

## Ergänzungsvorlage Nr. 15/2035/2

öffentlich

**Datum:** 14.12.2023  
**Dienststelle:** OE 6  
**Bearbeitung:** Beate van Kempen, Dominik Biergans

**Landschaftsausschuss**      **20.02.2024**      **Beschluss**

### Tagesordnungspunkt:

**IT-Strategie des LVR**

### Beschlussvorschlag:

1. Die in der Vorlage Nr. 15/2035/2 vorgestellte IT-strategische Ausrichtung des LVR wird auf Basis der dargestellten Ziele und Grundsätze beschlossen.
2. Die in den Anlagen dargestellten Prozesse und die IT-Managementmatrix werden zur Kenntnis genommen.

### Ergebnis:

Entsprechend Beschlussvorschlag beschlossen.

### UN-Behindertenrechtskonvention (BRK):

Diese Vorlage berührt eine oder mehrere Zielrichtungen des LVR-Aktionsplans zur Umsetzung der BRK.

nein

### Gleichstellung/Gender Mainstreaming:

Diese Vorlage berücksichtigt Vorgaben des LVR-Gleichstellungsplans 2025.    nein

### Finanzielle Auswirkungen auf den Haushalt (Ifd. Jahr):

Produktgruppe:

Erträge:

Veranschlagt im (Teil-)Ergebnisplan

Aufwendungen:

/Wirtschaftsplan

Einzahlungen:

Veranschlagt im (Teil-)Finanzplan

Auszahlungen:

/Wirtschaftsplan

Bei Investitionen: Gesamtkosten der Maßnahme:

Jährliche ergebniswirksame Folgekosten:

Die gebildeten Budgets werden unter Beachtung der Ziele eingehalten

## Zusammenfassung

In den vergangenen Monaten wurde die hier vorliegende IT-Strategie nebst Anhängen für den Gesamtverband erarbeitet, diskutiert und final durch den Verwaltungsvorstand in Kraft gesetzt.

Die Strategie entwickelt ausgehend von den Überlegungen in der Digitalen Agenda sowie der LVR-Vision und Mission handlungsleitende Grundsätze und übergeordnete Ziele für die IT im LVR. Zur Erreichung der Ziele werden Fragen der Zuständigkeiten zwischen dem Dezernat 6, LVR-InfoKom, den (Fach-)Dezernaten und dem Klinik- und HPH-Verband (Dezernat 8) festgehalten. Als entscheidender Grundsatz ist hier die Umsetzung der Trennung zwischen dem (zentralen) Auftraggeber (Dezernat 6) und dem Auftragnehmer (LVR-InfoKom) zu sehen. Neben diesen Fragen der internen Zuständigkeiten, wird auch eine effizientere, vereinfachte Gremienstruktur etabliert. Entscheidende Elemente dieser neuen Struktur stellen das steuernde Entscheidungsgremium sowie die „Kordinierungsstelle Digitalisierung und Gesamtsteuerung“ dar.

Des Weiteren dienen verbandsweit abgestimmte Prozesse der weiteren Etablierung der zentralen IT-Steuerung im Dezernat 6. Hierzu zählen ein übergeordnetes Anforderungsmanagement, ein Prozess zur Aussteuerung der IT-Budgets im NKF-Bereich sowie ein Prozess zur Stellungnahme bei IT-bezogenen Anträgen auf die Einrichtung von Stellen und Zahlungsmöglichkeiten (ZM). Neben den Themen der Steuerung und Organisation, werden auch weitere Themenfelder der IT der Zukunft identifiziert und in Kontext mit den bereits laufenden vielfältigen Projekten gesetzt.

Die IT-Strategie ist langfristig angelegt. Dennoch muss diese auch den dynamischen Entwicklungen im Feld der IT/Digitalisierung gerecht werden. Notwendige Änderungen werden daher zukünftig in einem partizipativen Prozess erarbeitet und der politischen Vertretung vorgestellt.

## **Begründung der E-Vorlage Nr. 15/2035/2:**

Der Landschaftsausschuss hat in seiner Sitzung vom 07.12.2023 die Vorlage Nr. 15/2035/1 in seine nächste Sitzung am 20.02.2024 verwiesen.

## **Begründung der E-Vorlage Nr. 15/2035/1:**

Der Ausschuss für Digitale Entwicklung und Mobilität (DiMA) hat aufgrund der besonderen Bedeutung der IT-Strategie für den gesamten LVR in seiner Sitzung vom 29. November 2023 die Vorlage Nr. 15/2035 zur Kenntnis genommen. Zudem hat er einstimmig empfohlen, dass der Landschaftsausschuss (LA) in seiner Sitzung am 07.12.2023 die Grundsätze und Ziele der IT-strategischen Ausrichtung des LVR beschließt. Die operativen Prozesse und verwaltungsinternen Zuständigkeiten gemäß IT-Managementmatrix sollen im LA zur Kenntnis genommen werden. Auf Basis der Beratungen im DiMA soll daher im LA wie folgt beraten werden:

1. Die in der Vorlage Nr. 15/2035 vorgestellte IT-strategische Ausrichtung des LVR wird auf Basis der dargestellten Ziele und Grundsätze beschlossen.
2. Die in den Anlagen dargestellten Prozesse und die IT-Managementmatrix werden zur Kenntnis genommen.

## **Begründung der Vorlage Nr. 15/2035:**

### **IT-Strategie für den LVR**

#### **Inhalt**

<b>1. Einleitung und Einbettung .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Kernaussagen der IT-Strategie.....</b>	<b>3</b>
2.1 Grundsätze und Ziele.....	3
2.2 IT-Steuerung und –Organisation .....	4
2.3 Strategische Themenfelder .....	6
<b>3. Ausblick.....</b>	<b>6</b>

## 1. Einleitung und Einbettung

IT geht uns alle an! Nach diesem Prinzip wurde in den vergangenen Monaten die nun vorliegende IT-Strategie für den Gesamtverband geschrieben. Ausgehend von den in der Digitalen Agenda sowie der LVR-Vision und Mission festgehaltenen Leitgedanken, wurde die IT-Strategie erarbeitet und in einem dezernatsübergreifenden Prozess feingezeichnet. Nach finaler Freigabe durch den Verwaltungsvorstand, kann der LVR nun auf eine verbandsweite und einheitliche Strategie bauen. Diese enthält neben Grundsätzen und Zielen der IT auch konkrete Festlegungen hinsichtlich der IT-Organisation und Verantwortlichkeiten, der internen Gremien, zu IT-Kosten und Wirtschaftlichkeit, zu IT-Prozessen sowie langfristig angelegte strategische Themenfelder. Die begleitenden Prozesse und die IT-Managementmatrix zeichnen die Überlegungen der IT-Strategie fein und sind im Gesamtverband abgestimmt.

Im Folgenden werden die Inhalte der beiliegenden IT-Strategie und der zugehörigen Dokumente (IT-Managementmatrix und Prozesse) kurz vorgestellt.

## 2. Kernaussagen der IT-Strategie

Nachfolgend werden kurz die Kernaussagen der IT-Strategie wiedergegeben. Die IT-Strategie dient vor allem dazu, zentrale wie dezentrale Rollen und Verantwortlichkeiten klar zu definieren. So erhält die durch Dezernat 6 wahrgenommene und verantwortete Steuerung der IT zur wirkungsvollen wie wirtschaftlichen Umsetzung der Ziele und zur Einhaltung der Grundsätze eine direkte, zentrale Steuerungsfunktion für alle strategischen Aspekte der IT im LVR.

### 2.1 Grundsätze und Ziele

Die durch den Verwaltungsvorstand beschlossene IT-Strategie richtet sich nach klaren (werteorientierten) Grundsätzen, wie Barrierefreiheit, Standardisierung, Nutzendenorientierung, Digital First und Nachhaltigkeit. Auf Basis dieser Grundsätze wurden konkrete Ziele für die IT im LVR definiert, wie die aktive Entwicklung des digitalen Verbands mit bedarfsgerechter Leistungserbringung, orts- und zeitunabhängiger Arbeitserledigung sowie durchgängigen Prozessen nach innen und außen.

Das auf den Grundsätzen aufbauende übergeordnete Ziel ist der Digitale Verband (siehe hierzu auch Ausführungen der Digitalen Agenda). Dieser fokussiert sich auf drei Zielebenen. Zum einen auf die Ebene der Mitarbeitenden, zum anderen auf die Ebene der Bürger\*innen und schließlich auf die Ebene der politischen Vertretung. Im Kern geht es auf allen Ebenen darum, möglichst durchgehende digitale (Arbeits-)Prozesse zu schaffen. Zudem soll eine vollständig digitale Interaktion über entsprechende Zugänge zum Verband ermöglicht werden. Die Abbildung 1 zeigt eine Zusammenfassung der Grundsätze, der Zielebenen sowie des übergeordneten Ziels.



Abbildung 1 - Ziel des digitalen Verbands aufbauend auf den definierten Grundsätzen

## 2.2 IT-Steuerung und -Organisation

Im Weiteren regelt die IT-Strategie die Schwerpunkte der IT-Steuerung und Organisation. Hierbei werden die jeweiligen Rollen der Fachdezernate, des Dezernats 8 mit Klinik- und HPH-Verbund und der Verbundzentrale, LVR-InfoKom sowie des Dezernats 6 dargestellt (siehe Abbildung 2).

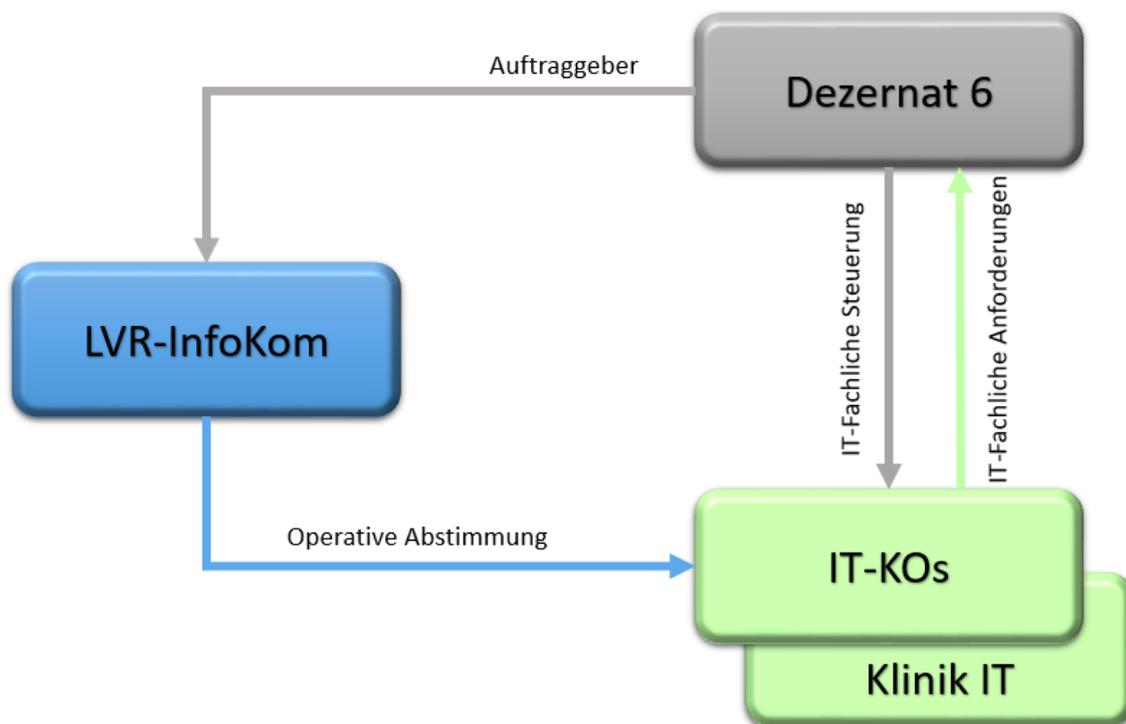


Abbildung 2 – Hauptinteraktionen zwischen Dezernat 6 - LVR-InfoKom und den IT-KOs

Als entscheidender Grundsatz ist die Umsetzung der Trennung zwischen dem Auftraggeber (Dezernat 6) und dem Auftragnehmer (LVR-InfoKom) zu sehen. Um die Verantwortlichkeiten und Wechselwirkungen im Zusammenspiel der „Geschäftsvorfälle“ im Detail zu illustrieren, ist der IT-Strategie auch eine umfangreiche IT-Managementmatrix beigefügt.

Gegenüber den dezentralen IT-Koordinationen (ITKOs) nimmt das Dezernat 6 zukünftig verstärkt eine IT-fachliche Steuerung und Koordinierungsrolle wahr. Dies vor allem mit Blick auf die im Dezernat 6 liegende Bündelungsfunktion hinsichtlich IT-Themen, der notwendigen Standardisierung von IT-Lösungen sowie zum Schöpfen von Synergien hinsichtlich der häufig parallel laufenden Arbeit an übergreifenden Themen. Dadurch soll der dezernatsübergreifende Austausch, eine wechselseitige Vertretung und effiziente Ressourcensteuerung sichergestellt werden.

Als ein weiteres Element der IT-Steuerung und -Organisation wird eine neue IT-Gremienstruktur implementiert (Abbildung 3). Entscheidende Elemente dieser neuen Struktur stellen das steuernde Entscheidungsgremium sowie die „Koordinierungsstelle Digitalisierung und IT-Gesamtsteuerung“ dar.

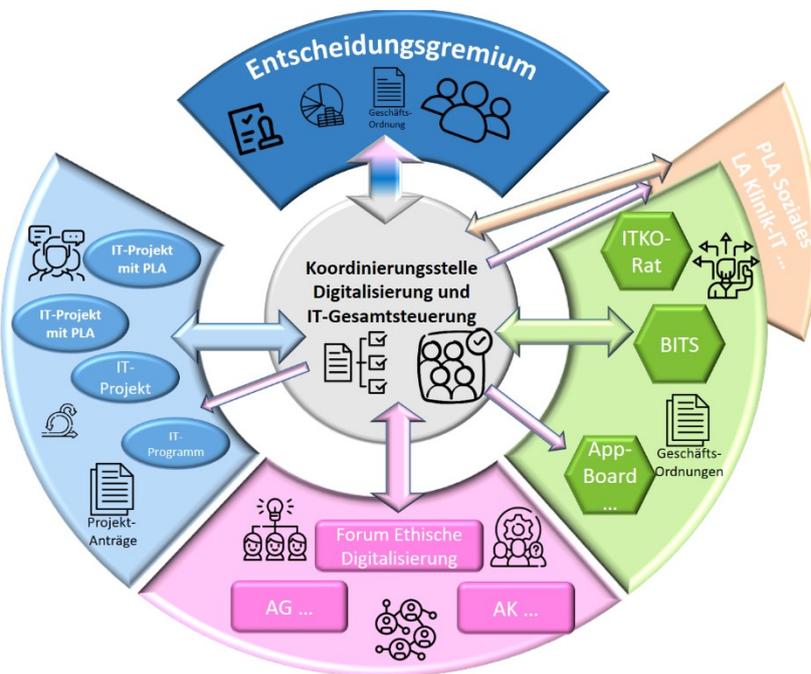


Abbildung 3 – Wirkungsorientierte IT-Gremienstruktur

Die in der IT-Strategie dargestellte neu ausgerichtete IT-Gremienstruktur soll die bisherige Gremienlandschaft vereinfachen und übergreifende Ansätze und Themen synchronisieren. Zentrale Schnittstelle zwischen allen Gremien stellt nun die Koordinierungsstelle Digitalisierung und IT-Gesamtsteuerung dar. Wie eine belebte Brücke zwischen allen Gremien werden hier Kennzahlen und IT-Anforderungen gesammelt, deren Auswirkungen auf die übergreifenden Aspekte der IT-Gesamtsteuerung genauso bewertet wie eingeordnet und die erforderliche „Beschlussreife“ der entsprechenden Vorlagen für das Entscheidungsgremium sichergestellt. Nicht zuletzt werden die Informationen und Sachstände zu laufenden Projekten und Vorhaben verfügbar gemacht (im Sinne der angesprochenen Synchronisation und Steuerung).

In einem weiteren Abschnitt werden die zentralen Fragestellungen zu IT-Kosten, Wirtschaftlichkeit und Ressourcensteuerung (Investitionen in Innovation; Wirkungscontrolling; Beschaffung oder auch IT-Kontrakte) thematisiert. Ebenso werden neue Prozesse etabliert. Diese umfassen ein einheitliches Vorgehen in Fragen des Anforderungsmanagements im Hinblick auf Fragen der Beschaffung von IT-Leistungen, eine Aussteuerung der

IT-Budgets im NKF-Bereich sowie einen Prozess zur Stellungnahme bei IT-bezogenen Anträgen auf die Einrichtung von Stellen und Zahlungsmöglichkeiten (ZM). Das Dezernat 6 nimmt mit Blick auf die IT-Budgets (erstmalig ab dem Haushaltsjahr 2025) sowie die Stellen- (ebenfalls erstmalig ab dem Haushaltsjahr 2025) und Personalbedarfe (Einrichtung von Zahlungsmöglichkeiten – erstmalig ab Beschluss der IT-Strategie) jeweils eine steuernde Position ein und soll somit einen Gesamtüberblick über den entsprechenden Ressourcenbedarf ermöglichen.

Dem zunehmend wichtiger werdenden Thema der IT-Sicherheit wird ebenfalls ein Abschnitt gewidmet. Hier wird neben Aspekten wie Datenschutz und Informationssicherheit, unter anderem die Einordnung und Ausprägung der strategischen Relevanz von IT-Sicherheit im Rahmen der im Verband bestehenden kritischen IT-Infrastruktur thematisiert.

## 2.3 Strategische Themenfelder

Die IT-Strategie stellt auch die Weichen für weitere wichtige Themenfelder im Rahmen der digitalen Transformation. Hierzu zählen beispielsweise die Ausweitung der online verfügbaren Leistungen, der Einsatz von Künstlicher Intelligenz und Prozessautomatisierung sowie ein gezielter digitaler Kompetenzaufbau bei den Mitarbeitenden auf allen Ebenen. Die Vielzahl dieser strategischen Themenfelder zeigt deutlich den hohen Handlungsbedarf für eine übergeordnet ausgesteuerte und wirtschaftlich vernünftige digitale Transformation im Verband auf. Darüber hinaus fordern auch bereits laufende IT-Projekte eine effiziente und schlagkräftige IT sowohl im Aufbau der IT-Organisation des Verbands als auch mit Blick auf den Betrieb, die Bereitstellung und Verteilung der notwendigen Ressourcen.

## 3. Ausblick

Die IT-Strategie ist langfristig angelegt und nebst Anlagen durch den Verwaltungsvorstand in Kraft gesetzt. Die angesprochene neue Gremienstruktur befindet sich in der Umsetzung, ebenso wie die anhänglichen Prozesse. Die in der IT-Strategie enthaltenen Überlegungen dienen dem übergeordneten Ziel der dauerhaften Verwirklichung des digitalen Verbands. Trotz der bewusst langfristigen Ausrichtung der IT-Strategie, muss diese auch den dynamischen Entwicklungen im Feld der IT/Digitalisierung gerecht werden. Daher werden, analog zur Digitalen Agenda, notwendige Änderungen wiederkehrend in einem partizipativen Prozess erarbeitet und der politischen Vertretung vorgestellt.

In Vertretung

J a n i c h

# LVR IT-Strategie

## Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung .....	3
2. Einordnung und strategischer Rahmen .....	4
3. Grundsätze und Ziele .....	7
3.1 Grundsätze der IT im LVR .....	8
3.2 Zielsetzung der Strategie .....	12
4. IT-Steuerung und -Organisation .....	14
4.1 IT-Organisation.....	15
4.2 IT-Gremienstruktur .....	21
4.3 IT-Kosten und Wirtschaftlichkeit.....	26
4.4 IT-Prozesse .....	29
4.5 IT-Sicherheit .....	33
5. Strategische Themenfelder und Umsetzung.....	34
5.1 Strategische Themenfelder .....	35
5.2 Mittelfristige Umsetzungsperspektive .....	38
6. Ausblick.....	41

# 1. Einleitung

Der Landschaftsverband Rheinland (LVR) arbeitet für die 9,8 Millionen Menschen im Rheinland mit rund 22.000 Beschäftigten. Mit seinen vielfältigen Verwaltungsleistungen und Dienstleistungsangeboten steht er für eine inklusive Gesellschaft in allen Lebensbereichen. Dabei bildet die Informationstechnologie (IT) einen wesentlichen und integralen Bestandteil der erbrachten Leistungen sowie die Grundlage zur technischen Befähigung der Mitarbeitenden.

Die hier vorliegende IT-Strategie für den LVR formuliert Ziele und Grundsätze für die Weiterentwicklung der IT im Verband und erläutert strategische Schwerpunkte zu ihrer Erreichung. Das Zielbild für die IT ist bereits in der Digitalen Agenda für den LVR angelegt. Dort wird gleich zu Beginn das Ziel des digitalen Verbands formuliert, der sich als Dienstleister im digitalen Raum versteht.<sup>1</sup> Dieses Zielbild ist Treiber für die strategische Ausgestaltung der IT. Neben der Digitalen Agenda folgt die IT-Strategie auch dem Leitbild „Qualität für Menschen“ und der „Vision/Mission“ des LVR.

Der Weg zum digitalen Verband fußt auf einer neu strukturierten IT-Gesamtorganisation, klaren Zuständigkeiten und effizient geordneten Prozessen, um Leistungen des LVR mit innovativer IT-Unterstützung bestmöglich in der erforderlichen Funktion, angemessener Qualität, hoher Effizienz und Sicherheit wirtschaftlich bereitzustellen. Der Auftrag für die neue Aussteuerung der IT im Verband wurde dem LVR-Dezernat 6 – Digitalisierung, IT-Steuerung, Mobilität und technische Innovation in der Vorlage zur Gründung des Dezernats gegeben.<sup>2</sup>

Die Notwendigkeit einer strukturellen Neuaufstellung im Bereich der Themen Digitalisierung und IT zeigt sich auch mit Blick auf die den Verband umgebende IT-Landschaft. Die kommunale IT in Nordrhein-Westfalen (NRW) ist mit aktuell mehr als 30 kommunalen Dienstleistern von einer zerstückelten und stark verteilten Struktur geprägt. Dies steht im Kontrast zu bereits konsolidierten Strukturen in anderen Bundesländern – beispielhaft können hier Bayern mit seinem zentralen IT-Dienstleister Anstalt für kommunale Datenverarbeitung in Bayern (AKDB) und Dataport in Hamburg, Bremen und Schleswig-Holstein genannt werden. In diesem Kontext wird derzeit ein „Gutachten zur Neuordnung und Neuaufstellung der kommunalen IT Dienstleister in NRW“ im Auftrag der Arbeitsgemeinschaft der kommunalen Spitzenverbände NRW erstellt<sup>3</sup>. Das Gutachten stellt also die

---

<sup>1</sup> Vgl. Digitale Agenda für den LVR, S. 6.

<sup>2</sup> Vgl. Vorlage Nr. 14/3234 „Schaffung eines neuen LVR-Dezernates Digitalisierung, IT-Steuerung, Mobilität und technische Innovation/ Ausschreibungstext für die Dezernatsleitung“, S. 7.

<sup>3</sup> Vgl. Rundschreiben der Arbeitsgemeinschaft der kommunalen Spitzenverbände Nordrhein-Westfalen: „Gutachten zur Neuordnung und Neuaufstellung der kommunalen IT-Dienstleister in NRW“ vom 26.01.2023.

notwendigen Fragen, ob die aktuelle Aufstellung – auch des LVR - zukunftsweisend ist und ob sich mit ihr die erheblichen Herausforderungen der digitalen Transformation bewältigen lassen. Die vorliegende IT-Strategie dient somit auch dem Zweck, vor die Welle der Bewegung zu kommen, indem sie unter anderem die Gesichtspunkte der interkommunalen, bundesländerübergreifenden Kooperation und Zusammenarbeit aufgreift.

In den folgenden Kapiteln werden die strategischen Rahmenbedingungen (Kapitel 2) sowie Grundsätze und Ziele der IT-Strategie (Kapitel 3) erläutert. Aufgabe der IT-Strategie ist es, Fragen der Organisation, der Ressourcen, der Sicherheit, der Technik sowie der Prozesse zu behandeln. Im zentralen Kapitel 4 werden unterschiedliche Bereiche, die einer (Neu-)Regelung bedürfen, behandelt. Voraussetzung für eine bedarfsgerechte IT ist die konkrete Operationalisierung des Verhältnisses zwischen dem Auftraggeber (LVR-Dezernat 6), den Dezernaten und dem Auftragnehmer (LVR-InfoKom). Diese Festlegungen finden sich in der in Kapitel 4.1 „IT-Organisation“ angesprochenen Anlage „IT-Managementmatrix“. Kapitel 4.2 „IT-Gremienstruktur“ stellt die Neuordnung und Ausgestaltung der bestehenden Gremien sowie die Integration neuer Strukturen zur Steuerung der IT im LVR vor. Die Ausgestaltung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses als Maßstab für eine wirtschaftliche IT wird im Kapitel 4.3 „IT-Kosten und Wirtschaftlichkeit“ beschrieben. Kapitel 4.4 „IT-Prozesse“ stellt Prozesse zur Ressourcensteuerung sowie zentrale Prozesse um das Anforderungsmanagement und die Übergabe zum Einkauf dar, während Kapitel 4.5 „IT-Sicherheit“ erläutert wie die Aspekte der IT-Sicherheit im Bewusstsein aller Mitarbeitenden fest verankert werden sollen und kritische Infrastrukturen angemessen geschützt werden können. Außerdem gilt es darauf zu achten, dass die digitalen Leistungen und Zugänge zum Verband zeit- und ortsunabhängig verfügbar sind – also eine digitale Verfügbarkeit 24/7. Im Weiteren werden aktuell relevante strategische Themenfelder betrachtet und die mittelfristige Umsetzungsperspektive erläutert (Kapitel 5), bevor ein Ausblick auf (mögliche) zukünftige Entwicklungen gegeben wird (Kapitel 6).

## 2. Einordnung und strategischer Rahmen

Die IT-Strategie fußt auf den in der LVR-Vision und Mission festgehaltenen strategischen Zielen sowie auf der in der Digitalen Agenda dargestellten Haltung und dem Handeln des Verbands in der digitalen Transformation. Die Digitale Agenda formuliert im ersten Teil die Haltung zu Fragen der Kultur, Ethik, sozialer Aspekte, Innovation sowie weitere Gesichtspunkte. In einem zweiten Teil erläutert sie übergeordnete Handlungsfelder wie digitale Zugänge und Prozesse, technische Innovation, digitale Kompetenzen oder auch die vernetzte Mobilität. Sie stellt das Leitwerk des LVR zur Gestaltung der digitalen Transformation dar und bietet Orientierung für Mitarbeitende und Menschen im Rheinland. Die IT-Strategie orientiert sich entsprechend an der Digitalen Agenda und fokussiert sich dabei auf technische, prozessuale, organisatorische und Ressourcen betreffende Fragestellungen. Neben der verbandsweiten Digitalen Agenda, gibt es auch bereichsspezifische

Digital- und IT-Strategien. Diese stellen eine fachliche Konkretisierung für die Geschäftsbereiche dar und stehen in Widerspruchsfreiheit zu den strategischen Vorgaben in IT-Strategie und in der Digitalen Agenda für den Gesamtverband.

LVR-InfoKom, als der interne IT-Dienstleister des LVR, richtet sein Geschäftsmodell wiederum an den Zielrichtungen, Vorgaben und Standards der vorliegenden IT-Strategie aus. Sein Geschäftszweck und sein Angebot leiten sich aus den Anforderungen des LVR ab. Insbesondere im Bereich der Umsetzung und im wirtschaftlichen Betrieb von IT-Lösungen, als auch in der Beteiligung und Durchführung von IT-Projekten liegen Schwerpunkte der geschäftlichen Ausrichtung.

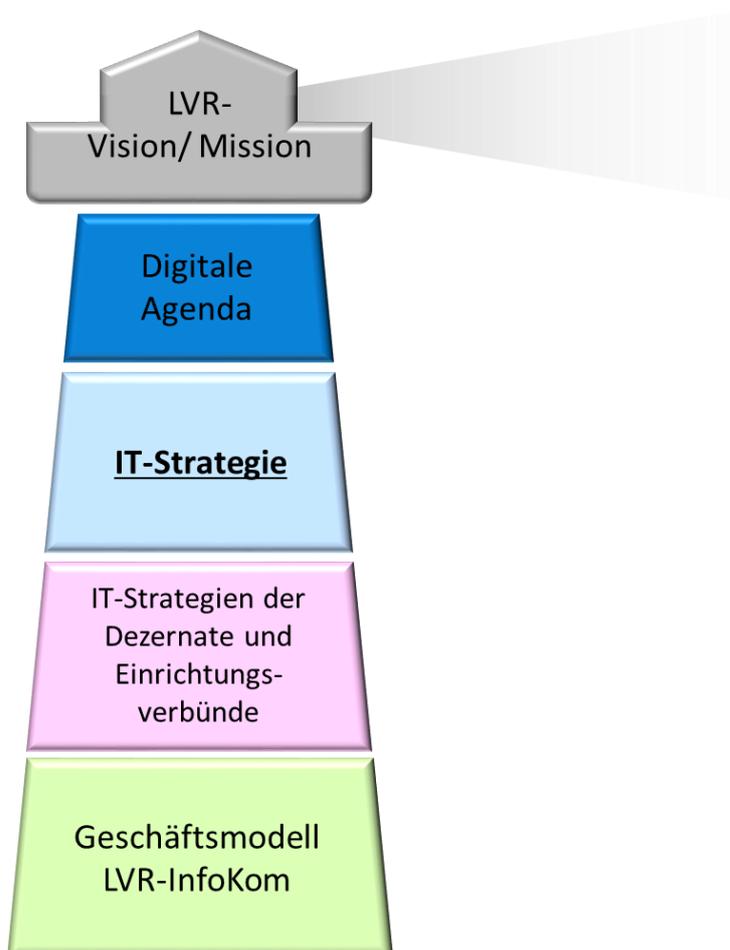


Abbildung 1 – Strategischer Rahmen der IT-Strategie

Die äußere IT-Landschaft hat sich in den letzten Jahren zunehmend verändert. Dies führt zu einer Vielzahl neuer Anforderungen an die IT im LVR und an ihre Organisation. Die IT-Strategie wird maßgeblich durch äußere Einflüsse, wie die sich ändernde Erwartungshal-

tung der Bürger\*innen, gesellschaftliche Entwicklungen und neue technische Möglichkeiten geprägt.

Die technische (Weiter-)Entwicklung hat dazu geführt, dass sich ein Teil des Lebens der Bürger\*innen heute selbstverständlich auch im digitalen Raum abspielt. Daraus ergibt sich eine wandelnde Erwartungshaltung gegenüber (Verwaltungs-)Leistungen. Neue ergänzende, digitale Zugänge zum LVR, die die bewährten analogen Zugänge ergänzen und nicht ersetzen, sind Voraussetzung für eine moderne, an den Bedürfnissen der Bürger\*innen ausgerichtete Verwaltung. Diese Erwartung zeigt sich so auch im E-Government-Gesetz und dem Onlinezugangsgesetz (OZG). Auf Verwaltungsseite erfordert es weit mehr als nur die Optimierung von Verwaltungsabläufen durch die Anwendung von IT. Notwendig sind vielmehr ganzheitliche Prozesse, die bei den Bürger\*innen starten und enden und nach ihren Bedarfen und Bedürfnissen gestaltet sind. Eine breite Zugänglichkeit muss dabei gewährleistet werden, besonders für Menschen mit Behinderung.

Ganzheitlichkeit bedeutet im nächsten Schritt auch, dass die verschiedenen an einem Prozess beteiligten öffentlichen Stellen, also der LVR im Verbund mit anderen Behörden, die Anliegen so behandeln, dass der/die Bürger\*in dafür nicht mit unterschiedlichen Stellen kommunizieren muss, sondern die Behörden untereinander kommunizieren. Nur so wird der Anspruch von Bürger\*innen und Partner\*innen an eine moderne digitale Verwaltung erfüllt. Dazu gehört immer mehr auch die für den LVR verpflichtende Nutzung von übergreifenden IT-Diensten, wie z. B. der Verwaltungssuchmaschine oder dem Servicekonto.NRW. Eigene Dienste müssen nach den definierten Standards daran angebunden werden. Dies ermöglicht positive Erfahrungen der Bürger\*innen mit der Verwaltung, was zu einer Steigerung des Vertrauens in demokratische Institutionen beitragen kann.

Wirtschaftlicher Druck und demographischer Wandel haben bereits heute deutliche Auswirkungen auf die IT im LVR und werden dies auch in Zukunft haben. Die wirtschaftlichen Folgen der Corona-Pandemie durch zusätzliche Aufwendungen auf der einen Seite und Einnahmeausfällen auf der anderen Seite werden in den nächsten Jahren die Ressourcenverfügbarkeit prägen und die Handlungsmöglichkeiten einschränken. Diese Entwicklung stellt die IT-Steuerung vor die Herausforderung bei knappen Ressourcen hochwertige digitale Dienste für die Bürger\*innen zu ermöglichen. Zudem ist abzusehen, dass die Akquise von Mitarbeitenden sich aufgrund des demographischen Wandels zunehmend erschwert. Digitalisierung kann Mitarbeitende durch Automation entlasten und zeitliche Ressourcen freisetzen. Zudem steigert die fortschreitende Digitalisierung die Arbeitgeberattraktivität des LVR, da mobiles Arbeiten und ein höheres Maß an Flexibilität für die heutigen und zukünftigen Mitarbeitenden ermöglicht wird.

Klassische Softwarehersteller erstellen nicht mehr nur Anwendungen, sondern bieten diese auch als Clouddienst über das Internet an (Software as a Service). Mehr noch – viele neue Produkte sind gar nicht mehr als Software für den eigenen Betrieb, sondern ausschließlich nur noch als Clouddienst verfügbar. Die sogenannte „Journey to Cloud“ ist eine bedeutende Aufgabe und Herausforderung für öffentliche Verwaltungen. Dazu kom-

men die rasante Weiterentwicklung Künstlicher Intelligenz (KI) oder auch der Umgang mit Open Data. Diese Auswahl zeigt, dass der technologische Fortschritt zu immer neuen Themenfeldern, Herausforderungen und Chancen für die IT im LVR führen wird (siehe dazu Kapitel 5.1).

Die dargelegten inneren wie äußeren Rahmenbedingungen führen dazu, dass das Aufgabenfeld der IT im LVR, einer Neuausrichtung bedarf. Es braucht neue Grundsätze für die strategische Ausrichtung und den Einsatz von IT-Lösungen. Den heutigen Ansprüchen der Mitarbeitenden, Bürger\*innen aber auch der politischen Vertretung an digitale Lösungen und einen digitalen Verband gilt es mit einer zukunftsfähigen IT-Strategie des LVR zu begegnen.

### 3. Grundsätze und Ziele

#### **Kernaussagen**

- 1) *Die Grundsätze und Ziele sind mit den in der Digitalen Agenda und im LVR-Leitbild definierten Werten in Einklang gebracht.*
- 2) *Die IT im LVR richtet sich nach klaren (werteorientierten) Grundsätzen, wie Barrierefreiheit, Standardisierung, Nutzendenorientierung, Digital First und Nachhaltigkeit.*
- 3) *Auf Basis der Grundsätze werden konkrete Ziele für die IT im LVR definiert, wie die Ermöglichung des digitalen Verbands mit bedarfsgerechter Leistungserbringung, orts- und zeitunabhängiger Arbeitserledigung sowie durchgängigen Prozessen nach innen und außen.*
- 4) *Vorhandene Ziel- und Ressourcenkonflikte gilt es zu adressieren, zu gewichten und sachorientiert zu lösen. Beispielhaft kann hier ein möglicher Konflikt in den Grundsätzen der Standardisierung und Flexibilität genannt werden.*

Im folgenden Kapitel geht es um die wesentlichen Grundsätze der IT im LVR sowie um die übergeordneten Ziele die es mit Hilfe des Einsatzes von IT zu erfüllen gilt. Die Grundsätze bieten allen Beteiligten einen Rahmen innerhalb dessen ein (zukunfts-)sicheres Handeln in der digitalen Transformation ermöglicht wird. Hierbei sind Konflikte in den Grundsätzen nicht immer auszuschließen – beispielhaft können der Grundsatz der Standardisierung und der der Flexibilität genannt werden. Vorhandene Ziel- und Ressourcenkonflikte gilt es daher zu adressieren, zu gewichten und sachorientiert zu lösen. Die Grundsätze und Ziele dienen als Basis für alle weiteren Überlegungen rund um die IT-Organisation, Gremien, Sicherheit, Wirtschaftlichkeit aber auch mit Bezug auf (neue) strategische Themenfelder sowie die mittelfristige Umsetzungsperspektive.

### 3.1 Grundsätze der IT im LVR

Die hier festgehaltenen acht Grundsätze folgen den bereits verabschiedeten Leitlinien der LVR-Mission und -Vision sowie den in der Digitalen Agenda festgehaltenen übergeordneten Überlegungen zu Haltung und Handeln.

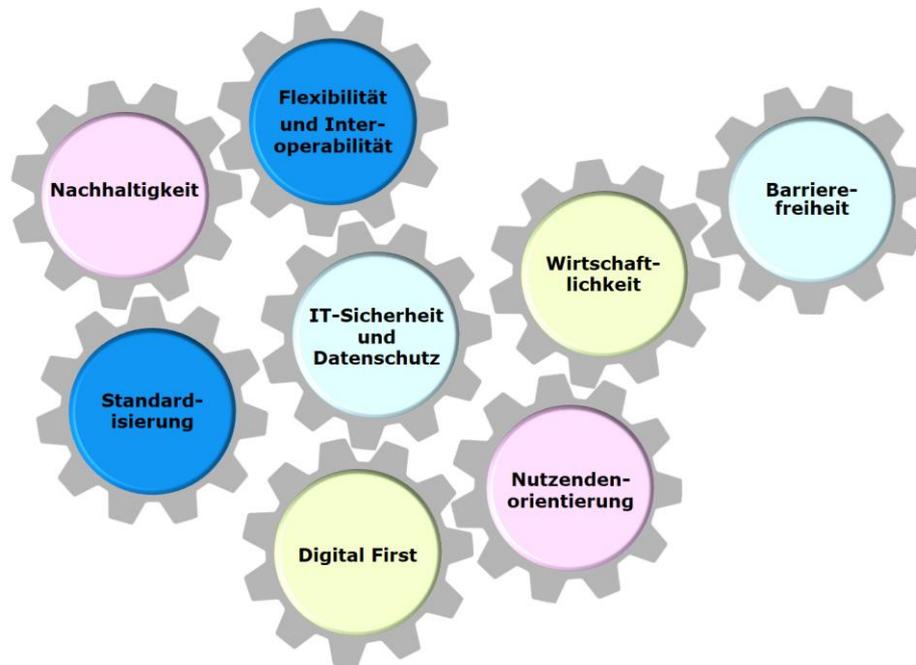


Abbildung 2 – Grundsätze der IT im LVR

#### Digital First

Der Grundsatz des Vorrangs für digitale Lösungen, Prozesse und Kanäle wird gemeinhin als „Digital First“ bezeichnet. Dieser Grundsatz ist abzugrenzen vom deutlich weitergehenden Ansatz des „Digital Only“, einer Vermeidung von analogen Kanälen. „Digital First“ bedeutet also ausdrücklich nicht, dass analoge Kanäle gänzlich zu vernachlässigen sind. Vielmehr geht es darum, dass bereits in Entwicklungsprozessen zuerst die digitale Lösung betrachtet wird. Eine analoge Ergänzung erfolgt nur sofern ein konkreter Bedarf für diese besteht. Diese Überlegungen sind eng verknüpft mit dem durch den Verband angesprochenen digitalen Reifegrad. Dieser wird gemäß Reifegradmodell (siehe Abbildung 3) mit der Stufe drei, der durchgängigen Digitalisierung von beispielsweise Antragsprozessen beschrieben – vom Antrag bis zum Bescheid.

„Vorrang für digitale Lösungen, ohne analoge Kanäle grundsätzlich zu vermeiden.“

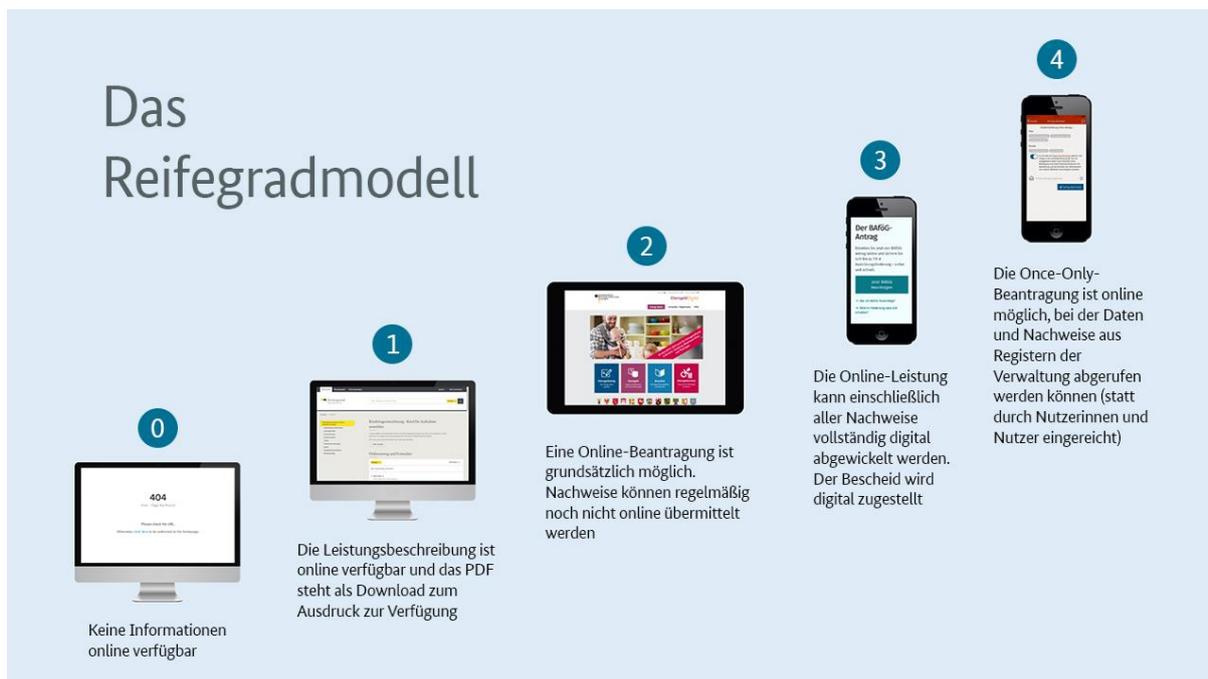


Abbildung 3 – Verkürzte Darstellung des OZG-Reifegradmodells (Quelle BMI)<sup>4</sup>

### Standardisierung

Standardisierung ist als Grundsatz kein Selbstzweck, sondern ein notwendiges Mittel, um die Digitalisierung im LVR stabil, einheitlich und wirtschaftlich zu gestalten. Sie dient gleichzeitig der Reduktion und Beherrschbarkeit von Komplexität.

Oftmals erscheint es kurzfristig leichter, neben eine vorhandene Lösung eine weitere zu stellen, weil dies zunächst schneller geht und weniger Abstimmungsaufwand erfordert. In der Praxis hat sich jedoch gezeigt, dass dieser Weg häufig zu Mehraufwänden und Mehrkosten in der Zukunft führt. Um dem vorzubeugen, müssen Anforderungen aus unterschiedlichen Bereichen schon sehr früh erkannt und innerhalb des LVR zu übergreifenden Lösungen zusammengeführt werden. Hier kann von einem Anforderungsbündel gesprochen werden. Standardisierung zu fördern und diesen Grundsatz hoch zu halten ist der Anspruch aller IT-Prozessbeteiligten. Dabei können unterschiedliche Optionen und Ausprägungen in IT-Lösungen dafür sorgen, dass auch Standardsoftware ein vielfältiges fachliches Anforderungs-Spektrum bedienen kann. Im Zuge der Standardisierung gilt es auch Eigenentwicklungen auf das notwendigste zu beschränken.

„Es gilt: Für ein Anforderungsbündel gibt es eine Lösung im Verband.“

<sup>4</sup> Vgl. <https://www.onlinezugangsgesetz.de/Webs/OZG/DE/grundlagen/info-ozg/info-reifegradmodell/info-reifegradmodell-node.html>, abgerufen am 13.02.2023

## Wirtschaftlichkeit

Der Grundsatz der Wirtschaftlichkeit steht in direkter Verbindung zur qualitativen Leistungserbringung. IT-Leistungen müssen in der vereinbarten wie bedarfsgerechten Qualität erbracht werden. Dabei stehen die Geschäftsbedürfnisse im Fokus. Ziel ist es genau die erforderliche Qualität bereitzustellen, um den Geschäftszweck zu erreichen. Hinzu kommt, dass Wirtschaftlichkeit keine statische Größe ist. Bestandteil und Verpflichtung der Leistungserbringung ist, dass die IT-Dienstleistungen kontinuierlich, nicht nur in der Funktion, sondern auch in der Wirtschaftlichkeit, weiterentwickelt werden. Dieser Prozess der kontinuierlichen Verbesserung, kann in Abbildung 4 nachvollzogen werden.

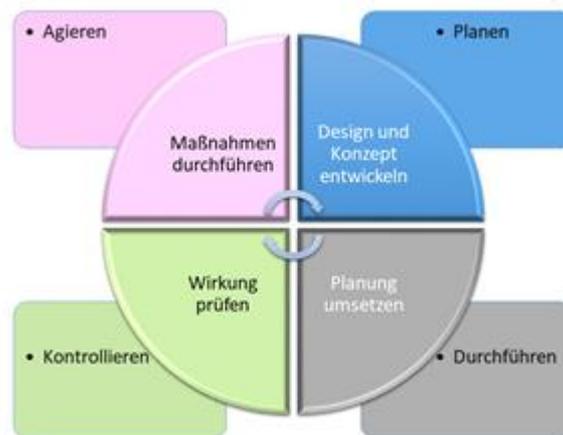


Abbildung 4 – Prozess der kontinuierlichen Weiterentwicklung der IT-Dienstleistungen

„Die Wirtschaftlichkeit richtet sich nach der erforderlichen Qualität einer Lösung.“

## IT-Sicherheit und Datenschutz

Die Gewährleistung von Datenschutz und IT-Sicherheit ist als Erfüllung einer gesetzlichen Aufgabe nicht verhandelbar und von allen IT-Verantwortlichen umzusetzen. Das gilt sowohl für die sichere Bereitstellung und den Betrieb von IT-Services und -Infrastrukturen durch den IT-Dienstleister als auch für die datenschutzkonforme organisatorische Einbindung und Nutzung von IT-Lösungen in den Fachbereichen. Mit Blick auf den sicheren IT-Betrieb kann auch das Risiko eines Katastrophenfalles (K-Fall) nie ausgeschlossen werden. Daher bedarf es als Vorbereitung auf ein solches Ereignis einer Notfallorganisation und prozessualer Vorbereitung sowohl auf Seiten des Verbands als auch des IT-Dienstleisters. Datenschutz und IT-Sicherheit sind über den gesetzlichen Auftrag hinaus aber auch kritische Erfolgsfaktoren für den LVR, denn sie schaffen das notwendige Vertrauen bei Bürger\*innen und Partner\*innen und die Akzeptanz zur Nutzung von Online-Diensten.

„IT-Sicherheit und Datenschutz dienen als Leitplanken, um die Integrität und Authentizität der Daten zu schützen und den sicheren Betrieb der IT des LVR zu gewährleisten.“

### **Barrierefreiheit**

Der Grundsatz der Barrierefreiheit stellt für den LVR nicht nur eine rechtliche Verpflichtung nach den einschlägigen Gesetzen und Verordnungen dar, sondern wurde auch bereits in der Digitalen Agenda als wesentliches Merkmal der digitalen Transformation definiert. Als Verband, der viele Aufgaben für Menschen mit Behinderung erfüllt, gehört die Zugänglichkeit, auch mit Behinderung, sowohl nach außen (Bürger\*innen) als auch nach innen (Mitarbeiter\*innen) zum eigenen Selbstverständnis. Die Erfüllung der Kriterien nach BITV (Barrierefreie-Informationstechnik-Verordnung) gilt es sowohl bei neuen Anwendungen im Rahmen der Beschaffungskriterien als auch im Bestand umzusetzen.

„Der Abbau von Barrieren wird durchgehend – sowohl in Bestandslösungen als auch bei der Entwicklung und Beschaffung neuer Lösungen - umgesetzt.“

### **Nutzendenorientierung**

Der Grundsatz der Nutzendenorientierung stellt die Bedürfnisse und Erfahrungen der Nutzer\*innen (Bürger\*innen und Mitarbeitende) bei der Konzeption und Implementierung von digitalen Lösungen in den Vordergrund. Dies wird über eine kontinuierliche Partizipation und ein menschenzentriertes Design ermöglicht. Im Wesentlichen trägt eine benutzendenzentrierte IT dazu bei, dass digitale Lösungen die Bedürfnisse der Menschen erfüllen, denen sie dienen sollen. Ziel ist es die Benutzendenzufriedenheit zu verbessern und die Akzeptanz für die breite Nutzung von Lösungen zu fördern. Mit Blick auf die Bürger\*innen bedeutet dieser Ansatz vor allem einen leichteren, schnelleren und zuverlässigeren Zugang zum Verband zu ermöglichen.

„Die Bedürfnisse und Erfahrungen der Nutzer\*innen stehen bei der Erfassung von Anforderungen und Implementierung von IT-Lösungen im Zentrum.“

### **Nachhaltigkeit**

Mit Blick auf den Grundsatz der Nachhaltigkeit, geht es um einen effektiven, verantwortungsvollen und zukunftssicheren Einsatz von IT im Verband. So können über den Green-IT-Ansatz sowohl Ressourcen geschont werden als auch Abfälle minimiert und über die Konfiguration von IT-Geräten Energie eingespart werden. Hilfreich kann hierbei beispielsweise die konsequente Nutzung von energieeffizienter Hard- und Software, die Wiederverwendung von Hardware sowie der Verzicht auf Ausdrücke von digitalen Erzeugnissen sein. Mit Blick auf interne (Digitale Agenda, Integriertes Klimaschutzkonzept usw.) wie externe (rechtliche) Regelungen sowie die Erwartungen von Bürger\*innen, ist

es ratsam den Grundsatz der Nachhaltigkeit regelhaft in der Weiterentwicklung der IT im Verband zu beachten.

„Der Einsatz von IT im Verband erfolgt konsequent energie- und ressourcenschonend.“

### **Flexibilität und Interoperabilität**

Der Grundsatz der Flexibilität und Interoperabilität verweist auf die Notwendigkeit zum Aufbau einer sowohl anpassungsfähigen als auch integrierten (durchgängigen) IT-Landschaft. Diese muss flexible Schnittstellen und Zugänge ermöglichen, beispielsweise zwischen verschiedenen Programmen aber auch mit Blick auf die Bereitstellung von Open Data. Flexibilität von IT-Anwendungen bzw. Services bedeutet eine einfache Bereitstellung von neuen Funktionen und eine einfache Anpassbarkeit auch im Betrieb. Neben dieser Anpassungsfähigkeit gilt es aber auch für durchgängige (Geschäfts-) Prozesse im Sinne einer integrierten IT zu sorgen, um Doppeleingaben und Medienbrüche zu verhindern. Nicht zuletzt stellt die Nutzung von flexiblen, wie offenen Schnittstellen und Datenformaten die zwingend notwendige Interoperabilität von IT-Anwendungen zwischen Behörden und Partner\*innen aus der Wirtschaft und Wissenschaft sicher. Um diesen Grundsatz wirksam mit Leben zu füllen, braucht es somit eine neue Transparenz und Offenheit in den Entscheidungs- wie den Umsetzungsprozessen zur Gestaltung der IT-Landschaft. Nur so können schon zu Beginn dieser Prozesse (beim Design und in der Konzeption) die erforderlichen Grundlagen zur Flexibilität und Interoperabilität gelegt werden.

„Flexibilität an Schnittstellen und durchgängige Integration der Prozesse sind Voraussetzung für eine moderne IT.“

## **3.2 Zielsetzung der Strategie**

Die Zielsetzung der vorliegenden IT-Strategie ist es, die in der Digitalen Agenda formulierte Vision des digitalen Verbands in die Realität umzusetzen. Diese Zielsetzung basiert auf der in der Digitalen Agenda definierten Haltung sowie auf den hier zuvor definierten Grundsätzen und findet sich im Verband auf drei Ebenen wieder.

Zum Ersten auf der Ebene der Mitarbeitenden. Hier gilt es die Arbeitserledigung konsequent digital zu ermöglichen. Beispielhaft kann hier der gesamte Prozess zur Einführung des digitalen Arbeitens genannt werden. Ziel ist es, hier einen möglichst schnellen Roll-Out der Hard- und Software sicherzustellen und die Mitarbeitenden auch mit Blick auf die eigenen Fähigkeiten im Umgang mit digitalen Lösungen zu ertüchtigen. Damit die Arbeitserledigung (wo umsetzbar) durchgängig digital möglich ist, ist eine vollständige Digitalisierung der Prozesse und Dienstleistungen nötig.

Zum Zweiten auf der Ebene der Bürger\*innen. Hier gilt es, die Zugänge zum und die Interaktion mit dem Verband durchgängig digital zu ermöglichen. Eine orts- und zeitunab-

hängige Erreichbarkeit des Verbands gilt es mit 24/7 abrufbaren Informationen, Möglichkeiten der digitalen Antragsstellung sowie (automatisierten) Feedbackprozessen sicherzustellen. Die bereits oben genannten durchgängigen Prozesse sind auch hier von besonderer Bedeutung – digitale Kommunikation vom Antrag bis zum Bescheid.

Zum Dritten auf der Ebene der politischen Vertretung. Hier ist es von Bedeutung, eine konsequent digitale Wahrnehmung des politischen Mandats zu ermöglichen. Beispielhaft kann hier die Umsetzung des in 2022 „Gesetzes zur Einführung digitaler Sitzungen für kommunale Gremien und zur Änderung kommunalrechtlicher Vorschriften“ genannt werden. Dieses sieht die Möglichkeit vor, hybride (in Ausnahmefällen auch gänzlich digitale) Gremiensitzungen durchzuführen. Diesen „Change“ auch auf politischer Seite gilt es, technisch zu ermöglichen und inhaltlich zu begleiten.

Jeder Schritt in Richtung einer nachhaltigen, nutzendenorientierten, flexiblen und medienbruchfreien Digitalisierung im LVR ist also ein Baustein auf dem Weg zum digitalen Verband.



Abbildung 5 – Ziel des digitalen Verbands aufbauend auf den definierten Grundsätzen

## 4. IT-Steuerung und –Organisation

### **KERNAUSSAGEN**

- 1) *Zentrale wie dezentrale Rollen und Verantwortlichkeiten sind klar definiert und eindeutig abgegrenzt.*
- 2) *Die durch Dezernat 6 wahrgenommene und verantwortete IT-Gesamtsteuerung erhält zur wirkungsvollen wie wirtschaftlichen Umsetzung der Ziele und Einhaltung der Grundsätze eine direkte, zentrale Steuerungsfunktion für alle strategischen Aspekte der IT im LVR.*
- 3) *Die neue IT-Gremienstruktur vereinfacht die bisherige Gremienlandschaft und basiert auf einer klaren Trennung zwischen operativem Betrieb und strategischer Weiterentwicklung der IT für den gesamten Verband.*
- 4) *Die Digitalisierung innerer und äußerer (Verwaltungs-) Prozesse folgt den festgelegten Grundsätzen des Mobilen Arbeitens (siehe hierzu DV Mobiles Arbeiten) und der Entwicklung des Verbands hin zum digitalen Dienstleister.*
- 5) *Die Sicherheit und permanente Gewährleistung des IT-Betriebs als Bestandteil der kritischen Infrastruktur gilt es vor äußeren An- und Eingriffen, Ausfall der Systeme zu schützen und politische wie soziale Integrität sicherzustellen.*

In diesem Kapitel geht es darum, (neue) organisatorische Grundstrukturen zu etablieren, um den vorgenannten Kernbotschaften zur IT-Steuerung und –Organisation einen wirkungsvollen Rahmen zu bieten. Das vielfältige fachliche Aufgabenspektrum des LVRs braucht zur bestmöglichen Unterstützung eine wirtschaftliche wie effiziente Bereitstellung von nutzen- wie nutzendenzentrierten IT-Geschäftslösungen. Auf dem weiteren Weg zum Digitalen Verband braucht es darüber hinaus moderne IT-Basisdienste, innovative Ansätze und modulare, übergreifende Architekturen. Gelebte IT-Prozesse bilden dabei die Basis für die benötigte IT-Governance in dieser IT-Landschaft. Unter IT-Governance werden die Aspekte von Führung, Organisationsstrukturen und Prozessen verstanden. Die Festlegung der korrespondierenden Verantwortlichkeiten, Regelungen und Interaktionen der beteiligten Gremien wie Einheiten sind das Thema dieses Kapitels.



## 4.1 IT-Organisation

**Zielsetzung:** Auf dem Weg zum Digitalen Verband benötigt der LVR zum Einen eine IT-Governance, welche von allen beteiligten Einheiten getragen wird; als auch eine klare Definition der jeweiligen Zuständigkeiten innerhalb eines wirkungsorientierten Handlungsrahmens zur Umsetzung der IT-Strategie.

In diesem Abschnitt werden die an der Umsetzung der IT-Strategie aktiv beteiligten Einheiten und Gruppen genauso beschrieben, wie deren Zusammenwirken und Verantwortlichkeiten.

Die IT-Organisation des LVR besteht im Wesentlichen aus den folgenden interagierenden Einheiten, bzw. Gruppen, welche im weiteren näher beschrieben werden:

- die Dezernate des LVR, teilweise mit eigenbetriebsähnlichen Einrichtungen und der IT-Koordinationen
- Dezernat 8 mit seiner Steuerungsverantwortung für die geschäftsbereichsspezifischen Anforderungen des Klinik- und HPH-Verbunds sowie der Verbundzentrale
- Dezernat 1 mit seiner Steuerungsverantwortung für den IT-Dienstleister, LVR-InfoKom
- Dezernat 2 mit seiner Gesamtverantwortung für den Haushalt des LVR (Sonderrolle der Kämmer\*in)
- LVR-InfoKom
- das Dezernat 6 für Digitalisierung, IT-Steuerung, Mobilität und technische Innovation
- IT-Kooperationen mit externen IT-Organisationen unter Beteiligung des LVR

### Die Dezernate

Die Dezernate planen und verantworten den Einsatz und die Weiterentwicklung der von ihnen genutzten IT-Geschäftslösungen im Rahmen der Digitalen Agenda und dieser IT-Strategie. Dazu gehört auch die Sicherstellung der Übergabe von Lösungen und Änderungen in einen stabilen und gesicherten IT-Betrieb.

Jedes Dezernat wird durch eine IT-Koordination betreut, die IT-fachlich dem Dezernat 6 zugeordnet ist. Diese koordinieren die Beauftragung der für das Dezernat benötigten IT-Leistungen; planen und bewirtschaften die IT-Budgets des Dezernates unter den in Kapitel 4.4 niedergelegten Maßgaben für den Regelbetrieb. Sie bündeln fachspezifische Anforderungen und bringen diese in die Prozesse der IT-Gesamtsteuerung ein.

### **Dezernat 8 mit Klinik- und HPH-Verbund und der Verbundzentrale**

Im Dezernat 8 übernimmt die Verbundzentrale auch strategische Steuerungsfunktion für die IT-Bereiche in den Eigenbetrieben des LVR-Klinikverbundes und in dem LVR-HPH-Verbund.

Während Dezernat 6 die Gesamtsteuerung für den LVR mit allen daraus abgeleiteten Aufgaben und Funktionen wahrnimmt, obliegt die Steuerung der IT und Digitalisierung der Verbünde dem Dezernat 8. Für Lösungen, die sowohl im NKF-Bereich als auch in den Einrichtungsverbänden eingesetzt werden, liegt die Zuständigkeit bei Dezernat 6, Dezernat 8 wird beteiligt. Für Lösungen, die ausschließlich in den Einrichtungsverbänden zum Einsatz kommen, da sie eine geschäftsbereichsspezifische Lösung darstellen, liegt die Zuständigkeit bei Dezernat 8, Dezernat 6 wird beteiligt. Eine direkte Kommunikation die Kliniken betreffend läuft immer über Dezernat 8.

### **Dezernat 1 mit seiner Steuerungsverantwortung für den IT-Dienstleister, LVR-InfoKom**

Der IT-Dienstleister LVR-InfoKom ist organisatorisch in Dezernat 1 angesiedelt. Das Dezernat 1 übernimmt insoweit die Steuerung des Betriebs von LVR-InfoKom im Sinne der Ziele des LVR (LVR-Vision und Mission, Digitale Agenda, IT-Strategie). Im Hinblick auf den IT-Betrieb wird auf die unten stehende Passage zu LVR-InfoKom verwiesen.

### **Dezernat 2 mit seiner Gesamtverantwortung für den Haushalt des LVR (Sonderrolle der Kämmer\*in)**

Im Rahmen der Verantwortlichkeiten, auch in Bezug auf die IT-Gesamtsteuerung, kommt der Kämmer\*in aufgrund haushaltsrechtlicher Vorschriften die Gesamtverantwortung für den Haushalt des LVR zu. Ihr obliegt insoweit eine Sonderrolle, die auch im Rahmen des Beitritts zum Wirtschaftsplan des IT-Dienstleisters, LVR-InfoKom, sichtbar wird.

### **LVR-InfoKom**

LVR-InfoKom ist als interner IT-Dienstleister verantwortlich für die Herstellung, Bereitstellung und den sicheren Betrieb der IT-Services für den LVR, die nicht explizit extern durch Dritte erbracht werden. LVR-InfoKom hat die Verantwortung für die optimale wie wirtschaftliche Bereitstellung von IT-Basisdiensten für den gesamten LVR in angemessener Qualität und angemessener Bedarfserfüllung. Des Weiteren obliegt ihr die sichere wie performante Integration der digitalen Services in die IT-Gesamtlandschaft. Die Leistungserbringung erfolgt über IT-Kontrakte, Projekte oder Einzelbeauftragungen. Als Competence-Center ist LVR-InfoKom für die operative Beschaffung der eigenen IT-Komponenten und der IT-Komponenten für die Kunden zuständig. LVR-InfoKom obliegt zudem die Ausrichtung seines Geschäftsmodells im Sinne der IT-Gesamtsteuerung des

Dezernats 6 sowie der Ziele des LVR (LVR-Vision und Mission, Digitale Agenda, IT-Strategie).

### Kommunikation

Der Verband hat eine eigenständige Kommunikationsstrategie und Vereinbarungen zu Zuständigkeiten im Zielbild Kommunikation (darunter beispielsweise auch zu Barrierefreiheit und zur fachspezifischen IT-Lösung CMS), verabschiedet, die unverändert fortgelten. Diese werden aus Gründen der Komplexitätsreduktion in der IT-Management-Matrix nicht noch einmal dargestellt. Die Grundsätze und Ziele der IT-Strategie entfalten auch dort ihre Wirkung.

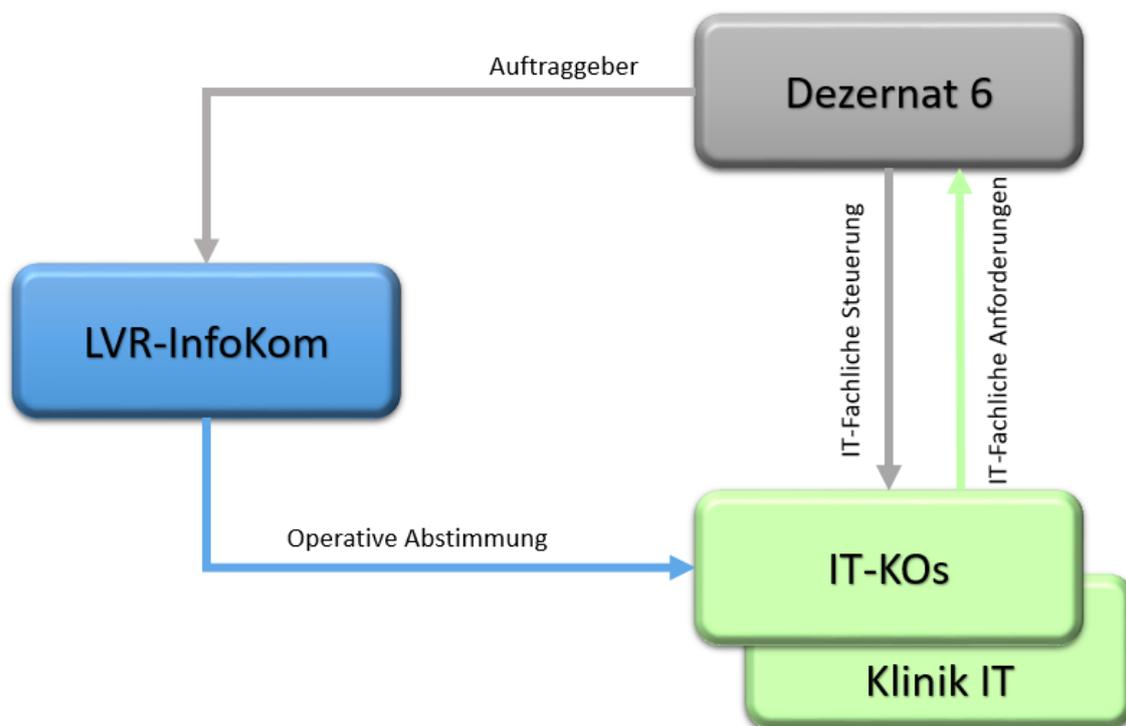


Abbildung 6 - Hauptinteraktionen zwischen Dezernat 6 - LVR-InfoKom und den IT-KOs

### Das Dezernat 6

Mit seiner Gründung wurde dem Dezernat 6 unter anderem die Verantwortung

- für die Erstellung und Weiterentwicklung der Digitalen Agenda,
- die IT-Strategie sowie

- die IT-Gesamtsteuerung im LVR zugeschrieben.

Mit dem Aufbau des Dezernates ist die Entwicklung von zukunftsfähigen Steuerungsinstrumenten und die Festlegung von Geschäftsprozessen zur laufenden (Neu-)Ausrichtung der IT im LVR initiiert worden.

Erfolgte bisher vorrangig eine indirekte Steuerung durch das Dezernat 6 über die Beteiligung in ausgewählten Prozessen der Anforderungsaufnahme, im Projektmanagement und in einzelnen IT-Lösungen, so wird das Dezernat 6 zukünftig in eine zentrale, direkte Steuerung einsteigen. Denn nur dieser Change durch Einführung einer direkten Steuerung ermöglicht eine wirkungsvolle Weiterentwicklung des LVR hin zum Digitalen Verband. Zur direkten Steuerung durch Dezernat 6 gehören unter anderem folgende Gesichtspunkte:

- Zentrale Umsetzung der oben definierten Ziele und Grundsätze (siehe Kapitel 3)
- Priorisierung und Ressourcensteuerung von allen IT-Projekten im Rahmen der in der IT-Managementmatrix definierten Verantwortlichkeiten (siehe dieses Kapitel)
- Aussteuerung der IT-Budgets der Dezernate (siehe Kapitel 4.4)
- Aussteuerung des Prozesses zur Stellenplananmeldung in Bezug auf „IT-Stellen“ (siehe Kapitel 4.4)
- Aussteuerung des Prozesses zur Anmeldung von Zahlungsmöglichkeiten in Bezug auf „IT-Stellen“ (siehe Kapitel 4.4)
- Aussteuerung der IT-KOs durch IT-fachliche Koordination zwecks Umsetzung von Grundsätzen (Standardisierung) sowie zum effektiven Ressourceneinsatz (siehe dieses Kapitel)
- Implementierung einer neuen Gremienstruktur (siehe Kapitel 4.2)
- Weiterentwicklung der aktuellen IT-LA-Geschäftsstelle zu einer steuernden Koordinierungsstelle Digitalisierung (siehe Kapitel 4.2)

Das Dezernat 6 steht ebenfalls für die Entwicklung eigener Web-Angebote, wie zum Beispiel durch die Bereitstellung von digitalen Bürgerdiensten im Rahmen des Beratungskompasses sowie des Onlinezugangsgesetzes, soweit diese im Einklang mit Zielbild Kommunikation und Kommunikationsstrategie stehen. Es führt im Rahmen der Digitalisierung ein Innovationmanagement-System ein. Mit diesem sollen kooperative Innovationsvorhaben, ggf. mit wissenschaftlicher Begleitung, für den Verband nutzbar gemacht werden. Durch die Implementierung entsprechender Tools sollen die Dezernate bei ihren Vorhaben unterstützt werden. Darüber hinaus steht das Dezernat 6 für die Gestaltung des Digitalen Wandels. Hierzu sei auf die umfassenden Ausführungen in der Digitalen Agenda verwiesen.

## IT-Kooperationen mit Beteiligung des LVR

IT-Kooperationen gehören zwar nicht direkt zur IT-Organisation im LVR, sind aber ein Baustein der Vernetzung und des Austauschs mit anderen externen IT-Akteuren. Sie müssen den Zielen des LVR dienen. Zu den Kooperationsfeldern gehören z. B. die:

- Kooperation zur Aufrechterhaltung einer sachgerechten und wirtschaftlichen Bereitstellung von IT-Lösungen
- Kooperation als Motor für Innovation zur Erweiterung der eigenen IT-Fähigkeiten bzw. Einbindung externer Kompetenzen
- wirtschaftliche Synergien durch Bündelung von Nachfragemacht bei der IT-Beschaffung auch in Bezug auf die Bündelung von IT-Funktionen (z. B. zur Senkung von Stückkosten) im Sinne einer gemeinsamen Interessensvertretung gegenüber Herstellern und Lieferanten
- landes- und bundesweite Vernetzung mit Mitgliedskörperschaften

Die IT-Kooperationen umfassen sowohl die Fachseite als auch die IT-Seite und werden entsprechend beschickt. Dabei wird sich Dezernat 6 in den korrespondierenden IT-Gremien verstärkt einbringen.

## IT-Management-Matrix

Eine wirkungsvolle IT-Organisation benötigt ein klares Verständnis der beteiligten Einheiten und Gruppen für die jeweiligen Aufgaben und Zuständigkeiten. Organisationen nutzen die Kategorisierung nach RACI, um zu beschreiben, welche Rolle für welche Aktivitäten verantwortlich ist und welche Rollen zu beteiligen sind. Der Name leitet sich aus den Anfangsbuchstaben der englischen Begriffe „**R**esponsible“, „**A**ccountable“, „**C**onsulted“, „**I**nformed“ ab. Zur konkreten Übertragung auf die Aufgaben im LVR wurden die englischsprachigen Begriffe auf die spezifischen Anforderungen im Verband übersetzt und für diesen Zweck operationalisiert:

**Z - Zuständigkeit** (Responsible): Wer ist für die Durchführung der Aufgabe verantwortlich? Genannt wird üblicherweise eine Einheit, auch wenn diese weiteren Einheiten zur Erledigung der Aufgabe hinzuziehen kann. Sofern keine weitere Freigabebefugnis definiert ist, liegt diese bei der hier genannten Einheit. Insoweit erfolgt in der Matrix eine gemeinschaftliche Darstellung der Zuständigkeit sowie der Freigabebefugnis.

**F – Freigabebefugnis** (Accountable): Wer entscheidet, ob die Aufgabe korrekt durchgeführt wurde? Oft delegiert diese Einheit eine Aufgabe an die zuständige Einheit (Z) und prüft die Ergebnisse der Durchführung. Im Rahmen der Zusammenarbeit im LVR kann dies auch häufig in Form einer Mitzeichnung geschehen.

**B – Beratung** (Consulted): Wer wird zur Durchführung der Aufgabe befragt? Hier handelt es sich oft um Fachexpertise nicht direkt beteiligter Einheiten, die jedoch beratend

zur Seite stehen. In Ausnahmefällen können im Rahmen der Beratung auch Aufgabepakete übernommen werden.

**I – Information** (Informed): Wer wird über die Ergebnisse der Aufgabe informiert? Hier findet in der Regel keine zweiseitige Kommunikation statt, sondern es werden lediglich Informationen übertragen.

Mit Hilfe einer IT-Management-Matrix ist die RACI-Matrix mit dem etablierten IT-Organisationsmodell PLAN-BUILD-RUN-CONTROL (PBRC) verknüpft. Das Organisationsmodell PBRC beschreibt dabei unterschiedliche Bereiche im Rahmen der IT-Prozesse.

Der in der nachfolgenden Grafik dargestellte PBRC-Zyklus ist in vier Bereiche aufgeteilt.

- Im Bereich „Plan“ wird die langfristige Ausrichtung der IT definiert.
- Im Bereich „Build“ werden den Anforderungen entsprechend IT-Lösungen entwickelt und IT-Architekturen aufgebaut im Rahmen derer die IT-Lösungen implementiert werden.
- Im „Run“-Bereich wird ein stabiler Betrieb dieser Lösungen nach vereinbarter Servicequalität sichergestellt.
- Der „Control“-Bereich stellt Steuerungsinstrumente und –methoden zur Verfügung und wendet sie an, um Aktivitäten in den anderen Bereichen übergreifend hinsichtlich Kosten, Zielerreichung und Qualität zu überwachen, mit Vorgaben abzugleichen, Konflikte, aber auch Optimierungspotential zu identifizieren und Ergebnisse über vereinbarte Kennzahlen im LVR zu berichten.

In der IT-Management-Matrix sind die jeweiligen Verantwortlichkeiten wie dedizierten Aufgaben fixiert, und den jeweiligen Phasen des PBRC-Modells zugeordnet.

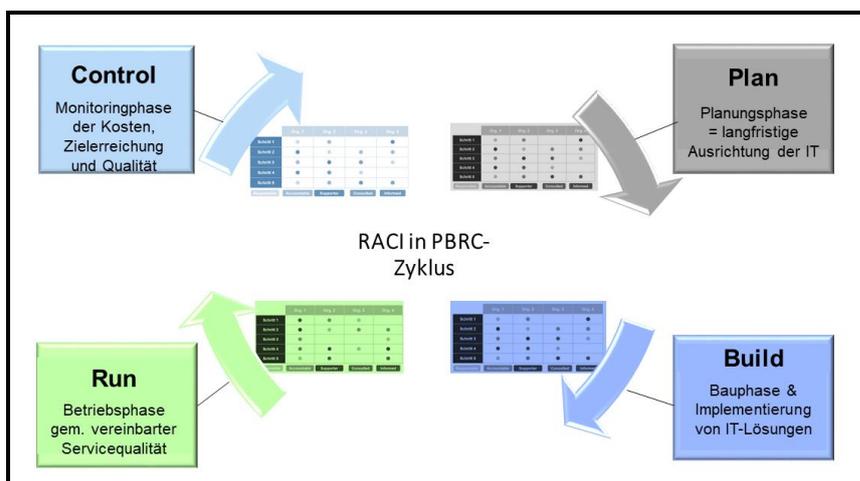


Abbildung 7 - RASCI-

Matrix zu jeder Phase des PBRC-Zyklus

Dieses in der IT-Governance weit verbreitete Modellbündel soll zum jetzigen Zeitpunkt in der IT-Strategie Grundlage für den Veränderungsprozess sein.



Im Dokument „IT-Management-Matrix“ sind die Aufgaben und Rollen der Beteiligten konkret definiert und zugeordnet. Die Anforderungen für den Geschäftsbereich Dezernat 8 wie die der Fachdezernate sind dort eingeflossen.

## 4.2 IT-Gremienstruktur

**Zielsetzung:** Auf dem Weg zum Digitalen Verband braucht der LVR zum Einen eine IT-Gremienstruktur, welche sowohl kurze Entscheidungswege für die dynamischen Digitalisierungsfelder etabliert, als auch eine angemessene Abwägung der bestehenden Spannungsfelder aus Erwartungen und wirtschaftlichen Standardisierungs-Optionen ermöglicht.

In diesem Abschnitt wird eine neu geordnete Gesamtstruktur der IT-Gremien und deren Interaktionen untereinander beschrieben. Die nachfolgende Abbildung gibt einen ersten Überblick über diese IT-Gremienstruktur und der Beziehungen untereinander:

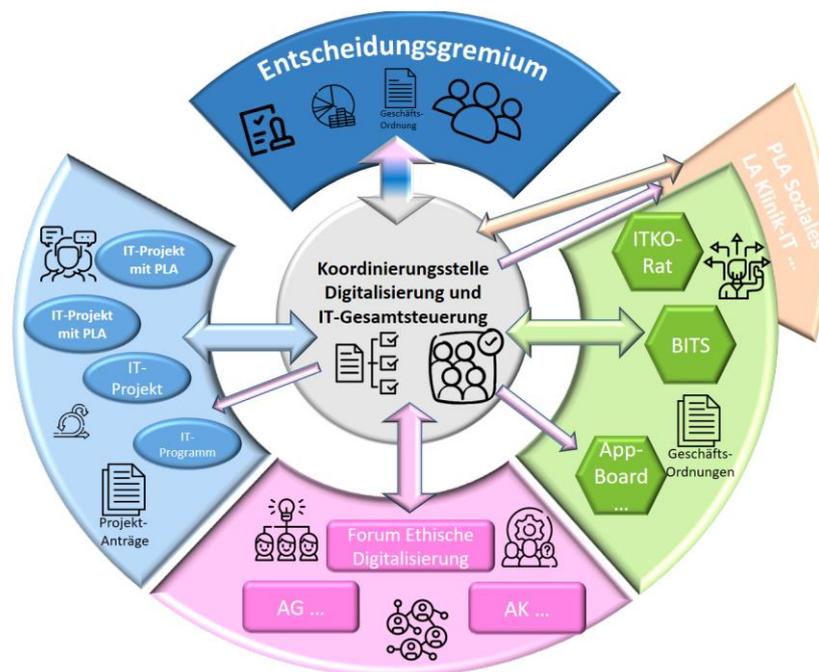


Abbildung 8 - Wirkungsorientierte IT-Gremienstruktur

Die hier dargestellte IT-Gremienstruktur im LVR zahlt auf die zunehmende Komplexität, Themenvielfalt und Dynamik im Bereich der Digitalisierung ein. Eine rein numerische

Reduktion der vorhandenen Gremien wird dieser Entwicklung nicht gerecht. Vielmehr bedarf es einer klaren und vereinfachten Struktur sowie einer korrespondierenden Konsolidierung auf der Prozessebene. Eine klare Trennung von Steuerungsebene (Entscheidungsgremium) und Vorbereitungsebene (siehe Gremien in den unten stehenden Zonen) ist dabei unerlässlich, um Prozesse sowohl fachlich als auch steuerungsrelevant hinreichend zu betrachten. Mit dieser Trennung kann eine möglichst effiziente und effektive Aufgabenteilung zwischen der obersten Entscheidungsebene und der Vorbereitungsebene sicher gestellt werden. Um diese Aufgabenteilung wirkungsvoll zu realisieren, bedarf es daneben einer koordinierenden Stelle, um die Interaktion, Kommunikation und Wechselwirkungen zu gestalten.



Die blaue Zone umfasst die eingerichteten Projektlenkungsausschüsse (PLAs) übergreifender IT-Projekte und -Programme. Dabei besteht ein IT-Programm aus einem Bündel von Umsetzungsprojekten (wie z.B. beim Aktionsplan Digitale Akte (ADA)).



Die rosa Zone umfasst Arbeitskreise, Innovationszirkel oder auch Foren, die inhaltliche Impulse und Konzepte zum Thema Digitalisierung erarbeiten.



Die grüne Zone bildet zu guter Letzt den Rahmen für die dauerhaften, operativen und nicht projektbezogenen IT-Gremien - beispielhaft können hier diverse Application-Boards sowie der IT-KO-Rat genannt werden.



Fachliche sowie geschäftsbereichsspezifische Gremien, wie zum Beispiel der PLA Soziales oder auch der Lenkungsausschuss Kliniken-IT arbeiten unter Berücksichtigung der Ziele und Grundsätze der IT-Strategie weiterhin eigenständig.

Diese vielfältige IT- und Digitalisierungslandschaft interagiert mit einer zentralen Koordinierungsstelle Digitalisierung und IT-Strategie. Aufgabe der Koordinierungsstelle ist es, die vielen Projekte, Konzepte und inhaltlichen Impulse zu bündeln, fachlich zu sichten, zu bewerten und zu priorisieren. Hierbei agiert sie immer auf Grundlage der festgehaltenen Grundsätze, Werte und Ziele des Verbands im Rahmen der digitalen Transformation. Beispielhaft können hier die LVR-Vision und Mission sowie die Digitale Agenda des Verbands genannt werden.

Die Arbeitsweise und Interaktion der einzelnen Gremien innerhalb der wirkungsorientierten IT-Gremienstruktur wird im folgenden näher beschrieben. Einzelheiten werden – soweit vorgesehen – in den jeweiligen Geschäftsordnungen geregelt.

### **Entscheidungsgremium (bisher IT-LA und Portfolioboard)**



Das konsolidierte Entscheidungsgremium besteht aus den beiden bisher bestehenden Gremien IT-LA und Portfolioboard. In dem neuen Gremium sind alle Dezernate durch die Dezernatsleitungen oder mit entsprechender Kompetenz ausgestattete Fachbereichsleitungen vertreten. Auf diese Weise wird gewährleistet, dass steuerungsrelevante Entscheidung auch auf Steuerungsebene entschieden werden.

Dieses Gremium entscheidet über

- die übergreifende strategische Priorisierung der gesamten IT im Sinne der Grundsätze und Ziele der IT-Strategie
- IT-Projekte, -Programme und –Prozesse von zentraler Bedeutung, inklusive Monitoring, Controlling und Qualitätssicherung
- die effiziente sowie effektive Standardisierung von IT im LVR
- den strategisch relevanten Einsatz von technischen Innovationen
- die Bereitstellung der notwendigen sächlichen, personellen und finanzwirtschaftlichen Ressourcen
- mögliche (Ressourcen-)Konflikte als Eskalationsinstanz
- strategisch relevante Konzepte der Digitalisierung und IT

Durch all diese Aufgaben wird die Qualität von Leistungen im LVR sichergestellt sowie der Weg zum Digitalen Verband geebnet.

Eine entsprechende Geschäftsordnung für dieses neue Gremium wird im Nachgang der IT-Strategie in einem dezernatsübergreifenden Prozess erarbeitet werden. Hierbei wird auch die Interaktion mit der neuen Koordinierungsstelle in den Blick genommen.

### **Koordinierungsstelle Digitalisierung und IT-Gesamtsteuerung**



Die obige Darstellung zeigt die Koordinierungsstelle Digitalisierung und IT-Gesamtsteuerung in Dezernat 6, welche als zentrale Schaltstelle und Interaktions-Drehscheibe der wirkungsorientierten IT-Gremienstruktur fungiert. Aufgrund ihrer besonderen Bedeutung und Themenvielfalt ist sie an zentraler Stelle, unmittelbar der Dezernatsleitung 6 zugeordnet. Hierdurch wird gewährleistet, dass im Sinne der Grundsätze der IT-Strategie

einerseits die erforderliche Offenheit für innovative Lösungsansätze vorhanden ist und andererseits das Spannungsverhältnis zwischen Flexibilität und Standardisierung bedarfsgerecht aufgelöst wird.

Im Kern hat die Koordinierungsstelle folgende zentrale Aufgaben:

- Vorbereitung von Entscheidungen für das zentrale Entscheidungsgremium im Sinne der Grundsätze der IT-Strategie (vor allem Priorisierung und Ressourceneinsatz).
- Sitzungsmanagement für das zentrale Entscheidungsgremium sowie für die Gremien der „grünen Zone“ (Vor- und Nachbereitung, Durchführung der Sitzungen etc.).
- Schlichtungsinstanz bei widerstreitenden Interessen. Vorbereitung von Eskalationsentscheidungen für das zentrale Entscheidungsgremium.
- Monitoring und Controlling aller Projekte, Programme und des Einsatzes von IT-Lösungen auf Basis der Grundsätze und Ziele der IT-Strategie.
- Qualitätssicherung der Projekte, Programme und des Einsatzes von IT-Lösungen auf Basis der Grundsätze und Ziele der IT-Strategie.

Somit wirkt die Koordinierungsstelle wie eine qualitätssichernde „strategische Middleware“, welche in der Interaktion und Kommunikation mit den jeweiligen Gremien in den farbigen Zonen die Grundsätze der IT aussteuert.

Letztlich übernimmt die Koordinierungsstelle die Funktion eines sog. „Qualitäts-Tores“, welches insbesondere die übergreifenden Aspekte der Grundsätze und Ziele der IT-Strategie, aber auch rechtliche und politische Aspekte in den Blick nimmt. Damit spiegelt sich die in Kapitel 4.1 adressierte direkte Steuerungsoption auch in dieser Gremienstruktur wider und unterstützt somit den eingeschlagenen Weg zum „Digitalen Verband“.

### **ITKO-Rat, Board für IT-Sicherheit (BITS) und Application-Boards**

Die Arbeitsweise und Interaktion des ITKO-Rates, des BITS sowie der Application-Boards (grüne Zone) wird jeweils in Geschäftsordnungen festgelegt.

- Der ITKO-Rat, in dem alle Dezernate regelhaft durch ihre IT-Koordinatorinnen vertreten sind, wird weiterhin IT-Sachverhalte behandeln, soweit spezielle Themen nicht in den Application-Boards betrachtet werden. Aufgrund der oben beschriebenen Trennung von Entscheidungs- und Vorbereitungsebene kommt dem ITKO-Rat eine vorbereitende Rolle zu. Zugleich trifft er operative Entscheidungen zum Einsatz von IT. Im ITKO-Rat sind darüber hinaus LVR-InfoKom und Dezernat 6 sowie ggf. themenbezogenen Gäste vertreten. Die Koordinierungsstelle in Dezernat

6 übernimmt wie oben dargestellt die Organisation der Sitzungen und Entscheidungsprozesse.

- Die Application-Boards dienen der übergreifenden Abstimmung fachlicher Bedarfe unterschiedlicher Organisationseinheiten im Hinblick auf eine effiziente und wirtschaftliche Bereitstellung spezifischer Lösungen von besonderer Bedeutung und Größenordnung, wie z.B. in den Fällen von SAP, CAFM oder Web-Dienste. Aufgrund der oben beschriebenen Trennung von Entscheidungs- und Vorbereitungsebene kommt den Application-Boards ebenfalls eine vorbereitende Rolle zu. Zugleich treffen diese operative Entscheidungen zum Einsatz von spezifischen IT-Lösungen. In den Application-Boards sind neben der Fachseite auch LVR-InfoKom und Dezernat 6 sowie ggf. themenbezogenen Gäste vertreten. Die Koordinierungsstelle in Dezernat 6 übernimmt wie oben dargestellt die Organisation der Sitzungen und Entscheidungsprozesse.
- Im BITS werden alle IT-sicherheitsrelevanten Themen behandelt. In ihm vertreten sind LVR-InfoKom, der Datenschutzbeauftragte, der Fachbereich Recht, Versicherungen und Innenrevision, Vertreter\*innen der Dezernate sowie Dezernat 6. Aufgrund der oben beschriebenen Trennung von Entscheidungs- und Vorbereitungsebene kommt dem BITS in der Regel eine vorbereitende Rolle zu. Zugleich trifft er operative Entscheidungen in Sachen IT-Sicherheit. Die Koordinierungsstelle in Dezernat 6 übernimmt wie oben dargestellt die Organisation der Sitzungen und Entscheidungsprozesse.

### **IT-Programm und -Projekte**

IT-Programme und -Projekte erfolgen in ihrer bereits etablierten Struktur. Sie richten sich an den fachlichen Notwendigkeiten und Aufgaben des LVR sowie gesetzlichen Rahmenbedingungen aus.

### **IT-Arbeitsgruppen, -Foren und -Arbeitskreise**

Bei IT-Arbeitsgruppen, -Foren und -Arbeitskreisen liegt der Fokus auf der interdisziplinären Entwicklung neuer IT-Lösungen bis hin zu innovativen Ideen. Gefördert werden sollen Neugier, Austausch und Kommunikation auf allen Ebenen im gesamten LVR nach dem Grundsatz: „Digitalisierung geht uns alle an“. Im Gegensatz zu den bereits beschriebenen Gremien gibt es daher in der Regel keine fest vorgeschriebene Zusammensetzung und keine Geschäftsordnung.

- In den angedachten Foren (wie beispielsweise dem Forum „ethische Digitalisierung“) entsteht ganz bewusst ein „Raum der Möglichkeiten“, welcher im interdisziplinären Austausch im Sinne eines Netzwerks unterschiedlicher interner wie externer Expert\*innen entwickelt wird.

- Über das Einbringen neuer Ideen und Impulse durch solche „Arbeitsgruppen und -Kreise“ über die Koordinierungsstelle werden diese Ideen und Ansätze in einen „Raum des Machbaren“ übertragen und je nach Bedeutung in die zuständigen Gremien eingebracht und beschieden.

### 4.3 IT-Kosten und Wirtschaftlichkeit

**Zielsetzung:** Auf dem Weg zum Digitalen Verband müssen Kosten und Nutzen von IT-Leistungen in einem gesunden Verhältnis stehen. Maßstab bei der Kosten- und Nutzenbetrachtung ist immer die Gesamtwirtschaftlichkeit im Verband.

In diesem Abschnitt wird die Einordnung und Ausprägung der korrespondierenden IT-Projekte und deren effiziente wie effektive Umsetzung thematisiert.

Der Einsatz von IT ist so gut wie immer mit Kosten und Aufwand verbunden. Ausnahmen gibt es nur in wenigen Fällen, z. B. wenn IT für die Aufgabenerfüllung im Auftrag vom Land kostenlos zur Nutzung bereitgestellt wird. Neben den initialen Kosten für Erstellung oder Einrichtung, sind dabei über die gesamte Nutzungsdauer hinweg die Betriebskosten in der Regel die maßgebliche Kostenposition.

IT jedoch nur auf Kosten zu reduzieren, wäre eine unzulässige Verkürzung. Der zweckgerichtete Einsatz von IT erzeugt sowohl quantitativen als auch qualitativen Nutzen und kann mitunter auch durch gesetzliche Vorgaben bestimmt sein.

Die Ressourcensteuerung findet im wesentlichen über die Prozesse zur IT-Budget- und Personalbereitstellung statt. Diese Prozesse werden in Kapitel 4.4 „IT-Prozesse“ erläutert.

#### IT als Kosten- und Nutzenfaktor

Maßstab bei der Kosten-/Nutzenbetrachtung ist immer die Gesamtwirtschaftlichkeit im Verband. Dabei kann es im Einzelfall sein, dass das Optimum für den Gesamtverband nicht immer dem Optimum für einzelne Nutzer\*innengruppen entspricht.

Zu unterscheiden sind dabei folgende Arten von IT-Vorhaben:

##### 1. Effizienzprojekte

Diese erzeugen durch Effizienzsteigerung vor allem quantitativen Nutzen. Dieser wird anhand einer Kosten-Nutzenanalyse bei der Projektvorbereitung berechnet und dargestellt. Dabei kann eine sog. „Digitalisierungsrendite“ zur Refinanzierung von Mehrbedarfen in IT-Leistungen, bspw. durch Einsparung von gebäudlicher Infrastruktur, Personal oder Reduktion von Verfahrenskosten erzielt werden.

##### 2. Strategische Projekte

Diese verfolgen die Erreichung globaler Zielsetzungen im Verband. Bei strategischen Vorhaben überwiegt der qualitative Nutzen.

### 3. Notwendige Erweiterungen und Ablösungen

Bei der Ablösung oder Erweiterung von IT-Funktionen zum Erhalt der Betriebsbereitschaft geht es darum, die wirtschaftlichste Alternative umzusetzen. Dazu gehört auch die Überprüfung der bisher eingesetzten Komponenten und der Betriebsform.

Eine tiefergehende Beschreibung dieser Projekte und ihrer wirtschaftlichen Auswirkungen wird zukünftig in einem eigenen Dokument IT-Kontraktmanagement erläutert.

### **Investitionen in Innovation**

Zielgröße für die IT im LVR ist, dass im Schnitt 20% der IT-Kosten für Innovation investiert werden, wobei die Investitionsentscheidung selbst auch einer Kosten-/ Nutzenbetrachtung zu unterziehen ist. Innovation bedeutet in diesem Zusammenhang den erstmaligen Einsatz von neuen Technologien für ein Geschäftsfeld bzw. die erstmalige Digitalisierung des Geschäftsfeldes selbst. Es umfasst explizit nicht die notwendige Ablösung von IT-Anwendungen, um die weiteren Betrieb zu sichern.

### **Wirkungscontrolling bei IT-Investitionen**

Zum Zeitpunkt einer IT-Investition können die Wirkungen (qualitative wie auch wirtschaftliche) nur nach bestem vorhandenen Wissen prognostiziert werden. Ob und wie die prognostizierten Wirkungen eintreten, hängt von vielen Faktoren ab. Dazu gehören u.a.

- die anforderungsgerechte Implementierung,
- die Einbindung im Fachbereich und die konsequente Nutzung,
- die Akzeptanz bei internen Nutzer\*innen und bei Bürgern und Partnern,
- begleitende organisatorische Maßnahmen.

Das Digitalisierungsdezernat definiert einen Prozess, der prüft, inwieweit die Prognosen bei der Entscheidung zu einer Investition nach der Realisierung tatsächlich eingetreten sind. Ziel ist es, aus den gemachten Erfahrungen vergangener Projekte zu lernen, ggf. noch nachzusteuern und künftige Einschätzungen hinsichtlich der Genauigkeit zu verbessern.

### **IT-Beschaffung**

Alle IT-Beschaffungsmaßnahmen müssen im Rahmen der IT-Gesamtsteuerung immer mit vorhandenen IT-Lösungen (Lösungsportfolio) und dem IT-Projekt-Portfolio zur Nutzung

von Synergien bei ggf. gleichartigen Bedarfen abgeglichen werden. Unter Maßgabe der Grundsätze und Ziele der IT-Strategie steuert das Dezernat 6 die Beschaffung im Wege des Anforderungsmanagements (nähere Ausgestaltung siehe Kapitel 4.4 „IT-Prozesse“). Die operative Abwicklung ist im „IT-Kontraktmanagement“ konkret beschrieben.

### **Portfoliosteuerung**

Ein wichtiges Element der Weiterentwicklung der IT ist die Portfoliosteuerung. Sie umfasst zum einen die Planung und Realisierung von bewerteten Innovationsvorhaben aus dem Innovationsmanagement zur Weiterentwicklung der IT (IT-Projektportfolio) als auch den Umgang mit den bestehenden IT-Lösungen und den Standards für Hardware und Software (IT-Lösungsportfolio).

- Die grundsätzliche wie langfristige Zielsetzung verfolgt eine 1-Produktstrategie, deren Annäherung über die Produktlebenszyklen und entsprechenden Entscheidungen im Rahmen der Migration oder Produktwechsel gestaltet werden kann. Das bedeutet konkret, dass langfristig für gleichartige Anforderungen bereichsübergreifend jeweils ein einheitliches Produkt eingesetzt wird.
- Um bei neuen Digitalisierungs-Vorhaben diese Zielsetzung ebenfalls im Fokus zu behalten, muss das IT-Projektportfolio mit der IT-Vorhabenplanung dazu beitragen, Andockpunkte zu bestehenden Lösungen identifizieren zu können.
- Die Steuerung und Organisation vorhandener IT-Lösungen findet im IT-Lösungsportfolio statt.

Die konkrete Ausgestaltung des IT-Projekt-Portfolios und des korrespondierenden Prozesses im IT-Lösungsportfolio wird zukünftig in einem eigenen Dokument „IT-Projekt- und Lösungsportfolio“ definiert und festgelegt.

### **IT-Kontrakt-Management**

IT-Kontrakt-Management ist ein wichtiges Werkzeug zur Steuerung der IT-Leistungserbringung. Die Kontrakte regeln maßgeblich den Inhalt und die Verrechnung der Leistung. Im Rahmen der Aushandlung wird der Kundenbedarf mithilfe von klaren und verbindlichen Regelungen in der definierten Qualität erbracht – d.h. weder zu gering noch zu hoch. Im Wesentlichen bestehen die Vereinbarungen über IT-Leistungen zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer aus zwei Elementen:

1. Rahmenvereinbarung mit ihren Anlagen
2. Eine Reihe von Leistungsscheinen für die einzelnen IT-Leistungen

Die konkreten Verantwortlichkeiten und prozessualen Festlegungen sind im internen TeamNet-Portal zum Kontraktmanagement zu finden<sup>5</sup>.

## 4.4 IT-Prozesse

**Zielsetzung:** Korrespondierend zur neuen Gremienstruktur müssen optimierte, schlanke wie gut strukturierte IT-Prozesse entwickelt und etabliert werden. Nur so kann mit dem geordneten Zusammenwirken aller IT-Akteure ein maßgeblicher Erfolgs-Faktor auf dem wirtschaftlichen und effizienten Weg zum Digitalen Verband unterstützt werden.

In diesem Abschnitt wird die Einordnung und Ausprägung der im dezernatsübergreifenden Workshop vom 05.05.2023 gemeinsam optimierten IT-Prozesse beschrieben. Die besondere Herausforderung besteht darin, dass die Heterogenität des Verbands auch mit Blick auf die IT-Prozesse Beachtung finden muss. Dies findet beispielsweise mit der Unterscheidung in eine übergeordnete (Dezernat 6), fachspezifische (Fach- und Querschnittsdezernate) oder geschäftsbereichsspezifische (Dezernat 8) Verantwortlichkeit für die Prozesse statt. Die hier abgebildeten Prozesse korrespondieren entsprechend mit der abgestimmten IT-Management-Matrix.

### Prozess: Anforderungsmanagement

Im Anforderungsprozess werden gleich zu Beginn eines Digitalisierungsvorhabens – also beim Aufkommen eines Bedarfs - die Grundlagen für eine wirtschaftliche sowie effiziente IT-Umsetzung gelegt. Dabei ist der dezernatsinterne Klärungsprozess zur Erstellung einer qualifizierten Anforderung vorgelagert und wird in diesem Prozess nicht näher betrachtet. An diesem Prozess sind folgende IT-Akteure beteiligt:

- Fachspezifische (NKF-) Dezernate,
- Geschäftsbereichsspezifisches (Non-NKF) Dezernat 8,
- Dezernat 6.

Innerhalb dieses Anforderungsprozesses ist ein partizipativer wie iterativer Durchlauf von Beratungsaktivitäten und Abstimmungen aller zuvor genannter Akteure sowie LVR-InfoKom in einer Beteiligungsschleife vorgesehen, um alle relevanten Aspekte aus fach-

---

<sup>5</sup> Link: <https://teamnet.lvr.de/display/Z6XIKML>

spezifischer, geschäftsbereichsspezifischer und nicht zuletzt aus IT-Gesamtsteuerungssicht zu bewerten. Dezernat 6 kommt immer dann eine Doppelrolle zu, wenn neben den übergreifenden Anforderungen anderer Bereiche eigene – aus Dezernat 6 selbst heraus aufkommende Anforderungen - in den Prozessablauf gehen.

1.5. Anforderungsmanagement							
Aufnahme, Bündelung und Konsolidierung von (LVR-weiten) Anforderungen an IT-Lösungen.							
Anforderungsmanagement Verbandsweite Bündelung und Konsolidierung von Anforderungen an IT-Lösungen.	Z,F	I	I	B			
- bei übergreifenden IT-Lösungen	Z,F	B	B	B			
- bei geschäftsbereichsspezifischen IT-Lösungen des Dezernats 8	B	Z,F	I	B			
- bei fachspezifischen IT-Lösungen	B	I	Z,F	B			

Abbildung 9 - Ausschnitt iterative Beteiligungsschleife

Je nach Verortung einer neuen Anforderung wird der Prozess beim jeweiligen IT-Akteur gestartet und nach dem Durchlauf der Beratungs-, Abstimmungs- und Entscheidungsschleifen durch Dezernat 6 beendet. Dabei ist bei nicht auflösbaren Konflikten in der Entscheidungsschleife eine Eskalation in Richtung des Entscheidungsgremiums (alt: IT-LA) als finale Eskalationsebene notwendig. Eine grobe Gesamt-Übersicht dieses Prozesses ist nachfolgend dargestellt und zusätzlich als Anlage beigefügt:

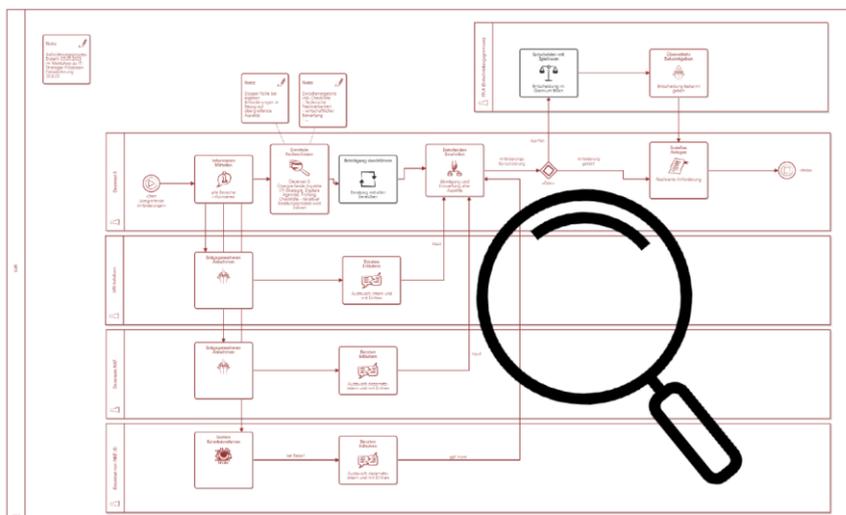


Abbildung 10 – Prozess-Ausschnitt - Anforderungsmanagement bei übergreifenden IT-Lösungen (Gesamtprozess als Anlage 2 beigefügt)

### IT-Budget- und Personalbereitstellung

Im Folgenden wird kurz der Prozess zur Aussteuerung der IT-Budgets sowie zur Stellungnahme bei IT-bezogenen Stellen- und Personalbedarfen sowie Zahlungsmöglichkeiten erläutert. Das Dezernat 6 nimmt hier jeweils eine steuernde Position ein und ermöglicht somit einen Gesamtüberblick über den entsprechenden Ressourcenbedarf. Hierdurch werden die Grundsätze und Ziele der IT-Strategie vor allem im Hinblick auf einen effizienten und effektiven Ressourceneinsatz und mit Blick auf Priorisierung dezernatsübergreifend sichergestellt.

### Prozess: Aufstellung der IT-Budgets im NKF-Bereich

Das IT-Budget des LVR unterteilt sich in ein Budget zur Finanzierung

- des Regelbetriebs,
- in Aufwand für die Weiterentwicklung von IT-Lösungen und
- die Schaffung neuer Lösungen (Innovation).

Im Rahmen der IT-Gesamtsteuerung ist es u.a. Aufgabe des Dezernates 6, auf den Aufwuchs von IT-Kosten dämpfend einzuwirken. Die Anmeldung der IT-Budgets der Dezernate erfolgt in Zusammenarbeit mit den (Fach-)Dezernaten zentral durch das Dezernat 6. Darüber hinaus erfolgt eine zentrale Freigabe der IT-Budgets der Dezernate im Rahmen der jeweiligen Haushaltsplanungsprozesse. Ein Workflow zur Illustration des Budgetaufstellungsprozesses ist als Anlage der IT-Strategie beigefügt und in der nachfolgenden Abbildung skizziert.

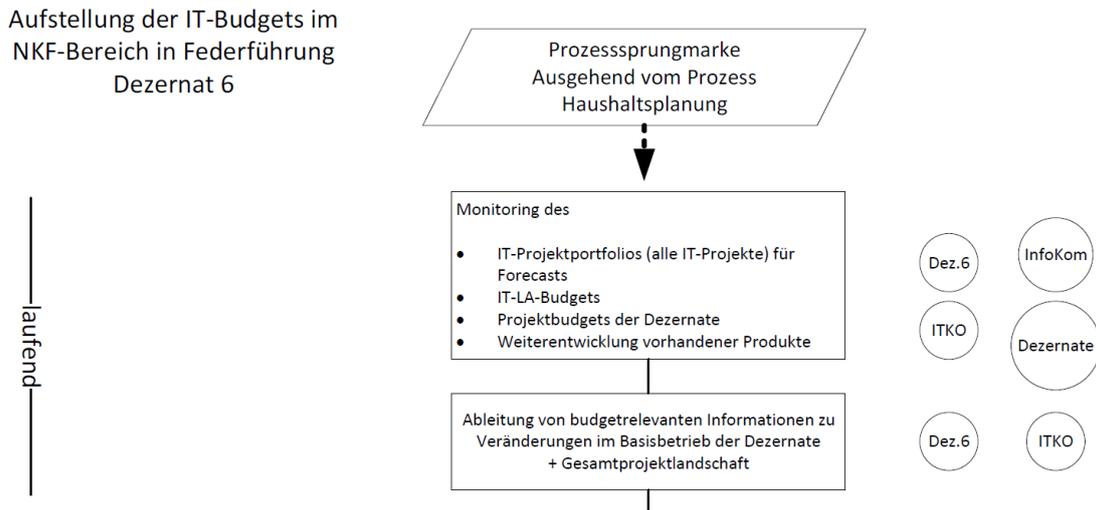


Abbildung 11 – Prozess-Ausschnitt - Aufstellung der IT-Budgets im NKF-Bereich in Federführung Dezernat 6 (Gesamtprozess als Anlage 3 beigefügt)

### Prozess: Stellungnahme des Dezernats 6 bei IT-bezogenen Anträgen auf die Einrichtung von Stellen und Zahlungsmöglichkeiten (ZM)

Die stetige Weiterentwicklung der IT führt auch zu einem hohen Bedarf an entsprechenden fachlichen Personalressourcen in den Dezernaten. Mit Blick auf den Fachkräftemangel im Bereich der IT sowie aus Kostengesichtspunkten ist innerhalb des LVR ein möglichst effizienter Einsatz von IT-Fachpersonal vorzunehmen und zu steuern. Es gilt, ggf. übergreifende, gleichartige Bedarfe zu bedienen und unterschiedliche Arbeitsbelastungen in den betroffenen Bereichen in Einklang zu bringen sowie Doppelstrukturen zu vermeiden.

Bei der Anmeldung neuer Bedarfe (Stellenplan und Einrichtung Zahlungsmöglichkeiten) kommt Dezernat 6 eine steuernde Aufgabe zu. Entsprechende Bedarfsmeldungen sind dem Dezernat 6 zuzuleiten und werden fachlich auf Plausibilität und Notwendigkeit geprüft. Das Nähere stellt die nachfolgende Abbildung dar:

Stellungnahme des Dezernats 6 bei IT-bezogenen Anträgen auf die Einrichtung von Stellen und Zahlungsmöglichkeiten (ZM)

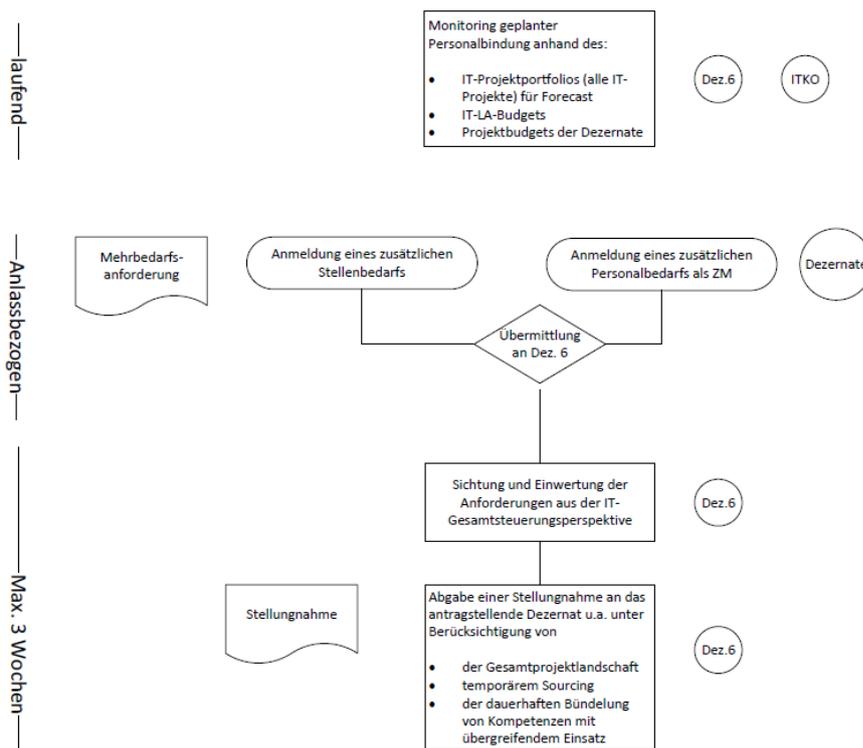


Abbildung 12 - Prozess-Ausschnitt - Stellungnahme des Dezernats 6 bei IT-bezogenen Anträgen auf die Einrichtung von Stellen und Zahlungsmöglichkeiten (Gesamtprozess als Anlage 4 beigefügt)

Stellenmehrbedarfe und Anmeldungen zusätzlicher Personalbedarfe als ZM werden an das Dezernat 6 gerichtet und dort aus IT-Gesamtsteuerungssicht eingewertet. Das Ergebnis wird als Stellungnahme an 12.60 sowie als Durchschrift an das antragstellende Dezernat übermittelt.



Die detaillierten Prozessdarstellungen finden sich in den entsprechenden Anlagen zur IT-Strategie.

## 4.5 IT-Sicherheit

**Zielsetzung:** Auf dem Weg zum Digitalen Verband müssen die Aspekte der IT-Sicherheit im Bewusstsein aller Mitarbeitenden fest verankert sein. Kritische IT-Leistungen müssen 7/24 verfügbar sein.

In diesem Abschnitt wird die Einordnung und Ausprägung der strategischen Relevanz von IT-Sicherheit auch im Rahmen der im Verband bestehenden kritischen IT-Infrastruktur thematisiert.

Die strategische Relevanz der IT-Sicherheit ist nicht erst seit den bundesweit bekannt gewordenen und wiederkehrenden immer neuen Cyber-Attacken sichtbar geworden; sie hat es seitdem in das breite Bewusstsein in der Gesellschaft geschafft. Auf dem Weg zum digitalen Verband ist die IT-Sicherheit somit ein elementarer Grundbaustein für den sicheren digitalen Auf- und Ausbau im LVR.

Dabei ist die Sicherstellung einer 24/7-Erreichbarkeit kritischer IT-Leistungen durch entsprechend verfügbare IT-Systeme und -Lösungen sicherzustellen. Dazu zählen beispielsweise die Bereitstellung von Online-Anträgen oder automatisiert gesteuerte Dunkelverbuchungen bis hin zu Zahlläufen außerhalb der regelmäßigen Dienstzeit.

### Bewusstsein stärken

IT-Sicherheit ist nicht greifbar und daher schwer in der Anwendung aber auch in der Entwicklung von IT-Lösungen in den Köpfen der handelnden Akteure zu verankern. Mit entsprechenden Awareness-Maßnahmen kann und muss diesem Effekt nachhaltig wie repetitiv begegnet werden.

## **Datenschutz und Informationssicherheit**

Die Gewährleistung von Datenschutz und IT-Sicherheit ist als Erfüllung einer gesetzlichen Aufgabe nicht disponibel und von allen IT-Verantwortlichen umzusetzen. Das gilt sowohl für die sichere Bereitstellung von IT-Services durch den IT-Dienstleister als auch für die datenschutzkonforme organisatorische Einbindung und Nutzung in den Fachbereichen. Dies gilt auch für den LVR-Klinikverbund unter Beachtung des § 75c SGB V.

Datenschutz und IT-Sicherheit sind über den gesetzlichen Auftrag hinaus aber auch kritische Erfolgsfaktoren für den LVR, denn sie schaffen das notwendige Vertrauen bei Bürger\*innen und Partner\*innen und die Akzeptanz zur Nutzung von Online-Diensten.

Der IT-Sicherheitsbeauftragte (ISB) wie der Datenschutzbeauftragte (DSB) sorgen in ihren Rollen für die Einhaltung, Anpassung und Durchsetzung der relevanten Richtlinien und Vorgaben.

Die IT-Lösungen selbst müssen daher immer nach zwei Kriterien konstruiert sein:

### **Security by Design**

Sicherungs- und Berechtigungskonzepte müssen bereits in der Konzeption integraler Bestandteil des Designs sein. Diese später nachzurüsten ist oft nicht möglich, mindestens aber sehr aufwändig.

### **Security by Default**

Systeme sind so zu parametrisieren, dass standardmäßig kein Zugriff besteht, wenn er nicht explizit erlaubt wird. So ist sichergestellt, dass die Berechtigung in einem IT-System immer ein bewusster Willensakt ist.

## **5. Strategische Themenfelder und Umsetzung**

### **Kernaussagen**

- 1) Es werden neue/strategisch wichtige Themenfelder dargestellt und kurz erläutert, welche thematischen Ansätze bereits bestehen oder geplant sind.*
- 2) Die Vielzahl der strategischen Themenfelder, (mögliche) Ziel- und Ressourcenkonflikte sowie die bereits bekannte mittelfristige Umsetzungsperspektive, zeigen den hohen (strukturellen) Handlungsbedarf in Sachen IT im LVR an.*
- 3) Die bereits bekannten Themen und Umsetzungsprojekte erfordern eine effiziente und schlagkräftige IT sowohl in der strukturellen Organisation des Verbands als auch mit Blick auf die Bereitstellung und Verteilung der notwendigen Ressourcen sowie Aufbau externer Kooperationen.*

## 5.1 Strategische Themenfelder

Der Bereich der IT bietet viele spannende Potentiale für Organisationen im öffentlichen Dienst. So kann sowohl die automatisierte Unterstützung von redundanten Prozessen Platz schaffen für qualitativ hochwertigere Aufgaben wie auch eine datengestützte Prozessanalyse Potentiale für Verbesserungen im Ablauf hervorbringen. Einige der zukünftig strategisch interessanten Themenfelder werden daher im folgenden kurz mit ihrer Bedeutung für den LVR umschrieben.

### Sourcingstrategie

Im Rahmen dessen spielt die Frage der Art und Weise der Bereitstellung von aktuellen und künftigen IT-Leistungen eine zentrale Rolle. Unter dem Stichwort „Sourcing“, also der Frage der Gestaltung der Leistungserbringung, gilt es ein den oben dargelegten Grundsätzen folgendes Verhältnis von „selbermachen“ und „einkaufen“ (make-or-buy) zu bestimmen. Dies alles mit dem Ziel IT-Leistungen zielgerichtet, effizient, zukunftsorientiert und in angemessener Qualität bereitstellen zu können. Grundsätzlich dürfte aufgrund von Aspekten der Standardisierung, aus Kostengründen und infolge des Fachkräftemangels der Einkauf (buy) dem Selbsterstellen von IT-Lösungen (make) vorzuziehen sein (siehe Abbildung 11).

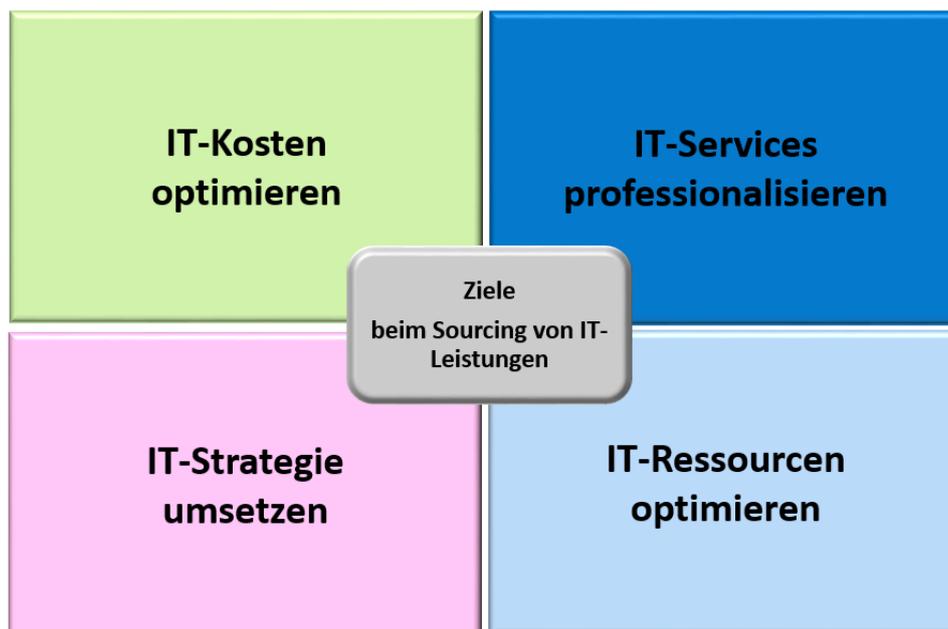


Abbildung 13 - Sourcing-Ziele

Die konkrete Umsetzung der hier genannten vier Zielrichtungen zum IT-Sourcing von IT-Leistungen und weitergehende Regelungen zum Ablauf der Entscheidungsfindung wird zukünftig in einer Sourcingstrategie erläutert. Das Dokument wird im Nachgang zur IT-Strategie erstellt.

### **Künstliche Intelligenz und Robotic Process Automation (RPA)**

Als Künstliche Intelligenz werden digitale Systeme bezeichnet, die menschenähnliche Intelligenzleistungen imitieren. Auf Basis von erlernten Mustern in Daten, Symbolverarbeitungsregeln und/oder Automatisierung können sie spezialisierte Aufgaben erledigen. Gerade im Bereich von Massenvorgängen und bei der Substituierung von Aufgaben sind erhebliche Potenziale durch den Einsatz von KI und der Automatisierung von Vorgängen mithilfe von Robotic Process Automation (RPA) zu erkennen. Derzeit befindet sich in diesem thematischen Komplex das Konzept „Überlegungen zum ethischen Einsatz von KI im LVR“ in der Umsetzung. Hierbei geht es darum, dass nicht das technisch Mögliche der Antrieb für die konkrete Nutzung von KI im Verband sein darf, vielmehr ist grundlegend, was ethisch vertretbar und zugleich gesellschaftlich sinnvoll ist. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, wird ein Vorgehensmodell für KI im Sinne einer ethischen Digitalisierung etabliert. Dazu werden Projekte mit KI-Anteil schon in der Vorhabenplanung obligatorisch begleitet, die Auswirkungen der KI und ihres Einsatzes reflektiert und die Organisationseinheiten entsprechend beraten werden.

### **Data-Science**

Die Bereitstellung, Aufbereitung und strukturierte Analyse von relevanten Daten aus unterschiedlichen Datenquellen (bspw. aus Geschäftsprozessen) umfasst der Bereich der Data-Science. Dieser dient dazu, Daten nutzbar zu machen und bereits vorhandene Datensätze systematisch zu analysieren, um beispielsweise datenbasierte Verbesserungen an Prozessen vornehmen zu können. Hierzu braucht es eine klare Strategie zum Umgang mit Daten (auch mit Blick auf die Themen Open Data und Ethik) sowie Data-Science-Spezialist\*innen zur Operationalisierung, Analyse und Pflege von Daten. Hierzu wird der LVR eine eigene „Data-Science“-Strategie vorlegen.

### **User-Experience**

Unter User Experience (UX) werden die Erfahrungen bzw. das Erlebnis von Nutzenden mit einem (digitalen) Produkt, etwa mit Softwareanwendungen, verstanden. Beispielhaft kann der strukturelle Aufbau von Websites genannt werden, der direkte Auswirkungen auf die Nutzendenerfahrung hat. Ziel ist es, Lösungen einfach bedienbar für die Nutzenden zu gestalten. Im Sinne der Partizipation werden daher digitale Lösungen direkt unter Beteiligung entwickelt, da so Bedarfe und Bedürfnisse der jeweils Nutzenden schon bei der Entwicklung mitberücksichtigt werden können. Dies korrespondiert direkt mit dem

oben niedergelegten Grundsatz der Nutzendenorientierung. Für Bürger\*innen kann UX-Design einen leichteren und schnelleren Zugang zum Verband zu ermöglichen. Für die Mitarbeitenden im LVR bedeutet es den Einsatz intuitiv bedienbarer Lösungen, die einen Wandel hin zum digitalen Verband in der Breite erleichtern und fördern.

## **Cloud**

Der Einsatz von Cloud-Diensten, z. B. als Software- (SaaS) oder Plattform-as-a-Service (PaaS) ist heutzutage vielerorts gängige Praxis. Mittelfristig verlieren daher die eigenen IT-Infrastrukturen immer mehr an Bedeutung gegenüber dezentralen Cloud-Modellen. Gleichzeitig steigt jedoch auch die zu beherrschende Komplexität, wenn diese externen Services mit internen Fachverfahren interagieren müssen. Bei diesen sog. Hybrid- oder Multi-Cloud-Modellen ist nicht nur die technische Interaktion herausfordernd – auch das Zusammenwirken und die klare Abgrenzung der Verantwortungen auf der organisatorischen Ebene brauchen einen gut fixierten wie konsentierten Handlungsrahmen. Der Einsatz der Cloud-Technologie bietet eine Reihe von Chancen für den Weg zum digitalen Verband, wie u.a. eine hohe Verfügbarkeit und einen hohen Standardisierungsfaktor der Anwendungen. Andererseits steigt, wie beschrieben, die Komplexität in der Steuerung der Anwendungen und es kann zu zusätzlichen Herausforderungen im Datenschutz und der Datensicherheit kommen. Daher wird der Prozess in Richtung zunehmender Cloud-Nutzung aktiv verfolgt und unter Berücksichtigung der Verwirklichung der Grundsätze und Ziele der IT-Strategie auf Auftraggeberseite strukturell und beim IT-Dienstleister technisch erarbeitet.

## **Low-Code**

Die dem Low-Code-Ansatz zugrunde liegenden Konzepte basieren auf Ideen zum visuellen Programmieren. Der wesentliche Fortschritt liegt hier in einer modularen wie modellorientierten Entwicklung von IT-Lösungen – nach dem Prinzip vorgefertigter Bausteine. Diese grafisch visualisierten Konfigurationbausteine werden nach dem Lego-Prinzip durch den Nutzenden verbunden. So können IT-Produkte selbst gestaltet werden, ohne Programmierkenntnisse zu besitzen. Lediglich neue Bausteine müssen von IT-Spezialisten entwickelt und mithilfe von Programmiercode erstellt werden. Dieser Ansatz bringt dem LVR völlig neue Möglichkeiten, die Digitalisierung im Verband in der Breite und Tiefe stärker zu etablieren. Mit dem Low-Code-Ansatz kann potentiell die „Entwicklung“ von digitalen Lösungen bis auf die Operativeebene in den Dezernaten verlagert werden. Somit bietet sich die Möglichkeit in den Dezernaten die Rolle der Ko-Produzenten von IT-Lösungen weiter zu stärken. Die strategische Relevanz dieses Ansatzes zeigt sich insbesondere bei der perpektivisch geringer werdenden Abhängigkeit von Software-Herstellern. Die Organisation selbst wird immer mehr in die Lage versetzt auf dieser Basis selber IT-Lösungen zu gestalten.

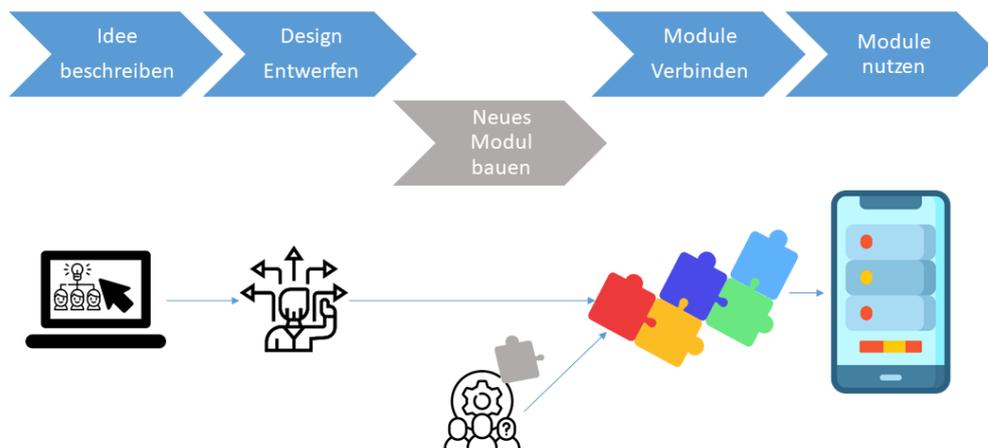


Abbildung 14 – Darstellung des Low-Code Ansatzes

## Open Source

Open Source-Software bietet ein ernst zu nehmendes Potenzial für IT-Lösungen. Im Gegensatz zu kommerzieller Software ist der Quellcode von Open Source-Software offen, transparent und für jeden einseh- und veränderbar. Die Weiterentwicklung erfolgt (häufig) durch eine Community. Auch kommerzielle Softwarehersteller haben den Wert von Open Source-Komponenten erkannt und nutzen diese zunehmend als Bestandteile in ihre eigenen kommerziellen Produkte. Der Einsatz von Open Source im LVR wird daher als möglicher Bestandteil bei der Suche nach neuen Lösungen geprüft. Dabei bedeutet Open Source nicht automatisch, dass die Software kostenlos ist, denn in die Wirtschaftlichkeitsberechnung müssen auch Anpassungs-, Betriebs- und Supportaufwände einbezogen werden.

## 5.2 Mittelfristige Umsetzungsperspektive

Im Folgenden wird ein Einblick in einige laufende Projekte zur Optimierung bestehender Prozesse sowie zur Implementierung von innovativen digitalen Lösungen und IT-Services gegeben.

### Mobiles Arbeiten

Die Realisierung der neuen (digitalen) Arbeitswelten im LVR und die zunehmend zeit- und ortsunabhängige Arbeitserledigung wird durch das Mobile Arbeiten gestützt. Seit dem Inkrafttreten der Dienstvereinbarung zum Mobilien Arbeiten am 01.07.2022, findet im Zuge des Roll-Outs die Ertüchtigung der Mitarbeitenden mit Hard- und Software für das Mobile Arbeiten statt. Neben der konkreten Ausstattung benötigt die umfassende Reali-

sierung des Mobilens Arbeitens jedoch auch durchgängig digitale Prozesse (innen wie außen) und in der Belegschaft ein auf digitale Lösungen ausgelegtes Mindset. Das Mobile Arbeiten bietet somit eine große Klammer für die digitale Transformation des Verbands, von der konkreten Ausstattung, über die Prozess hin zur Arbeitskultur.

### **Umsetzungsprogramm zum Onlinezugangsgesetz**

Das Onlinezugangsgesetz (OZG) sollte bis Ende 2022 die digitale Ertüchtigung eines Großteils der bundesweit mehr als 6.000 Verwaltungsleistungen des Leistungskatalogs der öffentlichen Verwaltung (LeiKa) umsetzen. Konkretes Ziel des Umsetzungsprogramms war es, dass bis Ende 2022 alle Verwaltungsdienstleistungen über den Portalverbund online verfügbar sind. Neben dem OZG wirkt auch die EU-Verordnung des Single Digital Gateways (SDG - einheitlicher digitaler Zugang zur Leistungserbringung) sowie das eGovernment Gesetz NRW auf eine zügige digitale Ertüchtigung der Verwaltungsleistungen hin. Die Bundesregierung hat den Gesetzentwurf zur Änderung des Onlinezugangsgesetzes am 24.05.2023 beschlossen. Dieser sieht vor, dass die Aktivitäten des OZG auch dahingehend weiter ausprägt werden, dass die ganzheitliche Digitalisierung der Verwaltung - neben dem zuvor eher im Fokus stehenden Zugang zur Verwaltung - vorangetrieben wird. Auch hier zeigt sich, dass der LVR mit dem eingeschlagenen Weg zum digitalen Verband diesen externen Treibern der Digitalisierung angemessen begegnen kann.

In diesem Prozess zur weiteren Umsetzung des „neuen OZG“ soll die Stufe 3 des Modells zur Messung der Online-Verfügbarkeit von Verwaltungsdienstleistungen in der EU – Digitalisierung des Antragsprozesses vom Antrag bis zum Bescheid - erreicht werden (siehe Grundsatz „Digital First“ S. 8). Im Kern bedeutet die Stufe 3, dass durchgängige digitale Prozesse ermöglicht werden sollen.

### **Aktionsplan Digitale Akte (ADA)**

Der LVR führt flächendeckend digitale Akten ein. Damit die Umstellung mögliches zügig und effizient erfolgen kann, ist der Aktionsplan Digitale Akte (ADA) entwickelt worden. Online-Anträge, die auf elektronischem Weg aufgenommen werden, gelangen so direkt bis in die Fachbereiche. Die e-Akte dient somit als erforderliche Grundlagen für das Mobile Arbeiten und unterstützt die Umsetzung des OZGs. Innerhalb der nächsten 5 Jahre wird die Umsetzung von elektronischen Aktensystemen bzw. Dokumentenmanagementsystemen (DMS) –standardisiert – im gesamten LVR angestrebt.

## **Neue Webwelt**

Einhergehend mit einer neuen Kommunikationsstrategie ist ein umfassender Relaunch der LVR-Webauftritte initiiert. Dieser ist aus strategischen, technologischen sowie mit Blick auf die Nutzbarkeit (Barrierefreiheit) notwendig.

## **Krankenhauszukunftsgesetz (KHZG)**

Mit dem Krankenhauszukunftsgesetz (KHZG) verfolgt der Bundesgesetzgeber das Ziel, den „digitalen Reifegrad“ der Kliniken zu erhöhen. Gefördert werden Projekte zur Digitalisierung der klinikinternen Ablauforganisation, Dokumentation und Kommunikation sowie der Telemedizin. Darüber hinaus werden Investitionen in die Informations- und Cybersicherheit der Krankenhäuser finanziert. Die Basis der digitalen Klinik im LVR ist das KIS (Krankenhaus-Informationssystem). Bereits heute ist es in Behandlung und Pflege unverzichtbar, im Rahmen des KHZGs wird es in den nächsten Jahren zahlreiche Erweiterungen erfahren.

## **Weiterentwicklung ANLEI**

Auch nach Produktivsetzung einer BTHG-fähigen ANLEI Version im Projekt SherpA geht die Umsetzung weiter. Dazu gehört zum einen die Erstellung und Produktivsetzung weiterer Geschäftsvorfälle, zum anderen auch die Weiterentwicklung der Hilfeplanung und des Schriftverkehrs, um künftig einen durchgängigen elektronischen Prozess vom Antrag bis zum Bescheid zu ermöglichen.

## **S/4HANA**

Bei S/4HANA handelt es sich um eine neue Produktgeneration von SAP, bei der den Bedürfnissen der fortschreitenden Digitalisierung durch eine neue technologische Anwendungs- und Datenbankarchitektur Rechnung getragen werden soll. Es handelt sich nicht nur um einen reinen Technologiewechsel. Im Rahmen der Migration findet gleichzeitig eine Konsolidierung und Standardisierung der LVR-weiten SAP-Systemlandschaft sowie eine Prozessoptimierung statt. Diese erfolgt in einzelnen Umsetzungsprojekten mit einer zentralen Koordination.

## **CAFM**

CAFM (Computer aided Facility Management) dokumentiert alle Informationen zu Liegenschaften und den darauf befindlichen Gebäuden. Angesichts des großen Gebäudebestandes des LVR ist es die wichtige Grundlage zur Steuerung und Bewirtschaftung der Gebäude und gleichzeitig die Basis für weitere Schritte in der Gebäudeautomation.

## 6. Ausblick

Die vorliegende IT-Strategie ist langfristig angelegt und enthält, wie in den vorherigen Kapiteln deutlich wird, auch strukturelle Veränderungen. Diese Veränderungen dienen ganz im Sinne der festgehaltenen Grundsätze der Standardisierung, Barrierefreiheit, Nutzendenorientierung oder auch Nachhaltigkeit, dem übergeordneten Ziel der dauerhaften Verwirklichung des digitalen Verbands. Trotz der bewusst langfristigen Ausrichtung der IT-Strategie, muss auch diese dynamischen Entwicklungen im Feld der IT/Digitalisierung gerecht werden. Daher werden, analog zur Digitalen Agenda, wesentliche Änderungen sofern notwendig in einem dynamischen Prozess aufgenommen und fließen in die Überlegungen zu einer wiederkehrenden Überarbeitung ein.

Ein Beispiel an dem sich die Dynamik sehr gut festmachen lässt, ist das „Once-only-Prinzip“, welches von der Europäischen Union beschlossen und in Bundesrecht im Rahmen des neuen Digitalisierungsgesetzes<sup>6</sup> umgesetzt und verankert werden soll. Dieser Ansatz erfordert sowohl technisch, als auch fachlich neue Denkmuster. Dieses Prinzip zählt ganz besonders auf die Nutzendenorientierung ein. Denn hier müssen Dokumente nicht mehr für jeden Verwaltungs-Prozess vom Antragstellenden beigebracht werden. Vielmehr werden behördenübergreifend Bestätigungen zur Existenz eines Dokuments angefragt und untereinander beantwortet. Ziel wird es also sein, sich als Verband „once-only-ready“ aufzustellen.

Neben solchen zukünftigen Themenfeldern wird die Umsetzung der IT-Strategie und die Etablierung der notwendigen Anpassungen deutliche Auswirkungen auf Prozesse, Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten haben. Um jedoch die erforderliche Wirkung zu entfalten, sollte die Umsetzung durch ein professionelles Veränderungsmanagement begleitet werden. So können auftretende Fritkionen und offene wie latente Unsicherheiten erkannt und diesen mit entsprechenden Methoden begegnet werden. Daher sollte der Einfluss auf eine erfolgreiche Etablierung dieser neuen IT-Strategie durch ein Veränderungsmanagement nicht unterschätzt werden.

Zu guter Letzt hat die IT-Strategie Auswirkungen auf aktuell bestehende Verfahrensweisen und Verantwortlichkeiten im Bereich der IT. Diese werden, soweit notwendig sukzessive in die Regelungen des LVR (z. B. Dienstanweisungen/Rundverfügungen bzw. sonstige Regelungen im Bereich der IT) übernommen, um diese auf einen aktuellen und konsistenten Stand zu bringen. Neben den LVR internen Regelungen gilt es ebenso das Geschäftsmodell des internen Dienstleisters (LVR-InfoKom) entsprechend der hier beschriebenen Änderungen anzupassen.

---

<sup>6</sup> Gemäß veröffentlichtem Referentenentwurf (Stand Januar 2023):

[https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/gesetzgebungsverfahren/DE/Downloads/referentenentwuerfe/ozg/ozg-aenderung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/gesetzgebungsverfahren/DE/Downloads/referentenentwuerfe/ozg/ozg-aenderung.pdf?__blob=publicationFile&v=2)

## **Anhang**

- Anlage 1 - IT-Management-Matrix
- Anlage 2 - Prozessdarstellung „Anforderungsmanagement bei übergreifenden IT-Lösungen“
- Anlage 3 - Prozessdarstellung „Aufstellung der IT-Budgets im NKF-Bereich“
- Anlage 4 - Prozessdarstellung „Stellungnahme des Dezernats 6 bei IT-bezogenen Anträgen auf die Einrichtung von Stellen und Zahlungsmöglichkeiten (ZM)“

**Anlage:**

**LVR**

## **IT-Managementmatrix**

Darstellung der Zuständigkeiten anhand definierter  
Aufgabenbereiche

## Inhalt

<b>1. PLAN</b> .....	6
1.1. Strategieentwicklung .....	6
1.2. Kooperationen .....	7
1.3. Innovationsmanagement .....	7
1.4. Wahrnehmung der Auftraggeber-Rolle .....	8
1.5. Anforderungsmanagement .....	9
1.6. Ressourcen-Planung (Budget und Personal) .....	9
<b>2. BUILD</b> .....	11
2.1. Lösungsmanagement .....	11
2.2. Lösungsentwicklung- und Implementierung .....	12
<b>3. RUN</b> .....	13
3.1. IT-Betrieb .....	13
3.2. Kontraktmanagement .....	13
3.3. Schulungen .....	14
3.4. Strategischer IT-Einkauf und IT-Vergaben .....	15
<b>4. CONTROL</b> .....	17
4.1. IT-Projekt- und Programm-Management .....	17
4.2. IT-Kosten-Controlling .....	18
4.3. Reporting .....	18
4.4. Benchmark .....	18
4.5. Qualitätssicherung .....	19
4.6. Datenschutz .....	19
4.7. Security .....	19
4.8. Outsourcing-Dienstleister-Steuerung .....	20

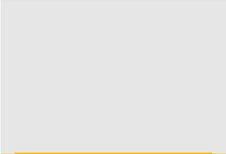
# EINLEITUNG

## RACI-Matrix

Organisationen nutzen die Kategorisierung nach RACI, um zu beschreiben, welche Rolle für welche Aktivitäten verantwortlich ist und welche Rollen zu beteiligen sind. Der Name leitet sich aus den Anfangsbuchstaben der englischen Begriffe „**R**esponsible“, „**A**ccountable“, „**C**onsulted“, „**I**nformed“ ab.

Auf diese Art und Weise kann man zu einer klaren Beschreibung der Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten gelangen. Zur konkreten Übertragung auf die Aufgaben im LVR wurden die englischsprachigen Begriffe auf die spezifischen Anforderungen im Verband übersetzt und für diesen Zweck operationalisiert. Die deutschen Übersetzungen der ursprünglichen Bezeichnungen finden sich untenstehend. In der nachfolgenden Matrix wurde eine Zuordnung der jeweiligen „Rolle“ für konkrete Aufgaben vorgenommen. Zu beachten ist, dass die Zuordnung einer Rolle immer nur einer Mindestanforderung entspricht. Eine über die definierte Rolle hinausgehende Beteiligung ist im Einzelfall immer möglich.

## Legende

	<b>Z - Zuständigkeit</b> (Responsible): Wer ist für die Durchführung der Aufgabe verantwortlich? Genannt wird üblicherweise eine Einheit, auch wenn diese weiteren Einheiten zur Erledigung der Aufgabe hinzuziehen kann. Sofern keine weitere Freigabebefugnis definiert ist, liegt diese bei der hier genannten Einheit. Insoweit erfolgt in der Matrix eine gemeinschaftliche Darstellung der Zuständigkeit sowie der Freigabebefugnis.
	<b>F – Freigabebefugnis</b> (Accountable): Wer entscheidet, ob die Aufgabe korrekt durchgeführt wurde? Oft delegiert diese Einheit eine Aufgabe an die zuständige Einheit (Z) und prüft die Ergebnisse der Durchführung. Im Rahmen der Zusammenarbeit im LVR kann dies auch häufig in Form einer Mitzeichnung geschehen.
	<b>B – Beratung</b> (Consulted): Wer wird zur Durchführung der Aufgabe befragt? Hier handelt es sich oft um Fachexpertise <u>nicht</u> direkt beteiligter Einheiten, die jedoch beratend zur Seite stehen. In Ausnahmefällen können im Rahmen der Beratung auch Aufgabenpakete übernommen werden.
	<b>I – Information</b> (Informed): Wer wird über die Ergebnisse der Aufgabe informiert? Hier findet in der Regel keine zweiseitige Kommunikation statt, sondern es werden lediglich Informationen übertragen.

## EINLEITUNG

### RACI-Matrix nach dem Plan-/Build-/Run-Modell

Zur Einordnung der Aktivitäten rund um die Ausrichtung, das Management und die Bereitstellung von IT-Lösungen sowie der IT-Infrastruktur wird das „Plan/Build/Run“ Organisationsmodell (McKinsey) genutzt. Die IT ist nach diesem Modell in drei Bereiche aufgeteilt, ergänzt wird um einen weiteren Bereich „Control“.

Im Bereich „Plan“ wird die langfristige Ausrichtung der IT definiert.

Im Bereich „Build“ werden den Anforderungen entsprechend IT-Lösungen entwickelt und IT-Architekturen aufgebaut, im Rahmen derer die IT-Lösungen implementiert werden.

Im „Run“-Bereich wird ein stabiler Betrieb dieser Lösungen nach vereinbarter Servicequalität sichergestellt.

Der „Control“-Bereich stellt Steuerungsinstrumente und –methoden zur Verfügung und wendet sie an, um Aktivitäten in den anderen Bereichen übergreifend hinsichtlich Kosten, Zielerreichung und Qualität zu überwachen, mit Vorgaben abzugleichen, Konflikte, aber auch Optimierungspotential zu identifizieren und Ergebnisse über vereinbarte Kennzahlen im LVR zu berichten.

Der „Plan“-Bereich bündelt die langfristigen Planungsaktivitäten. Das soll nicht bedeuten, dass es im „Build“ oder „Run“ Bereich keine Planungsaktivitäten gibt. Diese sind aber von ihrer Natur her eher auf eine konkrete, kurz bevorstehende Umsetzung bzw. eher operativ ausgerichtet.

Dieses Modell wird vorliegend genutzt, um die zugehörigen Aufgaben und Verantwortungen zu strukturieren und zu bündeln und in der Organisation des LVR zuzuordnen und dabei sowohl von einer strategischen als auch operativen und auch von einer planenden als auch einer transformierenden Perspektive auf diese zu schauen.

Die Nutzung dieses Modells in diesem Zusammenhang zielt NICHT darauf ab, die vier oben genannten Bereiche in der vorgenannten Trennung im LVR abzubilden, so wie es in klassischen IT-Organisationen heute noch häufig anzutreffen ist. Auch spricht die Nutzung dieses Modells NICHT gegen den Einsatz von agilen Verfahrensweisen und Strukturen in der Zusammenarbeit.

In der folgenden Tabelle werden die nach dem „Plan/Build/Run/Control“-Modell gebündelten Aufgaben nach dem RACI-Prinzip auf unterschiedliche Aufgabenträger im LVR verteilt.

## EINLEITUNG

### Grundsätzliche Regelung der Zusammenarbeit zwischen Dezernat 6 und Dezernat 8\*

Während Dezernat 6 die Gesamtsteuerung für den LVR mit allen daraus abgeleiteten Aufgaben und Funktionen wahrnimmt, obliegt die Steuerung der IT und Digitalisierung der Verbünde dem Dezernat 8. Für Lösungen, die sowohl im NKF-Bereich als auch in den Einrichtungsverbänden eingesetzt werden, liegt die Zuständigkeit bei Dezernat 6, Dezernat 8 wird beteiligt. Für Lösungen, die ausschließlich in den Einrichtungsverbänden zum Einsatz kommen, da sie eine geschäftsbereichsspezifische Lösung darstellen, liegt die Zuständigkeit bei Dezernat 8, Dezernat 6 wird beteiligt. Durch diese wechselseitige Beteiligung (Information oder Beratung) wird sichergestellt, dass Entscheidungen im Bereich IT im Gesamtverband widerspruchsfrei getroffen werden.

Übertragen auf die RACI Matrix bedeutet dies:

	Dez. 6	Dez. 8
IT-Gesamtsteuerung für den LVR	<b>Zuständigkeit</b>	<b>Information oder Beratung, im Ausnahmefall Freigabe</b>
IT-Steuerung Dezernat 8	<b>Information oder Beratung, im Ausnahmefall Freigabe</b>	<b>Zuständigkeit</b>

*\*Sofern im Weiteren von dem Dezernat 8 die Rede ist, so ist der LVR-Klinikverbund und der LVR-HPH-Verbund ebenso gemeint, wie die Verbundzentrale. Wenn das Dezernat 8 im Sinne des NKF-Bereichs gemeint ist, so ist es in der Spalte der anderen Dezernate mit aufgeführt.*

### Grundsätzliche Regelung der Zusammenarbeit zwischen Dezernat 6 und Fachbereich 03

Der Verband hat eine eigenständige Kommunikationsstrategie und Vereinbarungen zu Zuständigkeiten im Zielbild Kommunikation (darunter beispielsweise auch zu Barrierefreiheit und zur fachspezifischen IT-Lösung CMS), verabschiedet, die unverändert fortgelten. Diese werden aus Gründen der Komplexitätsreduktion in der IT-Management-Matrix nicht noch einmal dargestellt. Die Grundsätze und Ziele der IT-Strategie entfalten auch dort ihre Wirkung.

# PLAN BUILD RUN CONTROL

	Dez. 6	Dez. 8	Dezernate	InfoKom	Sonderrollen Dezernate 1 & 2
--	--------	--------	-----------	---------	---------------------------------

## 1. PLAN

Übergeordnete Planungsprozesse und strategische Steuerung im Hinblick auf den LVR als Ganzes unter Berücksichtigung der digitalen Agenda des LVR.

1.1. Strategieentwicklung					
Die IT-Strategie für den Gesamtverband gibt die Richtung der Entwicklung der Informationstechnik und der IT-Infrastruktur vor. Sie enthält Vorgaben und Rahmenbedingungen für die IT, um die langfristigen Ziele des LVR zu erreichen. Die IT-Strategie folgt daher immer der digitalen Agenda des LVR und leitet sich aus den allgemeinen Zielen des LVR, den gesetzlichen Vorgaben und den vorhandenen Fachprozessen ab. Sie sorgt für den zielgerichteten Einsatz der Informationstechnik unter Berücksichtigung von Synergien und Standards. Dabei hat das Dezernat 6 unter Berücksichtigung der Ziele und Grundsätze der IT-Strategie die Möglichkeit, bei fachspezifischen IT-Strategien ein „Vetorecht“ auszuüben.					
	Dez. 6	Dez. 8	Dezernate	Infokom	Sonderrollen Dezernate 1 & 2
Digitale Agenda - Strategische Ziele sowie Rahmenvorgaben des LVR mit Bezug zu Digitalisierung und Innovationen	Z,F	B	B	I	
Digitale Agenda LVR-Klinikverbund und LVR-HPH-Verbund	B	Z,F	I	I	
IT-Strategie	Z,F	B	I	I	
- geschäftsbereichsspezifische IT-Strategie des Dezernats 8	B	Z,F	I	I	
- fachspezifische IT-Strategie(n)	B	I	Z,F	I	

## PLAN BUILD RUN CONTROL

	Dez. 6	Dez. 8	Dezernate	InfoKom	Sonderrollen Dezernate 1 & 2
Geschäftsmodell LVR-InfoKom	B	I	I	Z	F (ELR)
<h3>1.2. Kooperationen</h3> <p>Der LVR sucht den strategischen Zusammenschluss mit anderen Organisationen oder Institutionen, um auf der Basis gemeinsamer Interessen und/oder sich ergänzender Fähigkeiten ein gemeinsames Ziel zu erreichen oder dessen Erreichung zu erleichtern. Kooperationen müssen vereinbart, betrieben und in einer ausgewogenen Balance gehalten werden.</p>					
Kooperationen LVR	Z,F	I	I	B	
- geschäftsbereichsspezifische Kooperationen des Dezernats 8	I	Z,F			
- fachspezifischen Kooperationen	B		Z,F		
- IT-Dienstleister-Kooperationen	B	B		Z,F	
- IT-Dienstleister-Kooperationen mit Auswirkungen auf den Klinik und HPH-Betrieb	B	F		Z	
<h3>1.3. Innovationsmanagement</h3> <p>Das Innovationsmanagement beschäftigt sich mit Maßnahmen, die Innovationen im LVR begünstigen. Das Ziel sind neue und verbesserte IT-Lösungen, sowie neue und verbesserte Interaktionsmöglichkeiten durch den Einsatz neuer Konzepte und Lösungen. Zu den Aufgaben gehört die Marktbeobachtung zur Identifikation von Trends sowie die Einwertung von deren Chancen und Risiken. Hierzu zählen zum Beispiel die unter Kapitel 5.1 der IT-Strategie genannten Themenfelder.</p>					
Untersuchung und Bewertung von (technischen/digitalen) Entwicklungen	Z,F			B	

## PLAN BUILD RUN CONTROL

	Dez. 6	Dez. 8	Dezernate	InfoKom	Sonderrollen Dezernate 1 & 2
Untersuchung und Bewertung von (technischen/digitalen) geschäftsbereichsspezifischen Entwicklungen für das Dezernat 8	I	Z,F		B	
Untersuchung und Bewertung von (technischen/digitalen) fachspezifischen Entwicklungen	B		Z, F	B	
Konzeption und Prototyping für den (möglichen) Einsatz innovativer Technologien	Z,F	I	I	I	
Erstellung und Erprobung neuer digitaler Lern- und Wissensförderungskonzepte sowie von Methoden für den bestmöglichen Umgang mit Wissen im LVR. Beauftragung zur Umsetzung der Konzepte und Methoden.	Z,F	I	I	I	B (10.02)
Erstellung und Erprobung geschäftsbereichsspezifischer Lern- und Wissensförderungskonzepte sowie von geschäftsbereichsspezifischen Methoden für den bestmöglichen Umgang mit Wissen im Dezernat 8. Beauftragung zur Umsetzung der Konzepte und Methoden.	I	Z,F			
<h3>1.4. Wahrnehmung der Auftraggeber-Rolle</h3>					
Bündelung der Auftraggeber-Rolle in der IT im Verhältnis zum Eigenbetrieb LVR-InfoKom sowie externe Lieferanten.					
Portfoliomanagement Vorhabenplanung und -steuerung (Projektportfolio), Standardisierung, Modernisierung der IT Lösungen (Lösungsportfolio)	Z,F	I	I	B	
Vorhabenplanung (Projekte und Maßnahmen) für geschäftsbereichsspezifische Lösung des Dezernats 8	I	Z,F			
Harmonisierung der Vorhabenplanung der Gesamtsteuerung mit der Vorhabenplanung des Dezernats 8	Z	F			

## PLAN BUILD RUN CONTROL

	Dez. 6	Dez. 8	Dezernate	InfoKom	Sonderrollen Dezernate 1 & 2
Konsolidierung und Festlegung der geschäftsbereichsspezifischen IT-Standards (Lösungen und Prozesse) des Dezernats 8	B	Z,F			
Beauftragung von geschäftsbereichsspezifischen Leistungen für das Dezernat 8 als Leistungsabnehmer bei LVR-InfoKom und externe Lieferanten	I	Z,F		I	
<b>1.5. Anforderungsmanagement</b>					
Aufnahme, Bündelung und Konsolidierung von (LVR-weiten) Anforderungen an IT-Lösungen.					
Anforderungsmanagement Verbandsweite Bündelung und Konsolidierung von Anforderungen an IT-Lösungen.	Z,F	I	I	B	
- bei übergreifenden IT-Lösungen	Z,F	B	B	B	
- bei geschäftsbereichsspezifischen IT-Lösungen des Dezernats 8	B	Z,F	I	B	
- bei fachspezifischen IT-Lösungen	B	I	Z,F	B	
<b>1.6. Ressourcen-Planung (Budget und Personal)</b>					
Planung und Steuerung der verschiedenen LVR-IT-Budgets. Im Besonderen mit Blick auf die IT-Ressourcenplanung der (Fach-)Dezernate.					
Budgetplanung Planung und Steuerung des LVR-IT-Budgets	Z,F	I	I	B	
Planung und Steuerung des geschäftsbereichsspezifischen Digitalisierungs- und IT-Budgets des Dezernats 8 als Verbundzentrale	I	Z,F			
Prozess Aufstellung IT-Budgets (Fach-)Dezernate	B		Z	I	F (FB 21)

## PLAN BUILD RUN CONTROL

	Dez. 6	Dez. 8	Dezernate	InfoKom	Sonderrollen Dezernate 1 & 2
<i>Hinweis: Keine Prozessdarstellung notwendig im Hinblick auf IT-Budget Kliniken, HPH und JHR, da den Grundsätzen der Eigenbetriebsverordnung folgend FB 21 den Wirtschaftsplänen beitrifft.</i>					
Prozess Stellenplananmeldung / Personalbereitstellung ZM (Fach-) Dezernate	B		Z		F (12.60)
<i>Hinweis: Keine Prozessdarstellung notwendig im Hinblick auf IT-Stellenplananmeldung Kliniken, HPH und JHR, da den Grundsätzen der Eigenbetriebsverordnung folgend FB 21 den Wirtschaftsplänen beitrifft. Stellen und ZM im Hinblick auf die Verbundzentrale (Dezernat 8) folgen dem „Prozess Stellenplananmeldung / Personalbereitstellung ZM“ (s.o.).</i>					
Wirtschaftsplan LVR InfoKom	B	I	I	Z	F (FB 21)
Bündelung der Wirtschaftsplan relevanten Anforderungen	Z,F	B	B	B	

## PLAN BUILD RUN CONTROL

	Dez. 6	Dez. 8	Dezernate	InfoKom	Sonderrolle Dezernate 1 & 2
--	--------	--------	-----------	---------	--------------------------------

### 2. BUILD

Prozesse und Aktivitäten zum Aufbau, zur Weiterentwicklung und Transformation der technischen Infrastruktur sowie der benötigten IT-Lösungen.

2.1. Lösungsmanagement						
Etablierung von einheitlichen Lösungen für mehrere Einsatzzwecke (i.S.v. Standardisierung). Schaffung von einem vertraglichen Rahmen, der eine belastbare Kostenplanung und einen flexiblen Abruf ermöglicht. Erstellung von Regelwerken als Rahmen für die Entwicklung wie Weiterentwicklung von sicheren, nutzerfreundlichen Lösungen sowie Erstellung und Pflege eines Schulungskatalogs für die Förderung digitaler Kompetenzen im Zusammenhang mit den eingesetzten und geplanten digitalen Lösungen.						
Standardisierung von neuen IT-Entwicklungen (sowohl InfoKom als auch weitere IT-Dienstleister)	F				Z	
Standardisierung von neuen IT-Entwicklungen Dezernat 8 (sowohl InfoKom als auch weitere IT-Dienstleister)		F			Z	
Verhandeln und Schließen von Rahmenverträgen für Hard- und Software sowie IT-Beratung	F				Z	
Verhandeln und Schließen von geschäftsbereichsspezifischen Rahmenverträgen für Hard- und Software sowie IT-Beratung des Dezernats 8		Z,F			I	
Sicherstellung der Regelkonformität (Compliance) – Hard- und Softwareausstattung	Z,F		B	B	B	
Sicherstellung der geschäftsbereichsspezifischen Regelkonformität (Compliance) – Hard- und Softwareausstattung des Dezernats 8	I	Z,F				
Sicherheitsarchitektur von neuen IT-Entwicklungen (Umsetzung der Sicherheitsvorgaben in eine Sicherheitsarchitektur)	F				Z	

## PLAN BUILD RUN CONTROL

	Dez. 6	Dez. 8	Dezernate	InfoKom	Sonderrolle Dezernate 1 & 2
Sicherheitsarchitektur von neuen IT-Entwicklungen § 75 c SGB V Dez. 8		F		Z	
Pflege des Curriculums und Erstellung von Lernbausteinen für die Vermittlung von digitalen Kompetenzen	Z,F			I	B (10.02)
Pflege des geschäftsbereichsspezifischen Curriculums für die Vermittlung von digitalen Kompetenzen Dezernat 8		Z,F		B	
<h3>2.2. Lösungsentwicklung- und Implementierung</h3>					
Umsetzung von fachlichen Anforderungen in digitale Lösungen unter Einbeziehung der Dezernate innerhalb eines übergreifenden Architekturrahmens.					
Design von digitalen Geschäftsprozessen (strategische Umsetzung und Standardisierung)	Z,F		B	B	
Programmierung des Designs des digitalen Geschäftsprozesses	F			Z	
Design von digitalen, geschäftsbereichsspezifischen Prozessen des Dezernats 8		Z,F		I	
Programmierung des geschäftsbereichsspezifischen Designs des digitalen Geschäftsprozesses des Dezernats 8		F		Z	
Inbetriebnahme und produktive Bereitstellung der Lösungen	F			Z	
Inbetriebnahme und produktive Bereitstellung der fachspezifischen Lösungen	I		F	Z	
Inbetriebnahme und produktive Bereitstellung der geschäftsbereichsspezifischen Lösungen des Dezernats 8		F		Z	

## PLAN BUILD RUN CONTROL

	Dez. 6	Dez. 8	Dezernate	InfoKom	Sonderrolle Dezernate 1 & 2
--	--------	--------	-----------	---------	--------------------------------

### 3. RUN

Operative Prozesse und Aktivitäten zur Aufrechterhaltung eines sicheren, performanten und kontinuierlichen Betriebs von IT-Lösungen entsprechend der vereinbarten Service Level und Nutzungsdauern.

3.1. IT-Betrieb					
Der IT-Betrieb umfasst die klassischen Aufgaben eines IT-Dienstleisters, wie beispielsweise das Lifecycle-Management, den Support oder auch den (sicheren) Betrieb der IT-Infrastruktur.					
Koordination Lifecycle-Management der unterschiedlichen IT-Lösungen und Komponenten	I	I	I	Z,F	
InfoKom-Service-Desk (ISD) – Hilfestellung beim IT-Einsatz und Information über Störungen	I	I	I	Z,F	
Field-Service – Installationen und Störungsbeseitigung am Arbeitsplatz				Z,F	
Support – kontinuierliche Bereitstellung, Überwachung sowie die Basis-Konfiguration und Wartung von IT-Lösungen				Z,F	
Betrieb der Rechenzentren – Sicherer und kontinuierlicher Betrieb und Wartung der Basis-Infrastruktur				Z,F	
Monitoring Betrieb von kritischen Infrastrukturen	I	I	I	Z,F	
3.2. Kontraktmanagement					
Vertragsmanagement zwischen Kundenseite und Dienstleister. Abstimmung, Vereinbarungen und Controlling der Services und der Leistungen, die für einen Service erbracht werden sollen. Im Rahmen des Kontraktmanagements werden die Preise für die Services und Abrechnungseinheiten festgelegt (inkl. Eskalationsmanagement). Leistungstörungen werden final über das Dezernat 6 geklärt.					

## PLAN BUILD RUN CONTROL

	Dez. 6	Dez. 8	Dezernate	InfoKom	Sonderrolle Dezernate 1 & 2
Management der Rahmenvereinbarung zum Kontraktmanagement	Z,F	B	B	B	
Leistungsscheine übergreifend	F	I	I	Z	
- fachspezifische Leistungsscheine	B	I	F	Z	
- geschäftsbereichsspezifischen Leistungsscheine des Dezernats 8	B	F	I	Z	
Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) - erfasst alle Kostenarten und ermittelt, wo und wofür diese Kosten angefallen sind	F	B	B	Z	
Service Level Management – Prüfung der vereinbarten Leistungserbringung (übergreifende Leistungsscheine)	Z,F		B	B	
Service Level Management – Prüfung der vereinbarten fachspezifischen Leistungserbringung	B		Z,F	B	
Service Level Management – Prüfung der vereinbarten geschäftsbereichsspezifischen Leistungserbringung für das Dezernat 8	I	Z,F		B	
Leistungsstörung – Auslösen einer Eskalationskette (beschreiben, bewerten, beseitigen der Leistungsstörung)	Z,F	I	I	B	
Fachspezifische Leistungsstörung – Auslösen einer Eskalationskette (beschreiben, bewerten, beseitigen der Leistungsstörung)	B	I	Z,F	B	
Geschäftsbereichsspezifische Leistungsstörung – Auslösen einer Eskalationskette (beschreiben, bewerten, beseitigen der Leistungsstörung)	B	Z,F	I	B	
Eskalationsmanagement der fachspezifischen Leistungsstörung	Z,F	I	B	B	
Eskalationsmanagement der geschäftsbereichsspezifischen Leistungsstörung	Z,F	B	I	B	
<h3>3.3. Schulungen</h3>					
<p>Schulungen und Schulungsmaterialien dienen als entscheidender Faktor zur erfolgreichen Einführung und Akzeptanz von IT-Lösungen sowie zur Schaffung eines digitalen Mindsets in der Mitarbeiterschaft.</p>					

## PLAN BUILD RUN CONTROL

	Dez. 6	Dez. 8	Dezernate	InfoKom	Sonderrolle Dezernate 1 & 2
Angebot und Durchführung von Schulungen und Schulungsmaterial basierend auf dem erarbeiteten Curriculum zur Ertüchtigung der Mitarbeitenden in den konkreten IT-Lösungen	B			I	Z (10.02),F
Angebot und Durchführung von Schulungen und Schulungsmaterial basierend auf dem erarbeiteten Curriculum zur Ertüchtigung der Mitarbeitenden zu Themen der digitalen Transformation	B			I	Z (10.02),F
Geschäftsbereichsspezifische IT- und Digitalisierungsschulungen des Dezernats 8	I	Z,F		I	
<h3>3.4. Strategischer IT-Einkauf und IT-Vergaben</h3>					
<p>Im Bereich des IT-Einkaufs und der IT-Vergaben geht es um strategisch wichtige Entscheidungen hinsichtlich der in der IT-Strategie definierten Grundsätze – dies vor allem mit Blick auf zu beschaffende digitale Produkte / Lösungen.</p>					
Verbandsweite Bündelung und Konsolidierung des Prozesses „Übergabe Einkauf und Beschaffung von IT“ (anschließend an den Anforderungsprozess) mit Blick auf die Grundsätze und Ziele der IT-Strategie im LVR	Z,F	I	I	B	
- bei übergreifenden IT-Lösungen	Z,F	I	I	B	
- bei geschäftsbereichsspezifischen IT-Lösungen des Dezernats 8	B	Z,F	I	B	
- bei fachspezifischen IT-Lösungen	B	I	Z,F	B	
Verhandeln und Schließen von allgemeinen Beschaffungsverträgen	B	I	I	Z,F	

## PLAN BUILD RUN CONTROL

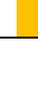
	Dez. 6	Dez. 8	Dezernate	InfoKom	Sonderrolle Dezernate 1 & 2
Verhandeln und Schließen von fachspezifischen Beschaffungsverträgen	B	I	B	Z,F	
Verhandeln und Schließen von geschäftsbereichsspezifischen Beschaffungsverträgen des Dezernats 8	B	B	I	Z,F	

## PLAN BUILD RUN CONTROL

	Dez. 6	Dez. 8	Dezernate	InfoKom	Sonderrolle Dezernate 1 & 2
--	--------	--------	-----------	---------	--------------------------------

### 4. CONTROL

(Kennzahlbasierte) steuernde und überprüfende Maßnahmen und Aktivitäten zur Sicherstellung und Optimierung von Wirtschaftlichkeit, Zielerreichung, Einhaltung von Qualität und Compliance. Kontrolle der Einhaltung von in der IT-Strategie definierten Grundsätze und Ziele.

4.1. IT-Projekt- und Programm-Management							
Übergreifende IT-Projekt- und Programmorganisation und Zusammenführung von Informationen diverser Projekte. Über digitale Dashboards kann ein Gesamtüberblick zu Projektfortschritten und -Statusinformationen geschaffen werden.							
Gesamtsteuerung übergreifender Projekte und Programme im Sinne eines Multiprojektmanagements	Z,F		B		B		
- Technische Leitung von Projekten	B		I		I		Z,F 
- Fachliche Leitung von übergreifenden Projekten	Z,F		I		I		B 
- Leitung von geschäftsbereichsspezifischen Projekten und Programmen des Dezernats 8	I		Z,F		I		I 
- Fachliche Leitung von fachspezifischen Projekten und Programmen	I		I		Z,F 		I 
- Operative Durchführung der Projekt- und Programmorganisation und -Management	B		I		I		Z,F 
- Operative Durchführung der geschäftsbereichsspezifischen Projekt- und Programmorganisation und -Management des Dezernats 8	I		Z,F		I		I 
Geschäftsbereichsspezifische Steuerung des Projekt- und Programm-Managements des Dezernats 8	I		Z,F				I 

## PLAN BUILD RUN CONTROL

	Dez. 6	Dez. 8	Dezernate	InfoKom	Sonderrolle Dezernate 1 & 2
--	--------	--------	-----------	---------	--------------------------------

### 4.2. IT-Kosten-Controlling

Ganzheitliche Kostenbetrachtung von IT-Services sowie Steuerung der LVR-IT-Kosten.

Ganzheitliche Kostenbetrachtung von IT-Services. Steuerung der LVR-IT-Kosten im Hinblick auf das geplante Gesamt-IT-Budget.

Z,F		B		B		B	
-----	---	---	---	---	---	---	---

Ganzheitliche Kostenbetrachtung von geschäftsbereichsspezifischen IT-Services des Dezernats 8

I		Z,F				I	
---	---	-----	---	--	--	---	---

### 4.3. Reporting

Reporting zu Services des IT-Dienstleisters sowie regelmäßige Bereitstellung von vereinbarten Kennzahlen zu den IT-Services.

Festlegung von Kennzahlen und Erhebungsmethoden zu den Services des IT-Dienstleisters

Z,F		I		I		B	
-----	---	---	---	---	---	---	---

Festlegung von Kennzahlen und Erhebungsmethoden zu den geschäftsbereichsspezifischen Services des IT-Dienstleisters für das Dezernat 8

I		Z,F				B	
---	---	-----	---	--	--	---	---

Regelmäßige Bereitstellung von Berichten und Auswertungen zu IT-Services zu vereinbarten Kennzahlen

F		I		I		Z	
---	---	---	---	---	---	---	---

Regelmäßige Bereitstellung von geschäftsbereichsspezifischen Berichten und Auswertungen zu IT-Services zu vereinbarten Kennzahlen des Dezernats 8

I		F				Z	
---	---	---	---	--	--	---	---

### 4.4. Benchmark

Exemplarischer Marktvergleich der IT-Services in Bezug auf Qualität, Kosten und Leistung.

Benchmark von Kosten und Leistung von IT-Services in geeigneten Stichproben

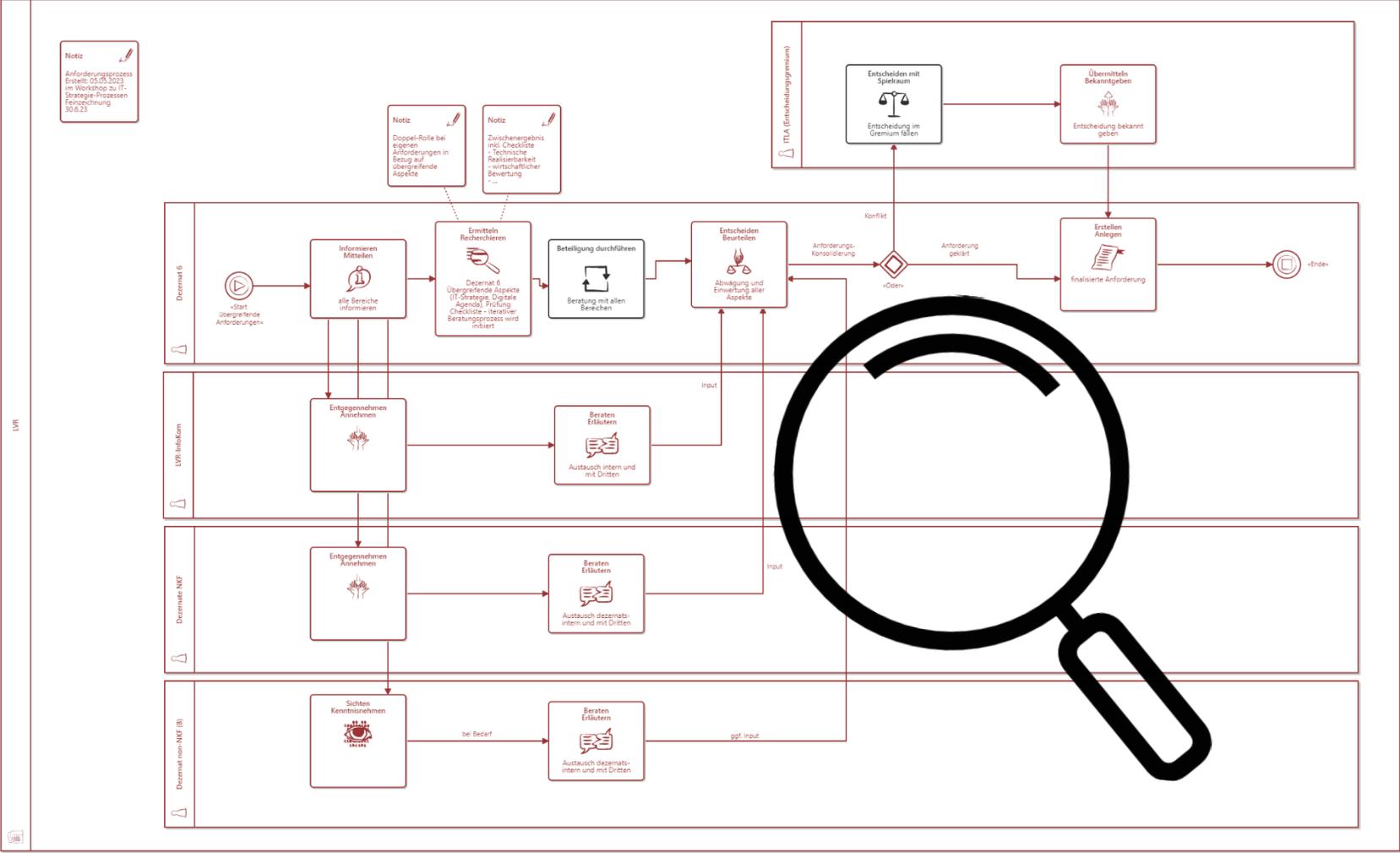
Z,F		B		B		B	
-----	---	---	---	---	---	---	---

## PLAN BUILD RUN CONTROL

	Dez. 6	Dez. 8	Dezernate	InfoKom	Sonderrolle Dezernate 1 & 2
Benchmark von Kosten und Leistung von geschäftsbereichsspezifischen IT-Services des Dezernats 8	I	Z,F		B	
4.5. Qualitätssicherung					
Übergeordnete Qualitätssicherung von IT-Leistungen zur nachhaltigen Weiterentwicklung der IT im Verband – Wirkungscontrolling (Qualitätsberichte etc.).					
Sicherstellung der Qualität von IT-Leistungen mit direktem Bezug zu den in den Leistungsscheinen vereinbarten kundenorientierten Services.	Z,F	I	I	B	
Sicherstellung der Qualität von IT-Leistungen mit direktem Bezug zu den in den geschäftsbereichsspezifischen Leistungsscheinen vereinbarten kundenorientierten Services	I	Z,F	I	B	
4.6. Datenschutz					
Die Einhaltung und Prüfung der (fach- und geschäftsbereichsspezifischen) Datenschutzregeln muss entsprechend der geltenden Gesetze sichergestellt werden.					
Einhaltung und Prüfung von Datenschutzregeln in den IT-Lösungen	Z,F			B	B (10.03/DSB)
Einhaltung und Prüfung von fachspezifischen Datenschutzregeln in den IT-Lösungen			Z,F	B	B (10.03/DSB)
Einhaltung und Prüfung von geschäftsbereichsspezifischen Datenschutzregeln in den IT-Lösungen des Dezernats 8		Z,F		B	B (10.03/DSB)
4.7. Security					
Einhaltung der sicherheitstechnischen Vorgaben in den IT-Lösungen.					

## PLAN BUILD RUN CONTROL

	Dez. 6	Dez. 8	Dezernate	InfoKom	Sonderrolle Dezernate 1 & 2
Einhaltung und Prüfung von Sicherheitsaspekten in den IT-Lösungen (security-by-design & default)	Z,F	I	I	B	
Informationssicherheit Dezernat 8 gemäß § 75 c SGB V		Z,F		B	
<h3>4.8. Outsourcing-Dienstleister-Steuerung</h3>					
<p>IT-Services werden häufig durch den Dienstleister selbst erstellt und betrieben, vielmehr wird die Leistung bei anderen Dienstleistern eingekauft (IAAS, PAAS, SAAS). Die Leistungserbringung durch diese Dienstleister muss entsprechend der Vorgaben für die Leistungserbringung durch InfoKom selbst geplant und gesteuert werden.</p>					
IT-Dienstleistersteuerung und IT-Lieferantensteuerung	B	B	B	Z,F	
- bei geschäftsbereichsspezifischen Leistungserbringern des Dezernats 8	B	Z,F		B	



Aufstellung der IT-Budgets im NKF-Bereich in Federführung Dezernat 6

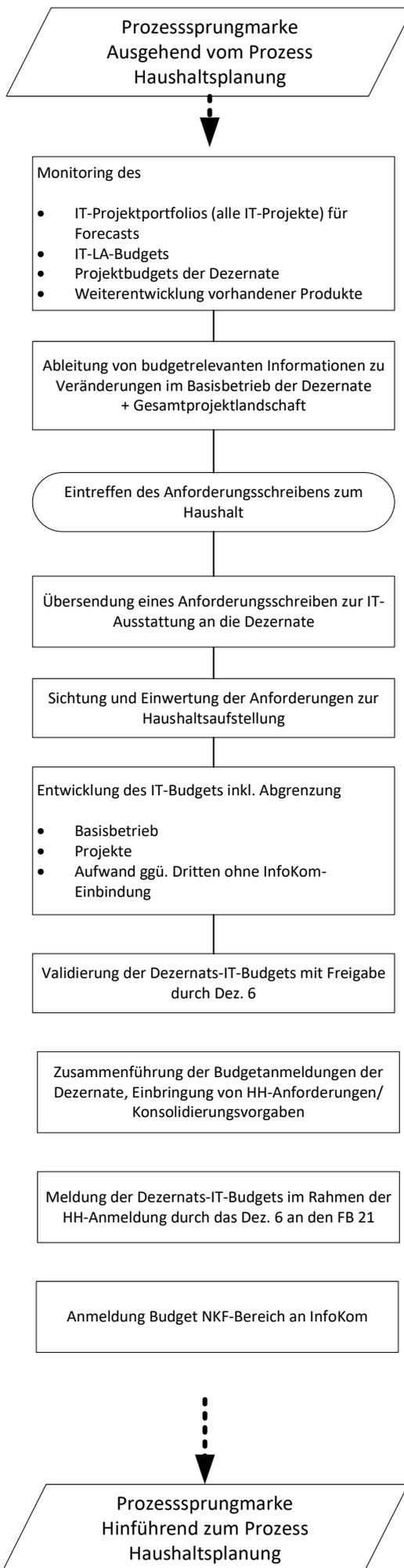
laufend

3 Wochen

6 Wochen

2 Wochen

1 Woche



Dez.6 InfoKom

ITKO Dezernate

Dez.6 ITKO

Dez.6

Dez.6 Dezernate

Dez.6

ITKO Dez.6

Dez.6

Dez.6 Dezernate

Dez.6 InfoKom

Stellungnahme des Dezernats 6 bei IT-bezogenen Anträgen auf die Einrichtung von Stellen und Zahlungsmöglichkeiten (ZM)

—laufend—

—Anlassbezogen—

—Max. 3 Wochen—

Monitoring geplanter Personalbindung anhand des:

- IT-Projektportfolios (alle IT-Projekte) für Forecast
- IT-LA-Budgets
- Projektbudgets der Dezernate

Dez.6

ITKO

Mehrbedarfsanforderung

Anmeldung eines zusätzlichen Stellenbedarfs

Anmeldung eines zusätzlichen Personalbedarfs als ZM

Dezernate

Übermittlung an Dez. 6

Sichtung und Einwertung der Anforderungen aus der IT-Gesamtsteuerungsperspektive

Dez.6

Stellungnahme

Abgabe einer Stellungnahme an das antragstellende Dezernat u.a. unter Berücksichtigung von

- der Gesamtprojektlandschaft
- temporärem Sourcing
- der dauerhaften Bündelung von Kompetenzen mit übergreifendem Einsatz

Dez.6

Mitzeichnung oder begründete Ablehnung

Dez.6



Prozesssprungmarke  
Hinführend zum Prozess  
Personalbedarfsanmeldung  
bzw. Stellenplananmeldung

12.60