



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.

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

Vorbemerkung

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

Inhaltsverzeichnis

MANAGEMENT SUMMARY	5
1. AUSGANGSLAGE UND ZIELSETZUNG	9
2. METHODIKEN IM PROGRAMM- UND PROJEKTMANAGEMENT	11
3. SELBSTVERSTÄNDNIS DES PROGRAMM- UND PROJEKT- MANAGEMENTS	12
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
4. PROGRAMMORGANISATION „DIGITALE VERWALTUNG NRW“	27
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

5. PROJEKTTYPEN	38
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	
6. PROZESSE	45
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
7. PROGRAMM- UND PROJEKTRESSOURCEN	74
7.1. Ressourcen zur Programminitiierung.....	74
7.2. Ressourcen zur Programmsteuerung im Regelbetrieb.....	76
7.3. Ressourcen zur Projektsteuerung.....	76
8. UMSETZUNGSPLANUNG ZUR ÜBERFÜHRUNG DES KONZEPTEES IN DEN REGELBETRIEB	77
9. ANHANG 3: GLOSSAR	79
10. ANHANG 4: MITGELTENDE UNTERLAGEN	85

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 Steuerungsinstantz (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 Programminitierung zusätzliche Ressourcen erforderlich sind, damit das Projekt zur Programminitierung 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.

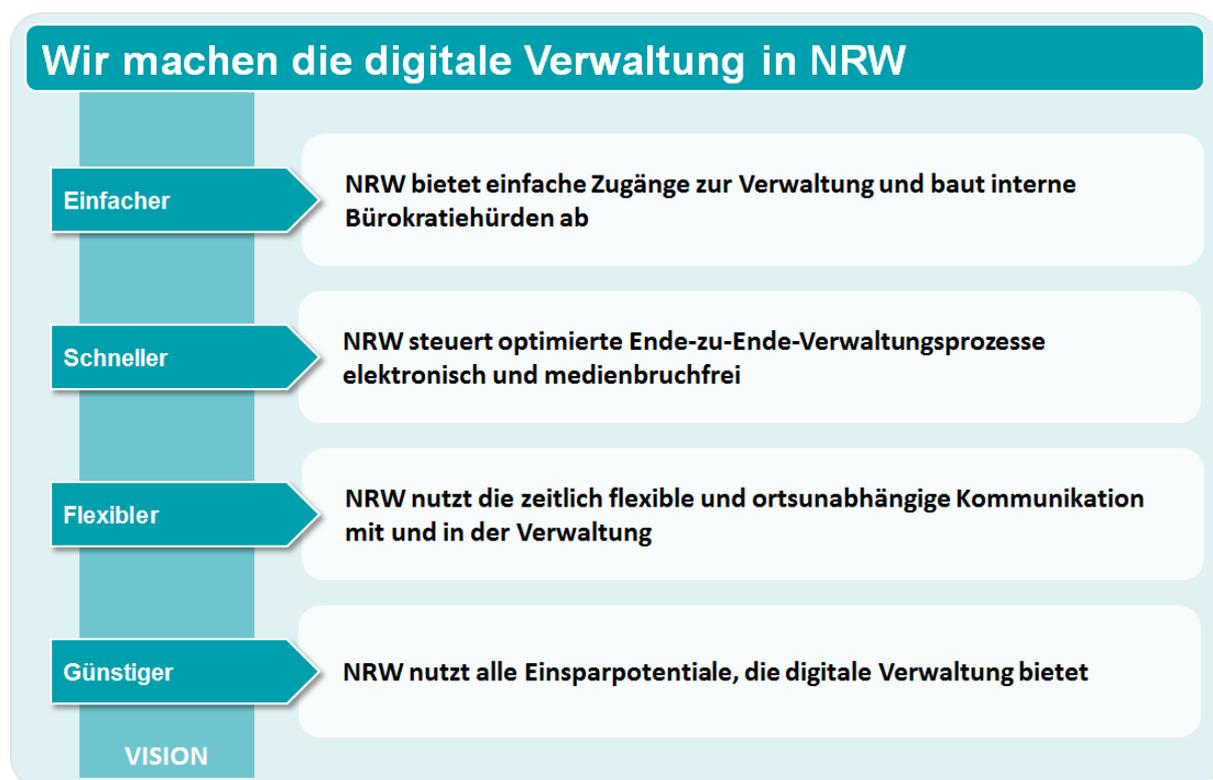


Abbildung 1: Vision des Programms „Digitale Verwaltung NRW“

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.

Kritischer Erfolgsfaktor / Risiko	Relevanz	Indikatoren
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

Kritischer Erfolgsfaktor / Risiko	Relevanz	Indikatoren
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.

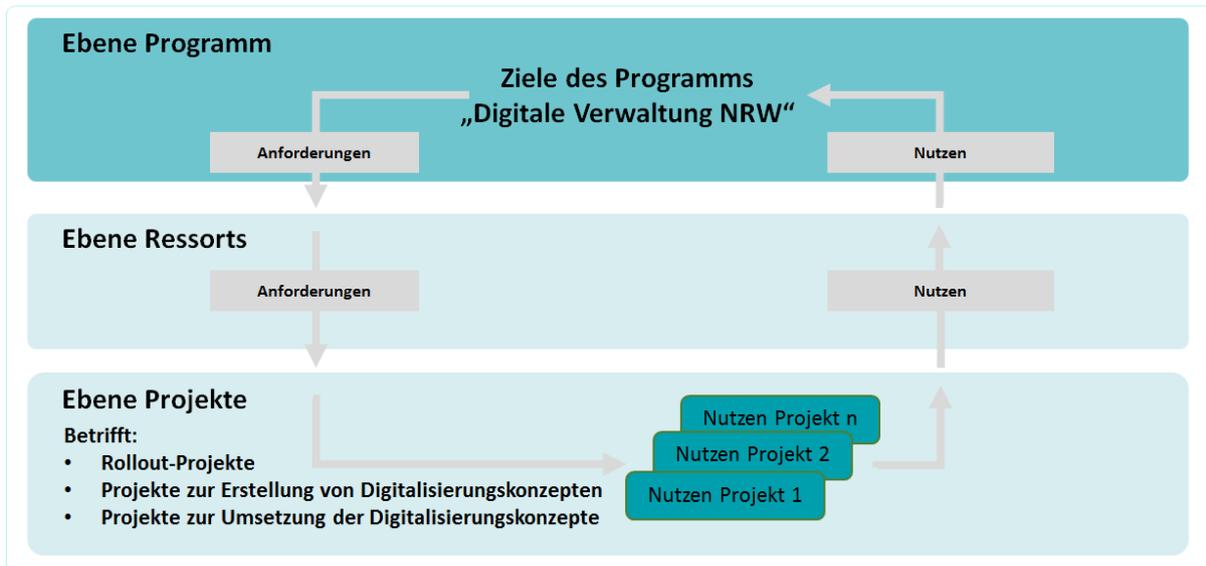


Abbildung 2: Kreislauf aus Anforderungen und Nutzenerbringung

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:

Ebene	Gegenstand	Mindestanforderung an den zu erbringenden Nutzen (top down)	Realisierung des Nutzens (bottom up)
Land	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.
Ressort	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.
Projekt	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.

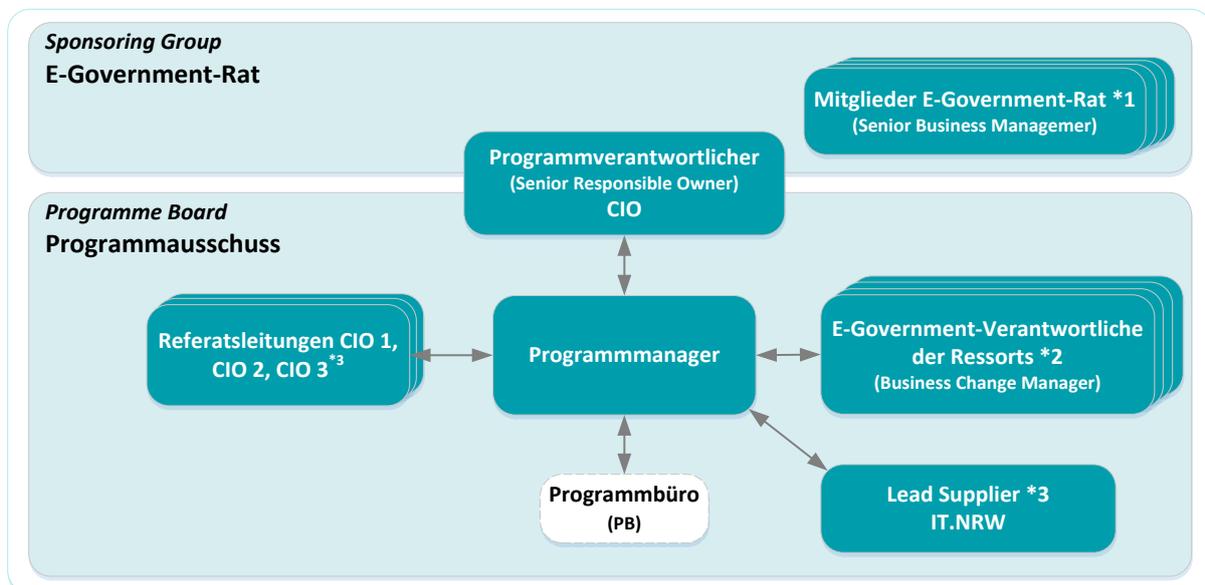
Tabelle 2: Anforderungen und Nutzenerbringung

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.

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

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.

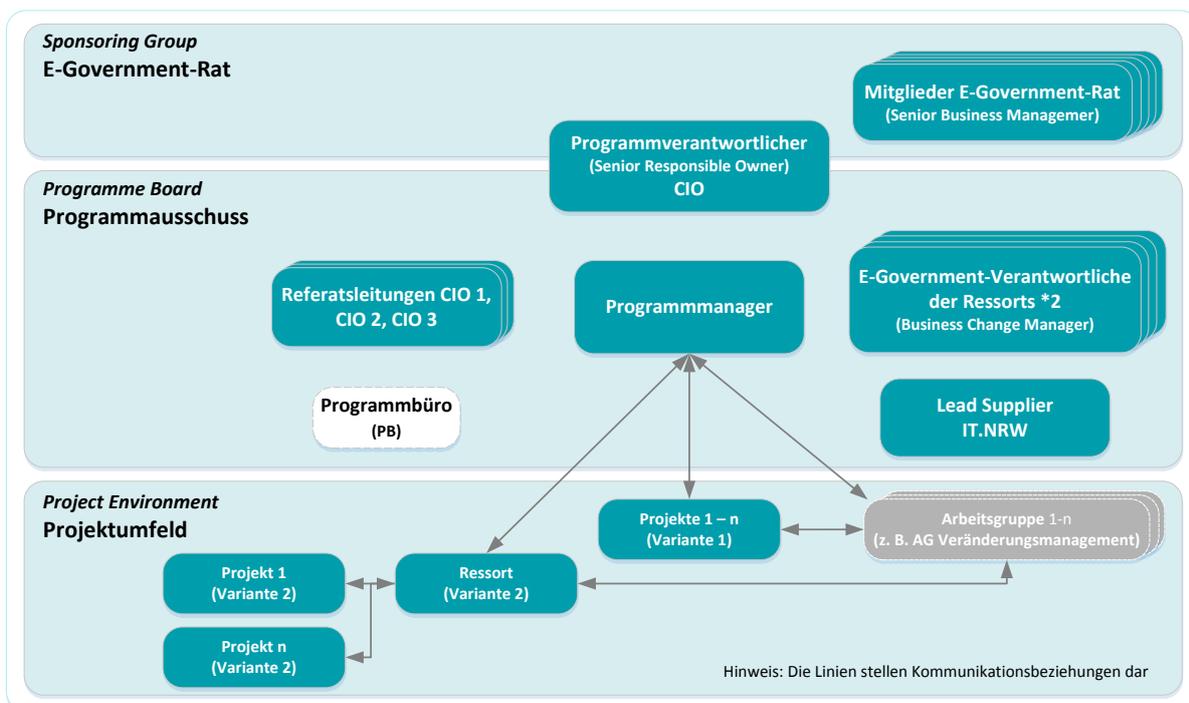


Abbildung 4: Kommunikationsbeziehungen Programmmanagement, Projekte und Arbeitsgruppen

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

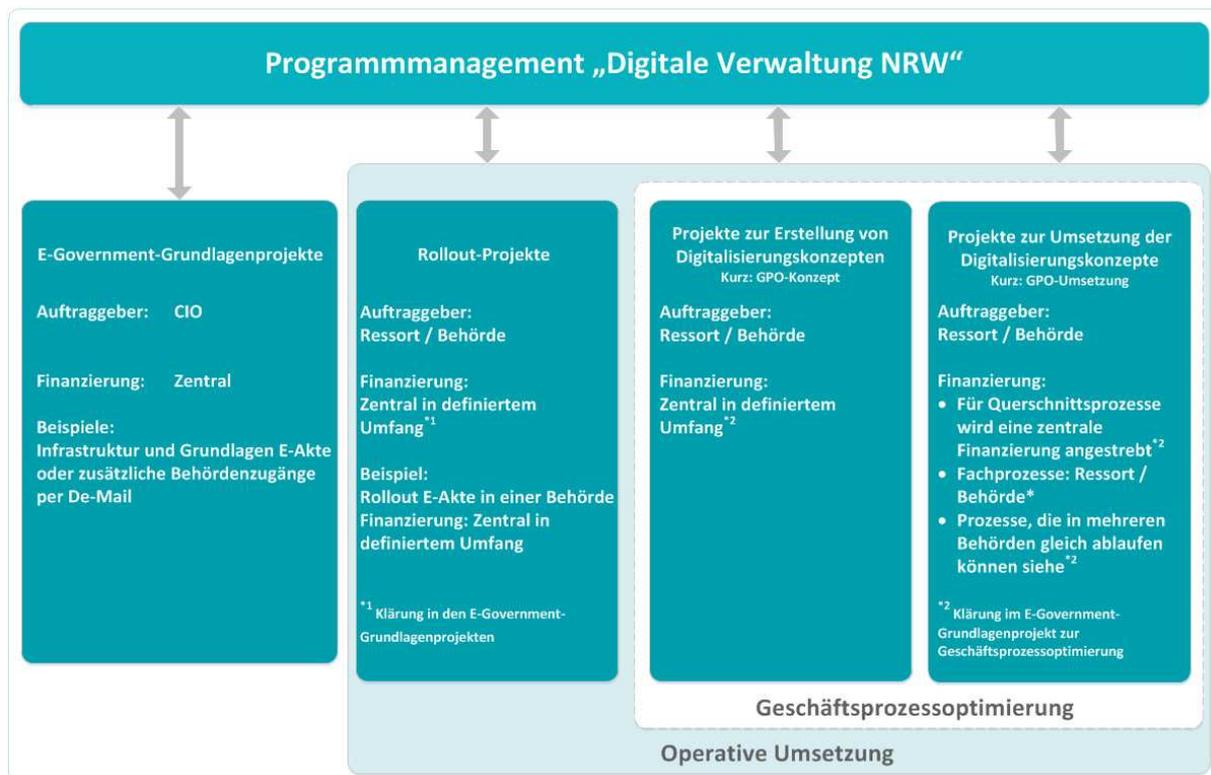


Abbildung 5: Klassifizierung der Projekttypen

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 E-GovG 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
I Zu Informieren	Wird informiert (und hat ein Anrecht darauf)
B Beraten	Wird beteiligt, berät (und hat einen Beitrag zu leisten)
Z Zustimmung	Stimmt zu (schließt ein Vetorecht ein)
E Entscheiden	Rolle, die die Hauptverantwortung trägt und bei Bedarf ja/nein-Entscheidungsbefugnis hat.
D 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	
Objekt: Programmrichtlinie											
Programm-Richtlinie initialisieren	Inhalt der Initialisierungsphase: 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
Programm-Richtlinie in Kraft setzen	Inhalt der Initialisierungsphase: Programm-Richtlinie mit den dazugehörigen Dokumenten in Kraft setzen.	E/ D	I								
Programm-Richtlinie weiterentwickeln	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
Objekt: Initialer Programmplan										
Initialen Programmplan erstellen	Initialen Programmplan unter Berücksichtigung der Programmrichtlinie erstellen. Entscheidungsvorlage an E-Government-Rat vorbereiten		D/E		D	D	D	B	B	B
Initialen Programmplan freigeben	Initialen Programmplan freigeben.	D/E	I							
Objekt: Initialer Nutzenrealisierungsplan										
Initialen Nutzenrealisierungsplan erstellen	Initialen Nutzenrealisierungsplan erstellen. Entscheidungsvorlage an E-Government-Rat vorbereiten.		E		D			B	B	B
Initialen Nutzenrealisierungsplan freigeben	Initialen Nutzenrealisierungsplan freigeben.	D/E	I							
Objekt: Initialer Kommunikationsplan										
Kommunikationsstrategie erstellen	Kommunikationsstrategie für das Programm- und Projektmanagement in Abgrenzung zum Veränderungsmanagement planen und entwerfen. Entscheidungsvorlage an E-Government-Rat vorbereiten.		D/E		D			B		
Kommunikationsstrategie freigeben	Kommunikationsstrategie inkl. Abgrenzung zum Veränderungsmanagement freigeben.	D/E	I							
Stakeholder identifizieren und analysieren	Stakeholder des Programms identifizieren und analysieren und in einer Stakeholder-Map dokumentieren.		E		D		B	B		
Initialen Kommunikationsplan erstellen	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
Initialen Kommunikationsplan freigeben	Initialen Kommunikationsplan freigeben.	I	D/E							
Berichtswesen vorbereiten	Regelungen zum Berichtswesen inkl. notwendiger Berichtsvorlagen erstellen und beschließen.		E		D		B	B		B
Objekt: Initialer Qualitätssicherungsplan										
Regelwerk zum Qualitätssicherungsplan erstellen	Regelwerk zum Qualitätssicherungsplan für das Programm- und Projektmanagement erstellen.		I		D/E			B		B
Regelwerk zum Qualitätssicherungsplan freigeben	Regelwerk zum Qualitätssicherungsplan für das Programm- und Projektmanagement freigeben.	I	D/E							
Initialen Qualitätssicherungsplan erstellen	Initialen Qualitätssicherungsplan erstellen.				D/E		B	B	B	B
Initialen Qualitätssicherungsplan freigeben	Initialen Qualitätssicherungsplan freigeben.		D/E							
Objekt: Initialer Informationsmanagementplan										
Regelwerk zum Informationsmanagementplan erstellen	Regelwerk zum Informationsmanagementplan für das Programm- und Projektmanagement erstellen.		I		D/E		B	B		B
Regelwerk zum Informationsmanagementplan freigeben	Regelwerk zum Informationsmanagementplan für das Programm- und Projektmanagement freigeben.		D/E							
Initialen Informationsmanagementplan erstellen	Initialen Informationsmanagementplan erstellen.		I		D/E		B	B		B
Initialen Informationsmanagementplan freigeben	Initialen Informationsmanagementplan freigeben.		D/E							

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

Die 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

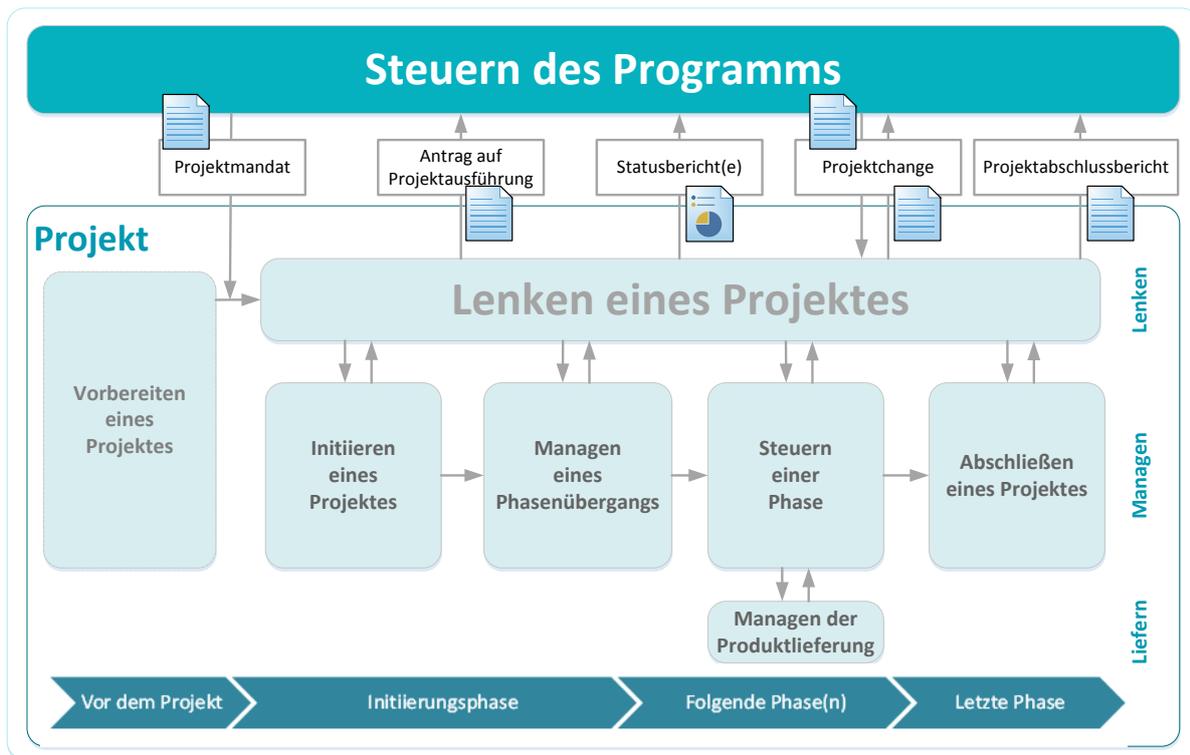


Abbildung 7: Prozesse Zusammenspiel Programm- und Projektebene

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)
Projektmandat zum Start der Initiierung eines Projekts												
Projektmandat zum Start der Initiierung eines Projekts erteilen	<p>Für alle Projekttypen:</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"> - Termin, Umfang, Erwartung - etc. <p>Die formale Kommunikation an den Auftraggeber ist noch zu klären.</p>			D/E			B		I	I		
Antrag auf Projektausführung												
Antrag auf Projektausführung stellen	<p>Für die Projekttypen „Rollout-Projekte“ und „GPO-Konzept“:</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“¹ zu verwenden, die folgende Anforderungen beinhaltet:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Meilensteinplan - Nutzenrevisionsplan (WiBe) - Risikoeinschätzung - Berichtsplan - Beantragung der Mittelreservierungen der zentralen Mittel 								D/E		B	

¹ 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>Für den Projekttypen „GPO-Umsetzung“:</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“² zu verwenden, die folgende Anforderungen beinhaltet:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Meilensteinplan - Nutzenrevisionsplan (WiBe) - Risikoeinschätzung - Berichtsplan - Finanzierungszusage der dezentrale Mittel - etc. 								D/ E		B		
	<p>Für den Projekttyp „E-Government-Grundlagenprojekt“:</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	

² 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.												
Vorprüfung des Antrags auf Projektausführung durchführen	Für alle Projekttypen zur operativen Umsetzung: 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				
Antrag auf Projektausführung prüfen	Für den Projekttyp „E-Government-E-Government-Grundlagenprojekt“: 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								
	Für die Projekttypen „Rollout-Projekte“ und „GPO-Konzept“: 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.												
	Für den Projekttypen „GPO-Umsetzung“: 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							
Statusbericht für Programm													
Statusbericht für Programm erstellen	Für alle Projekttypen: 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	
Vorprüfung des Statusberichts für Programm durchführen	Für alle Projekttypen zur operativen Umsetzung: 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)	AR (IT.NRW)
	<p>das Programmmanagement ausgesprochen.</p> <p>Für die Bewertung wird eine „Checkliste zur Vorprüfung Statusbericht“ und eine „Vorlage Empfehlung Statusbericht“ verwendet.</p>												
Statusbericht für Programm prüfen	<p>Für den Projekttyp „E-Government-Grundlagenprojekt“:</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"> - Anpassung Programmplan, Programmdokumentation, Haushaltsmittel, Risiken - Informationen an relevante Empfänger -etc. 			D /E	D		B						
	<p>Für alle Projekttypen zur operativen Umsetzung:</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"> - Anpassung Programmplan, Programmdokumentation, Haushaltsmittel, Risiken - Informationen an relevante Empfänger -etc. 			E	D	D	B						
Antrag auf Projektchange													
Antrag auf Projektchange stellen	<p>Für den Projekttyp „E-Government-Grundlagenprojekt“:</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"> - Ursache, Auswirkung, Maßnahmenvorschlag, Begründung - etc. 											
	<p>Für alle Projekttypen zur operativen Umsetzung:</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"> - Ursache, Auswirkung, Maßnahmenvorschlag, Begründung - etc. 								E	D		
Vorprüfung des Antrags	Für alle Projekttypen zur operativen Umsetzung:							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)
auf Projektchange durchführen	<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>												
Antrag auf Projektchange prüfen	<p>Für alle Projekttypen:</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"> - Anpassung Programmplan, Programmdokumentation, Haushaltsmittel, Risiken - Informationen an relevante Empfänger -etc. 	E	D	D									
Projektabschlussbericht													
Projektabschluss mitteilen	<p>Für alle Projekttypen:</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"> - finaler Statusbericht - finaler Nutzenrevisionsplan - Erfahrungsbericht inkl. erfolgter Bürger- und Unternehmensbeteiligung - etc. 									E	D		
Vorprüfung des Projektabschlusses durchführen	<p>Für alle Projekttypen zur operativen Umsetzung:</p> <p>Es erfolgt eine Bewertung des Projektabschlusses, ob dieser formal stimmig ist,</p>							D / E		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>												
Statusbericht für Programm prüfen	<p>Für den Projekttyp „E-Government-Grundlagenprojekt“:</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"> - Anpassung Programmplan, Programmdokumentation, Haushaltsmittel, Risiken - Informationen an relevante Empfänger -etc. 			D/ E	D		B						
	<p>Für alle Projekttypen zur operativen Umsetzung:</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"> - Anpassung Programmplan, Programmdokumentation, Haushaltsmittel, Risiken - Informationen an relevante Empfänger -etc. 			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)
Projekterfahrungen sammeln und Standards festlegen	Für alle Projekttypen: 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
Projekt zur Initialisierung des Programmmanagements										
Projektmanagement Initialisierungsprojekt	Projektvorbereitung und -initialisierung									
	Projektleitung									
Erarbeitung und Implementierung vorläufiges Programmmanagement										
Initiale Programm- planung auf Grundlage des Konzepts	Entwicklung Pläne insb. Programmplan									
	Entwicklung Methodik									
	Ermittlung des Programmumfangs und Erhebungen in den Ressorts									
	Auswertung und Aufbau Planung									
Prozesse und Hilfsmittel	Prozessspezifikation									
	Entwicklung Hilfsmittel und Anleitung Spezifikation Governance-Strukturen									
Programmmanagement- software	Auswahl und Beschaffung, Anpassung , Implementierung									
Veränderungs- management	Informations- und Kommunikationsplattform und -prozesse des Programmmanagements in Abstimmung mit E-Government- Grundlagenprojekt „Veränderungsmanagement“									
	Schulungen für PA / PM / PB									
Meilenstein	Abstimmung und Freigabe Planung									
Vorläufige Programmsteuerung										
Laufende Maßnahmen im Bereich E-Government- Infrastruktur	Überführung der laufenden Maßnahmen in Projektstrukturen, Einbindung in die vorläufige Programmsteuerung und Übergang in die finale Programmsteuerung vorbereiten									
	Vorläufige Initiierung und Steuerung von Projekten des Programms, Einbindung in die vorläufige Programmsteuerung und Übergang in die finale Programmsteuerung vorbereiten									
Meilenstein	Inbetriebnahme finales Programmmanagement und Überführung laufender Projekte								*	
Laufende Programmsteuerung										
Programm- und Projektsteuerung	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
Antrag auf Projektausführung	Die Durchführung des Projekts wird mit Hilfe des „Antrags auf Projektausführung“ beantragt.
Antrag auf Projektchange	Änderungen am Projekt werden mit Hilfe des „Antrags auf Projektchange“ beantragt
Architekturmanagement IT.NRW (Referat 22)	Das Architekturmanagement von IT.NRW (Referat 22) (kurz AR) berät bei Bedarf bei E-Government-Grundlagenprojekten.
Auftraggeber	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.
Berichtswesen	Das Berichtswesen umfasst die Erzeugung und Übermittlung von aussagekräftigen Informationen zum Status und Fortschritt in Gestalt von formalisierten Berichten auf Basis des bestehenden Kommunikationsplans.
Business Change Manager	siehe deutscher Begriff: E-Government-Verantwortlicher der Ressorts
Competence Center Digitalisierung	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.
Digitalisierungskonzepte	Digitalisierungskonzepte umfassen die Dokumentation, Analyse und Modellierung von optimierten Geschäftsprozessen hinsichtlich digitaler Strukturen und schaffen somit Transparenz mit Blick auf die Optimierungspotenziale der Geschäftsprozesse.
E-Government-Verantwortlicher der Ressorts	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.
E-Government Gesetz Nordrhein-Westfalen	Das E-Government-Gesetz Nordrhein-Westfalen (kurz EGovG NRW) ist das Gesetz zur Förderung der elektronischen Verwaltung in Nordrhein-Westfalen
E-Government-Grundlagenprojekte	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.
E-Government-Rat	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.
E-Government-Rat-Mitglied	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.
E-Partizipation	E-Partizipation ist die Bereitstellung von Online-Verfahren, mit deren Hilfe Bürger am politischen Entscheidungsprozess aktiv über das Internet beteiligt werden können.
Föderales Informationsmanagement (FIM)	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.
GPO-Konzept-Projekte	GPO-Konzept-Projekte sind Projekte zur Erstellung von Digitalisierungskonzepten.
GPO-Umsetzungsprojekte	GPO-Umsetzungsprojekte setzen die in den GPO-Konzept-Projekten erstellten Digitalisierungskonzepte technisch um und helfen somit bei der Optimierung der Geschäftsprozesse.
IBZED	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
Informationsmanagementplan	Der Informationsmanagementplan (gem.MSP: Information Management Plan) umfasst das Regelwerk zum Erstellen des initialen Informationsmanagementplans und die eigentliche Planung der Informationsablage und –verteilung.
Kommunikationsplan	Der Kommunikationsplan umfasst die Kommunikationsstrategie und einen Plan mit allen Programm- und Projekt übergreifenden Kommunikationsmaßnahmen, die über das Berichtswesen hinausgehen.
Kritischer Erfolgsfaktor	Die kritischen Erfolgsfaktoren beschreiben die Voraussetzungen, damit das Programm "Digitale Verwaltung NRW" erfolgreich sein kann.
Lead Supplier	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.
Managing Successful Programmes	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.
Masterplan	Der Masterplan ist ein Plan zur Umsetzung des EGovG NRW in der Landesverwaltung
Nutzenrealisierungsplan	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.
Nutzenrevisionsplan	Der Nutzenrevisionsplan (gem.PRINCE2®: Nutzenrevisionsplan) für ein Projekt umfasst die Planung des erwarteter Nutzen sowie eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung.
Projektmuster	Projektmuster beschreiben immer wiederkehrende Abläufe,

	die Standardisierungspotenzial bieten. Im Kontext dieses Konzept werden mit Hilfe der Projektmuster Vereinfachungspotenziale für die Abwicklung der Projekte angestrebt.
PRINCE2® (Projects in Controlled Environments)	PRINCE2® ist eine Methode, die ausgewählte Bereiche des Projektmanagements unterstützt. Die Abkürzung steht für „ Projects in a Controlled Environment “.
Prinzipien	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.
Programm "Digitale Verwaltung NRW"	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.
Programmausschuss	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.
Programmbüro	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.
Programme Board	siehe deutscher Begriff: Programmausschuss
Programme Communication Plan	siehe deutscher Begriff: Kommunikationsplan
Programme Manager	siehe deutscher Begriff: Programmmanager
Programmmanager	Die Rolle Programmmanager (kurz PM; gem. MSP®: Programme Manager) ist für die Einrichtung, Organisation und Verwaltung des Programms zuständig.
Programmplan	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).
Programmrichtlinie	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".
Programmverantwortlicher (PV)	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.
Project Dossier	Project Dossier ist Bestandteile des Programmplan (siehe Programmplan)
Project Environment	Project Environment (deutsch: Projektumfeld) beschreibt Umfeld in dem das Projekt durchgeführt wird und nennt potenzielle Einflussfaktoren auf das Projekt.
Projekt	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"> - E-Government-Grundlagenprojekte - Rollout-Projekte - GPO-Konzept-Projekte - GPO-Umsetzung-Projekte
Projektabschlussbericht	Der Projektabschlussbericht umfasst eine zusammenfassende, abschließende Darstellung der erreichten Projektergebnisse und eine Evaluierung des Projekterfolgs. Siehe auch PRINCE2®-Glossar.
Projektchange	Der Projektchange beschreibt eine Änderung am Projekt aufgrund einer veränderten Projektsituation.
Projektmanager	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.
Projektmandat	Das Projektmandat (gem. PRINCE2®: Projektmandat) ist die Aufforderung, ein bestimmtes Projekt vorzubereiten.
Projektstatusbericht	Der Projektstatusbericht (gem. PRINCE2®: Projektstatusbericht) ist ein Bericht, in dem der Projektmanager den Projektfortschritt dokumentiert.
Qualitätssicherungsplan	Der Qualitätssicherungsplan umfasst ein Regelwerk (zum Erstellen des initialen Qualitätssicherungsplans) und einen Prüfungsplan für Qualitätsaudits des Programms Digitale Verwaltung NRW.
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.
Ressourcenmanagementplan	Der initiale Ressourcenmanagementplan (gem. MSP®: Resource Management Plan) beinhaltet die initiale Aufstellung des Ressourcenbedarfs (z.B. internes und externes Personal, SW-Unterstützung).
Risikoregister	Im Risikoregister werden alle Risiken dokumentiert, die für die Steuerung des Programms "Digitale Verwaltung NRW" relevant sind.
Rollenbeschreibung	Die Rollenbeschreibung beschreibt die Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen einer bestimmten Rolle
Rollout-Projekte	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.
Senior Business Manager	siehe deutscher Begriff: E-Government-Rat Mitglied
Senior Responsible Owner	siehe deutscher Begriff: Programmverantwortlicher
Sponsoring Group	siehe deutscher Begriff: E-Government-Rat
Stakeholder	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.
Veränderungsmanagement	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
- **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