



Staatskanzlei des Kantons Zürich

E-Government

Strategiecontrolling E-Government

Vom Regierungsrat genehmigt
am 1. Juli 2009

Referenzierte Dokumente			
Bezeichnung	Inhalt	Autor	Datum
[1]	E-Government-Strategie des Kantons Zürich 2008-2011	Stabsstelle E-Government	10.09.08
[2]	Handbuch, Richtlinien bei der Abwicklung von E-Government-Projekten	Stabsstelle E-Government	2006
[3]	Legislaturziele des Regierungsrates 2007-2011	Regierungsrat des Kt. ZH	12.09.07
[4]	Posat ZH Projektmanagement Handbuch	Baudirektion und Finanzdirektion Kt. ZH	2008
[5]	E-Government Schweiz (Strategiepapier, Rahmenvereinbarung)	ISB Bund	24.01.07
[6]	E-Government-Projekte im Kanton Zürich	Stabsstelle E-Government	06.2008
[7]	Katalog der priorisierten Vorhaben	ISB Bund	28.10.08
[8]	eCH-0070 Inventar der öffentlichen Leistungen Schweiz	eCH	08.09.08

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	5
1.1.	E-Government-Entwicklung im Kanton Zürich	5
1.2.	E-Government-Strategie Kanton Zürich 2008-2012 [1]	5
2.	Zielsetzung	5
3.	Ausgangslage	6
3.1.	Relevante Vorgaben & Anforderungen	6
3.2.	Analyse bestehender Lösungen	7
3.3.	Herausforderungen für ein erfolgreiches Strategiecontrolling	8
4.	Framework Strategiecontrolling	9
4.1.	Projektportfolio-Management (PPM).....	10
4.2.	Strategieüberprüfung & Zielerreichungskontrolle	15
5.	Berichterstattung und Kommunikation	16
5.1.	Berichterstattung	16
5.2.	Kommunikation der Ergebnisse	20
6.	Umsetzung	21
6.1.	Herausforderungen angehen.....	21
6.2.	Termine	22
7.	Anhang – Auszug aus den Informationen zum Erhebungsformular für Projekte	23
7.1.	Zweck des Formulars	23
7.2.	Aufbau des Erhebungsformulars für E-Government-Projekte.....	23
7.3.	Ausfüllen des Formulars	24
7.4.	Informationen/Kriterien Projekt-Erhebung (Ersterhebung)	24
7.5.	Projektstatus	26

7.6.	Abgeschlossene Projekte	27
------	-------------------------------	----

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Strategiecontrolling Framework	10
Abbildung 2: Planungsgrundlagen.....	11
Abbildung 3: Projekt-Informationen bei Erhebung.....	12
Abbildung 4: Projektstatus-Informationen	13
Abbildung 5: Abgeschlossenes Projekt.....	13
Abbildung 6: Verantwortlichkeiten Erstellung Projektportfolio	14
Abbildung 7: Verantwortlichkeiten Aktualisierung Projektportfolio & Statusberichte.....	15
Abbildung 8: Zusammensetzung der Zielerreichung für gesamte Strategieperiode	16
Abbildung 9: Zielerreichung basierend auf Umsetzungsfortschritt	17
Abbildung 10: Zusammensetzung der Zielerreichung für gesamte Strategieperiode	17
Abbildung 11: Kosten pro Ziel und Direktion	18
Abbildung 12: Kosten pro Ziel und Direktion	19
Abbildung 13: Anzahl der Projekte geordnet nach Priorität und Ziel	19
Abbildung 14: Projekt-Informationen	23
Abbildung 15: Projektstatus.....	23
Abbildung 16: Abgeschlossenes Projekt.....	24

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Eingabefelder für Projekterfassung	26
Tabelle 2: Eingabefelder für Statusmeldung	27
Tabelle 3: Eingabefelder Projektabschluss.....	27

1. Einleitung

1.1. E-Government-Entwicklung im Kanton Zürich

E-Government hat mit der Festlegung der E-Government-Strategie Schweiz anfangs 2007 sowohl in Schweiz als auch im Kanton Zürich an strategischer Bedeutung gewonnen, was insbesondere das Legislaturziel 6.6 „Umfassenden elektronischen Amtsverkehr ermöglichen (E-Government)“ aus den Legislaturzielen 2007-2011 aufzeigt.

Die E-Government Aufgaben sollen möglichst effizient und effektiv wahrgenommen werden. Mit RRB Nr. 481/2007 hat der Regierungsrat die Stabsstelle E-Government unter anderem mit folgenden Aufgaben betraut:

- Umfeldanalyse und Strategieentwicklung
- Richtlinien für die Umsetzung von E-Government
- Führung und Steuerung E-Government Projektportfolio
- Aufbau und Ausbau E-Government Infrastruktur und Angebote
- Kommunikation der E-Government-Angebote

Die Stabsstelle E-Government soll bei der Erfüllung ihrer Aufgaben eng mit den betroffenen Direktionen zusammenarbeiten.

1.2. E-Government-Strategie Kanton Zürich 2008-2012 [1]

Im ersten Halbjahr 2008 hat die Stabsstelle E-Government als Grundlage für die weitere Entwicklung von E-Government im Kanton Zürich die E-Government-Strategie 2008-2012 erarbeitet. Die Strategie wurde im Frühjahr 2008 bei allen Direktionen und der Staatskanzlei vernehmlassert und am 10. September 2008 vom Regierungsrat festgesetzt. Damit ist ein weiterer wichtiger Meilenstein für die E-Government-Aktivitäten im Kanton Zürich erreicht worden.

Die Umsetzung der Strategie erfolgt gemäss Strategiepapier mit der bestehenden Organisationsstruktur, d.h. durch die Direktionen und Ämter. Die mit der entsprechenden Leistungserbringung beauftragten Verwaltungseinheiten sind verantwortlich für die Budgetierung, Finanzierung, Umsetzung und Pflege der elektronischen Angebote. Sie erhalten dabei Unterstützung durch übergreifend tätige Gremien und Fachstellen, insbesondere durch das Kantonale IT-Team (KIT), die Informationsbeauftragtenkonferenz, die Stabsstelle E-Government, die Koordinationsstelle IDG und den Datenschutzbeauftragten. Für verwaltungsübergreifende Projekte übernimmt eine Direktion oder die Staatskanzlei oder eines der übergreifend tätigen Gremien die Federführung. Die Beschlussfassung erfolgt über die ordentlichen Verwaltungswege (z.B. Regierungsratsbeschluss mit Mitberichtsverfahren). Die Stabsstelle E-Government ist verantwortlich für die (Weiter-)Entwicklung der Strategie, die Überprüfung deren Umsetzung sowie die Führung und Steuerung des Projektportfolios. Sie hat den Auftrag, das Projektportfolio dem Regierungsrat zur Genehmigung einzureichen. Zudem hat sie jährlich über den Stand der Umsetzung der Strategie zu berichten und das aktualisierte Projektportfolio vorzulegen.

Indem die Stabsstelle E-Government mit der Kontrolle und der Steuerung der Umsetzung der Strategie und der Führung des Projektportfolios beauftragt ist - die Umsetzung und Finanzierung der E-Government-Projekte jedoch durch die Direktionen und Ämter erfolgt - befindet sie sich in einem Spannungsfeld. Mit dem vorliegenden Konzept wird dieser Sachverhalt berücksichtigt.

2. Zielsetzung

Damit die Stabsstelle E-Government ihre Aufgaben erfüllen kann, muss gemäss E-Government Strategie des Kantons Zürich ein Strategiecontrolling aufgebaut und die nötigen technischen und organisatorischen Arbeitsinstrumente sowie Hilfsmittel für die Direktionen und die Staatskanzlei

bereitgestellt werden.

Das Strategiecontrolling verfolgt folgende Ziele:

- **Überprüfung der Strategie:** Das Strategiecontrolling ermöglicht, die E-Government-Strategie des Kantons Zürich auf ihre Richtigkeit zu überprüfen.
- **Erstellen, führen und steuern des Projektportfolios:** Mit Unterstützung von geeigneten Kriterien sollen die Projekte koordiniert, beurteilt und priorisiert werden können.
- **Umsetzungskontrolle der Strategie:** Der Umsetzungsgrad der Strategie und die Erreichung der strategischen Ziele sind mess- und kommunizierbar.
- **Aufzeigen von Handlungsbedarf:** Der Handlungsbedarf in allen Bereichen der Strategieumsetzung kann systematisch identifiziert und es können Massnahmen definiert werden.
- **Transparenz schaffen:** Es wird intern und für die Öffentlichkeit Transparenz über bestehende E-Government-Angebote und -Projekte geschaffen.

Als Ergebnis liefert das Strategiecontrolling E-Government ein (jährlich aktualisiertes) Projektportfolio und Berichte zu Händen des Regierungsrates sowie bei Bedarf eine angepasste Strategie.

3. Ausgangslage

3.1. Relevante Vorgaben & Anforderungen

Folgende Dokumente sind für das Strategiecontrolling relevant und Grundlage für dessen Umsetzung.

3.1.1. Legislaturziele des Regierungsrates 2007-2011 [3]

Die Legislaturziele werden zu Beginn einer Legislatur vom Regierungsrat verfasst und prägen den Fokus der politischen Arbeiten im Kanton Zürich. Der Regierungsrat hat mit den Legislaturzielen 2007-2011 [3] übergeordnete Zielsetzungen für die Verwaltung formuliert, worin E-Government einen wesentlichen Beitrag leistet. Das Legislaturziel 6.6 ‚Umfassenden elektronischen Amtsverkehr ermöglichen (E-Government)‘ nimmt direkt Bezug auf E-Government. Als inhaltlicher Handlungsschwerpunkt wird damit der Bereich des elektronischen Amtsverkehrs (insbesondere Bewilligungsverfahren) vorgegeben.

3.1.2. E-Government-Projekte im Kanton Zürich [6]

In diesem Dokument wird eine Übersicht der laufenden und geplanten E-Government-Projekte für den Zeitraum 2008-2011 aufgezeigt. Dazu wurde im Januar/Februar 2008 bei allen Direktionen und der Staatskanzlei eine Umfrage durchgeführt, bei der einerseits das bestehende und andererseits das geplante E-Government-Angebot erhoben wurde.

3.1.3. PosatZH Projektmanagement Handbuch [4]

Die im PosatZH Handbuch zusammengefassten Methoden und Verfahren können für alle Projekte der Direktionen des Kantons Zürich angewendet werden. PosatZH hat folglich auch Gültigkeit für E-Government-Projekte.

3.1.4. E-Government-Strategie Schweiz [5]

Gemäss öffentlich-rechtlicher Rahmenvereinbarung hat sich der Kanton Zürich verpflichtet, die Umsetzung der E-Government-Strategie Schweiz mitzutragen. Die Strategie legt Grundsätze, Vorgehen sowie Instrumente zu deren Umsetzung fest. Die Umsetzung der Strategie erfolgt de-

zentral aber koordiniert und unter der Aufsicht eines Steuerungsausschusses und einer Geschäftsstelle. Die Organisation dieser Koordinationsgremien wird in der Rahmenvereinbarung über die E-Government-Zusammenarbeit von Bund und Kantonen festgehalten. Zur Umsetzungshilfe wurden die Vorhaben, welche koordiniert umgesetzt werden müssen, in einem Katalog erfasst. Dieser „Katalog der priorisierten Vorhaben“ [7] gilt als wichtigstes Umsetzungsinstrument und Planungsgrundlage für E-Government-Projekte im Kanton Zürich.

3.1.5. Inventar der öffentlichen Leistungen Schweiz eCH-0070 [8]

Das Inventar enthält öffentliche Leistungen aller drei Staatsebenen (Bund, Kanton, Gemeinden). Das Leistungsinventar ist ein Bestandteil der Referenzdokumentation zur *Geschäftsarchitektur E-Government Schweiz*. Das Leistungsinventar liefert die „Landkarte“ zu den auf Schweizer *E-Government-Portalen* erfassten öffentlichen Leistungen und wird ebenfalls zur Planung des E-Government-Angebotes des Kantons Zürich beigezogen.

3.1.6. Schweizer Studien zu E-Government

Der Kanton Zürich gibt zusammen mit den anderen Kantonen und teilweise mit dem Bund alle zwei Jahre drei Studien in Auftrag, welche unterschiedliche Zielgruppen abdecken und andere Informations-Ziele verfolgen:

- **Zufriedenheit im E-Government – ZeGo (Universität Basel):** Diese Studie hat zum Ziel, die Zufriedenheit der Bevölkerung bezüglich bestehender online-Angebote zu messen und die Akzeptanz für neue Dienstleistungen zu erfragen.
- **Firmen und E-Government (gfs Bern):** Zielgruppe dieser Studie sind die Firmen, insbesondere Klein- und Mittelbetriebe. Sie befasst sich einerseits mit der Zufriedenheit mit bestehenden Dienstleistungsangeboten, erhebt aber auch Bedürfnisse.
- **Verwaltung und E-Government (gfs Bern):** Die Studie dient dazu, den heutigen Stand des Angebots auf Gemeinde- und Kantonsebene sowie bei der Bundesverwaltung zu beschreiben. Die Studie soll zudem als Basis für ein Monitoring des E-Government-Angebots in der Schweiz angelegt sein.

3.2. Analyse bestehender Lösungen

Um sich einen Überblick über bereits bestehende Strategiecontrolling- und Projektportfolio-Management-Lösungen bei der kantonalen Verwaltung und auch ausserhalb zu verschaffen, wurde recherchiert und mit diversen Stellen Kontakt aufgenommen.

In den Kantonen Zürich und St. Gallen sowie auf Bundesebene laufen diverse Bestrebungen zum Aufbau eines Strategiecontrollings und oder eines Projekt-Portfolio-Management-Systems. Die Controlling-Projekte befinden sich, mit Ausnahme des Bundes, noch in der Planungs- oder in der Konzeptphase und sind folglich nicht bis ins Detail definiert. Nachfolgend wird ein Einblick in aktuelle Projekte und Lösungen (ohne Anspruch auf Vollständigkeit) im näheren Umfeld gegeben und in Kapitel 3.2.6 zusammenfassend dargestellt.

3.2.1. Nutzwertanalyse des Immobilienamtes Zürich

Damit die Baudirektion eine Realisierungsreihenfolge der Projekte aller Direktionen erstellen kann, benötigt sie den Nutzwert der einzelnen Projekte. Dazu nimmt die Direktion in Zusammenarbeit mit dem Immobilienamt in der Projektinitialisierungsphase eine Nutzwertanalyse vor.

3.2.2. Multiprojektmanagement der Finanzdirektion Zürich

Das Multiprojektmanagement MPM FD ist das Instrument der Finanzdirektion zur Steuerung von Projekten/Vorhaben, welche von übergeordneter Bedeutung sind, eine bestimmte Grösse aufweisen oder ein erhöhtes Risikopotenzial besitzen.

Als Controlling-Instrument dient die Projektportfolioliste, welche einerseits die Eckdaten und

andererseits Informationen zum aktuellen Projektstatus (Phase und Meilenstein, Termin, Ziele, Risiken, Kosten), eine Vorschau zum Projektverlauf und zu anstehenden Entscheiden sowie Erläuterungen zum Projektfortschritt, zu Problemen/Risiken und getroffenen Massnahmen beinhaltet.

3.2.3. Geplantes Projektportfolio-Management der Baudirektion

In der Baudirektion wird zurzeit im Generalsekretariat und in einzelnen Ämtern im Sinne eines Pilotprojekts das Multiprojektmanagement-Werkzeug „Planta“ eingeführt. Die Prozesse basieren dabei auf PosatZH. Die Baudirektion plant im Weiteren den Ausbau des Projektcontrollings auf Direktionsebene.

3.2.4. Strategiecontrolling und Projektportfolio-Management für IT-Projekte (KITT)

Das KITT plant, für die im Dezember 2008 festgesetzte IT-Strategie ein Controlling mit dem entsprechenden Projektportfolio-Management aufzubauen.

3.2.5. Ausserkantonale Lösungen

Ausserhalb der kantonalen Verwaltung wurden zudem folgende Lösungen betrachtet:

- Strategiecontrolling E-Government-Schweiz: Zweck des Strategiecontrollings ist die Entwicklung des E-Governments zielgerichtet voran zu treiben. Die E-Government-Ziele sollen dabei durch die Umsetzung eines Portfolios von rund 40 Vorhaben erreicht werden.
- E-Government Controlling St. Gallen: Ziel des Controllings ist die Sicherstellung der Zielerreichung der E-Government-Strategie 2006 des Kantons St. Gallen.

3.2.6. Fazit der betrachteten Lösungen

Gemäss heutigem Wissensstand gibt es in der kantonalen Verwaltung Zürich direktionsübergreifend weder ein einheitliches Strategiecontrolling noch ein gemeinsam genutztes Projektportfolio-Management. Die Projektmanagement-Methode PosatZH wird nicht in allen Direktionen umgesetzt.

Eine Beurteilung, ob bestehende interne oder externe Lösungen wiederverwendet werden könnten, ist erst zu einem späteren Zeitpunkt möglich.

3.3. Herausforderungen für ein erfolgreiches Strategiecontrolling

Folgende kritische Faktoren sind für den Erfolg des Strategiecontrolling Vorhabens von zentraler Bedeutung:

3.3.1. Bereitstellung der benötigten Informationen

Die Aussagen in der Berichterstattung zu Handen des Regierungsrates sind direkt abhängig von der Quantität und Qualität der Grundlage auf der sie aufbauen. Das Strategiecontrolling wird nur erfolgreich sein können, wenn die Direktionen sich bereit erklären, die benötigten Informationen aktuell, vollständig und von ausreichender Qualität zur Verfügung zu stellen. Auf der anderen Seite muss sichergestellt werden, dass der Umfang der von den Direktionen benötigten Informationen ein akzeptables Ausmass annimmt. Eine zusätzliche Herausforderung besteht darin, dass es in den Direktionen keine konkreten und direkten Ansprechstellen (E-Government-Verantwortliche oder Projektportfolio-Manager) für E-Government gibt.

Zudem werden zur Erarbeitung der Inhalte für die Berichterstattung Informationen einer umfangreichen Anzahl Projekte zusammengezogen und durch verschiedene Prozesse verarbeitet. Einerseits birgt die Konsolidierung von Informationen die Gefahr, dass Aussagen verwässert werden und andererseits muss die Komplexität der Prozesse zur Verarbeitung der Informationen

auf einem vertretbaren Masse gehalten werden. Dieses Gleichgewicht muss mit den künftigen Strategiecontrolling Werkzeugen hergestellt werden.

3.3.2. Bestehende oder geplante PPM-Lösungen in der kantonalen Verwaltung

Die in der kantonalen Verwaltung bestehenden oder geplanten Projektportfolio-Management-Systeme sind unterschiedlich ausgeprägt und teilweise erst in der Planungsphase (z.B. KITT). Ein E-Government-Instrumentarium soll einfach und zeitsparend von den zuständigen Stellen zu benutzen sein und möglichst einen Mehrwert für diese schaffen (z.B. indem ein PPM auf Direktionsstufe zur Verfügung steht). Ideal wäre, wenn Synergien genutzt und gemeinsam benötigte Daten für das Projektportfolio-Management (z.B. aus KITT-Projekten) einmal erfasst und mehrfach verwendet werden könnten (z.B. durch ein direktionsübergreifendes PPM).

3.3.3. Projektkultur und -organisation kantonale Verwaltung

In der kantonalen Verwaltung sind die Projektkultur und die entsprechenden Kompetenzen bezüglich Projektmanagement sehr unterschiedlich ausgeprägt. Einige Direktionen oder Ämter arbeiten nach der Methode PosatZH, andere nach Hermes oder gar keiner Methode. Auch bezüglich Organisation gibt es keine einheitlichen Projekt-Strukturen. Die Finanzdirektion verfügt über ein Multiprojektmanagement mit entsprechend verantwortlichen Personen (Projektportfoliocontroller), die ideale Ansprechpartner für die Stabsstelle E-Government wären. Gewisse für das Strategiecontrolling benötigte Informationen könnten effizienter und einfacher generiert werden, wenn sie aus einer einheitlichen Projektmanagement-Methodik fliessen würden. Auf eine einheitlichere Projektkultur arbeitet auch das KITT hin (u.a. Förderung PosatZH).

4. Framework Strategiecontrolling

Das folgende Framework zeigt den Mechanismus, die Instrumente, Werkzeuge und Hilfsmittel des Strategiecontrollings auf. Für die Überprüfung und Weiterentwicklung der Strategie und der Kontrolle des Projektportfolios auf Vollständigkeit werden laufend Informationen aus dem Umfeld verarbeitet. Relevant sind dabei insbesondere die Legislaturziele [3], E-Government Schweiz [5], IT-Entwicklungen (z.B. IT-Strategie Kanton Zürich), die Ergebnisse der verschiedenen internationalen und nationalen E-Government-Studien (u.a. Zufriedenheits- und Bedürfnisanalyse der Leistungsbezügerinnen und Leistungsbezüger) sowie rechtliche Entwicklungen. Die Informationen aus dem Umfeld und die daraus abgeleiteten Ziele, Kriterien und Messgrössen haben sowohl Einfluss auf das Projektportfolio-Management (z.B. für die Priorisierung der Projekte und die Vollständigkeitskontrolle des Portfolios) als auch auf die Strategieüberprüfung. Das Projektportfolio-Management arbeitet die Projektinformationen auf und liefert Informationen zur Umsetzungs- und Zielerreichungskontrolle. Die Ergebnisse aus diesen Prozessen resultieren in der Berichterstattung an den Regierungsrat. Die Kernprozesse Projektportfolio-Management, Strategieüberprüfung, Zielerreichungskontrolle und Berichterstattung werden aufgrund ihrer Relevanz in den nächsten Kapiteln genauer beschrieben.

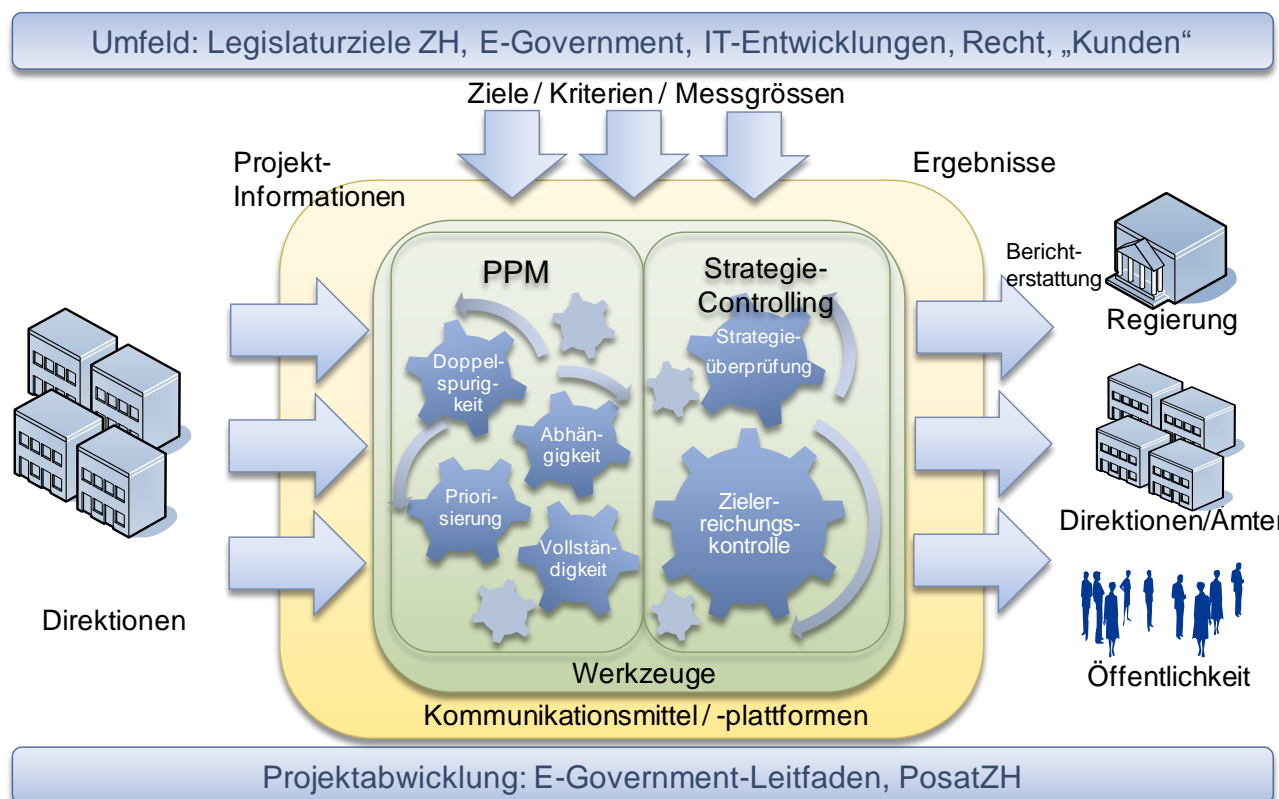


Abbildung 1: Strategiecontrolling Framework

4.1. Projektportfolio-Management (PPM)

Das Projektportfolio dient der Stabsstelle E-Government als zentrales Instrument zur Wahrnehmung der Strategiecontrolling Aktivitäten „Strategie überprüfen“ und „Zielerreichung messen“. Als Planungsgrundlage wird ein Überblick über den aktuellen Stand der E-Government Voraussetzungen und Leistungen des Kantons Zürich erstellt und in Listen geführt (Kapitel 4.1.1).

Um das Projektportfolio aufzubauen und zu bewirtschaften, benötigt die Stabsstelle E-Government von den Direktionen Informationen über geplante, laufende und abgeschlossene E-Government-Projekte. Diese Projektinformationen werden durch die Direktionen mit Hilfe eines *Erhebungsformulars* (Kapitel 4.1.2) gemeldet. Zur Minimierung des Erfassungsaufwandes sind unterschiedliche Arten der Erfassung vorgesehen: Die Ersterhebung, die zu Beginn einer Strategieperiode durchgeführt wird (Kapitel 4.1.2) und die jährliche Projektstatus-/bzw. Projektabschluss-Meldung (Kapitel 4.1.4).

4.1.1. Planungsgrundlagen

Als Grundlage für die Planung der E-Government Voraussetzungen und Leistungen des Kantons Zürich werden das *Inventar der öffentlichen Leistungen Schweiz (eCH-0070)* [8] und der *Katalog priorisierter Vorhaben des Bundes (E-Government-Strategie Schweiz)* [9] herangezogen. Die folgende Grafik zeigt die Zusammenhänge dieser Aufstellungen mit der E-Government Planung des Kantons Zürich auf:

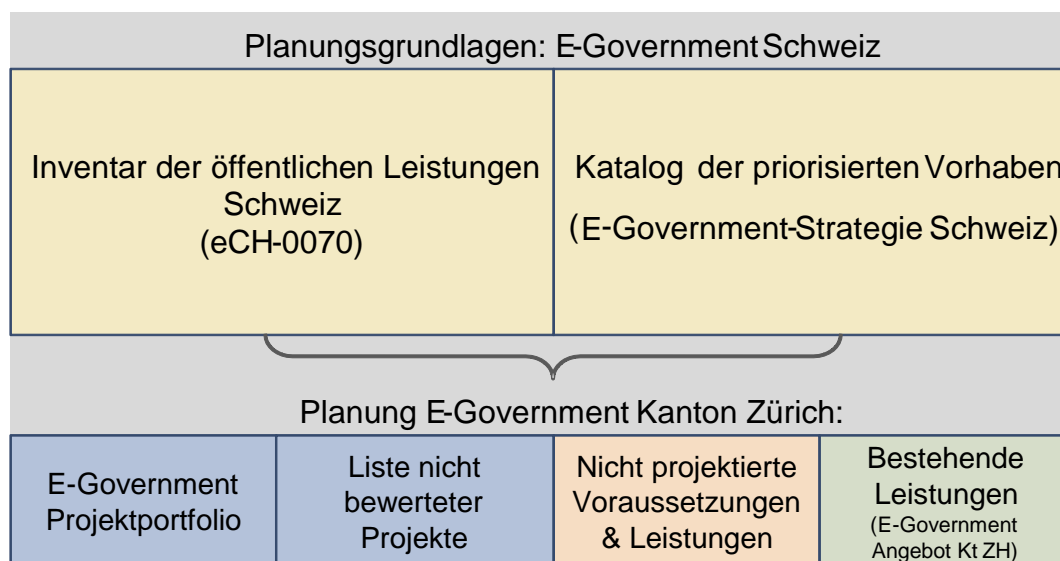


Abbildung 2: Planungsgrundlagen

Da die E-Government Voraussetzungen und Leistungen des Kantons Zürich unterschiedliche Umsetzungsstatus aufweisen, werden sie separat gelistet:

- E-Government Projektportfolio: Alle E-Government Projekte des Kantons Zürich, die zur Beurteilung der Zielerreichung berücksichtigt werden.
- Liste nicht bewerteter Projekte: Bestehende Projekte, die für die Beurteilung der Zielerreichung nicht berücksichtigt werden, da sie nicht alle Kriterien zur Aufnahme ins Portfolio erfüllen (siehe Kapitel 4.1.2).
- Nicht projektierte Voraussetzungen und Leistungen: Voraussetzungen und Leistungen die weder bestehen, noch projektiert sind, aber zur Erreichung der Ziele umgesetzt werden sollten.
- Bestehende Leistungen: die zur Verfügung stehenden E-Government Leistungen des Kantons Zürich.

Die Listen werden durch die Stabsstelle E-Government zentral geführt und stehen allen Direktionen und der Staatskanzlei für die Planung ihrer E-Government-Projekte zur Verfügung.

4.1.2. Erstellung des Projektportfolios

Zu Beginn einer Strategieperiode (d.h. ca. alle vier Jahre) wird das Projektportfolio erstellt. Dazu werden an einem angekündigten Stichtag alle vorhandenen E-Government-Projekte bei den Direktionen und der Staatskanzlei erhoben. Die Erhebung der Daten erfolgt grundsätzlich konsolidiert über die Direktionen, sie wird nur einmal pro Strategieperiode durchgeführt und beschränkt sich auf die für eine Beurteilung notwendigen Projektinformationen. Bei der in Kapitel 4.1.4 beschriebenen Aktualisierung werden nur noch die Statusinformationen zu den bereits gemeldeten Projekten erhoben.

Die Direktionen können Projekte, die sie während der aktuellen Strategieperiode initialisiert haben, jährlich zu den Rapportierungszeitpunkten anmelden. Die Projekte werden auf eine allfällige notwendige ausserordentliche Aufnahme ins Projektportfolio geprüft und entweder ins Portfolio aufgenommen oder in der Liste der nicht bewerteten Projekte geführt.

Die Direktionen melden ihre Projekte mittels eines *Erhebungsformulars*, das ihnen zugestellt wird. Zu folgenden Kategorien werden Projektinformationen erhoben:

- Allgemeine Angaben (Projektbeschreibung, zuständige Verwaltungseinheit, Kontaktperson, Zeitraum, Kosten u.a.)

- Funktionen (Art des Angebots: Information, Interaktion, Transaktion)
- Nutzwert-Angaben (strategische Wirkung, Umsetzungsrisiko u.a.)
- Art des Angebots (neu oder Ausbau)

Ein Projekt wird ins Portfolio aufgenommen, wenn es einem strategischen Ziel zugeordnet werden kann und mindestens eines der folgenden Kriterien erfüllt ist:

- Das Projektbudget übersteigt Fr. 150'000.-
- Die Projektdauer ist länger als 6 Monate
- Das Projekt ist von directionsübergreifendem, öffentlichem oder politischem Interesse

Detaillierte Angaben zu allen Feldern und hinterlegten Kriterien des *Erhebungsformulars* sind im Anhang (Kapitel 7) ersichtlich.

Allgemeine Angaben												Funktionen										Allgemeine Angaben				Nutzwert-Angaben		Art des Angebots	
Projekt-ID	Projektziel	Verantwortliche Verwaltungseinheit	Kontaktperson (Name und Telefon)	Kurzbeschreibung des Projekts (Ziel, Rahmenbedingungen, ABHÄNGIGKEITEN zu anderen Projekten)	Projektzustand	Zeitraum	Externe Projektkosten (in CHF)	Spezialfall	Kriterium K1	Kriterium K2		Informations	Interaktion	Transaktion	Informations	Interaktion	Transaktion	Informations	Interaktion	Transaktion	Informations	Interaktion	Transaktion	Informations	Interaktion	Transaktion	Informations	Interaktion	Transaktion
	Erweiterung Datenportal Amtliche Vermessung	Abteilung Vermessung	Hestand Oliver, 043 258 2762	Datenportal nach realisierter Öffnung für Grosskunden per April 2017		Start, Ende				> 6 Monate ODER > 150'000 CHF	nicht erfüllt	Download von Daten	Interaktion von Daten	Transaktion von Daten	Informations	Interaktion	Transaktion	Informations	Interaktion	Transaktion	Informations	Interaktion	Transaktion	Informations	Interaktion	Transaktion	Informations	Interaktion	Transaktion
	Elektronisches Wildbuch W807	Fischerei und Jagdverwaltung	Philip, Urs J., 052 387 70 89	Die eingetragenen Daten können laufend ausgewertet werden und ermöglichen ein sehr flexibles Management des Wildtiers							nicht erfüllt																		
			Philip, Urs J., 052 387 70 76	Fischer eines Jagdreviers können via Internet auf die FAV eigene ...																									

Abbildung 3: Projekt-Informationen bei Erhebung

Wo immer möglich stehen Auswahllisten zur Verfügung, die das Ausfüllen des *Erhebungsformulars* vereinfachen. Ob ein Projekt die Kriterien für die Aufnahme ins Portfolio erfüllt und welche Priorität dem Projekt zugewiesen wird, ist infolge der hinterlegten Kriterien direkt nach der Eingabe der Projektinformationen ersichtlich. Die Prioritätseinstufung dient dazu, diejenigen Projekte herauszuschälen, die erhöhten Einfluss auf die Umsetzung der E-Government Strategie bzw. das Erreichen der Strategieziele haben und entsprechend bei der Zielerreichungskontrolle zu berücksichtigen sind.

4.1.3. Beurteilung des Portfolios

Auf Grundlage der erhobenen Projektinformationen beurteilt die Stabsstelle E-Government das Projektportfolio, insbesondere in Bezug auf Abhängigkeiten, Doppelspurigkeiten sowie Vollständigkeit der Projekte bezüglich der Strategieziele.

Die Projekte im Projektportfolio werden auf directions- und kantonsübergreifende Abhängigkeiten überprüft und die gemeldeten Abhängigkeiten verifiziert. Doppelspurigkeiten sind aufzudecken, da diese eine Ursache von ineffizientem Nutzen von Ressourcen darstellen und unnötige Kosten verursachen. Der Fokus im Projektportfolio-Management liegt auf der Identifikation von funktionellen Doppelspurigkeiten, fachliche sind bereits auf Stufe Direktion abzufangen. Die Überprüfung erfolgt für alle Projekte bei der Erstellung des Projektportfolios sowie danach für jedes neu angemeldete Projekt.

Die E-Government Strategie des Kantons Zürich soll möglichst umfassend umgesetzt werden. Dazu ist eine Überprüfung des Projektportfolios auf dessen Vollständigkeit vorzunehmen. Mit dem Ziel, das kantonale E-Government Angebot zu vervollständigen, müssen für die nicht projektierten Voraussetzungen und Leistungen entsprechende Projekte initialisiert werden.

Bei Doppelspurigkeiten oder fehlenden Vorhaben kontaktiert die Stabsstelle E-Government über die Direktion(en) die zuständigen Stellen, um mit ihnen eine Lösung zu finden. Ist dies nicht möglich, erfolgt bei wichtigen Projekten ein gemeinsamer (d.h. betroffene Direktion(en) und die Stabsstelle E-Government) Antrag an den Regierungsrat inklusive Begründung. Der entsprechende Handlungsbedarf wird zudem in der Berichterstattung ausgewiesen.

4.1.4. Aktualisierung des Projektportfolios (Projektstatus)

Für die Aktualisierung des Projektportfolios werden die Projektstatus-Informationen erhoben.

Die Direktionen erhalten dazu das Erhebungsformular (siehe 4.1.2) mit all ihren Projektinformationen, das sie bei der Ersterhebung (oder beim letzten Statusbericht) eingereicht hatten. Somit beschränkt sich der Aufwand für die Direktionen auf die Aktualisierung der Statusinformationen der Projekte, die im Erhebungsformular mittels „Drop-down“ (Auswahlliste) angegeben werden können:

Projektstatus (dynamisch)						
Termine		Kosten		Umfang/Qualität der Ergebnisse		Risiko der Projektgefährdung
Status	Trend	Status	Trend	Status	Trend	
☺	↗	☺	↗	☺	↗	Ja
☺	→	☺	→	☹	→	Nein
☹	↘	☺	↘	☺	↘	Nein

Abbildung 4: Projektstatus-Informationen

Die Erhebung der Projektstatusinformationen erfolgt jährlich. Bei starken Abweichungen zum vorherigen Statusbericht, die Einfluss auf die Zielerreichung haben, nimmt die Stabsstelle E-Government mit der entsprechenden Direktion Kontakt auf, um mögliche Lösungen zu besprechen, Massnahmen einzuleiten oder entsprechenden Handlungs-/Massnahmenbedarf für die Berichterstattung aufbereiten zu können.

4.1.5. Abgeschlossenes Projekt

Da ein abgeschlossenes Projekt eine Art Spezialfall einer Statusaktualisierung darstellt, sind für diesen Fall andere Informationen wichtig: effektiver Endtermin, effektive Gesamtkosten, Umfang und Qualität:

Abgeschlossenes Projekt			
Effektiver Endtermin	Effektive Gesamtkosten [CHF]	Leistung	
		Umfang	Qualität
Dez-08	540000	vollständig	vollständig
Mai-09	175000	unvollständig	vollständig

Abbildung 5: Abgeschlossenes Projekt

Die Erhebung dieser Informationen erfolgt analog der Statusaktualisierung, d.h. ebenfalls jährlich. Die abgeschlossenen Projekte werden in das Inventar „Bestehende E-Government-Angebote“ überführt, das allen Direktionen zur Information zur Verfügung steht.

4.1.6. Ergebnisse des Projektportfolio-Management Prozesses

Die Ergebnisse des PPM Prozesses sind das priorisierte und jährlich aktualisierte Projektportfolio sowie die Auswertungen und Berichte, die auf Grundlage der im Portfolio enthaltenen Projekt- sowie der jährlich erfassten Projektstatus-Informationen generiert werden (Details siehe Kapitel 5).

4.1.7. Verantwortlichkeiten PPM

Die Verantwortlichkeiten für die Prozesse und Tätigkeiten sind nachfolgend als Übersicht dargestellt.

Erstellen E-Government-Projektportfolio (pro Strategieperiode):

Erstellen E-Government-Projektportfolio (jeweils zu Beginn einer Strategieperiode)			
Aufgabe	Verantwortlich	Hilfsmittel/Resultat	Bemerkungen
1. Planung und Budgetierung der E-Government-Projekte gemäss Strategie (für gesamte Strategieperiode)	Direktionen / SK	- Listen: Inventar der öffentlichen Leistungen Schweiz, Katalog priorisierter Vorhaben, bestehendes E-Government-Angebot und E-Government-Projektportfolio - Unterstützung/Input durch SE	Die Listen werden durch SE zusammengetragen, gepflegt und allen verfügbar gemacht.
2. Erhebung der Projekte gemäss Konzept (Kennzahlen, Kriterien u.a.)	Anstoss: SK (SE) Meldung der Projekte: Direktionen	- Instrument (2009 Excel Erhebungsformular, ev. 2010 PPM-Tool)	Die Projekte werden konsolidiert pro Direktion gemeldet.
3. Auswertung und Überprüfung/Beurteilung der gemeldeten Projekte (insb. Informationen bezüglich Priorisierung, Abhängigkeiten, Doppelspurigkeiten)	SK (SE)	- Resultat: E-Government-Projektportfolio	SE nimmt bei allfälligen Abhängigkeiten, Doppelspurigkeiten und noch nicht projektierten Leistungen mit den zuständigen Stellen Kontakt auf
4. Vorlage des Projektportfolio-Entwurfs an GSK	SK (SE)	- Informationen der Direktionen aus Erhebung	
5. Vorlage des Projektportfolios an Regierungsrat	SK (SE)	- Genehmigtes Projektportfolio für ganze Strategieperiode	

Abbildung 6: Verantwortlichkeiten Erstellung Projektportfolio

Aktualisierung Projektportfolio (1x/Jahr) und Projektstatus (2x/Jahr)

Aktualisierung E-Government-Projektportfolio zH RR (1x/Jahr)			
Prozess-Schritt	Verantwortlich	Hilfsmittel/Resultat	Bemerkungen
1. 1x/Jahr Meldung der Projektstatus (sowie wichtige neue Projekte) an SK	Direktionen / SK	- Instrument (z.B. Excel-Sheet, ev. 2010 PPM-Tool)	Update bestehender Daten (aus Projektportfolio)
2. Auswertung und Überprüfung/Beurteilung der gemeldeten Projekt-Informationen (insb. Entwicklungstendenzen)	SK (SE)	- Instrument (2009 Excel Erhebungsformular, ev. 2010 PPM-Tool)	SE nimmt bei auffälligen Veränderungen (z.B. starke Terminverzögerung, Risiken u.a.) mit den zuständigen Stellen Kontakt auf, um all-fällige Massnahmen einzuleiten
3. Vorbereitung aktualisiertes Projektportfolio (1x/Jahr)	SK (SE)	Resultat: - aktualisiertes E-Government-Projektportfolio	Bei starken Abweichungen oder dringend einzuleitenden Massnahmen wird nach Rücksprache mit den betroffenen Stellen ein Antrag an den RR verfasst.
4. Vorlage des aktualisierten Projektportfolios, ev. Antrag an RR (1x/Jahr)	SK (SE)	Resultat: RR hat aktualisiertes Projektportfolio zur Kenntnis genommen und allfällige Anträge genehmigt	

Abbildung 7: Verantwortlichkeiten Aktualisierung Projektportfolio & Statusberichte

4.2. Strategieüberprüfung & Zielerreichungskontrolle**4.2.1. Strategieüberprüfung**

Die Stabsstelle E-Government überprüft die Strategie und die definierten Ziele aufgrund der Informationen aus der laufenden Umfeldanalyse und aus dem Projektportfolio. Bei grösseren Veränderungen der Rahmenbedingungen (wirtschaftlicher, technischer, organisatorischer oder rechtlicher Art) weist sie allfälligen Handlungsbedarf aus und schlägt Massnahmen vor. Dies kann z.B. eine Anpassung der Strategie, derer Ziele oder des Projektportfolios sein.

4.2.2. Zielerreichungskontrolle

Bei der Zielerreichungskontrolle werden zwei Sichtweisen berücksichtigt:

- Zielerreichungskontrolle auf Grundlage des Umsetzungsstands (aus PPM)
- Zielerreichungskontrolle auf Grundlage von Statistiken und gezielten Befragungen (Wirkungskontrolle)

a) Zielerreichungskontrolle auf Grundlage des Umsetzungsstands

Die Zielerreichungskontrolle auf Grundlage des Umsetzungsstands geht davon aus, dass alle Projekte im Portfolio zur Erreichung der strategischen Ziele beitragen. Zur Beurteilung des Fortschritts wird der aktuelle Stand der Umsetzung mit der geplanten Umsetzung zu Beginn der Strategieperiode (Ersterstellung Projektportfolio) verglichen. Um den Aufwand für die Direktionen zu minimieren, werden vereinfachend nur die Projektabschlusstermine erhoben und analysiert.

Um den Einfluss der Unvollständigkeit des Projektportfolios zu verdeutlichen, wird der Anteil der nicht projektierten Voraussetzungen und Leistungen in die Fortschrittsmessung miteinbezogen. Ein Ziel ist demnach erst dann zu 100% erreichbar, wenn auch für alle nicht projektierten Voraussetzungen und Leistungen ein Projekt besteht. Zusammen mit den gewichteten Projektanteilen des Projektportfolios ergibt dies folgende Situation (die Balkenbreite entspricht der Priorität der Projekte):

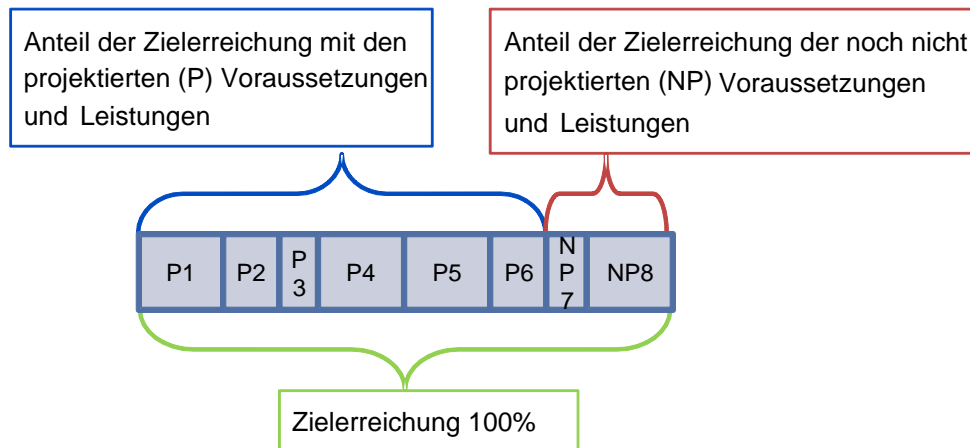


Abbildung 8: Zusammensetzung der Zielerreichung für gesamte Strategieperiode

Für die Zielerreichung gilt demnach folgende Definition:

Ein strategisches Ziel gilt als 100% erreicht, wenn der Abschlusstermin aller dem Ziel dienenden Vorhaben (d.h. alle Projekte im Portfolio sowie nicht projektierte Voraussetzungen und Leistungen) innerhalb der aktuellen Strategieperiode liegt und die Projekte innerhalb der gültigen Strategieperiode abgeschlossen werden.

Die Stabsstelle E-Government hat während der Strategieperiode die Aufgabe, die fehlenden Vorhaben zusammen mit den Direktionen zu initiieren.

b) Zielerreichungskontrolle auf Grundlage von Statistiken und gezielten Befragungen (Wirkungskontrolle)

Die Zielerreichungskontrolle auf der Grundlage von Statistiken und gezielten Befragungen dient der Messung der Wirkung der gewählten Strategie. Einerseits soll die Messung auf Kennzahlen der Nutzung von umgesetzten E-Government Angeboten abgestützt sein und andererseits durch Aussagen aus Statistiken und gezielten Umfragen ergänzt werden. Da die Nutzung eines neu verfügbaren E-Government Angebots immer eine Anlaufphase benötigt, sind solche Messungen mit einer zeitlichen Verzögerung von mindestens einem Jahr behaftet. Das Konzept geht davon aus, dass die Direktionen für ihre E-Government Angebote jeweils Statistiken zur Nutzung führen, welche zur Auswertung zur Verfügung stehen. Das Strategiecontrolling verfolgt nur bei Grossprojekten die Wirkungskontrolle.

Die Berichterstattung wird zu beiden Sichtweisen pro Ziel eine Grafik enthalten. Bei Bedarf werden einzelne Grafiken mit Kommentaren ergänzt.

4.2.3. Verantwortlichkeiten Strategieüberprüfung und Zielerreichungskontrolle

Für die Überprüfung der Strategie und die Zielerreichungskontrolle ist die Staatskanzlei (Stabsstelle E-Government) verantwortlich. Bei auffälligen Veränderungen, insbesondere bei Terminverzögerungen der Projekte, grossen Risiken u.a. nimmt sie mit den zuständigen Stellen Kontakt auf, um Massnahmen einzuleiten und diese in der jährlichen Berichterstattung zu melden oder bei dringenden und wichtigen Massnahmen einen Antrag an den Regierungsrat zu stellen.

5. Berichterstattung und Kommunikation

5.1. Berichterstattung

Die Resultate des Strategiecontrollings fliessen in die jährliche Berichterstattung und das aktualisierte Projektportfolio ein. Sie findet mittels der bestehenden Planungs- und Berichterstat-

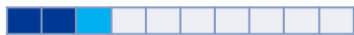
tungsinstrumente statt. Der Geschäftsbericht enthält vor allem vergangenheitsbezogene Aussagen, z.B. bezüglich Zielerreichung, abgeschlossener Projekte, aufgelaufener Kosten u.a. Informationen zur künftigen Entwicklung, wie z.B. Handlungsbedarf, Massnahmen und das Projektportfolio werden im KEF und im Controllingbericht oder separat ausgewiesen. Die Inhalte der Berichterstattung sind nachfolgend erläutert.

5.1.1. Zielerreichungskontrolle

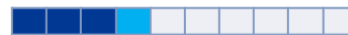
Die Berichterstattung zur Zielerreichung aufgrund des Umsetzungsfortschritts könnte zusammengefasst wie folgt dargestellt werden (fiktives Beispiel):

Übersicht alle Ziele

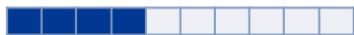
Ziel 1: Voraussetzungen schaffen



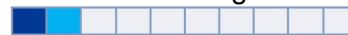
Ziel 4: Amtsverkehr mit der Bevölkerung



Ziel 2: Amtsverkehr mit der Wirtschaft



Ziel 5: Verwaltungsinterner Geschäftsverkehr



Ziel 3: Amtsverkehr zwi. den Behörden



Ziel 6: Informationsangebot



Abbildung 9: Zielerreichung basierend auf Umsetzungsfortschritt

Die dunklen Felder zeigen den Ist-Zustand (d.h. umgesetzte Projekte), die hellen Felder zeigen die zwar geplanten aber nicht umgesetzten Vorhaben. Bei obigem Beispiel würde das bedeuten, dass die Zielerreichung der Ziele 1, 3, 4 und 5 im Rückstand ist und Massnahmen eingeleitet werden müssen.

Die Berichterstattung zur Zielerreichung aufgrund des Umsetzungsfortschritts könnte pro Ziel wie folgt dargestellt werden (fiktives Beispiel):

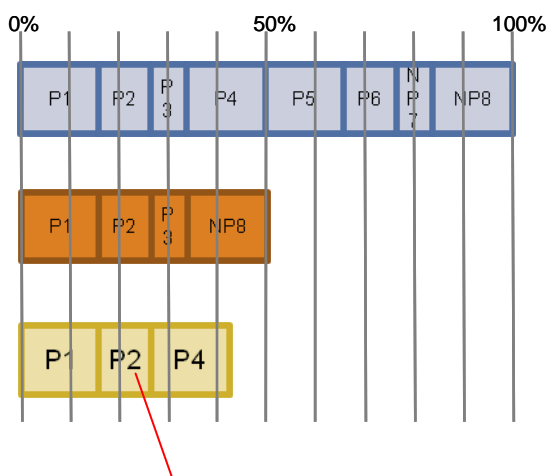
Detailansicht pro Ziel

Ziel 1: Voraussetzungen schaffen

Initialplanung: Innerhalb der Strategieperiode als abgeschlossen geplante Voraussetzungen und Leistungen zu **Ziel 1**

Zum Zeitpunkt der Berichterstattung als abgeschlossen geplante Voraussetzungen und Leistungen zu **Ziel 1**

Zum Zeitpunkt der Berichterstattung tatsächlich abgeschlossene Voraussetzungen und Leistungen zu Ziel 1



Die Balkenbreite entspricht der Priorität der Projekte

Abbildung 10: Zusammensetzung der Zielerreichung für gesamte Strategieperiode

Legende:

- P: Projekte, mit ihrer jeweiligen Priorität gewichtet
- NP: Voraussetzungen und Leistungen, zu denen es noch kein Projekt gibt (nicht projiziert), die aber zur Zielerreichung umgesetzt werden müssten.

Der oberste Balken enthält alle Vorhaben (d.h. Projekte des Portfolios sowie die noch nicht projizierten aber für die Erreichung des Ziels notwendigen Voraussetzungen und Leistungen) für die gesamte Strategieperiode (z.B. 2008-2012). Der mittlere Balken zeigt auf, welche Vorhaben bis zum Zeitpunkt der Berichterstattung (z.B. Berichterstattung 2010) als abgeschlossen geplant waren und der unterste Balken zeigt auf, wie viele dieser Vorhaben tatsächlich abgeschlossen wurden. Bei diesem Beispiel würde das heissen, dass weniger Projekte abgeschlossen wurden als ursprünglich geplant und somit die Erreichung dieses Ziels im Rückstand ist.

Bei grösseren Projekten wird zusätzlich die Wirkung dargelegt. Dazu erfolgt frühestens ein Jahr nach erfolgter Umsetzung eine Analyse der Nutzungsdaten und deren Vergleich mit der ursprünglichen Planung bei Projektstart. Zudem werden Aussagen gemacht, wie sich die Resultate der nationalen Studien zur Entwicklung des E-Government Kanton Zürich generell und wie sich die Zufriedenheit der Leistungsbezügerinnen und Leistungsbezüger entwickelt haben.

5.1.2. Umfeldentwicklungen

Die aktuellen Entwicklungen im E-Government Umfeld werden laufend beobachtet. Werden Umfeldentwicklungen identifiziert, die für die aktuelle E-Government Strategie von Bedeutung sind, werden sie beschrieben und allfälliger Handlungsbedarf (z.B. Anpassung der Strategie) ausgewiesen.

5.1.3. Kosten

Es wird eine Übersicht über die gesamte Kostensituation gegeben. Die Kosten der einzelnen Projekte werden im Kapitel *Projektstand* aufgeführt.

Gesamthaft und pro Direktion werden folgende Zahlen ausgewiesen:

- Für E-Government geplante, bzw. auch effektiv ausgegebene Kosten
- Kosten pro strategisches Ziel

Eine Übersicht könnte in der Berichterstattung wie folgt aussehen (fiktives Beispiel):

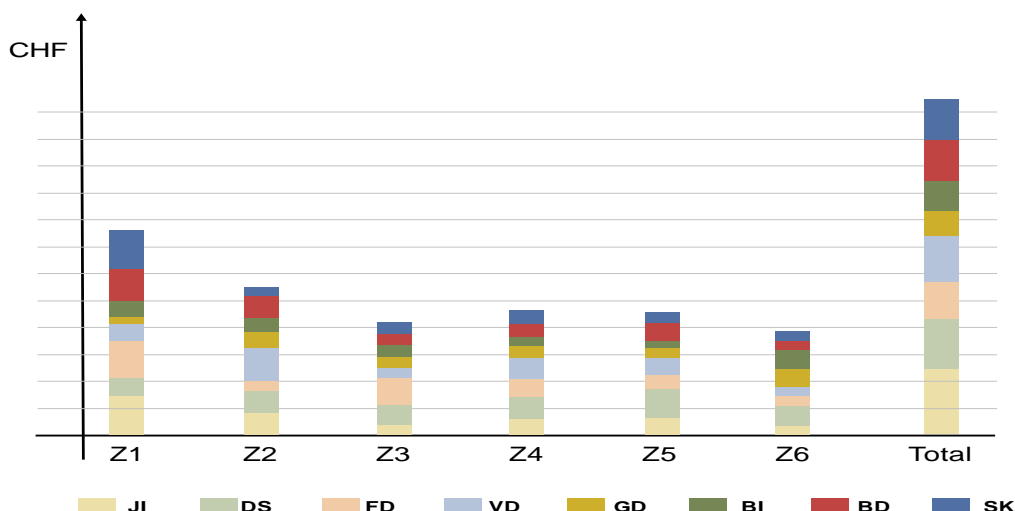


Abbildung 11: Kosten pro Ziel und Direktion

5.1.4. Projektstand

Diese Übersicht enthält die klassischen Projektkennzahlen Termine, Leistung, Kosten und Risiken. Der Projektstand der Projekte mit Priorität 1 und 2 wird im Detail ausgewiesen; für Projekte mit Priorität 3 wird der kumulierte Projektstand angegeben.

- Termine: Abweichung bezüglich des geplanten Abschlusstermins
- Leistung: Abweichung bezüglich des geplanten Leistungsumfangs
- Kosten: Abweichung bezüglich des geplanten Budgets

Fiktives Beispiel einer graphischen Darstellung des Projektstandes aller Projekte des Portfolios:

Projekte mit Priorität 1 und 2:

ProjektID	Projektitel	Vorperiode				Aktueller Status				Trend			
		Termin	U/Q Erge.	Kosten	Risiko PG	Termin	U/Q Erge.	Kosten	Risiko PG	Termin	U/Q Erge.	Kosten	Risiko PG
L04		☺	☹	☹	JA	☺	☹	☹	JA	➔	➔	↗	↗
V02		☹	☹	☺	NEIN	☹	☹	☺	NEIN	➔	➔	↘	➔
V09		☺	☹	☺	NEIN	☺	☹	☺	NEIN	➔	➔	➔	➔
L12		☹	☹	☺	NEIN	☹	☹	☺	NEIN	↗	↗	➔	➔
...													

Summarisch für alle Projekte mit Priorität 3:

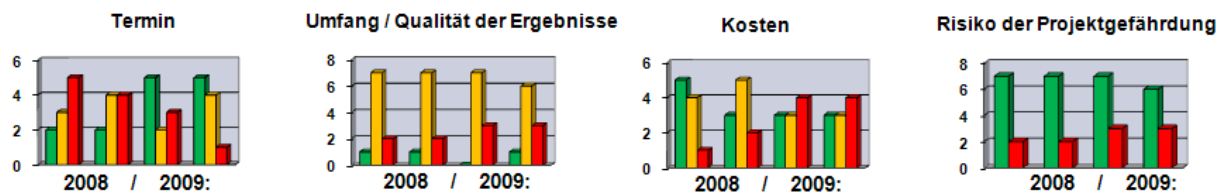


Abbildung 12: Kosten pro Ziel und Direktion

Beispiel einer graphischen Darstellung der Anzahl Projekte pro Ziel:

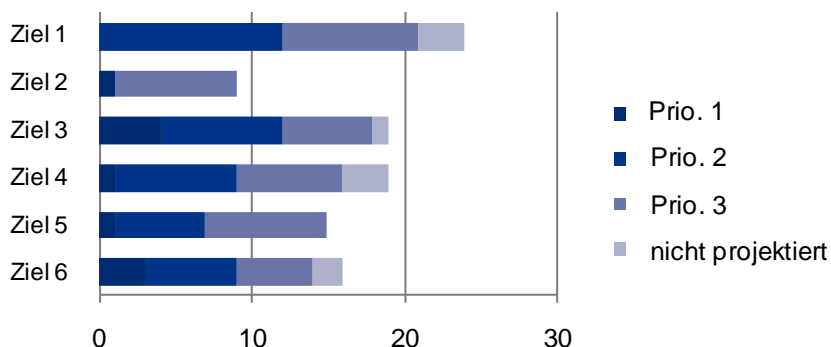


Abbildung 13: Anzahl der Projekte geordnet nach Priorität und Ziel

5.1.5. Abhängigkeiten, Doppelspurigkeiten und Vollständigkeit des Projekt-Portfolios

Es werden Veränderungen aufgeführt bezüglich neuer Abhängigkeiten sowie Verzögerungen oder Abschlüssen von Projekten, die viele von ihnen abhängige Projekte aufweisen. Zudem werden diejenigen funktionalen Doppelspurigkeiten beschrieben, die sich durch Intervention (Rücksprache/Abklärung) nicht auflösen liessen. Ergänzend erfolgen Aussagen zur Vollständigkeit,

d.h. es werden diejenigen Voraussetzungen und Leistungen erwähnt, die zur Zielerreichung umgesetzt werden müssten aber noch nicht projektiert sind.

Wird bei vorliegenden Fällen mit der zuständigen Direktion keine Lösung gefunden, erfolgt ein entsprechender Hinweis im Kapitel Handlungsbedarf (siehe Kapitel 5.1.7).

5.1.6. Auswirkungen und Risiken auf Prozesse und/oder Organisationen

Auf Grundlage von Angaben aus den Projektstatus Informationen und von Analysen werden Auswirkungen und Risiken in Bezug auf Prozesse und/oder Organisationen der Kantonalen Verwaltung aufgeführt.

5.1.7. Handlungsbedarf

Je nach Resultaten aus der Strategieüberprüfung oder des Projektportfolio-Managements kann Handlungsbedarf entstehen. Handlungsbedarf kann sich aus allen oben genannten Bereichen ergeben (z.B. eine Anpassung Strategie, Ziele, Portfolio). Zum Handlungsbedarf werden möglichst konkrete Massnahmen vorgeschlagen. Bei wichtigen und dringenden Massnahmen erfolgt ein Antrag an den Regierungsrat.

5.1.8. Projektportfolio

Das gesamte aktualisierte Projektportfolio wird als Teil der Berichterstattung im KEF abgebildet.

5.2. Kommunikation der Ergebnisse

Die Berichterstattung richtet sich primär an den Regierungsrat. Die folgenden Stakeholder erhalten keine eigene, separate Berichtsform, werden aber im Controlling-Prozess berücksichtigt.

- DSB
- KITT
- Generalsekretärenkonferenz
- Koordinationsstelle IDG
- Informationsbeauftragtenkonferenz
- Umsetzungsorgane
- Regierungscontrolling
- Informatikcontrolling
- Behörden (Gemeinden, Kantone, Bund)
- Öffentlichkeit

Bei wichtigen Neuigkeiten, Massnahmen oder sonstigen Vorkommnissen, insbesondere im Laufe des Jahres:

- erfolgt eine Information an die betroffenen internen Stellen;
- wird je nach Thema eine Medienmitteilung erstellt oder eine Medienkonferenz durchgeführt;
- zudem werden Informationen im Inter- und Intranet veröffentlicht.

Informationen zu den Projekten können jederzeit von den berechtigten Personen (z.B. Projektleiter, Controller o.ä.) je nachdem im Intranet, bei der Stabsstelle E-Government oder direkt bei den Projekteignern eingeholt werden.

6. Umsetzung

6.1. Herausforderungen angehen

Die in Kapitel 3.3 beschriebenen Herausforderungen für ein erfolgreiches Strategiecontrolling sollen folgendermassen positiv beeinflusst werden:

6.1.1. Bereitstellung der benötigten Informationen

Die Eingabe der Informationen zu den Projekten muss für die Benutzer möglichst einfach und mit wenig Aufwand verbunden sein. Zudem ist für die Verarbeitung der Daten in den Prozessen darauf zu achten, dass einheitliche Angaben und Strukturen vorliegen. Dazu stehen Eingabeformulare mit Auswahllisten und selektierbaren Werten zur Verfügung. Nebst den rein funktionalen Aspekten sind insbesondere die Erhebungsprozesse von grosser Bedeutung. Bei der Erarbeitung des vorliegenden Konzepts wurde darauf geachtet, den Umfang der von den Direktionen benötigten Informationen auf ein Minimum zu beschränken und vorhandene Informationen wiederzuverwenden. Zudem wurde der Fokus bei der Identifikation von möglichen Ansprechpersonen nach Synergien mit bestehenden Erhebungen (z.B. mit dem Regierungscontrolling), insbesondere deren inhaltlichen und zeitlichen Aspekten, gelegt. Weiter wird bei den ab Sommer 2009 laufenden Erhebungen analysiert, wie der Prozess des Strategiecontrollings optimal unterstützt und allenfalls angepasst werden kann. Damit bei der Aggregation von Informationen über mehrere Stufen die Aussagekraft nicht verwässert wird, ist es wichtig, die Informationen zu allen E-Government Projekten mit den gleichen Grundlagen (d.h. aufgrund gleicher Kriterien, Messgrössen und Kennzahlen), durch die Direktion konsolidiert jedoch auf Stufe Projekt zu erhalten. Die Direktionen sollen die Informationen bereits geprüft und für alle Projekte einheitlich dargestellt melden. Diesen Anforderungen wird ebenfalls mit dem Erhebungsformular Rechnung getragen.

6.1.2. Bestehende oder geplante PPM-Lösungen in der kantonalen Verwaltung

Aufgrund der von der Stabsstelle E-Government im Frühjahr 2008 durchgeführten Erhebung und der im Konzept definierten Kriterien ist mit dem Management von ca. fünfzig Projekten zu rechnen. Um diese grosse Anzahl von Projekten zu beurteilen, deren Fortschritt zu verfolgen und Auswertungen für die Berichterstattung zu generieren, ist eine Unterstützung durch ein geeignetes Werkzeug unumgänglich. Wie in Kapitel 3.3.2 ausgeführt, bestehen in der kantonalen Verwaltung verschiedene Ansätze zu Projektportfolio-Management Werkzeugen (bestehende oder geplante Lösungen). Ob sich eine der bestehenden bzw. geplanten Lösungen ebenfalls für das Strategiecontrolling E-Government einsetzen lässt, kann erst nach der Konkretisierung und dem Abgleich der Anforderungen beurteilt werden. Aufgrund des sachlichen Zusammenhangs mit IT-Projekten und um zu vermeiden, dass zwei weitere verschiedene Werkzeuge umgesetzt werden, wird in Zusammenarbeit mit dem KITT ein gemeinsames Werkzeug für E-Government- und IT-Projekte angestrebt. Da die Anforderungen für IT-Projekte noch nicht vorliegen, wird vorerst auf die Beschaffung einer Anwendung für das Projektportfolio-Management verzichtet und vorläufig mit einem auf Excel basierenden Dokument gearbeitet. Ein zu beschaffendes Werkzeug soll eine hohe Flexibilität bei der Definition und Erweiterung der Einstufungs- und Beurteilungs-Kriterien sicherstellen, da dieses möglicherweise anhand erster Erfahrungen im Betrieb verfeinert und/oder ergänzt werden muss. Der Nutzen des Werkzeugs, bzw. dessen Ergebnisse für die Direktionen und Projektleiter, liegt insbesondere in der geschaffenen Transparenz über bestehende Angebote und laufende Projekte.

6.1.3. Projektkultur Kantonale Verwaltung

Um die Projektkultur in der Kantonalen Verwaltung zu fördern wird Unterstützung für die Umsetzung von E-Government im Allgemeinen und für die Aufgaben bezüglich Strategiecontrolling im Speziellen angeboten.

In Zusammenarbeit mit dem Kompetenzzentrum „Projektmanagement“ der Baudirektion wird

Hilfestellung für die Projektleiter angeboten, einerseits durch methodische Unterstützung und andererseits mit E-Government-spezifischen Informationen, Handbüchern und Vorlagen, welche online zur Verfügung gestellt werden. Dabei ist die Unterstützung im Bereich Projektmanagement-Schulung durch das Kompetenzzentrum ebenfalls weiter zu fördern.

6.1.4. Weitere Unterstützungsleistungen

Die Stabsstelle E-Government stellt für die Direktionen verschiedene Hilfsmittel für die Umsetzung ihrer E-Government-Vorhaben bereit. Sie erhalten Zugang zu den Planungsgrundlagen, zum Projektportfolio und der Liste der bestehenden Angebote sowie einen E-Government-Leitfaden, der Informationen, Richtlinien, Checklisten u.a. über und um das Thema E-Government beinhaltet. Zudem stehen zentrale technische Infrastrukturen, wie das CMS und die Plattform ZHservices, als Grundlage für den Ausbau des E-Government-Angebotes zur Verfügung. In beschränktem Masse kann finanzielle Unterstützung geleistet werden, beispielsweise mit der Finanzierung von Vorstudien für strategisch relevante Projekte. Ergänzend werden Kommunikationsplattformen für den Informations- und Erfahrungsaustausch zwischen den kantonalen Verwaltungseinheiten geplant sowie die Kontakte mit den E-Government-Stellen von Bund, Kantonen und Zürcher Städten und Gemeinden weiter gefördert.

6.2. Termine

Mitte 2009 wird die erste auf dem Konzept und den vorjährigen Angaben der Direktionen basierende Erhebung der Angebote und Projekte als Proof of Concept durchgeführt. Der erste Entwurf des Projektportfolios und ein Zwischenbericht werden dem Regierungsrat im Herbst 2009 zur Information vorgelegt. Erkenntnisse und notwendige Verbesserungen daraus werden umgesetzt und Ende 2009 wird die erste ordentliche Erhebung der Projektstatus durchgeführt. Diese bildet die Grundlage für das erste E-Government-Projektportfolio und die Berichterstattung im Frühling 2010. Der E-Government-Leitfaden wird spätestens Ende 2009 zur Verfügung stehen. Ab wann das Werkzeug im Einsatz sein wird, hängt vom weiteren Vorgehen, insbesondere bezüglich Zusammenarbeit mit dem KITT ab.

Abbildung 16: Abgeschlossenes Projekt

7.3. Ausfüllen des Formulars

Das Erhebungsformular kann auf dem Intranet heruntergeladen und muss vor dem Ausfüllen separat abgespeichert werden. Die neu gespeicherte Version soll gemäss nachstehenden Erläuterungen und den Hilfetexten (Popup-Anleitungen in den Feldern) von den Direktionen ausgefüllt werden. Die Felder sind entweder als Auswahllisten (Dropdown-Menü) oder zur freien Texteingabe (Freitext) gestaltet.

7.4. Informationen/Kriterien Projekt-Erhebung (Ersterhebung)

Die Spalten zu den *allgemeinen Angaben*, *Funktionen*, *Nutzwert-Angaben* und *Art des Angebots* müssen nur ein Mal für jedes Projekt ausgefüllt werden. Diese Angaben dienen der Einstufung, Beurteilung und Priorisierung der Projekte.

Ref. ¹	Spaltenbezeichnung	Beschreibung
A	Projekt-ID	Diese Spalte wird durch die SE ausgefüllt
B	Projekttitel	Freitext Bezeichnung des Projekts eintragen
D	Verantwortliche Verwaltungseinheit	Dropdown-Menü Auswahl der verantwortlichen Verwaltungseinheit / Direktion
E	Kontaktperson (Name und Telefonnr.)	Freitext Die für das Projekt zuständige Person (inkl. derer Telefonnummer), an welche Rückfragen gerichtet werden können
F	Kurzbeschreibung des Projekts (Ziel, Rahmenbedingungen, ABHÄNGIGKEITEN zu anderen Projekten)	Freitext Das Projektziel prägnant formulieren und das Projekt kurz beschreiben; ABHÄNGIGKEITEN zu anderen Projekten festhalten und falls bekannt deren Projekt-ID angeben
G	Projektzustand	Dropdown-Menü <ul style="list-style-type: none"> Geplant: Projekt ist geplant Laufend: Projekt läuft Abgeschlossen: Projekt ist abgeschlossen
H	Zeitraum: Start (Geplanter Starttermin des Projekts)	Datumsangabe tt.mm.jj (Tag, Monat und Jahr) Bsp.: 01.05.09 (Mai 2009)
I	Zeitraum: Ende (Geplanter Endtermin des Projekts)	Datumsangabe tt.mm.jj (Tag, Monat und Jahr) Bsp.: 01.05.09 (Mai 2009)
J	Betrag geplanter externer Projektkosten (in CHF)	Betrag geplanter externer Projektkosten (in CHF) als Zahl (ohne Währungsbezeichnung „CHF“) eingeben; Bsp.: 10000 (nicht 10'000 CHF)

¹ Ref. entspricht der Spaltenbezeichnung im Erhebungsformular (Excel-Tabelle)

K	Spezialfall	Dropdown Menu <ul style="list-style-type: none"> Ja: Das Projekt ist von direktionsübergreifendem, öffentlichem oder politischem Interesse Nein: kein Spezialfall
L	Kriterium K1: Zielzuordnung	Dropdown-Menu Auswahl des am meist betroffenen Zieles Ziel 1: Voraussetzungen schaffen Ziel 2: Amtsverkehr mit der Wirtschaft Ziel 3: Amtsverkehr zwischen den Behörden Ziel 4: Amtsverkehr mit der Bevölkerung Ziel 5: Verwaltungsinterner Geschäftsverkehr Ziel 6: Informationsangebot
M	Kriterium K2: >6 Monate ODER >150'000 CHF	Diese Spalte wird automatisch ausgefüllt. Daten von Spalte Ref. H, I, J und K.
P	Information: Online Abrufen von Daten/Infos	Dropdown-Menu <ul style="list-style-type: none"> „x“ anwählen, sofern diese Funktion Teil des Projekts ist. Es können mehrere Funktionen angegeben werden.
P	Information: Download von Dokumenten	
Q	Information: Archiv (Dokumentensammlung)	
R	Information: Daten, Auswertungen (Grafik, Tabelle, ...)	
S	Information: Datenbank	
T	Interaktion: E-Mail	Dropdown-Menu <ul style="list-style-type: none"> „x“ anwählen, sofern diese Funktion Teil des Projekts ist. Es können mehrere Funktionen angegeben werden.
U	Interaktion: Diskussionsforum	
V	Interaktion: Börse (z.B. Jobbörse)	
W	Interaktion: Online-Formular	
X	Transaktion: ePayment	Dropdown-Menu <ul style="list-style-type: none"> „x“ anwählen, sofern diese Funktion Teil des Projekts ist. Es können mehrere Funktionen angegeben werden.
Y	Transaktion: Bewilligungen	
Z	Transaktion: Anträge / Gesuche	
AA	Transaktion: Automatisierter Datenaustausch	
AB	Abhängigkeit: benötigt Input von	Diese Spalten werden durch die SE ausgefüllt
AC	Abhängigkeit: liefert Input für	
AD	Abhängigkeit: externe Abhängigkeiten	
AE	Abhängigkeit: Punkte	
AF	Wirkung: Grosse pol. Bedeutung	Dropdown-Menu Auswahl der Punkte <ul style="list-style-type: none"> 0: Kleine politische Bedeutung 5: Mittlere politische Bedeutung 10: Grosse politische Bedeutung
AG	Wirkung: Strategieziel 1	Diese Spalte wird automatisch ausgefüllt. Daten von Spalte Ref. L.

AH	Wirkung: Vom Bund priorisiert	Dropdown-Menü Auswahl der Punkte <ul style="list-style-type: none"> 0: Vom Bund nicht priorisiert 10: Vom Bund priorisiert
AI	Umsetzungsrisiko	Dropdown-Menü <ul style="list-style-type: none"> gross: grosses Umsetzungsrisiko mittel: mittleres Umsetzungsrisiko klein: kleines Umsetzungsrisiko
AJ	Umsetzungsrisiko: Punkte	Diese Spalte wird automatisch ausgefüllt
AK	Neues Angebot / Ausbau bestehendes Angebot	Dropdown-Menü <ul style="list-style-type: none"> Neues Angebot: Mit dem Projekt wird ein neues Angebot geschaffen Ausbau bestehendes Angebot: Mit dem Projekt wird ein bestehendes Angebot ausgebaut
AL	Information / Interaktion / Transaktion	Dropdown-Menü Die nach Realisierung des Projekts erreichte Stufe des Online-Angebots angeben <ul style="list-style-type: none"> Information² Interaktion³ Transaktion⁴
AM	Information / Interaktion / Transaktion: Punkte	Diese Spalten werden automatisch ausgefüllt
AN	Total	
AO	Priorisierung	

Tabelle 1: Eingabefelder für Projekterfassung

7.5. Projektstatus

Die aktuellen Projektstatus-Informationen werden jährlich erhoben.

Die Auswahl des Dropdown-Menüs bei den *Status* zeigt die Smileys als Buchstaben. Folgende Zuweisung gilt:

J = 😊; K = 😐; L = 😞

Die Auswahl des Dropdown-Menüs bei den *Trends* zeigt die Pfeile als Buchstaben. Folgende Zuweisung gilt:

ì = ↗; è = ➡; î = ↘

Ref.	Spaltenbezeichnung	Beschreibung
AQ	Termine: Status	Dropdown-Menü <ul style="list-style-type: none"> 😊: Der geplante Endtermin kann eingehalten werden (max. 10% Überschreitung) 😐: Der geplante Endtermin wird um 10-20% überschritten 😞: Der geplante Endtermin wird um mehr als 20% überschritten

² Elektronische Bereitstellung von statischen oder dynamischen Informationen (Leistung oder Teil einer Leistung).

³ Austausch von Informationen, beispielsweise über elektronische Formulare oder E-Mail.

⁴ Vollständig elektronische Abwicklung von Verwaltungs-Leistungen.

AR	Termine: Trend	Dropdown-Menü Beschreibung der erwarteten Entwicklung <ul style="list-style-type: none"> ↗: Positive Entwicklung →: Gleichbleibend ↘: Negative Entwicklung
AS	Kosten: Status	Dropdown-Menü <ul style="list-style-type: none"> 😊: Die Kosten entsprechen den Planvorgaben (max. 10% Überschreitung) 😬: Die Kosten werden um 10-20% überschritten 😞: Die Kosten werden um mehr als 20% überschritten
AT	Kosten: Trend	Dropdown-Menü Beschreibung der erwarteten Entwicklung <ul style="list-style-type: none"> ↗: Positive Entwicklung →: Gleichbleibend ↘: Negative Entwicklung
AU	Umfang / Qualität der Ergebnisse: Status	Dropdown-Menü <ul style="list-style-type: none"> 😊: Die erarbeiteten Ergebnisse entsprechen der Planvorgabe 😬: Der Rückstand der Ergebniserarbeitung liegt zwischen 10-20% ODER die Qualität der Ergebnisse beeinträchtigt die Projektziele merklich 😞: Der Rückstand der Ergebniserarbeitung liegt über 20% ODER die Qualität der Ergebnisse gefährdet den Projekterfolg
AV	Umfang / Qualität der Ergebnisse: Trend	Dropdown-Menü Beschreibung der erwarteten Entwicklung <ul style="list-style-type: none"> ↗: Positive Entwicklung →: Gleichbleibend ↘: Negative Entwicklung
AW	Risiko der Projektgefährdung	Dropdown-Menü <ul style="list-style-type: none"> Ja: Das Projekt ist gefährdet Nein: Das Projekt ist nicht gefährdet

Tabelle 2: Eingabefelder für Statusmeldung

7.6. Abgeschlossene Projekte

Die Projekt-Informationen werden nach Abschluss des Projekts anlässlich der Statusmeldung angegeben.

Ref.	Spaltenbezeichnung	Beschreibung
AY	Effektiver Endtermin	Datumsangabe tt.mm.jj (Tag, Monat und Jahr) Bsp.: 01.05.09 (Mai 2009)
AZ	Effektive Gesamtkosten [CHF]	Gesamtkosten als Zahl (ohne „CHF“) Bsp.: 10000 (10'000 CHF)
BA	Leistung: Umfang	Dropdown-Menü <ul style="list-style-type: none"> Vollständig: Geplanter Umfang wurde umgesetzt Unvollständig: Geplanter Umfang wurde nicht vollständig umgesetzt
BB	Leistung: Qualität	Dropdown-Menü <ul style="list-style-type: none"> Vollständig: Geplante Qualität wurde erreicht Unvollständig: Geplante Qualität wurde nicht vollständig erreicht

Tabelle 3: Eingabefelder Projektabschluss