

Programm „Digitale Verwaltung NRW“

# Informationsveranstaltung „Framework Programm DVN“

# Warum Ihr Projekteinsatz wichtig ist

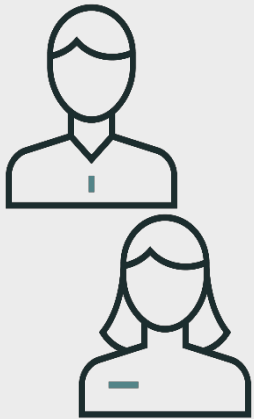
Die Digitalisierung wird die Verwaltungsarbeit und Ihren eigenen Arbeitsbereich umfassend verändern.

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

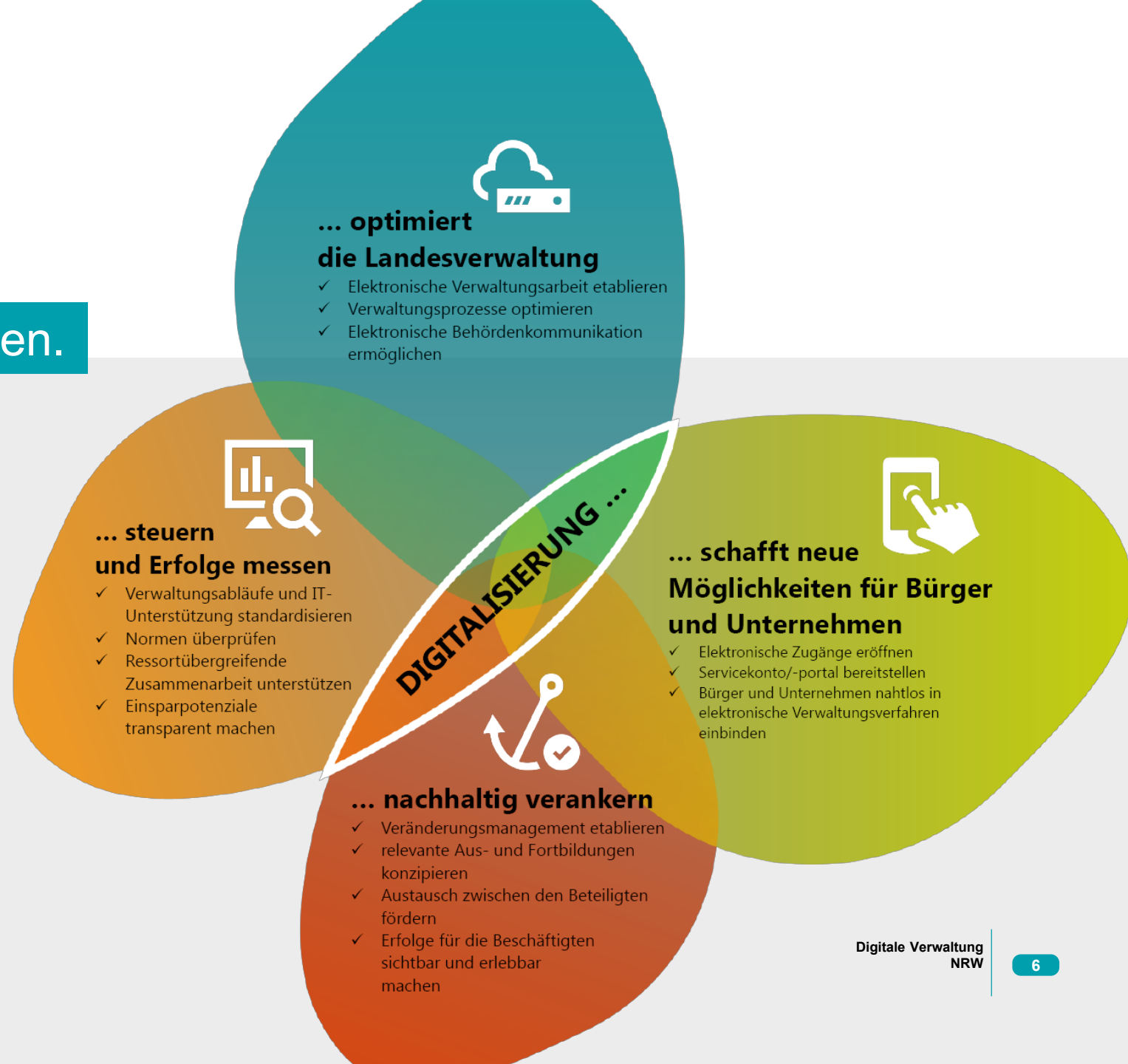
Punkt 1

# 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:

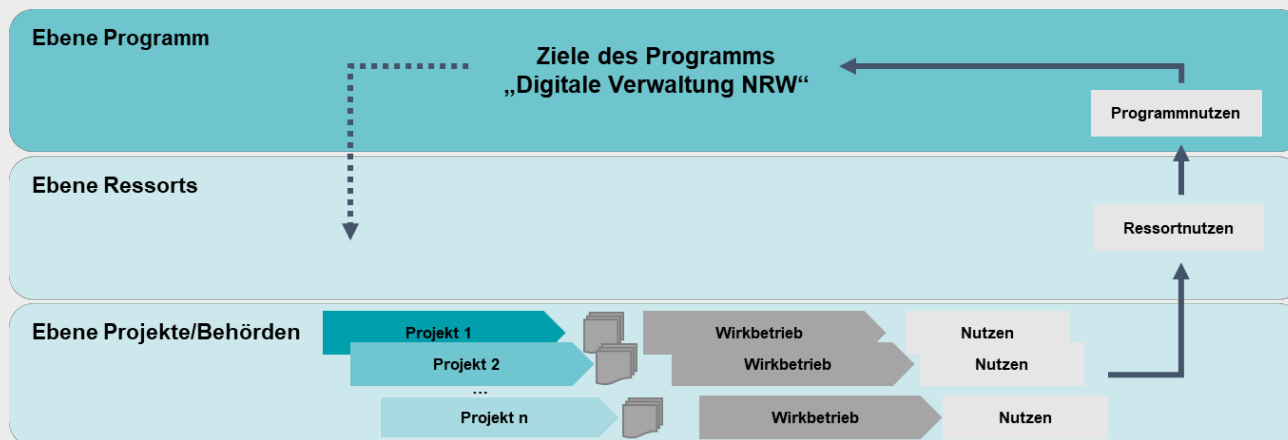


<sup>1</sup> Quelle: Entwurf EGovG NRW, Begründung, Allgemeiner Teil, S. 13 ff.

<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 

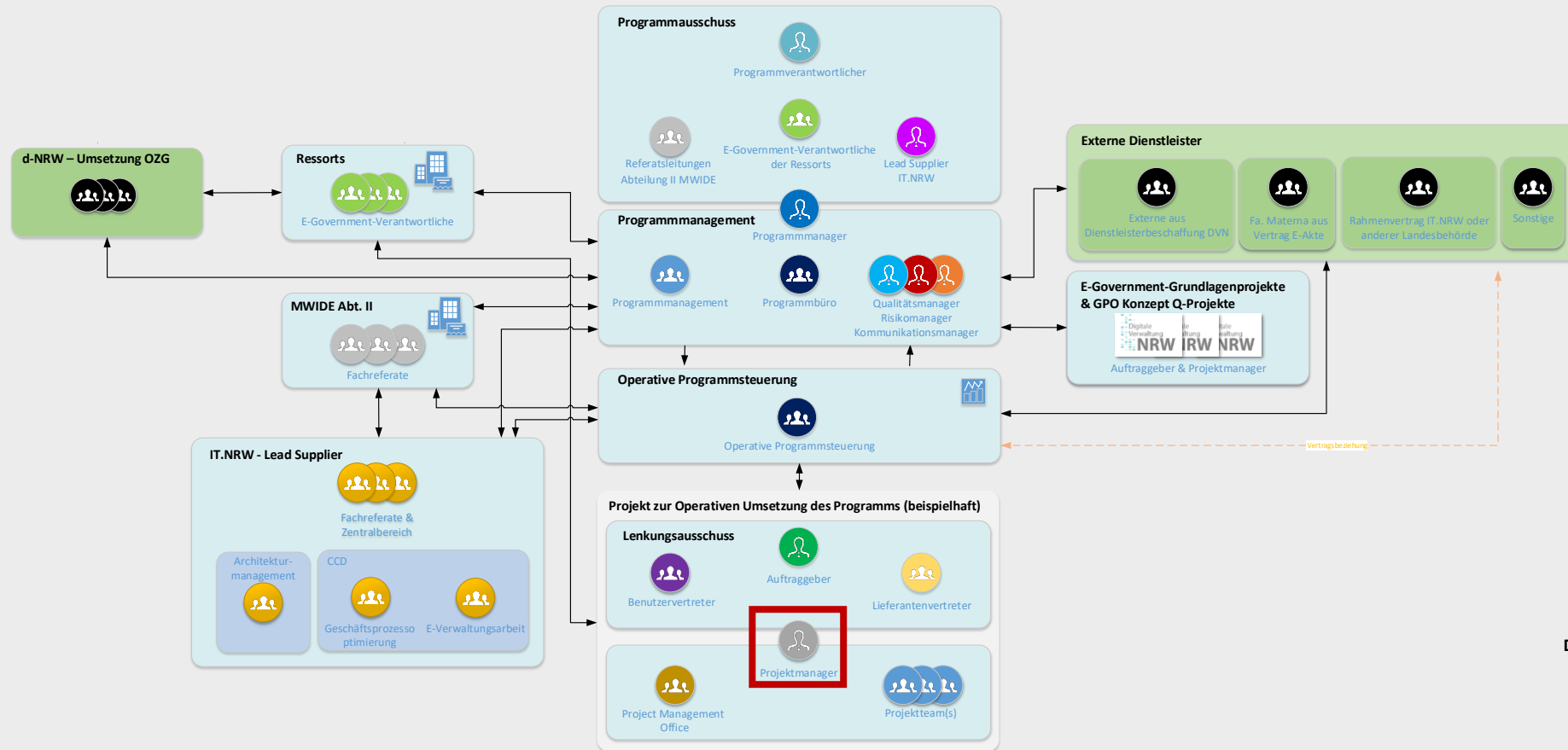
# Meilensteine im Programm DVN (3/3)

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

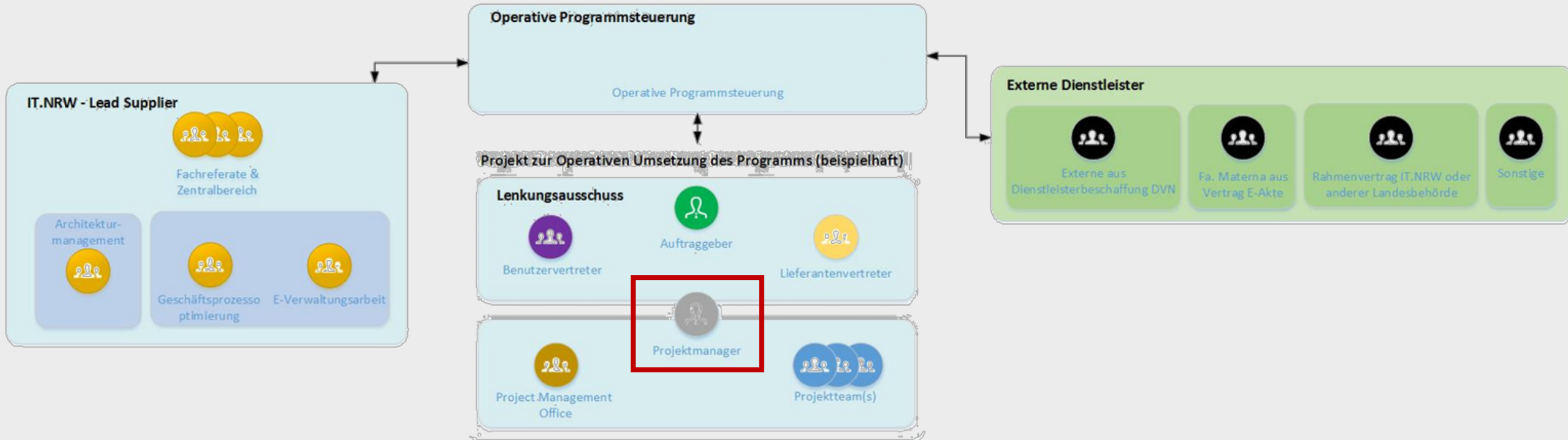
# Programmstruktur

## 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

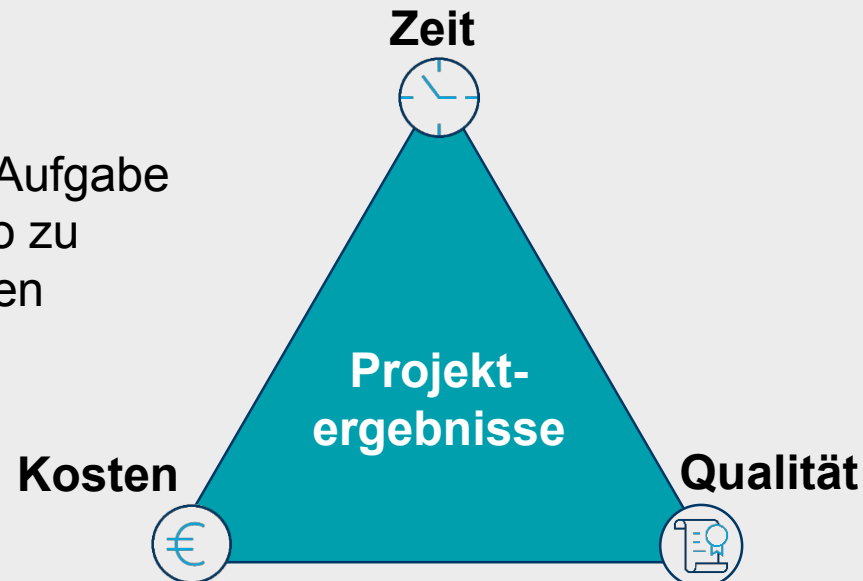
# Definition Projektmanagement

## 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).

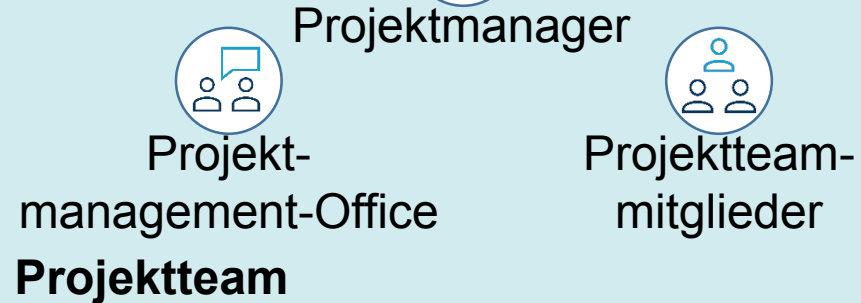
Punkt 4

# Projektstruktur im Programm DVN



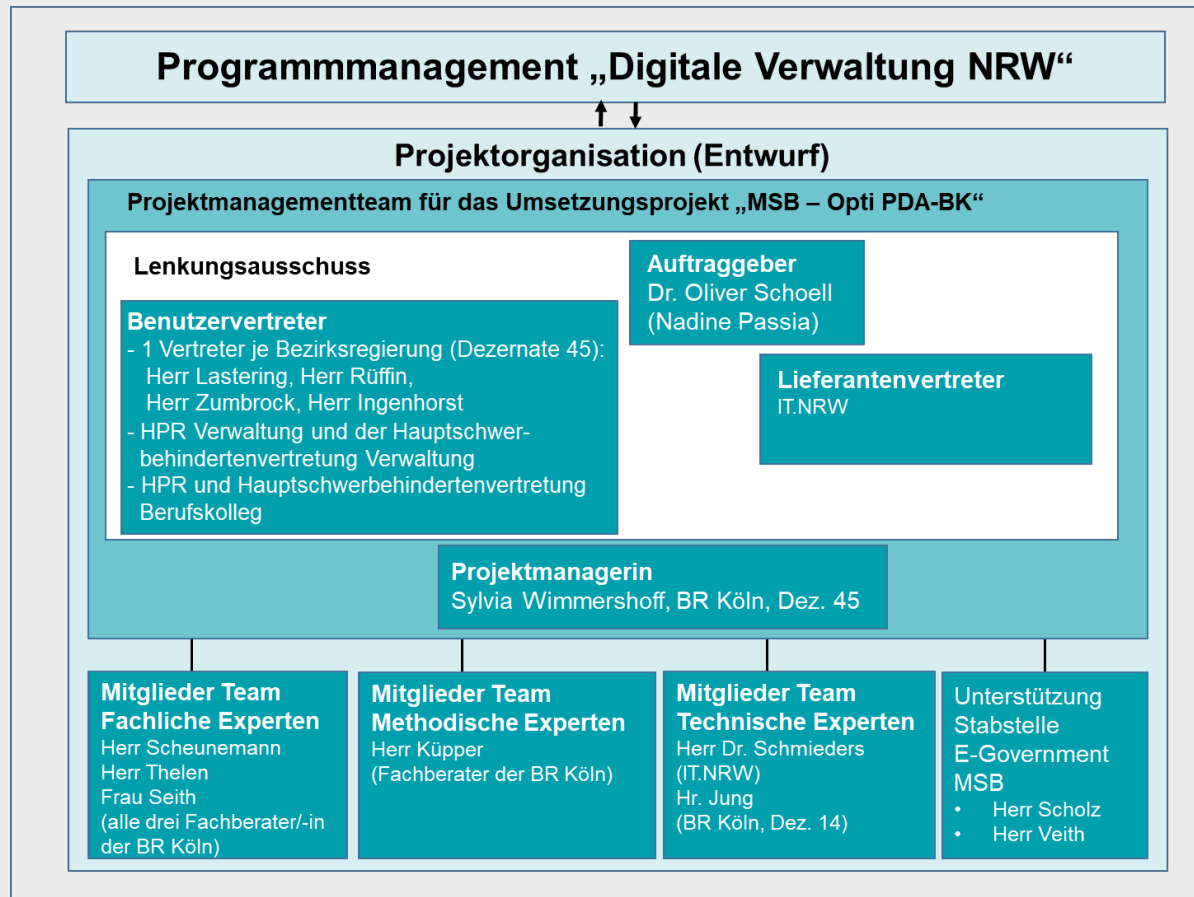
## Projektorganisation

### Lenkungsausschuss



- ✓ 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)

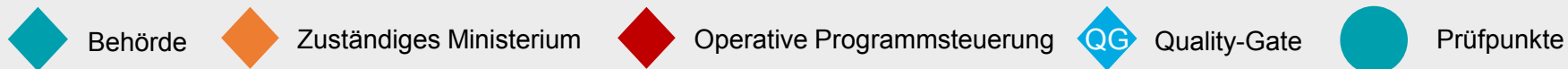
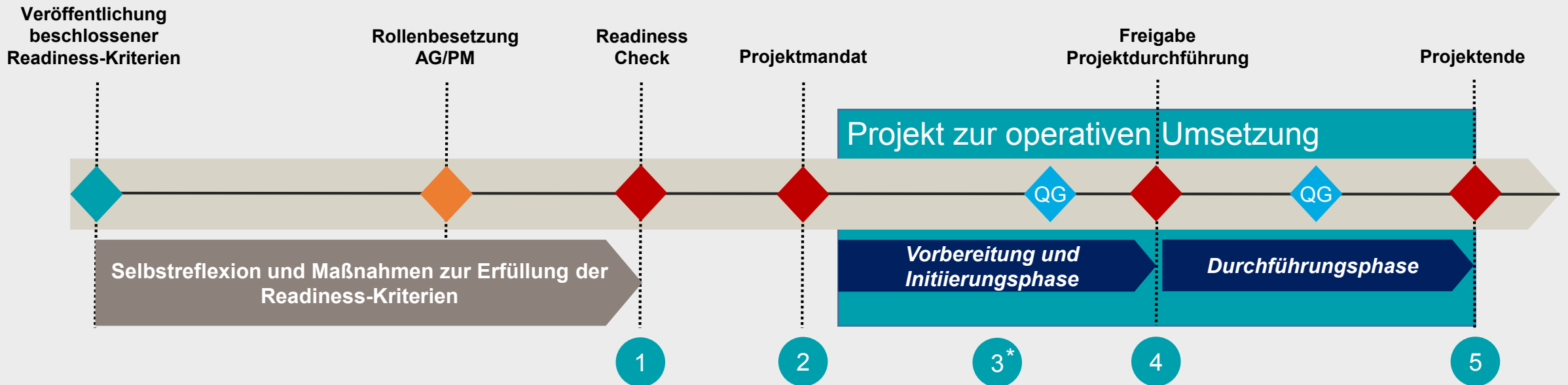
- Optionale Rolle, die den Projektmanager bei **administrativen** Aufgaben wie der Erstellung von Projektstatusberichten und anderen Management-Dokumenten unterstützt

# 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>

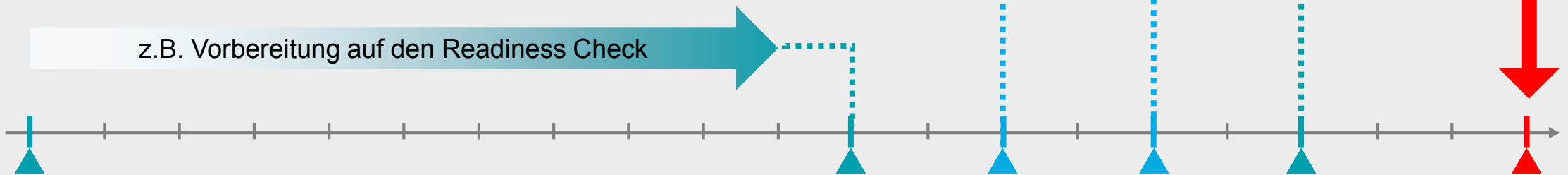
**3 Monate vorher:**  
Alle Vorbereitungen abgeschlossen

**5 Monate vorher:**  
Readiness Check bestanden

**7 Monate vorher:**  
Auftraggeber & Projektmanager  
ernannt

**Start der  
Projektdurchführung**

z.B. Vorbereitung auf den Readiness Check



<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

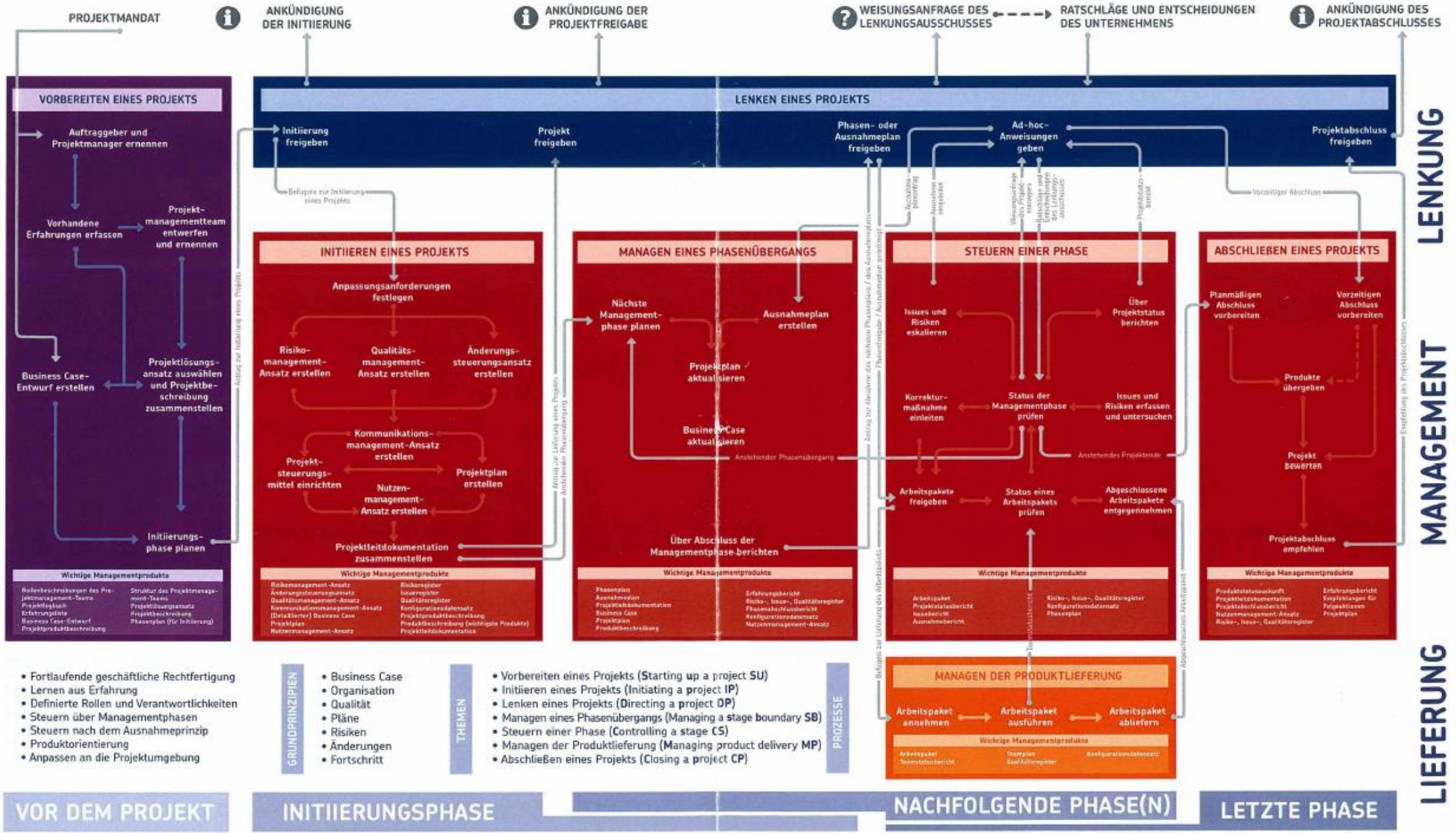
## Produktorientierung

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

## Anpassung an die Projektumgebung

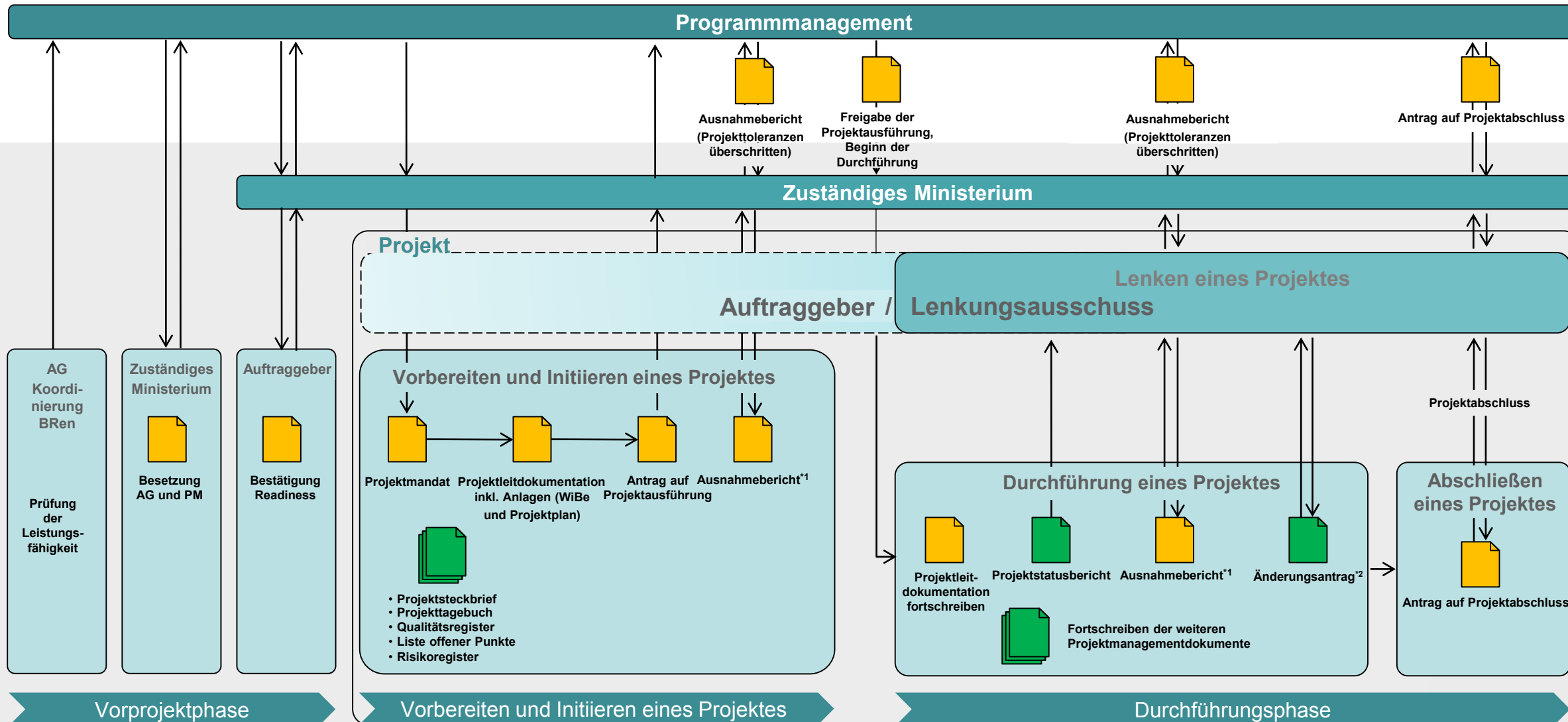
PRINCE® ist eine universelle Methode und muss daher an die **speziellen Anforderungen** eines Projekts hinsichtlich seiner Umgebung, des Umfangs, der Komplexität, der Teamfähigkeiten und des Risikos angepasst werden.





Punkt 6

# Managementprozesse im Programm DVN

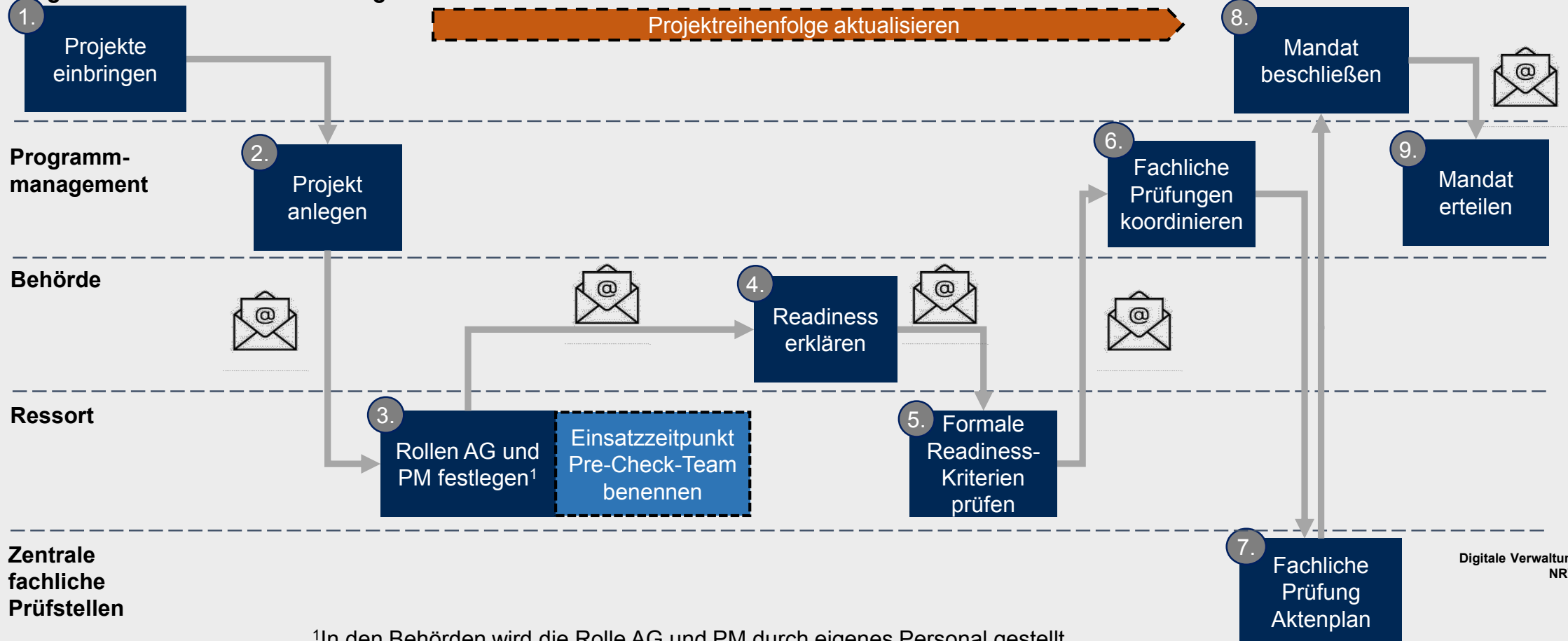


# Überarbeiteter Prozess bis Mandatierung

Für EVA Projekte

## Vorprojektphase

### Programmausschuss bzw. Planungsrunde



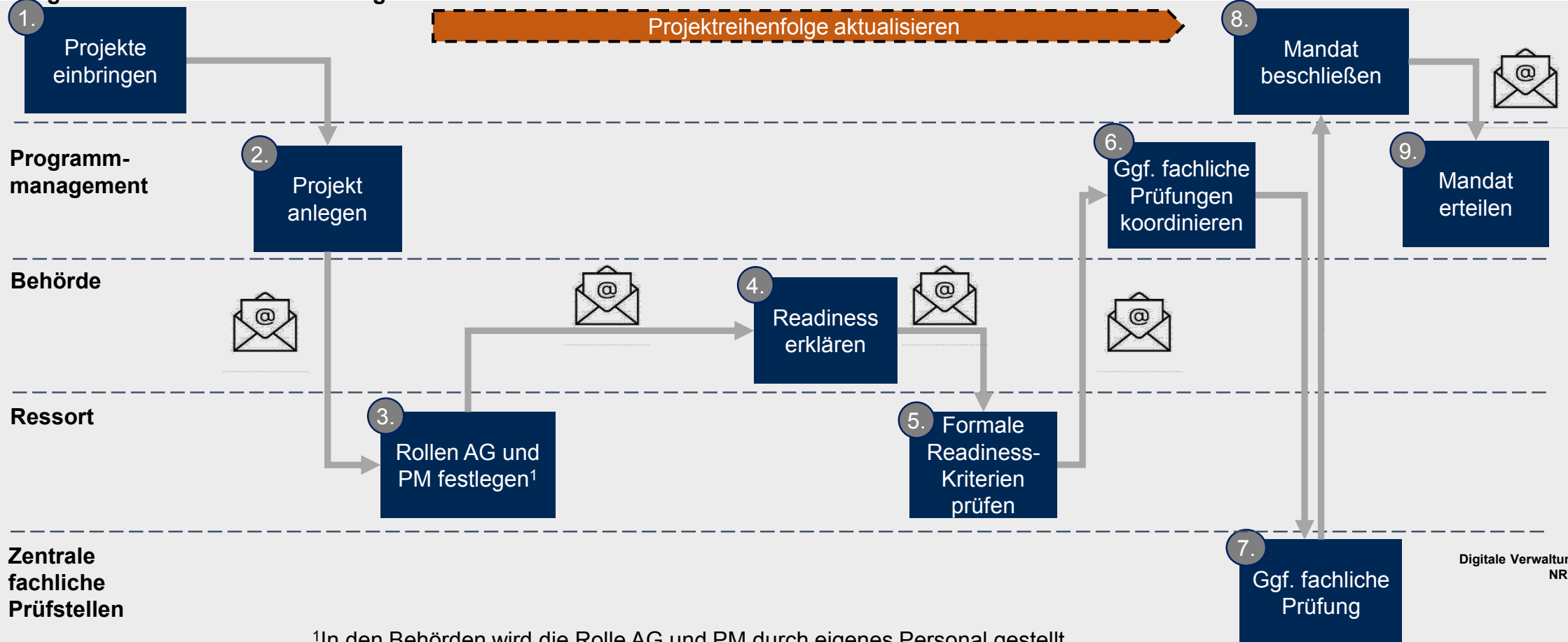
<sup>1</sup>In den Behörden wird die Rolle AG und PM durch eigenes Personal gestellt.

# 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

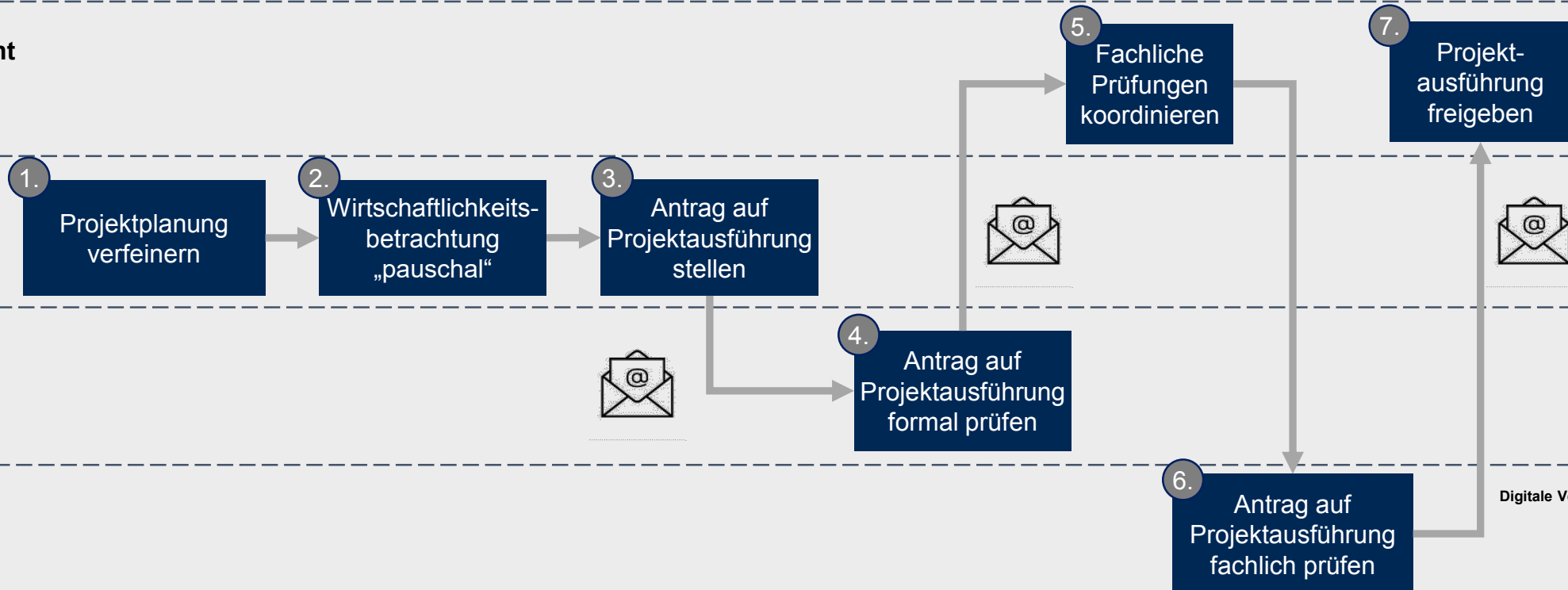
Programmausschuss

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

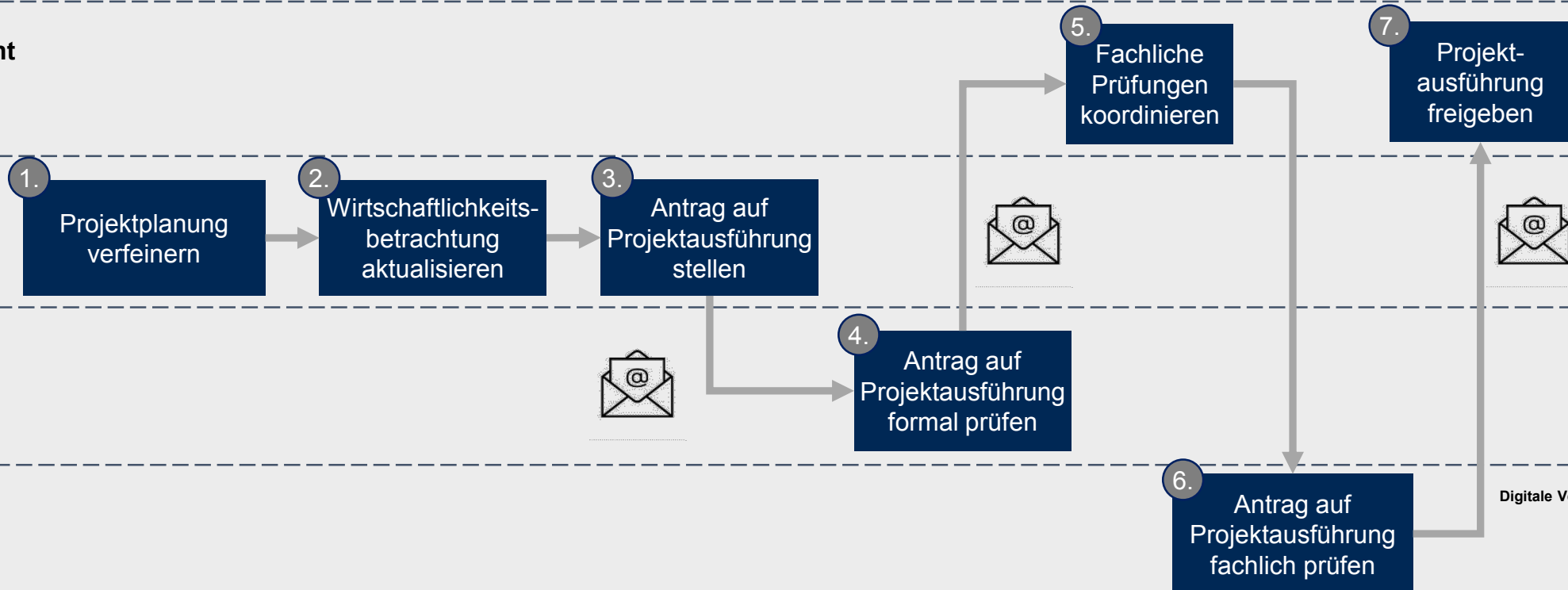
Programmausschuss

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 Programmmanagement 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

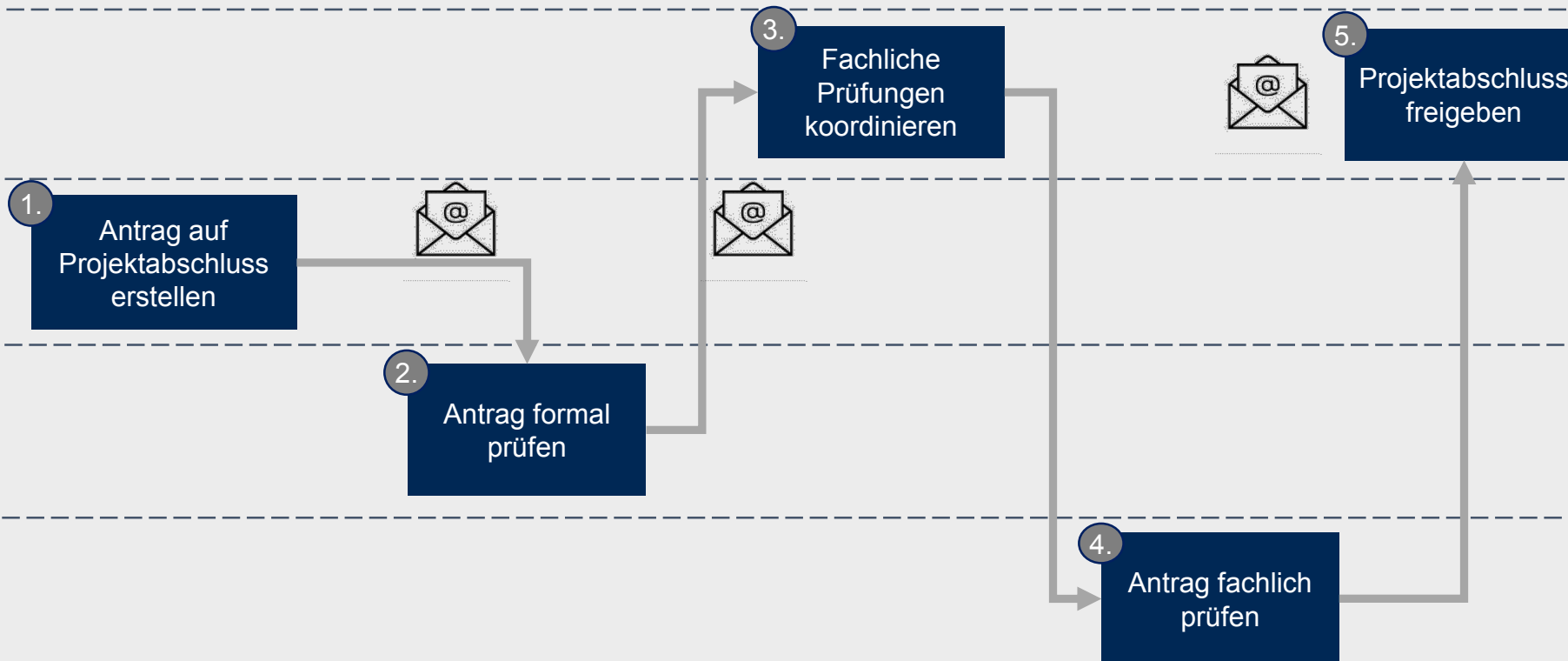
Programmausschuss

Programm-  
management

Behörde

Ressort

Zentrale  
fachliche  
Prüfstellen



# Überarbeiteter Prozess Projektabschluss

Für EVA Projekte und GPO-Umsetzungsprojekte

## Durchführungsphase: Projektabschluss

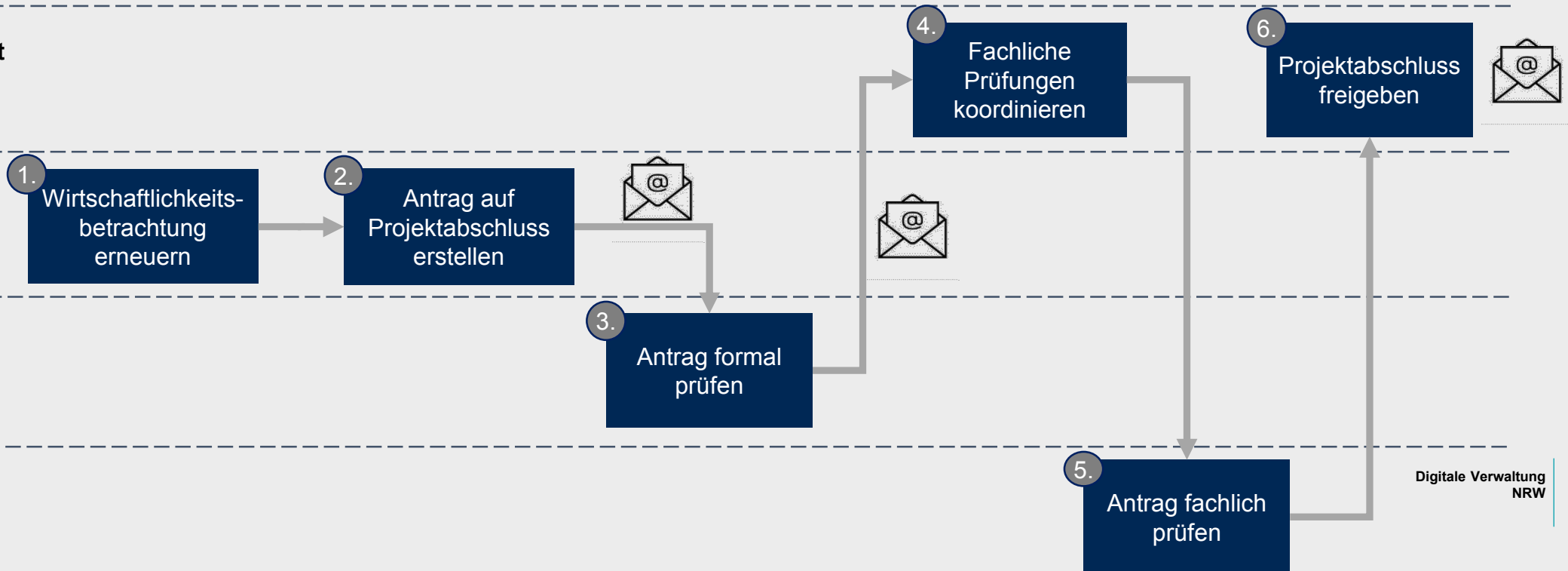
Programmausschuss

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



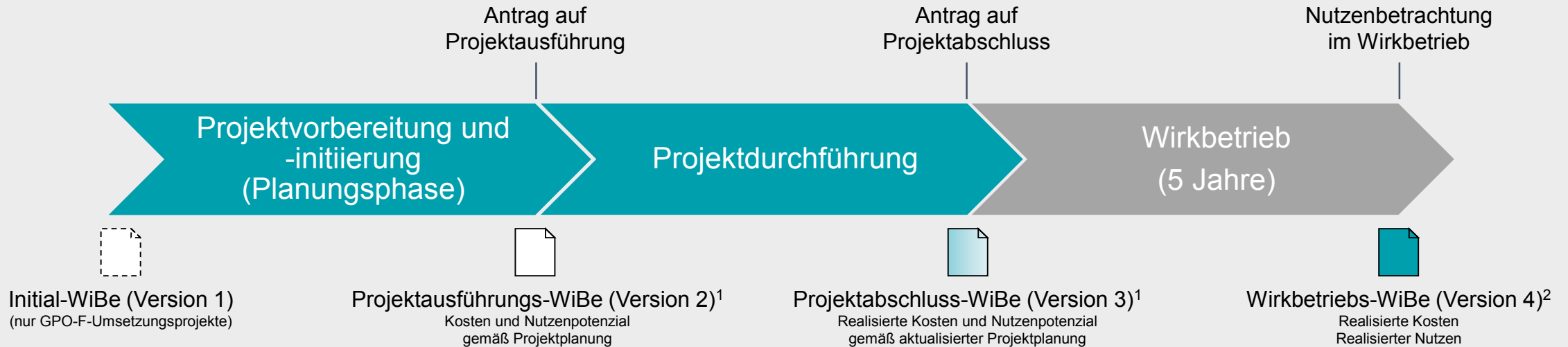
# Verpflichtende Managementprodukte (5/7)

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.

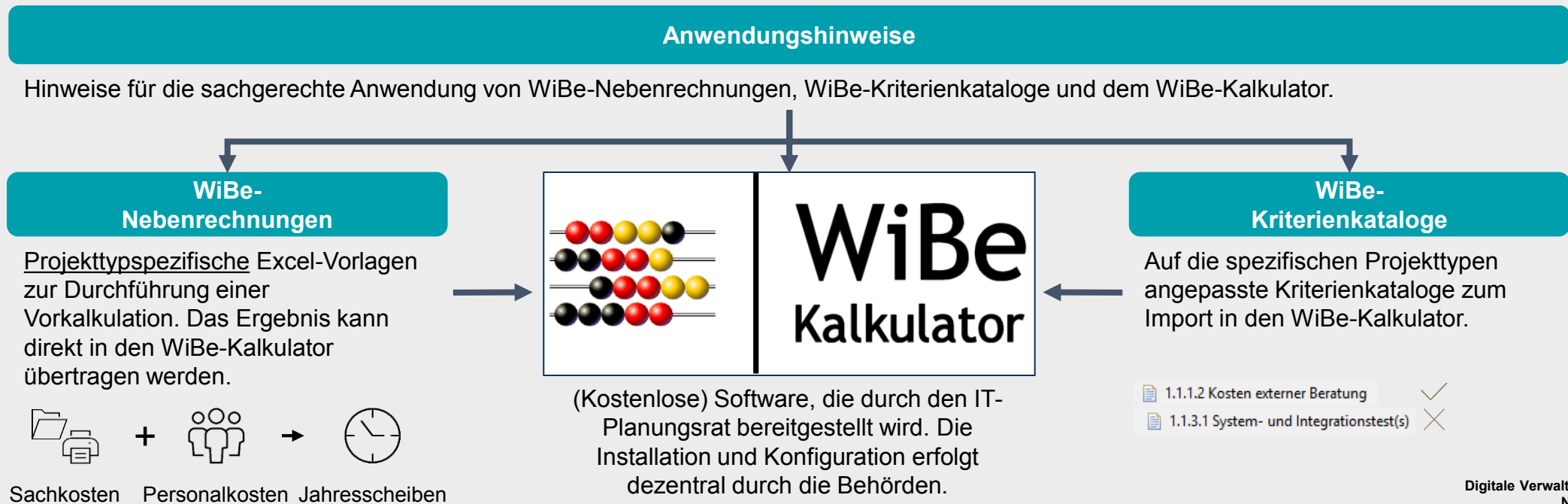
<sup>2</sup> Gilt nicht für EGPs, GPO-F-Konzept-Projekte, GPO-Q-Projekte und GPO-S-Projekte.

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.

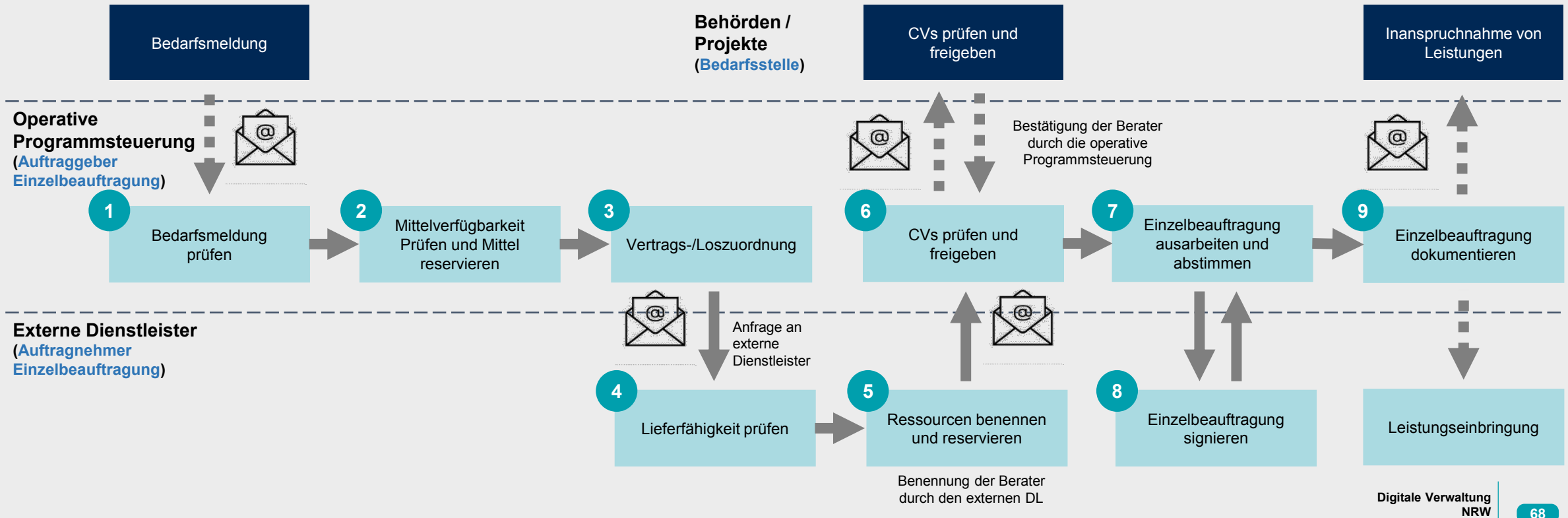
# Checkliste für den Auftraggeber zur Dienstleister-Steuerung

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



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

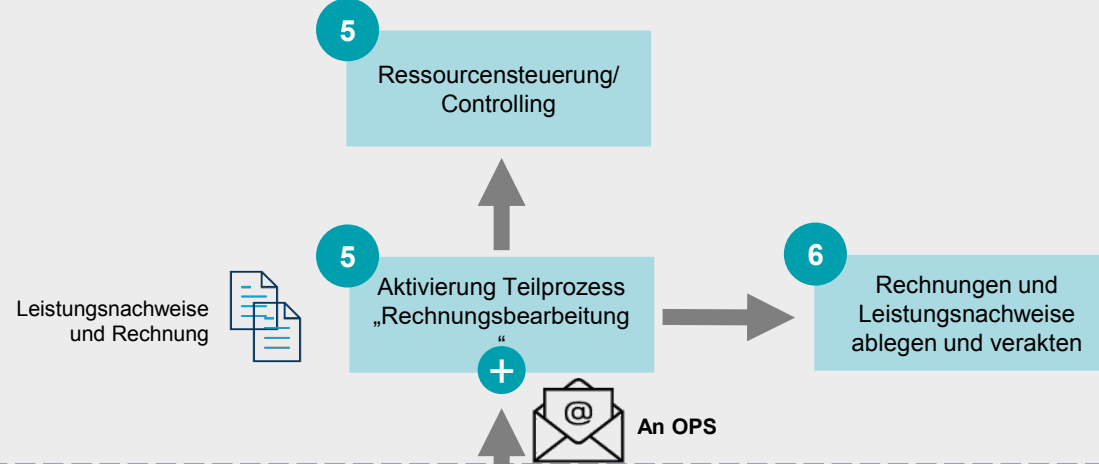
1 Klärung möglicher  
Maßnahmen

2 Klärung möglicher  
Maßnahmen

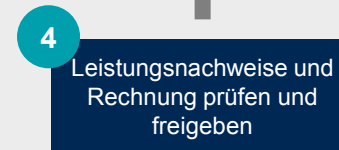
Für Leistungsstörungen ist ein zweistufiger Eskalationsmechanismus vorgesehen. Mögliche Maßnahmen werden je nach Situation unter möglicher Beteiligung weiterer Instanzen (bzw. betroffenes Ministerium) fallspezifisch abgestimmt.

## Teilprozess „Bearbeitung von Leistungsnachweisen und Rechnungsstellung“

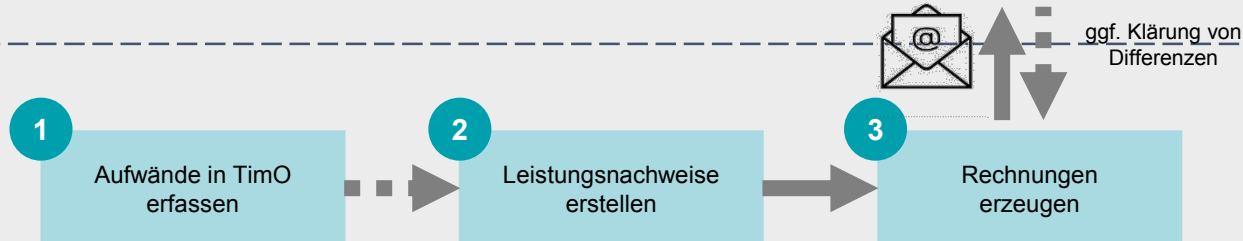
Rechnungsstelle  
MWIDE



Behörden /  
Projekte  
(Bedarfsstelle)



Externe Dienstleister  
(Auftragnehmer  
Einzelbeauftragung)



Punkt 9

# Hilfsmittel und Werkzeuge

## 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



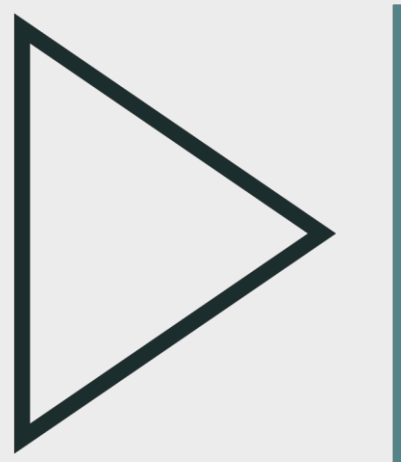
# Hilfsmittel und Werkzeuge

## 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](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](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](https://it-<br/>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%3  
DProgrammDVN%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%3  
DProgrammDVN%26title%3DGood%2BPractice%2BBeispiele%2Baus%2BUmsetzungsprojekten&permi  
ssionViolation=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

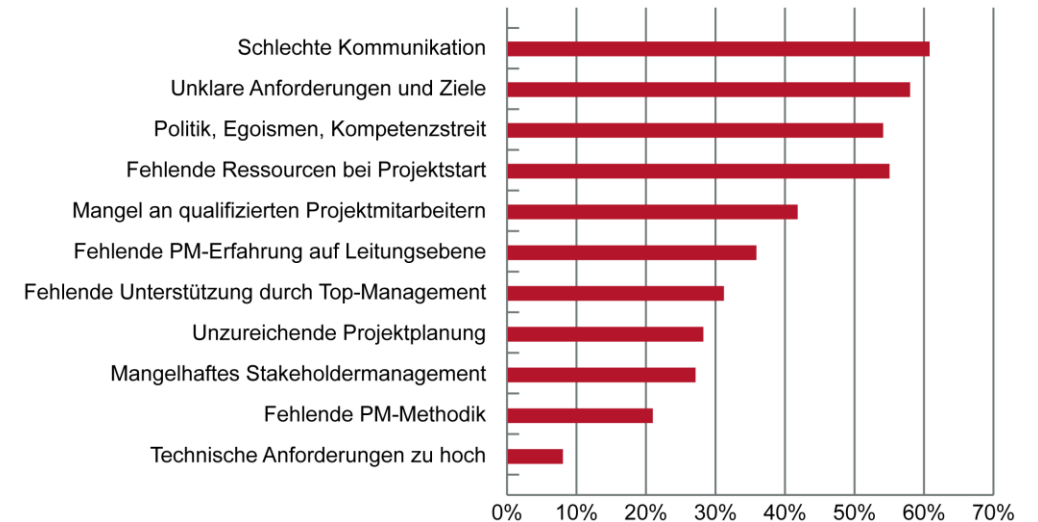
# Erfolgs-/Misserfolgskfaktoren für Projekte

## 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