörden angeschlossen sind. Dort werden sie automatisch abgeholt und in der zuständigen Behörde bearbeitet und beschieden - sei es in einem digitalisierten Fachverfahren, sei es manuell oder mit Unterstützung durch eine E-Laufmappe. Nach der Bearbeitung des Antrags werden aktenrelevante Antragsunterlagen und Bescheide in der elektronischen Akte (E-Akte) abgelegt.

### 5. Der Rückkanal:

#### **Der Weg der Bescheids zum Postkorb des Antragstellers**

Nachdem der Antrag abschließend bearbeitet und ein entsprechender Bescheid für den Antragsteller erstellt wurde, folgt die Bekanntgabe des Bescheids über den jeweils zugelassenen Weg. Vorzugsweise wird dies die Postkorbfunktionalität des Servicekontos oder – wenn der Antragsteller diesen Zugang seinerseits nicht eröffnet hat – ein Brief sein. Für die Bekanntgabe von Verwaltungsakten werden dabei die besonderen Vorgaben des § 41 Abs. 2a VwVfG NRW berücksichtigt



## **Beispiel 2: Beantwortung eines postalisch eingegangenen Bürgerbriefs**

### **1. Der Import: Scannen von Papiereingängen (ersetzendes Scannen)**

Das ersetzende Scannen gewährleistet, dass Papiereingänge rechtssicher in digitale Form gebracht werden. An verschiedenen Behördenstandorten werden zentrale Scanstellen gemäß der technischen Richtlinie zum Ersetzenden Scannen des BSI (TR RESISCAN) aufgebaut. Danach kann Schriftgut beispielsweise über ein Verfahren zur Texterkennung ausgelesen und elektronisch zur zuständigen Behörde weitergeleitet werden. Im Anschluss stehen die ersetzend gescannten Posteingänge rechtssicher in digitaler Form zur Bearbeitung im Geschäftsgang zur Verfügung.

### **2. Die Bearbeitung des Anliegens über die E-Laufmappe**

Die E-Laufmappe begleitet die Beantwortung des Anliegens innerhalb einer Behörde: Ein Sachbearbeiter prüft das Anliegen, entwirft ein Antwortschreiben und stimmt dies mit Vorgesetzten (und ggf. weiteren Bearbeitern) über einen elektronischen Laufweg („Workflow“) ab.

### **3. Elektronische Dokumente revisionssicher ablegen: Die Archivierung über die E-Akte**

Nach der Beantwortung des Schreibens kann der jeweilige Sachbearbeiter die E-Laufmappe auflösen und die darin befindlichen aktenrelevanten Antragsunterlagen in die elektronische Akte (E-Akte) ablegen. Gegenüber der herkömmlichen Papierakte bietet die E-Akte für Verwaltungsmitarbeiter viele handfeste Vorteile: Die automatische Indexierung und die Ablage mit Hilfe von Metadaten erleichtern die Suche, Auswertung und Administration von Unterlagen. Des Weiteren werden Dokumente nach der Schlusszeichnung abgeschlossen und können nicht mehr verändert werden.

## **4 Entwicklungsstufen im Programm DVN**

### **4.1 Überblick**

Die für den beschriebenen Zielzustand notwendigen Aktivitäten stellen aufgrund der durchgreifenden Veränderungen der technischen Unterstützung des Verwaltungshandelns eine sehr komplexe Aufgabe dar. Es ist für den Erfolg des Programms von wesentlicher Bedeutung, die Komplexität zu reduzieren und Zwischenziele zu definieren.

Im Programmmanagement nach MSP<sup>2</sup>® wird daher von Tranchen des Programms gesprochen.

Im Programm DVN werden diese Tranchen als Entwicklungsstufen bezeichnet. Die nachfolgende Abbildung stellt Ausgangssituation und Zielzustand gegenüber und veranschaulicht die den gewählten Entwicklungsstufen zugrundeliegende Struktur.

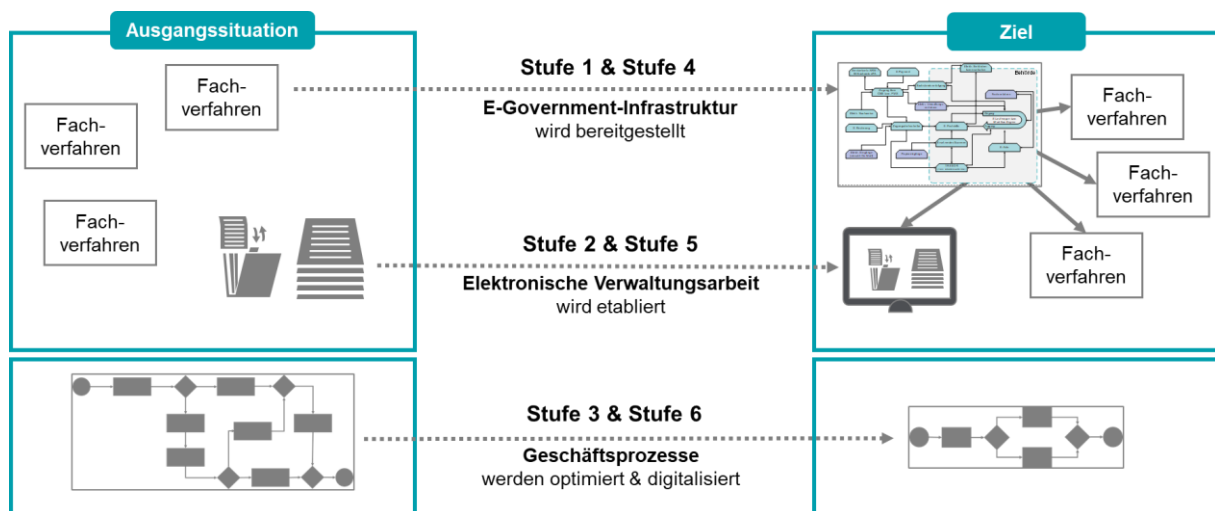


Abbildung 3: Entwicklungsstufen des Programms DVN im Überblick

Die nachfolgend im Detail beschriebenen Entwicklungsstufen werden von den definierten oder abgeleiteten Fristen aus dem EGovG NRW, z. B. den Endterminen für die Fertigstellung einzelner E-Government-Basiskomponenten, sowie von sachlogischen Bündelungskriterien bestimmt.

Das Programm zielt auf einen Abschluss der letzten Entwicklungsstufe Ende 2025 ab. Ursprünglich war im EGovG NRW eine Umsetzungsfrist bis Ende 2030 vorgegeben. Mit der Novellierung des EGovG NRW in 2020 wurde diese Frist stark verkürzt. Die im folgenden dargestellten Entwicklungsstufen tragen dieser beschleunigten Digitalisierung Rechnung.

<sup>2</sup> MSP® – Managing Successful Programmes - stellt eine Methode dar, die die koordinierte Lenkung von einer Vielzahl von Projekten unterstützt, um bestimmte Ergebnisse (Zustände) und Nutzen zu realisieren.



Die nachfolgende Abbildung führt die vorgesehenen Entwicklungsstufen in ihrer Reihenfolge auf und ordnet sie auch auf dem Zeitstrahl ein. Die aufgeführten Fristen pro Stufe sind dabei als letztmöglicher Fertigstellungstermin zu verstehen.

## Entwicklungsstufen im zeitlichen Verlauf

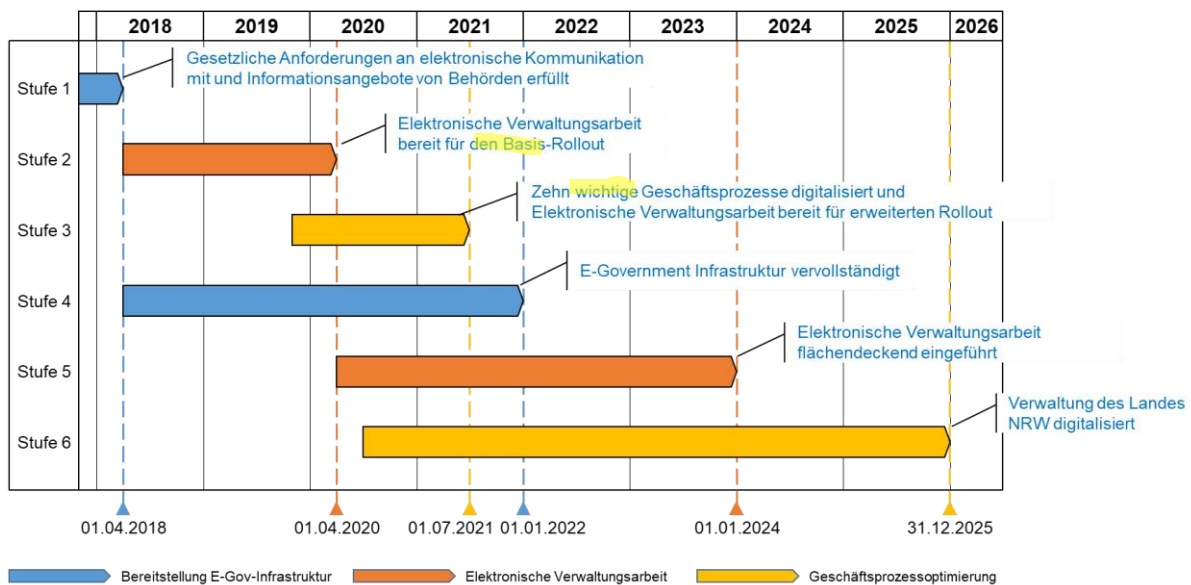


Abbildung 4: Entwicklungsstufen im Programm DVN

Durch die Novellierung 2020 kommen zusätzliche Behörden in die Pflicht, elektronische Zugänge anzubieten, E-Verwaltungsarbeit einzuführen und ihre Prozesse zu digitalisieren; hierfür werden ihnen im Gesetz teilweise differenziert nach den einzelnen Verpflichtungen erweiterte Fristen etwa für die Einführung der elektronischen Verwaltungsarbeit bis Ende 2025 eingeräumt. Mit Blick auf die differenzierte Ausgestaltung der Umsetzungsfristen für die durch die Novelle hinzukommenden Verwaltungsbereiche wurde von einer Darstellung in der o.a. Abbildung aus Vereinfachungsgründen abgesehen.

Die Umsetzungsfristen in der Abbildung beziehen sich daher auf die vom geltenden EGovG erfassten Verwaltungsbehörden und die dort bzw. in der Novellierung niedergelegten Fristen. Wegen der spezifischen Gegebenheiten einzelner durch die Novellierung hinzukommender Behörden wird auch nach Verabschiedung der Gesetzesno-



velle mit den Ressorts geklärt, ob und in welcher Form die Umsetzung für diese spezifischen Behörden unter dem Dach des Programms DVN erfolgen kann. Gegebenenfalls ist anschließend eine Aktualisierung dieses Dokuments erforderlich.

Soweit es innerhalb der Landesverwaltung NRW weitere Vorhaben zur Standardisierung und elektronischen Unterstützung von Prozessen gibt, sind diese in den einzelnen Entwicklungsstufen und Projekten zu berücksichtigen und - soweit notwendig - in das Programm zu integrieren. In jedem Fall muss eine Kompatibilität mit dem Programm gewährleistet sein.

## **4.2 Beschreibung der Entwicklungsstufen**

Die nachfolgende Abgrenzung der Entwicklungsstufen berücksichtigt die aktuell dem Programm zugeordneten Komponenten bzw. IT-Services.

### **4.2.1 Stufe 1: Gesetzliche Anforderungen an elektronische Kommunikation mit und Informationsangebote von Behörden erfüllt**

#### 4.2.1.1 Start- und Zieltermin

Diese Entwicklungsstufe begann unmittelbar mit der Programminitiierung und endete im April 2018.

#### 4.2.1.2 Angestrebter Zustand

Bei Erreichen dieser Stufe hat das Land NRW eine Multikanallösung für verschiedene Zugangsarten elektronischer Kommunikation (De-Mail, verschlüsselte E-Mails, Übermittlung signierter Dokumente etc.) bereitgestellt.

Zudem können Nachweise durch Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen elektronisch eingereicht werden. De-Mails und signierte Dokumente können beweiswerterhaltend aufbewahrt werden.

Die Landesredaktion wird - ggf. auch noch ohne Unterstützung durch das geplante Redaktionssystem - ihre Arbeiten zur Umsetzung des § 6 (2) EGovG NRW aufgenommen haben.



4.2.1.3 Projekte, die zum Erreichen der Stufe 1 (Erfüllung gesetzlicher Anforderungen) Beiträge liefern müssen

- ✔ EGP 02 - Zugangsdrehscheibe, Governikus Multi-Messenger
- ✔ EGP 03 - Service-Konto
- ✔ EGP 07 - Elektronische Signaturen und TR-ESOR
- ✔ EGP 21 – Landesredaktion

## **4.2.2 Stufe 2: Elektronische Verwaltungsarbeit bereit für Basis-Rollout**

### 4.2.2.1 Start- und Zieltermin

Diese Entwicklungsstufe begann unmittelbar mit der Programminitiierung und endete im April 2020.

### 4.2.2.2 Angestrebter Zustand

Durch die konzeptionellen Festlegungen sowie die Auswahl, Beschaffung, Konfiguration und Bereitstellung von E-Akten- und E-Laufmappen-Systemen sind die Voraussetzungen für die Umsetzung der elektronischen, auch behördenübergreifenden, Verwaltungsarbeit im Schutzbedarf „normal“ geschaffen.

4.2.2.3 Projekte, die zum Erreichen der Stufe 2 Beiträge liefern müssen

- ✔ EGP 09 - E-Akte
- ✔ EGP 10 - E-Laufmappe
- ✔ EGP 16 - Elektronische Behördenkommunikation



## 4.2.3 Stufe 3: Zehn wichtige Geschäftsprozesse digitalisiert und Elektronische Verwaltungsarbeit bereit für erweiterten Rollout

### 4.2.3.1 Start- und Zieltermin

Sobald die grundlegenden Vorarbeiten in den E-Government-Grundlagenprojekten (EGPs) Geschäftsprozessoptimierung, Ersetzendes Scannen und IT-Architekturmanagement erfolgt sind, kann mit den Arbeiten für diese Entwicklungsstufe begonnen werden. Diese Entwicklungsstufe soll bis Juli 2021 abgeschlossen sein.

### 4.2.3.2 Angestrebter Zustand

Methoden und Werkzeuge zur Geschäftsprozessoptimierung werden bereitgestellt. Prozesse sind identifiziert, das Planungsverfahren für die zeitliche Reihung und Priorisierung von GPO-Projekten ist entwickelt und etabliert. Erste GPO-Projekte sind als Piloten durchgeführt. Insgesamt sind zehn wichtige Geschäftsprozesse der Landesverwaltung sind erhoben, optimiert und digitalisiert.

Die E-Akte und E-Laufmappe wurden in den Ministerien mit Schutzbedarf „normal“ ausgerollt. Auf Basis der Erfahrungen sind die Basiskomponenten weiterentwickelt worden. Alle EVA-Basiskomponenten inklusive des Ersetzenden Scannens stehen im Schutzbedarf „hoch“ zur Umsetzung bereit, so dass mit dem Rollout der E-Akte und E-Laufmappe im Schutzbedarf hoch bzw. mit einer entsprechenden Migration begonnen werden kann.

### 4.2.3.3 Abzuschließende Projekte zum Erreichen der Stufe 3

- ✔ Vorgezogene Projekte zur Erstellung der Digitalisierungskonzepte für die ausgewählten Prozesse
- ✔ Zehn Projekte zur Umsetzung der entsprechenden Digitalisierungskonzepte
- ✔ Rollout-Projekte der E-Verwaltungsarbeit in Ministerien (mit Schutzbedarf „normal“)
- ✔ EGP 11 – Ersetzendes Scannen
- ✔ EGP 17 – Geschäftsprozessoptimierung



## 4.2.4 Stufe 4: E-Government Infrastruktur vervollständigt

### 4.2.4.1 Start- und Zieltermin

Diese Entwicklungsstufe beginnt unmittelbar mit der Programminitiierung und endet spätestens im Januar 2022. Insofern für einzelne Basiskomponenten abweichende gesetzliche Fristen im E-Government-Gesetz NRW festgelegt wurden, so gelten diese unbenommen. Die für die OZG-Umsetzung relevanten Komponenten müssen bereits Ende 2020 fertiggestellt sein, damit die Online-Zugänge auf dieser Basis noch rechtzeitig erstellt werden können.

### 4.2.4.2 Angestrebter Zustand

Nach Erreichen dieser Stufe stehen der Landesverwaltung alle E-Government Basiskomponenten zur Verfügung. Diese ermöglichen die Realisierung elektronischer Bezahlvorgänge (E-Payment), die Nutzung von Formularen (FMS) sowie den Einsatz von Portalen und sonstigen Internet-Auftritten (CMS). Weiterhin unterstützt eine zentral bereit gestellte Workflow-Engine die effektive und effiziente Digitalisierung von Geschäftsprozessen. In Form des Serviceportals steht schließlich eine Gesamtlösung zur Verfügung, die diese (und weitere) Funktionen der E-Government-Infrastruktur bündelt und einen zentralen Einsteig in die elektronischen Verwaltungsleistungen über Themenfelder und Lebenslagen bietet.

Die Basiskomponenten E-Payment, Online-Antragsstellung und Serviceportal sind für die OZG-Umsetzung relevant und müssen bereits Ende 2020 fertiggestellt sein, damit genügend Zeit für die Anbindung einzelner Verwaltungsdienstleistungen an diese Basiskomponenten verbleibt.

Zusätzlich sind die konzeptionellen Grundlagen für das IT-Architekturmanagement und die Einführung der E-Rechnung in der Landesverwaltung abgeschlossen.

Die Rechtsvorschriften des Landes, in denen die Anordnung der Schriftform oder persönliches Erscheinen verzichtbar sind, sind identifiziert, das weitere Vorgehen zur Gesetzesänderung ist abgestimmt.

### 4.2.4.3 Abzuschließende Projekte zum Erreichen der Stufe 4

- ✔ EGP 04 - E-Payment
- ✔ EGP 06 - IT-Architekturmanagement



- ✓ EGP 14 - Elektronische Antragstellung
- ✓ EGP 15 - E-Rechnung
- ✓ EGP 20 – Normenscreening
- ✓ EGP 24 – Serviceportal

## **4.2.5 Stufe 5: Elektronische Verwaltungsarbeit flächendeckend eingeführt**

### 4.2.5.1 Start- und Zieltermin

Diese Entwicklungsstufe beginnt nach Abschluss von Stufe 2 und endet im Januar 2024.

### 4.2.5.2 Angestrebter Zustand

Die Einführung der E-Akten-Basiskomponente inkl. E-Personalakte sowie der E-Laufmappe sind in der Landesverwaltung abgeschlossen. Zudem ist das ersetzende Scannen als Prozessschritt der Posteingangsbearbeitung flächendeckend etabliert. Wo erforderlich, ist der Schutzbedarf hoch umgesetzt. Altanwendungen wie DOMEA sind durch die neue einheitliche Basiskomponente abgelöst worden, die Dokumente wurden migriert. Der Papierverbrauch in den Behörden ist gegenüber dem Ausgangszustand 2017 spürbar gesunken.

### 4.2.5.3 Abzuschließende Projekte zum Erreichen der Stufe 5

- ✓ Rollout-Projekte der E-Verwaltungsarbeit inkl. E-Personalakte in den gemäß E-Government-Gesetz betroffenen Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung

## **4.2.6 Stufe 6: Verwaltung des Landes NRW digitalisiert**

### 4.2.6.1 Zieltermin

Programmabschluss im Dezember 2025.

### 4.2.6.2 Angestrebter Zustand

Neue elektronische Services, elektronisch abrufbare Zugangs-, Informations- und Transaktionsmöglichkeiten zur nordrhein-westfälischen Landesverwaltung stehen für Bürgerinnen, Bürger und Unternehmen umfassend und nutzerfreundlich bereit. Bürgerinnen, Bürger und Unternehmen können die Dienstleistungen der Verwaltung voll-



ständig medienbruchfrei in Anspruch nehmen. Die Prozesse innerhalb der Landesverwaltung sind - sowohl in der einzelnen Behörde als auch in der Kommunikation zwischen Behörden - optimiert und weitestmöglich digitalisiert.

#### 4.2.6.3 Abzuschließende Projekte zum Erreichen der Stufe 6

- ✔ Projekte zur Erstellung der Digitalisierungskonzepte für Querschnitts-, Standard- und Fachprozesse
- ✔ Projekte zur Umsetzung der entsprechenden Digitalisierungskonzepte (u.a. auch umfangreiche Q-Projekte wie my.NRW)

# Programm Digitale Verwaltung NRW

## Informationsveranstaltung „Framework Programm DVN“

### Handout



## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1 Überblick zum Programm DVN</b>	<b>4</b>
<b>2 Programmstruktur</b>	<b>5</b>
<b>3 Begriffsdefinitionen und Basisinformationen zum Projektmanagement</b>	<b>7</b>
<b>4 Projektstruktur</b>	<b>7</b>
<b>5 Kurzdarstellung PRINCE2®</b>	<b>7</b>
<b>6 Managementprozesse</b>	<b>7</b>
<b>7 Managementprodukte</b>	<b>8</b>
<b>8 Beauftragung und Steuerung von Dienstleistern</b>	<b>8</b>
<b>9 Hilfsmittel und Werkzeuge</b>	<b>8</b>
<b>10 Erfolgs-/Misserfolgskfaktoren in Projekten</b>	<b>9</b>
<b>11 Ressortspezifische Rahmenbedingungen</b>	<b>9</b>
<b>12 Anlagen</b>	<b>9</b>

## **Zweck des Dokumentes**

Das vorliegende Dokument dient der Handreichung der Präsentation „Framework Programm DVN“ (siehe Anhang) und beschreibt Hintergründe über die Inhalte der Foliensammlungen hinaus. Die Handreichung bildet die Struktur der Präsentation ab, wobei die Inhalte der Kapitel jeweils kurz erläutert werden. Zusätzliche inhaltliche Details werden nur dort gelistet, wo die Folien allein nicht aussagekräftig genug sind.

Das Handout unterstützt die Verantwortlichen in den Ressorts bei der Durchführung von Informationsveranstaltungen zum „Framework Programm DVN“. Die anliegende Präsentation ist ein Folienmaster und kann durch die Ressorts individuell ergänzt oder gekürzt werden. Sollten Sie ressortspezifische Anpassungen der Präsentation vornehmen, so sind die in der Handreichung genannten Foliennummern entsprechend zu ändern. Um die Inhalte der Informationsveranstaltung effektiv vermitteln zu können, sollte der Vortragende Kenntnisse im Bereich Projektmanagement, Prince2® und zum Programm DVN aufweisen.

Die Erarbeitung der Informationsveranstaltung erfolgte gemeinsam zwischen Ressortvertretern und dem Programmmanagement sowie im Rahmen der Community of Practice (CoP) zum Projektmanagement. Eine Fortschreibung der Präsentation und des Handouts wird bei Änderungen der Programmvorgaben durch das Programmmanagement durchgeführt.

Zu Beginn der Veranstaltung wird ein Verweis auf das Schulungsangebot von IT.NRW zu Programm- und Projektmanagementthemen empfohlen.

## 1 Überblick zum Programm DVN

Die Folien 6 – 14 sollen den Teilnehmenden der Informationsveranstaltung einen Überblick über die Historie, Ziele sowie Inhalte des Programms DVN bieten und somit das Verständnis über Programmm Zusammenhänge erleichtern.

Projekttypen des Programms (Folie 9):

Ergänzend zu der Folie werden im Folgenden die verschiedenen Projekttypen im Programm DVN beschrieben:

### E-Government-Grundlagenprojekte (EGPs):

Mit den EGPs werden die technischen, organisatorischen und rechtlichen Voraussetzungen für die anschließenden Projekte zur operativen Umsetzung in den Ressorts und Behörden geschaffen. Das umfasst beim Grundlagenprojekt E-Akte beispielsweise die grundsätzliche Beschaffung einer Software und deren Anpassung auf die Erfordernisse der Landesverwaltung oder die Erstellung einer Verwaltungsvorschrift, die die Benutzung regelt.

### GPO-Q-Projekte:

In Projekten zur Optimierung von Querschnittsprozesse (kurz „GPO-Q“) werden sowohl Digitalisierungskonzepte erstellt als auch die Planung und Bereitstellung von zentralen technischen Komponenten realisiert. Die in diesen Projekten zu planenden "zentralen technischen Komponenten" stellen die Basis für die technische Umsetzung der in allen betroffenen Ressorts und Behörden zu harmonisierenden Prozesse dar.

Die behördenspezifischen Umsetzungen der Digitalisierungskonzepte von Querschnittsprozessen erfolgen im Anschluss in einzelnen GPO-Q-Rolloutprojekten. Neben der Behandlung der rechtlichen und organisatorischen Aspekte umfassen diese Projekte in den Behörden die Einführung der „zentralen Lösung“, bzw. die Migration vorhandener Verfahren.

### GPO-S-Projekte:

In Projekten zur Optimierung von Standardprozessen (kurz „GPO-S“) werden analog zum Projekttyp GPO-Q sowohl Digitalisierungskonzepte erstellt als auch die Planung und Bereitstellung von zentralen technischen Komponenten realisiert. Standardprozesse sind Unterstützungsprozesse, die mehrere Behörden und Ressorts betreffen, jedoch nicht alle oder nahezu alle (vgl. Querschnittsprozesse). Die in diesen Projekten zu planenden "zentralen technischen Komponenten" stellen die Basis für die technische Umsetzung der in allen betroffenen Ressorts und Behörden zu harmonisierenden Prozesse dar.

Die behördenspezifischen Umsetzungen der Digitalisierungskonzepte von Standardprozessen erfolgen im Anschluss in einzelnen GPO-S-Rolloutprojekten. Neben der Behandlung der rechtlichen und organisatorischen Aspekte umfassen diese Projekte in den Behörden die Einführung der „zentralen Lösung“, bzw. die Migration vorhandener Verfahren.

### GPO-F-Konzept-Projekte:

In GPO-F-Konzept-Projekten werden behördenspezifische Fachprozesse (kurz „GPO-F-Konzept“) dahingehend untersucht, wie sie verbessert und effizienter gestaltet werden können. Das Ziel eines GPO-F-Konzept-Projekts ist die Identifikation der Optimierungspotenziale und Digitalisierungsmöglichkeiten des jeweiligen Geschäftsprozesses (Digitalisierungskonzept). Weiterhin wird in diesen Projekten eine Einschätzung von Aufwänden/Ressourcenbedarfe und Nutzen der Umsetzung erarbeitet.

### GPO-F-Umsetzungsprojekte:

Die technische Umsetzung der erstellten Digitalisierungskonzepte (GPO-F-Konzept) erfolgt durch die anschließenden GPO-F-Umsetzungsprojekte (kurz „GPO-F-Umsetzung“). Diese wird in der Regel eine Anpassung, Ablösung oder Neuentwicklung von Fachanwendungen einbeziehen und betrifft auch die Digitalisierung bislang analog abgebildeter Geschäftsprozesse.

GPO-F-Umsetzungsprojekte basieren auf GPO-F-Konzept-Projekten und beinhalten sowohl eine Beschaffung als auch den Rollout der technischen Komponente.

### Rollout GPO-Q

GPO-Q-Rolloutprojekte basieren auf GPO-Q-Projekten und haben einen Rollout der zentral beschafften technischen Komponenten zum Ziel.

### Rollout GPO-S

GPO-S-Rolloutprojekte basieren auf GPO-S-Projekten und haben einen Rollout der zentral beschafften technischen Komponenten zum Ziel.

### Rollout EVA:

EVA-Rollout-Projekte dienen der technischen und organisatorischen Einführung von Basiskomponenten in den Behörden. Mit der elektronischen Akte (E-Akte) sollen die Verwaltungsabläufe digitalisiert werden, um die Abwicklung zu beschleunigen, den Zugriff zu erleichtern und die Qualität zu erhöhen. Mit der elektronischen Laufmappe (E-Laufmappe) sollen darüber hinaus teilstrukturierte Verwaltungsabläufe digitalisiert werden. Das Ersetzende Scannen bezeichnet die Überführung von Papieroriginalen in Digitalisate mittels Scannen.

## **2 Programmstruktur**

Die Folien 16, 16 und 18 veranschaulichen die Programmstruktur und verorten das Umsetzungsprojekt in einen Gesamtzusammenhang. Die Folie 16 zum „Big Picture Programmsteuerung (High

Level)“ soll im Rahmen der Informationsveranstaltung nur kurz präsentiert werden, eine nähere Erläuterung erfolgt auf der Folie 17 „Zusammenhang Programm- und Projektebene“.

Ergänzend zur Folie 18 (Beschreibung der Rolle E-Government-Verantwortlicher) werden im Folgenden die verschiedenen Programmrollen beschrieben:

### Programmmanager

Der Programmmanager ist für das Aufsetzen, die Durchführung und die Lieferfähigkeit des gesamten Programms verantwortlich. Zum Beispiel: Planung und Ausgestaltung des Programms im Auftrag des Programmverantwortlichen, proaktive Kontrollen des Programmfortschritts.

### Programmmanagement (Unterstützung)

Die Unterstützung Programmmanagement vertritt den Programmmanager und unterstützt je nach Bedarf andere Mitglieder des Programmmanagements. Aufgaben werden durch den Programmmanager delegiert. Weitere Rollen in diesem Zusammenhang sind Risiko-, Qualitäts- und Kommunikationsmanager.

### Programmbüro

Das Programmbüro unterstützt das Programmmanagement sowie die einzelnen Projekte. Zum Beispiel: Notation, Aktualisierung, Wiedervorlage und Streichung von programmrelevanten Fristen sowie Anlaufstelle für die Rückfragen der Programm- und Projektbeteiligten zur Verfügung. Anfragen zu Prozessabläufen, (Mitarbeiter-)Verfügbarkeiten, Ablageorten (von Dokumenten und Listen/Übersichten) etc. werden hier entgegengenommen, nach Möglichkeit direkt beantwortet oder an die zuständigen Stellen und Ansprechpartner zur weiteren Klärung und Bearbeitung weitergegeben.

### Operative Programmsteuerung

Die operative Programmsteuerung ist eine operative Einheit, welche den Programmmanager, das Programmmanagement und das Programmbüro administrativ bei der Steuerung des Programms DVN unterstützt. Die folgenden Themenschwerpunkte werden von der operativen Programmsteuerung wahrgenommen: Dienstleistersteuerung, Projektkoordination und -steuerung, Unterstützung Qualitätsmanagement sowie Werkzeuge und Administration.

**Die operative Programmsteuerung ist Kommunikations-Knotenpunkt („Single Point of Contact“) zwischen dem Programmmanagement, Projekten zur operativen Umsetzung des Programms, IT.NRW und weiteren externen Dienstleistern.**

### 3 Begriffsdefinitionen und Basisinformationen zum Projektmanagement

Die Folien 20 bis 23 liefern Definitionen der grundlegenden Begriffe des Projektmanagements sowie Grundlagenwissen zum Projektmanagement. Definiert werden die folgenden Begriffe:

- Projekt (Folie 20)
- Projektmanagement (Folie 21)
- Generischer Projektprozess (Folie 23) – an dieser Stelle sollte deutlich gemacht werden, dass es sich bei dem dargestellten Projektprozess um einen generischen Prozess handelt. Der generische Prozess wurde im Programm DVN an die Projekt- bzw. Programmumgebung angepasst. Die weiteren Ausführungen im Foliensatz basieren auf dem bereits angepassten Projektprozess.

Folie 22 liefert darüber hinaus eine Begriffsabgrenzung zwischen Projekt und Programm sowie Projekt und Portfolio.

### 4 Projektstruktur

Die Folie 32 beschreibt den „Sonderfall der Beteiligung von Bezirksregierungen“. Bei Fragen steht Ihnen hierzu das E-Government-Postfach des IMs zur Verfügung: [abt5-stabsstelle@im.nrw.de](mailto:abt5-stabsstelle@im.nrw.de)

Die Folien 25 bis 36 beleuchten den Aufbau von Projekten zur operativen Umsetzung des Programms DVN. Eine Projektorganisation wird beispielhaft vorgestellt, die Projektrollen Auftraggeber, Projektmanager, Interner Projektkoordinator, Projektteammitglieder und Projektmanagement Office definiert sowie der Phasenaufbau mit zeitlichem Ablauf verdeutlicht. Des Weiteren werden Empfehlungen zur zeitlichen Abfolge der Projektvorbereitung in der EVA und eine Übersicht bei Fragen zum Projektmanagement dargestellt. Zur Erläuterung der Projektstruktur kann darüber hinaus auf Inhalte der Prince2®-Schulungen sowie den Leitfaden Projektmanagement verwiesen werden.

Hinweis zur Checkliste zur Vergabe der Rolle Auftraggeber (Folie 28): Auf eine Empfehlung zur Besetzung der Rolle Auftraggeber bzw. wo diese in der Hierarchie verortet werden sollte, wird bewusst verzichtet, da die Entscheidung für die Personalisierung dem jeweiligen Ressort obliegt.

### 5 Kurzdarstellung PRINCE2®

Im Rahmen des Kapitels (Folie 38 – 41) erfolgt eine kurze Darstellung von PRINCE2, der PRINCE2-Grundprinzipien und der Projektphasen auf einer allgemeinen Flughöhe. In diesem Zusammenhang kann ein mündlicher Verweis auf das Schulungsangebot von IT.NRW erfolgen.

### 6 Managementprozesse

Das Big Picture zu den Managementprozessen (Folie 43) ist im Rahmen der Informationsveranstaltung ausführlicher mit den Teilnehmern zu besprechen. In der Abbildung sind hinter den „Dokumenten“ Links zu Detailabbildungen der entsprechenden Managementprozesse (Folien 44 – 51)

hinterlegt. Hinter den „Bezeichnungen“ finden sich darüber hinaus Links zu den entsprechenden Managementprodukten (Folien 53 – 61). Die Aufgaben, die beim Zuständigen Ressorts/Auftraggeber/Projektmanager liegen, sind jeweils farblich hervorgehoben. Mithilfe der Links können Sie selbst entscheiden, in welcher Detailtiefe Sie die Prozesse und Managementprodukte erläutern wollen.

Der Hauptkommunikationsweg zwischen den Ressorts und dem Programm DVN ist E-Mail. Hierzu steht die operative Programmsteuerung mit einem zentralen Postfach zur Verfügung [ops@dvn.nrw.de](mailto:ops@dvn.nrw.de).

## **7 Managementprodukte**

Auf den Folien 53 – 61 erfolgt eine detaillierte Darstellung mit den Inhalten der einzelnen Managementprodukte. Verpflichtende Managementprodukte werden zukünftig über Workflows im FMS Projektmanagement abgebildet.

Auch zum Thema Wirtschaftlichkeitsbetrachtung bietet sich der Verweis auf das Schulungsangebot von IT.NRW an.

Die optionalen Managementprodukte bieten einen Service für die Ministerien an, hier können die Formularvorlagen des Programms DVN wahlweise genutzt werden oder eigene Formate Verwendung finden.

## **8 Beauftragung und Steuerung von Dienstleistern**

Folie 63 definiert den Begriff des Dienstleisters im Programm DVN und erläutert, weshalb Dienstleister in den Projekten benötigt werden.

Folien 64 - 66 listen die häufig gestellten Fragen im Rahmen der Dienstleistersteuerung und entsprechende Antworten. Folie 67 führt noch einmal explizit auf, welche Gesichtspunkte bei der Rechnungsprüfung durch den Auftraggeber zu beachten sind.

Den Folien 68 – 70 können Sie bei Bedarf die Detailprozesse entnehmen. Analog zu den Darstellungen der Managementprozesse sind auch hier die Aufgaben, die beim Zuständigen Ressorts/Auftraggeber/Projektmanager liegen, jeweils farblich hervorgehoben.

Der Auftraggeber bzw. Projektmanager berichtet gegenüber dem Programm DVN monatlich die folgenden Themen: Erreichte Quality Gates, bis zum Abschluss noch benötigte Mittel und bis zum Abschluss noch benötigte Ressourcen.

## **9 Hilfsmittel und Werkzeuge**

Auf den Folien 72 – 76 werden der Leitfaden Projektmanagement, NRW connect extern sowie das Formular-Management-System (FMS) Projektmanagement als die wichtigsten Hilfsmittel und

Werkzeuge dargestellt. Sobald das FMS In Betrieb genommen wurde, sieht die Informationsveranstaltung eine kurze Demonstration des Systems vor (Folie 75). Ferner finden Sie auf Folie 76 eine Zusammenstellung aller im Foliensatz verwendeten Links.

## **10 Erfolgs-/Misserfolgskfaktoren in Projekten**

Folie 78 fasst gängige Erfolgs- und Misserfolgskfaktoren in Projekten zusammen. Folien 79 führt Konfliktpotenziale auf, denen Mitarbeiter, die gleichzeitig Projekt- und Linientätigkeit verrichten sollen, begegnen können. Es wird eine Handlungsempfehlung zur Konfliktvermeidung und -lösung sowie eine Checkliste wesentlicher organisatorischer Klärungsbedarfe für Projektmitarbeiter bereitgestellt (Folie 80). Die Checkliste eignet sich zur Diskussion und zum Erfahrungsaustausch mit anwesenden Projektmitarbeitern, die möglicherweise bereits Konfliktsituationen im Spannungsfeld Projekt- und Linientätigkeit erlebt haben.

Die Auflistung auf den Folien 81 – 83 stellt eine erste Empfehlung zur Vermeidung von typischen Stolpersteinen dar, die Sie gerne im Bedarfsfall ergänzen können.

## **11 Ressortspezifische Rahmenbedingungen**

In diesem Kapitel können Sie ihre Hinweise zu den Folien ihrer ressortspezifischen Rahmenbedingungen ergänzen.

## **12 Anlagen**

- Präsentation „Framework Programm DVN“ (Stand: 06.10.2020)





# Digitale Verwaltung NRW

## Dokument Finanzierungsgrundsätze



## Änderungshistorie

Nr.	Datum	Version	Änderungsgrund	durchgeführt von
1	21.11.2017	1.0	Freigabe	Hr. Beuß
2	30.11.2017	1.1	Überarbeitung nach Sitzungen Lenkungsausschuss und Programmausschuss 30.11.17	Hr. Lukas
3	19.06. bis 20.06.2018	1.2	Überarbeitung bzgl. Projekttyp GPO-Konzept Q	Hr. Dr. Ahrend, Hr. Grabner, Hr. Lukas
4	25.06.2018	1.3	Freigabe	Hr. Beuß
5	11.07.2018	1.5	Überarbeitung gem. Rückmeldungen der Ressorts	Hr. Lukas
6	25.07.2018	1.6	Freigabe	Hr. Beuß



## Inhalt

1. VORBEMERKUNG .....	4
2. FINANZIERUNGSGRUNDSÄTZE .....	5



## 1. Vorbemerkung

Die Umsetzung des Programms „Digitale Verwaltung NRW“ erfolgt in Entwicklungsstufen mit den zugehörigen Projekten, beispielsweise Projekten zur Geschäftsprozessoptimierung.

Hinsichtlich der Finanzierung des Programms sind neben den Kosten der Projekte auch projektübergreifende Aspekte zu betrachten. Als Beispiel hierfür sind Kosten für übergreifende Maßnahmen des Veränderungsmanagements des Programms zu nennen. Daher werden die Kosten des Programms Handlungsfeldern mit konkret anfallenden Kostenpositionen (Leistungen) und zugehörigen Kostenarten zugeordnet. Beispielsweise sind im Handlungsfeld E-Payment u. a. folgende Kostenpositionen enthalten:

- ✔ Notwendige Anpassungen der anzubindenden Fachverfahren
- ✔ Leitfaden zur Einbindung der E-Paymentkomponente in Fachverfahren

Die einzelnen Kostenpositionen enthalten mitunter auch Kosten, die aufgrund unterschiedlicher Vorgaben (z. B. zur Erfüllung der Anforderungen an die Informationssicherheit) anfallen, für die Übersicht aber nicht weiter differenziert werden müssen. Es folgen Beispiele für Kostenarten:

- ✔ Betriebs- und Wartungskosten
- ✔ Personal und Sachkosten
- ✔ Lizenzkosten

Bei der Finanzierung der Kostenpositionen wird wie folgt differenziert:

- ✔ zentral,
- ✔ dezentral und
- ✔ ressortspezifisch anfallenden und aus ressorteigenen Mitteln zu finanzierende Kosten im Programm.



Die nach aktuellem Kenntnisstand bekannten Kostenpositionen sind in einer entsprechenden Übersicht zusammengefasst, welche auf Grund des aktuellen Bearbeitungsstandes der einzelnen E-Government-Grundlagenprojekte bzw. der Projekte zur Erstellung von Digitalisierungskonzepten für Querschnittsprozesse (kurz „GPO Konzept Q“) einen vorläufigen Status aufweist. Die Finanzierungsplanungen werden nicht publiziert, sondern lediglich den relevanten Steuerungsgremien zur Wahrnehmung ihrer Aufgaben vertraulich vorgelegt.

Unabhängig von der differenzierten Zuordnung der anfallenden Kosten wurden die folgenden Finanzierungsgrundsätze im Initiierungsprojekt erarbeitet.

## 2. Finanzierungsgrundsätze

Die Übersicht zu den Kostenpositionen beschreibt die Kosten(-arten), die dezentral, zentral oder ressorteigen anfallen. Die in der Kabinettsvorlage zum EGovG NRW kalkulierten zusätzlich zu erwartenden Kosten in Höhe von 726 Mio. Euro stellen derzeit das Gesamtbudget des Programms dar.

Die Zusammenstellung der Kostenpositionen lässt den Grundansatz unberührt, dass die zusätzlichen Gesamtkosten zur Umsetzung des EGovG NRW aus einem Gesamtbudget (bisherige top down-Ermittlung) finanziert werden, unabhängig davon, an welcher Stelle die Kosten anfallen.

Zusätzliche Anforderungen an das Programm, die nach der Erstellung der Gesetzesbegründung des EGovG NRW hinzugekommen sind, müssen zusätzlich aus dem Landeshaushalt finanziert werden. Gleichwohl führen neue Anforderungen an das Programm nicht automatisch zu einer Erhöhung des Programmbudgets. Vielmehr ist die Sicherstellung der Gesamtfinanzierung eine Gemeinschaftsaufgabe aller Ressorts. Hierbei ist auch die Einbeziehung der in den Ressorts vorhandenen Haushaltsmittel und des realisierten Nutzens zu prüfen, um Doppelbudgetierungen und -finanzierungen zu vermeiden.

Sollte sich im Rahmen der Programmausführung herausstellen, dass das Gesamtbudget nicht ausreicht, kann daraus keine Finanzierungsverpflichtung für die dezentral anfallenden Kosten durch die Ressorts abgeleitet werden. Auch für diesen Fall wäre das Gesamtbudget entsprechend anzupassen.