

Bericht Qualitäts- und Risikomanagement Justitia 4.0 (3-20)

Berichtsperiode Mai – August 2020

Qualitäts- und Risikomanager: [REDACTED] CSP AG

Version 1.1 vom 11. September 2020

CSP AG
Teufener Strasse 5
CH-9000 St.Gallen
Tel. +41 71 231 10 60
www.csp-ag.ch

Storchengässchen 6
CH-3011 Bern

Schützengasse 23
CH-8001 Zürich

Inhaltsverzeichnis

1	Management Summary	3
2	Projektstatus	4
2.1	Leistungsfortschritt (Zielerreichung)	4
2.2	Qualität (vereinbarte und erwartete Ergebnisqualität)	9
2.3	Termine	11
2.4	Aufwand & Kosten	12
3	Risiken	13
3.1	Projektabwicklungsrisiken (Bottom Up)	13
3.2	Projektrisiken (Top Down)	14
3.2.1	Auswirkung auf den Leistungsfortschritt	15
3.2.2	Auswirkung auf die Qualität	16
3.2.3	Terminliche Auswirkung	16
3.2.4	Auswirkung auf Aufwand & Kosten	17
4	Stellungnahmen	18
4.1	Stellungnahmen zu Empfehlungen	18
4.2	Stellungnahmen zu Anregungen	19
5	Anhang	21
5.1	Ampelfarben Qualitäts- und Risikomanagement (QRM) für Projektstatus	21
5.2	Grundsätze bei Risikoeinschätzung	21

Hinweise

Der vorliegende Bericht ist der dritte Qualitäts- und Risikomanagement (QRM) Bericht. Er beinhaltet eine Beurteilung des Projekts aus externer Sicht. Der Bericht konzentriert sich in dieser Periode auf die Würdigung des Status des Leistungsfortschritts und der Beurteilung der Auswirkung der in den beiden vergangenen Berichten hoch eingeschätzten Leistungs- und Qualitätsrisiken auf den Projekterfolg.

Das QRM orientiert sich am Qualitäts- und Risikomanagementkonzept v1.0 vom 26. November 2019. Die Basis für den aktuellen Bericht bilden mehrere Projektstandgespräche mit dem Projektleiterteam, Besprechungen mit den Co-Präsidien Stufen Steuerungsausschuss und Projektausschuss, ausgewählten Mitgliedern des Projektausschusses, Projektstatusreports, Protokolle des Steuerungsausschusses und des Projektausschusses, sowie der zum Berichtszeitpunkt aktuellen Unterlagen auf der Projektablage.



Die im Bericht abgegebenen Empfehlungen sind mit diesem Symbol gekennzeichnet und mit der über alle Berichte fortlaufenden Zahl «x» nummeriert. Die zusammengefasste Liste aller aktuellen Empfehlungen befindet sich im Anhang.

1 Management Summary

Der QRM konzentriert sich im vorliegenden Bericht auf die Beurteilung des Projektstatus, ohne die nach wie vor im Bereich «Leistungsfortschritt» und «Qualität» inzwischen zwar moderater aber nach wie vor mittel-hoch eingeschätzten Risiken aus den Augen zu verlieren. Die Auswirkung von Risiken in den Bereichen «Termin» und «Aufwand & Kosten» auf den Projekterfolg schätzt der QRM zur Zeit tief-mittel ein, weshalb diese momentan akzeptiert werden können.

In der Berichtsperiode wurden gute Leistungsfortschritte erzielt, was zu einer Entspannung der Leistungsrisiken beigetragen hat. Der Projektscope wurde geschärft, die Entwicklung der Sandboxen kommen voran und die mit Blick auf die Ausschreibung der Plattform «Justitia.Swiss» wichtige Variantenbeschreibung liegt vor. Eine externe Firma wurde mit der Erstellung eines Betriebskonzepts beauftragt. Der QRM empfiehlt die Vorstellungen zum Betrieb und Weiterentwicklung der Lösung jetzt zu konkretisieren und den Ausschreibungsunterlagen beizulegen, weil diese den Inhalt der angebotenen Lösungen beeinflussen dürften.

Die Beschreibung des elektronischen Dossiers «eJustizakte + JAA» basiert auf einem Prinzip der Modularisierung und liegt ebenfalls im Entwurf vor. Die Weiterentwicklung bis zur Entscheidungsreife dürfte sich infolge der Komplexität der Lösung allerdings noch hinziehen. Die Modularisierung der JAA geht einher mit der Individualisierung dessen Leistungsbezugs seitens Bund und Kantone. Die Modularisierung hat Transparenz geschaffen aber gleichzeitig auch ein voraussichtlich unterschiedliches Nutzungsverhalten der Kantone zutage gefördert. Der QRM empfiehlt deshalb, ein für Gerichte, wie Staatsanwaltschaften akzeptables Modell zu entwickeln, wie die JAA finanziert werden soll, was als Massnahme zur Vermeidung von leistungshindernden Risiken beiträgt.

Die Projektorganisation wurde bereinigt und die Zusammenarbeit zwischen der Projektleitung und dem Projektausschuss geregelt, was sich positiv auf die Qualitätsrisiken ausgewirkt hat. Die Qualität und Effizienz von Entscheidungen kann nach Ansicht des QRM hingegen durch die Schärfung von Lieferergebnissen und einer regelmässigen Wirkungsüberprüfung von organisatorischen Optimierungsmaßnahmen weiter verbessert werden, was auch zur Entlastung von stark belasteten Schlüsselpersonen führen dürfte.

Im Vergleich zur aktuellen Planung befindet sich das Projekt im Verzug. Neben der zeitaufwendigen Klärung des Scopes hat auch die COVID-Pandemie mit einer empfindlichen Auswirkung auf die Millizorganisation der Fachbereiche zu Verzögerungen beigetragen. Die Überarbeitung der Masterplanung ist dringlich und sollte auf eine realistisch zur Verfügung stehende Kapazität der Fachgruppen ausgerichtet werden. Im Rahmen der Überarbeitung der Masterplanung empfiehlt der QRM zudem zu prüfen, ob und wie sich eine verzögerte Legiferierung auf den Ausschreibungstermin der beiden Lösungen auswirkt.

2 Projektstatus

Nachfolgende Tabelle zeigt die Statureinschätzungen der Projektleitung und des QRM per Mitte August. Basis für die Einschätzung bildete der Entwurf des Projektstatusberichts PA13 zur Sitzung des Projektausschusses vom 21.8.20, sowie verschiedene Gespräche mit der Projektleitung.

Dimension ¹	Projektleitung	QRM ²	Vgl. Vorperiode (QRM) ³
Leistungsfortschritt	Gelb	Gelb	↗
Termine	Gelb	Gelb	⇒
Aufwand & Kosten	Gelb	Grün	⇒
Qualität	Grün	Gelb	⇒

Bis auf eine leichte Entspannung im Leistungsfortschritt, bleibt das Bild aus Sicht des QRM im Vergleich zur letzten Berichtsperiode unverändert.

2.1 Leistungsfortschritt (Zielerreichung)

Obwohl im Leistungsfortschritt im Verständnis des Projektsopes Erfolge und eine Versachlichung der Diskussion erzielt werden konnte, teilt der QRM die Einschätzung «Gelb» der Projektleitung.

Das Projekt «Justitia 4.0» hat zum Ziel, folgende Infrastrukturen zur Verfügung zu stellen:

- Eine Plattform «Justitia.Swiss», welche den sicheren, rechtsgültigen Datenaustausch zwischen allen Beteiligten ermöglicht
- Ein elektronisches Dossier («eJustizakte + JAA»), welches eine Basis bildet für den elektronischen Datenaustausch zwischen den beteiligten Parteien

Das Projekt befindet sich in der Phase Konzept und orientiert sich nach wie vor am folgenden Masterplan⁴:

¹ Die aufgeführten Dimensionen weichen von jenen der Projektleitung (Gesamtbeurteilung, Termin, Kosten, Personalaufwand, Ergebnisse, Projektziele) bewusst leicht ab, um die Unabhängigkeit, der durch den QRM vorgenommenen Beurteilung wahren zu können.

² Der QRM orientiert sich bei der Ampelsetzung an den Statusregeln gem. Anhang

³ ↘ schlechter ⇒ unverändert ↗ besser

⁴ <https://wiki.justitia40.ch/x/C4Y7>, Abschnitt 5

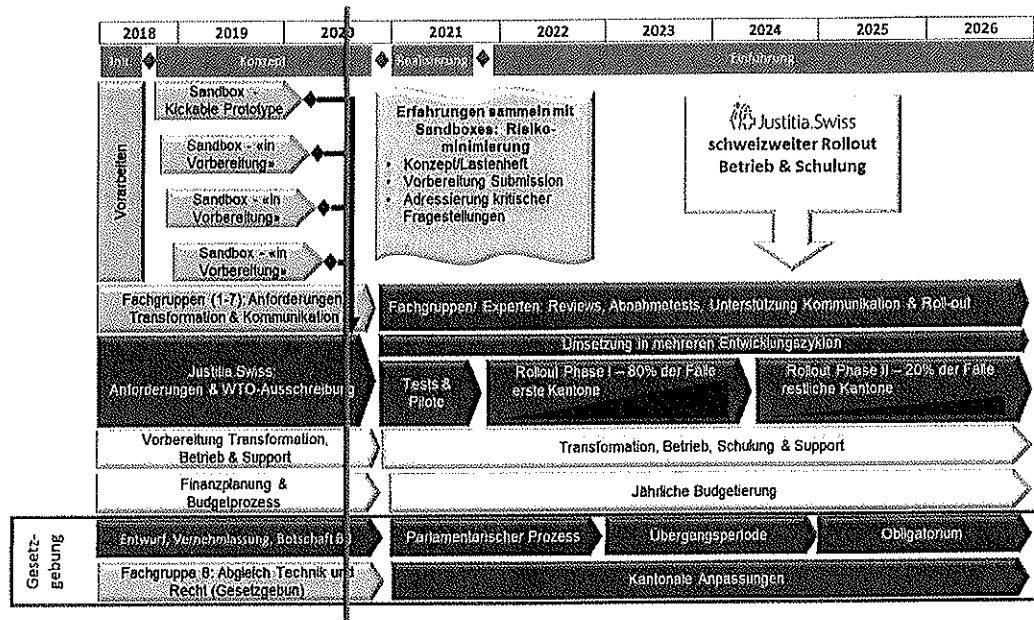
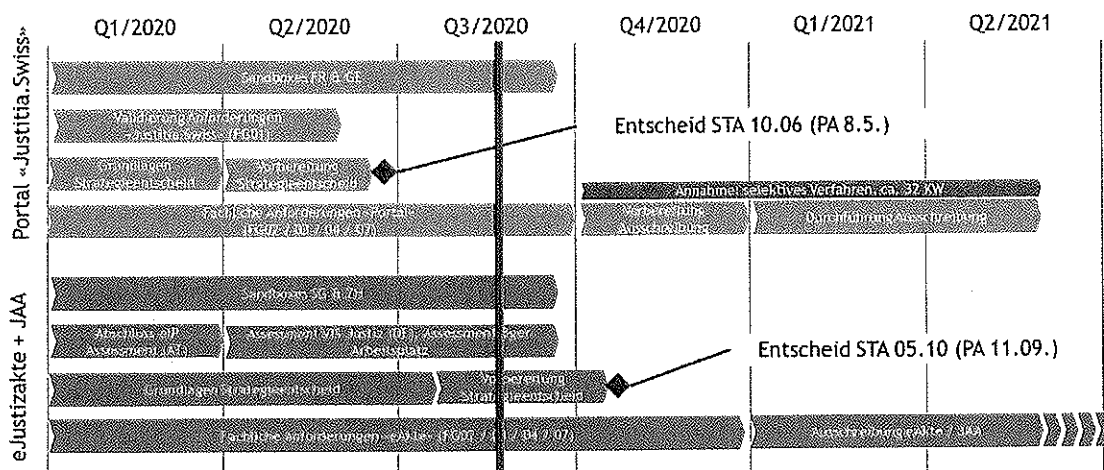


Abbildung 1: Aktueller Masterplan Justitia 4.0, Stand 22.5.19

Auf der Basis des Masterplans hat die Projektleitung Beginn dieses Jahres die Jahresplanung 2020/2021 erstellt. Sie wurde vom Steuerungsausschuss an seiner Sitzung vom 19.2.20 zur Kenntnis genommen und als sehr ambitioniert aufgefasst⁵. Dem QRM stand zum Berichtszeitpunkt keine aktualisierte Version zur Verfügung, weshalb der (überholte) Plan aus der letzten Berichterstattung abgebildet ist. Die Auswirkung auf die Planungsqualität ist im Kapitel 2.2 eingeschätzt.

Die Planung ist gruppiert in Aktivitäten zur Beschaffung der Lösung, sowie in solche der Fachgruppen und der Projektleitung. Der QRM geht in der Folge nur auf die beschaffungsrelevanten Aktivitäten ein, weshalb jene der Fachgruppen und der Projektleitung in der folgenden Abbildung ausgegraut sind.



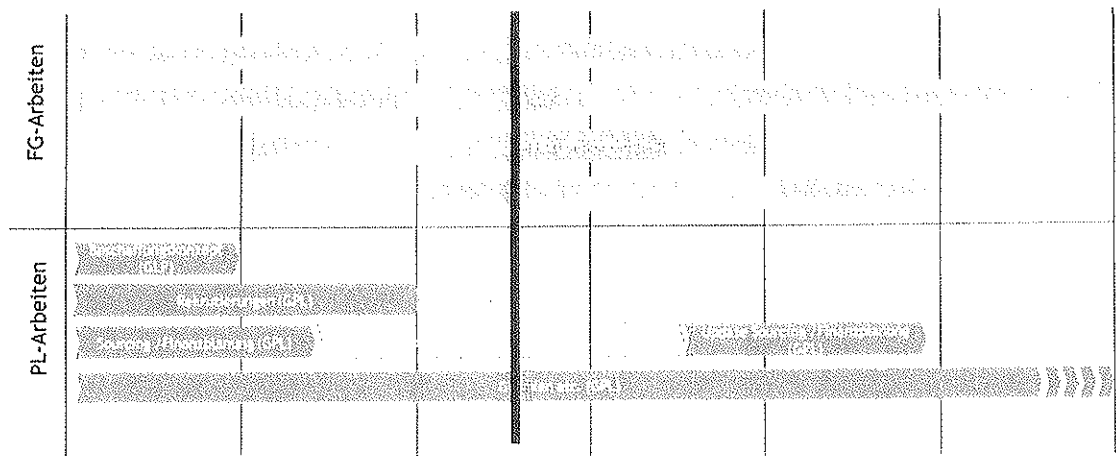


Abbildung 2: Jahresplanung 2020, Stand Steuerungsausschuss vom 19.2.20

Im Bericht 1-20 beurteilte der QRM aufgrund der damals herrschenden Situation den unklaren Scope als Hauptverursacher für verschiedene, hoch eingeschätzte Risiken, welche den Leistungsfortschritt hindern und den Erfolg des Projektes gefährden.

Die Aufteilung der durch Justitia 4.0 zu realisierenden Gesamtlösung auf die Bereitstellung des Portals «Justitia.Swiss» für den sicheren, rechtsgültigen Datenaustausch und auf die Realisierung der Lösung «eJustizakte + Justizakte-Applikation (JAA)» als Basis für den elektronischen Datenaustausch hat sich bewährt. Sie entkoppelt die Komplexität der Gesamtlösung und ermöglicht die voneinander weitgehend unabhängige fachliche und technische Schärfung des Betrachtungsgegenstands hinsichtlich der Beschaffung und Bereitstellung der Lösungen.

Als Unterstützung des Prozesses zur Schärfung des Projektscopes wurde durch eine kleine Arbeitsgruppe mit Mitgliedern aus allen Projektebenen (Steuerung, Führung und Ausführung) ein Grundsatzpapier erzeugt. Die allgemeinen Grundsätze (1-4) betreffen den gesamten Betrachtungsgegenstand des Projekts, wogegen die Grundsätze auf die Plattform «Justitia.Swiss» und die Kommunikation von und zu den vorhandenen IT-Lösungen der Justizbehörden für den elektronischen Rechtsverkehr (ERV) und die elektronische Akteneinsicht (eAE) ausgerichtet ist.

Parallel zum vorliegenden Entwurf des Grundsatzpapiers, dessen Verabschiedung am PA vom 21.8 geplant ist, wurde die vom QRM empfohlene Klärung des Scopes in mehreren Iterationen weitergeführt. Diese ist inzwischen weit fortgeschritten. Untersuchungen haben ergeben, dass sich die Unklarheiten weniger in der Fragestellung äussern, was zum Umfang der Plattform «Justitia.swiss» gehört, sondern vielmehr zu jenen der elektronischen Akteneinsicht (eAE), elektronischer Rechtsverkehr (eRV), sowie «e-Justizakte + Justizakte-Applikation». Weitere, im Rahmen der Diskussionen entstandene Fragen, beispielsweise inwieweit die Vollzugsstellen durch Justitia bedient oder Videokonferenzfunktionen Teil des Projekts sind, konnten insofern gelöst werden, als diese durch das Programm HIS behandelt werden sollen⁶.

⁶ Protokoll PA vom 26.6, Seite 7

Nach Ansicht des QRM werden sich auch im weiteren Verlauf des Projekts Abhängigkeitsfragen zwischen Justitia 4.0 und dem Programm HIS stellen. Im Rahmen der Projektführung ist die Abstimmung damit sichergestellt, dass Jens Piesbergen als Programmleiter HIS auch Teil des Gesamtprojektleiter-Teams Justitia 4.0 ist und somit den Austausch zwischen den Projekten sicherstellt. Der QRM weist auf die Wichtigkeit eines Abhängigkeitsmanagement zwischen Justitia 4.0 und dem Programm HIS hin und regt an, durch HIS zu erzeugende Lieferobjekte mit Abhängigkeit zu Justitia 4.0, im Katalog der Lieferobjekte von Justitia 4.0 ebenfalls aufzuführen.

Plattform «Justitia.Swiss»

Die Definition des Umfangs der Plattform «Justitia.swiss», wie auch der ursprünglich für den STA vom 10.6.2020 vorgesehene Strategieentscheid ist weit fortgeschritten. Es liegen inzwischen eine stabilisierte Definition des Scopes, das oben erwähnte Grundsatzpapier, wie auch eine für die Entscheidungsfindung auf der Stufe der Projektsteuerung taugliche Beschreibung möglicher Varianten vor. Nach Ansicht des QRM dürfte die auf einer bevorzugten Variante basierende Strategieentscheidung nun rasch folgen, damit die Projektleitung die Rahmenbedingungen erhält, um die beste-hende IT-Architektur zu detaillieren und die Ausschreibungsunterlagen zu erstellen.

Gemäss Vorschlag der Projektleitung zum Scoping der Plattform, soll die Beschaffung der Lösung von der Beschaffung des Betriebs der Lösung, bzw. der Gründung einer dafür vorgesehenen öffentlich-rechtlichen Körperschaft entkoppelt werden. Aus Sicht QRM wird dies grundsätzlich begrüsst. Auf diese Weise ist die Frage nach dem Betreiber der Plattform insofern entkoppelt, als der Termin der Ausschreibung der Lösung nur noch durch den Zeitbedarf zur Festlegung des Beschaffungsgegenstands (zu beschaffende Variante bezüglich Lösung, wie auch die Modalitäten zur Entwicklung der Lösung⁷), sowie zur Erstellung der Ausschreibungsunterlagen bestimmt ist. Die Planbarkeit für die weiteren Schritte zur Realisierung der Lösung ist damit gegeben. Um die Beschaffung der Lösung, wie auch des Betreibers der Lösung beschaffungsrechtlich konform und risikominimiert durchzuführen regt der QRM an, den Ausschreibungsprozess durch externe Beschaffungsspezialisten begleiten zu lassen (wie im Rahmen des noch nicht verabschiedeten Beschaffungskonzepts von der Projektleitung vorgeschlagen).

Elektronisches Dossier «eJustizakte + JAA»

Auch in der Festlegung des Scopes bezüglich «eJustizakte + JAA» konnten Fortschritte erzielt werden. Auf Basis der von der Projektleitung vorgeschlagenen Aufteilung der Lösung auf verschiedene Module, welche den Funktionsumfang der Lösung «eJustizakte + JAA» in Summe beschreiben, konnte Transparenz geschaffen werden. Der Projektausschuss hat sich in den Sitzungen vom 3.6.2020 und 26.6.2020 inhaltlich vertieft damit auseinandergesetzt.

⁷ Festlegung des Kunden-Lieferantenverhältnisses, Werkvertrag mit einem Lieferanten vs. Rahmenvertrag mit mehreren Partnern auf der Basis einzelner Dienstleistungsaufträge, klassische SW-Entwicklung als Werk vs. agile Vorgehensweise, Evaluation und Wahl des Beschaffungsverfahrens, etc.

Die Modularisierung «eJustizakte + JAA» hat auf der einen Seite einen wesentlichen Beitrag geleistet, sich mit dessen Scoping auseinanderzusetzen. Aus Sicht der Kantone würden diese aus der Gesamtlösung nur jene Module beziehen und finanzieren müssen, welche sie auch wirklich benötigen. Dieses Prinzip der Modularisierung birgt auf der anderen Seite aber auch Gefahr, dass die Kosten für die Realisierung der Gesamtlösung nicht mittels einem einfachen Verteilschlüssel auf die Kantone verteilt werden können, sondern individuelle, verursachergerechte Modelle gesucht werden müssen. Ebenfalls kann dies dazu führen, dass einige Module nicht kostentragend sind und irgendwie querfinanziert oder anderweitig finanziert werden müssen. Der Umgang mit dieser Situation soll möglichst früh geklärt werden. Der QRM verweist dabei auf seine Empfehlung 10 im Kapitel 3.2.1 dieses Berichts.

Sandboxen

Nach Aussage der Projektleitung kommen die vier definierten Sandboxen gut voran. Während die Sandbox Infra.SB (FR und GE) Erkenntnisse an die Fachgruppen FG1 (Portail «Justitia.Swiss») und FG2 «ERV + eAE» zuhanden der Plattform "Justitia.swiss" liefern soll, werden dies die Sandboxen SG und ZH für die Fachgruppen FG03 «eJustizakte» und FG04 «Justizakte-App» zuhanden der Beschaffung der Lösung «eJustizakte + JAA» tun. Im Rahmen der Projektorganisation ist M. Erni für die Sandboxen zuständig und sichert in dieser Rolle die aus den Sandboxen gewonnenen fachlichen, organisatorischen und technischen Erkenntnisse. Der QRM erachtet es als wesentlich, dass die Erkenntnisse aus den Sandboxen in die laufenden Arbeiten der Fachgruppen, namentlich in die Anforderungsdokumente einfließen und regt an, diese möglichst zu formalisieren, damit der Beschaffung der Plattform «Justitia.swiss», wie auch der Lösung «eJustizakte + JAA» einen möglichst hohen und akzeptanzfördernden Praxisbezug verliehen wird.

Betrieb und Betriebskonzept

Gemäss aktuellem Entwurf des Beschaffungskonzepts sollen Beschaffungen für das Projekt Justitia 4.0 mit Rechtsnachfolge an eine noch zu definierende Betriebsgesellschaft erfolgen. Die anzuschaffenden Beschaffungsgegenstände insbesondere die Plattform Justitia.Swiss und die Justizakte Applikation sollen nach Gründung der öffentlich-rechtlichen Körperschaft dieser zum Betrieb und zur Wartung übergeben werden⁸.

Ob und welche öffentlich-rechtliche Körperschaft für den Betrieb der Lösung zuständig sein wird, ist momentan noch offen. Zur Frage, wie der künftige Betrieb der beschafften Lösungen ablaufen soll, wurde in der Berichtsperiode eine externe Firma mit der Erstellung eines Betriebskonzepts beauftragt. Der QRM geht davon auf, dass im Rahmen dieses Betriebskonzepts auch Fragen nach der Weiterentwicklung der Lösung(en) geklärt werden⁹.



9

Auch wenn die für den Betrieb der Lösungen zuständige Betriebsgesellschaft noch nicht bestimmt bzw. beschafft ist, erachtet der QRM es als wichtig, die Erstellung des Betriebskonzepts auf die Bedürfnisse der künftigen Betriebsgesellschaft auszurichten und dieses den Ausschreibungsunterlagen beizulegen. Insbesondere deshalb, weil dieses Konzept den Inhalt der Lieferantenangebote beeinflussen dürfte.

⁸ VO.91 vom 17.8.20, Kapitel 6.1, erster Abschnitt Seite 10 und 6.1.4 zweitletzter Abschnitt Seite 11

⁹ Siehe Empfehlung 7 Assessmentbericht Baden-Württemberg <https://wiki.justitia40.ch/x/8QZiAQ>, dem PA vom 21.8.20 zur Kenntnisnahme vorgelegt

Gesetzgebung

Im Rahmen der COVID-bedingten Verschiebungen hat der Bundesrat Ende März das E-Justice-Gesetz als nicht dringend eingestuft, was zu Verzögerungen im Gesetzgebungsprozess geführt hat. Der Vorentwurf des Bundesgesetzes über die elektronische Kommunikation in der Justiz (BEK) ist inzwischen bereinigt und die Ämterkonsultation mit Frist bis 8. Juli 2020 durchgeführt. Die Vernehmlassung ist per Ende Oktober 2020 vorgesehen¹⁰. Die Differenzen zwischen dem Bundesamt für Justiz und dem Bundesgericht bezüglich Verordnungskompetenz (Verordnungskompetenzen des Bundesrats, Regelungskompetenzen der öffentlich-rechtlichen Körperschaft, Verwaltungs- und Regelungskompetenzen in den Verfahrensgesetzen)¹¹ konnte nach wie vor nicht bereinigt werden und hat hohe Priorität.

2.2 Qualität (vereinbarte und erwartete Ergebnisqualität)

Zur Beurteilung der Projektqualität hat sich der QRM weiterhin auf die Prüfung der Ergebnisqualität von Lieferobjekten und die kritische Würdigung der mittlerweile in Kraft gesetzten angepassten Projektorganisation und -planung konzentriert¹².

Der Projektmanagementplan¹³ (HERMES: «dient als einheitliche Handlungsgrundlage für alle Projektbeteiligten») und soll durch die Projektleitung bei relevanten Änderungen regelmässig nachgeführt werden.

Transparenz und Detaillierung der Lieferergebnisse

Im Kapitel 6 des Projektmanagementplans ist das Verfahren zur Prüfung von Lieferobjekten für den QRM nachvollziehbar und zweckmässig beschrieben.

Der Projektstrukturplan¹⁴ wurde im Sinne der Empfehlung 1 aus dem QRM Bericht 1-20 angepasst und enthält eine Übersicht der Lieferobjekte, sowie einen Plan, bis wann diese zu erstellen sind. Die Übersicht der Lieferobjekte wurde von der Projektleitung anlässlich der Sitzung des Projektausschusses vom 21.1.2020 präsentiert und von der Projektleitung aktuell gehalten. Die Liste enthält auch Ergebnisse aus den Sandboxen. Die Projektleitung ist der Anregung des QRM aus dem QRM-Bericht 2-20¹⁵ gefolgt und hat die auf der Liste aufgeführten Ergebnisse mit den für deren Abnahme zuständigen Stellen ergänzt. Es liegt nun eine aus der Sicht des QRM gute und zweckmässige Übersicht von geplanten und erzeugten Lieferergebnisse¹⁶ vor.

¹⁰ Protokoll PA vom 3.6.2020

¹¹ Übersicht der Verordnungskompetenzen, vom PA an seiner Sitzung vom 3.6.2020 zur Kenntnis genommen. <https://wiki.justitia40.ch/x/UJr5>

¹² QRM Konzept Kapitel 2.2, Verantwortungsbereiche 3 (Prozesse der Projektsteuerung, -führung und Projektabwicklung mit Projektpartnern und 4 (Programm- und Projektergebnisse aus qualitativer Sicht)

¹³ <https://wiki.justitia40.ch/x/Llh0>

¹⁴ <https://wiki.justitia40.ch/x/hAy/>

¹⁵ Anregung auf der Seite 10 des Berichts

¹⁶ <https://wiki.justitia40.ch/x/hAy/>

Das Lieferergebnis «E22 GPL - Klärung des Scopes des Projekts Justitia 4.0» befindet sich im Review, ist weit fortgeschritten und dürfte kurz vor der Genehmigung durch den STA stehen. Die Vernehmlassung dieses detaillierten Dokuments durch den PA erforderte einen grossen Aufwand seitens Projektleitung, wie auch seitens Projektausschuss, was sicherlich auf die Wichtigkeit dieses Ergebnisses auf den weiteren Projektverlauf hinweist. Rückblickend ist die Frage legitim, ob der PA sich wirklich mit diesem Detaillierungsgrad auseinandersetzen musste, um gute Entscheide fällen zu können. Der QRM regt im Rahmen der laufenden Überarbeitung der Projektplanung an, den Grad der Detaillierung der für die Projektsteuerung zu liefernden Ergebnisse anlässlich eines Vorgesprächs mit den Co-Präsidenten des Projektausschusses festzulegen und die für die Projektsteuerung relevanten Ergebnisse anlässlich einer kommenden Sitzung des Projektausschusses zu präsentieren. Die Umsetzung der Anregung dürfte sich positiv auf die Transparenz der Berichterstattung auswirken und die gute Zusammenarbeit zwischen der Projektführung und -steuerung hinsichtlich der Qualität und der Effizienz von Entscheiden weiter verbessern.

Projektorganisation, und -Planung

In seinem Bericht 1-20 hat der QRM im Rahmen seiner geschilderten kritischen Risikosituation besonders solche hervorgehoben, welche die Qualität von Entscheidungen, sowie die Zielerreichung des Projekts behindern. Namentlich hat er auf Mängel in der Projektorganisation hingewiesen und mit den Empfehlungen 2 und 7 Verbesserungen vorgeschlagen, welche von den Co-Präsidenten PA und STA, sowie von der Projektleitung angenommen wurden. In der Folge wurde die Projektorganisation überarbeitet und Regeln definiert, welche die Zusammenarbeit zwischen der Projektleitung und dem Projektausschuss verbessern sollen. Die beiden Massnahmen wurden durch den Projektausschuss vernehmlasst und vom Steuerungsausschuss genehmigt¹⁷. Der QRM erachtet die von ihm vorgeschlagenen Empfehlungen zur Verbesserung der Projektorganisation und Zusammenarbeit mit dem Projektausschuss als umgesetzt und regt an, die Wirkung der Verbesserungen anlässlich eines Vorgesprächs zwischen Co-Präsidenten PA und STA, sowie Projektleitung zu evaluieren und die in Kraft getretenen Massnahmen gegebenenfalls punktuell nachzubessern.

Im Gegensatz zum Stand der Ergebnisstrukturplanung (welche einen guten Stand erreicht hat) ist die Nachführung der Projektorganisation, wie auch der Terminplanung in den Projektführungsunterlagen nicht erfolgt, auch wenn sich wesentliche Elemente in diesen Planungsbereichen geändert haben. Der QRM vermutet, dass die Projektleitung Priorität in die Bereinigung des Scopes, wie auch der Projektorganisation gesetzt hat und infolgedessen die Nachführung der Planung vernachlässigen musste. In seinem Bericht 2-20 hat der QRM angeregt, den Masterplan zu überarbeiten und den nach aktueller RACI¹⁸ vorgesehenen Gremien zum Beschluss vorzulegen. Die Projektleitung ist sich der Dringlichkeit bewusst, weshalb der QRM an dieser Stelle auf eine Empfehlung verzichtet. Damit sich die Projektleitung besser auf ihre planerischen Aufgaben konzentrieren kann, regt der QRM an, Controllingtätigkeiten und Aufgaben zur Aufbereitung von Informationen konsequent dem Projektmanagementoffice (PMO) zu delegieren und dieses nötigenfalls zu verstärken.

¹⁷ Vernehmlassung durch PA vom 8.5.20 und Genehmigung durch STA vom 10.6.20

¹⁸ <https://wiki.justitia40.ch/x/C4Y7>

2.3 Termine

Der QRM teilt die (gelbe) Statureinschätzung der Projektleitung aus der letzten Berichtsperiode. Auch mit Blick auf den positiven Leistungsfortschritt und die verbesserte Qualität der Ergebnisplanung befindet sich das Projekt in einem Planungsrückstand. Der QRM erachtet es auch für die Plattform «Justitia.swiss» als nicht mehr realistisch, den Beschaffungsgegenstand festzulegen und die Ausschreibungsunterlagen noch früh genug zu erstellen, damit im Januar 2021 ausgeschrieben werden kann, was von der Projektleitung bestätigt wurde¹⁹.

Die COVID-Pandemie hat zusätzlich zu Verzögerungen beigetragen. Projektbeteiligte aus der Justiz, welche in den verschiedenen Fach-, Arbeits-, und Teilprojektgruppen (Sandboxes) mitarbeiten, waren teilweise mit dringenden Arbeiten im Zusammenhang mit der Krise absorbiert. Ein Teil der Gruppen konnte jedoch ihre Arbeit per Videokonferenz weiterführen, ein anderer Teil war gezwungen, seine Workshops um einige Wochen zu verschieben. Nach Aussage der Projektleitung konnten die Arbeiten seit dem 11. Mai in allen Arbeits- und Fachgruppen wieder aufgenommen und fortgeführt werden.

Das Projekt nähert sich gemäss aktuellem Masterplan dem Übertritt in die Phase Realisierung, was nach Ansicht des QRM unrealistisch geworden ist. Die Projektleitung geht nach der an der Sitzung des Steuerungsausschusses vom 19.2.20 vorgestellten Jahresplanung 2020/2021 vor (siehe Abbildung 2). Sie basiert auf der Entwicklung von zwei, voneinander weitgehend unabhängigen Lösungen, nämlich der Plattform «Justitia.swiss» und der «e-Justizakte + JAA». Diese Aufteilung hat sich in der Diskussion des Scopes, wie auch im Vorgehen zur Herleitung des Strategieentscheids der beiden Lösungen bereits bewährt. Im Zuge der laufenden Überarbeitung der Master- und Jahresplanung regt der QRM an, die Phasen zur Bereitstellung der beiden Lösungen getrennt voneinander zu planen. Ebenfalls soll der Einsatz einer agilen Vorgehensweise zur Realisierung und Bereitstellung der Lösungen erwägt werden. Das Portal «Justitia.swiss» wird mit grosser Wahrscheinlichkeit früher in die Phase «Realisierung» übertreten können als die «aJustizakte + JAA», bei welcher sich die Konzeptphase noch hinziehen dürfte. Ein Festhalten an einer «starren» Phasenplanung würde unerwünschte Planungsverzerrungen hervorrufen, welche die Nachvollziehbarkeit des Handelns erschweren und einen effizienten Leistungsfortschritt behindern würde.

¹⁹ „Der Masterplan wird für eine nächste Sitzung angepasst werden müssen; die noch 2020 geplante Ausschreibung wird wohl kaum möglich sein“ (Protokoll PA vom 6.3.20 zum Stand des Projekts)

2.4 Aufwand & Kosten

Der Leistungsfortschritt erfordert Aufwand. Die Projektleitung unterscheidet in ihrer Berichterstattung zwischen Aufwand, der ausgabenwirksam eingekauft wird (Kosten) und jenem, welcher durch interne Kräfte erbracht wird (Aufwand).

Auch wenn der QRM den Status des gesamthaft geleisteten Aufwands (Aufwand & Kosten) als unproblematisch (Grün) einstuft, teilt er die von der Projektleitung gemeldete angespannte Situation beim durch interne Kräfte geleisteten Aufwand. Die Projektleitung ist stark engagiert und steht unter grossem Druck. Wie im Kapitel 2.2 im letzten Abschnitt bereits erwähnt, hat sich diese Belastung dadurch geäussert, dass sich die Projektleitung infolge Termindrucks und hohem Interaktionsgrad mit den Steuerungsgrenzen auf die Erzeugung der Fachergebnisse konzentriert hat und operationelle Planungsaufgaben vernachlässigen musste. Nach Ansicht des QRM äussert sich diese Belastung auch im Prinzip der Milizbesetzung der Fachgruppen. Auch wenn durch dieses Prinzip eine optimale Fachexpertise mobilisiert werden kann und der föderale Zusammenhang gefördert wird, birgt sie auch Gefahr, dass bei prioritätsbedingter Reduktion oder Ausfall einer Schlüsselperson leistungshindernde Aufwandseinbussen in Kauf genommen werden müssen. Diese können in Ermangelung von Alternativen kurzfristig nur durch die Projektleitung persönlich kompensiert werden. Auch wenn die Projektleitung in ihrer aktuellen Berichterstattung die Lage infolge der Anstellung einer zusätzlichen juristischen Fachkraft als «PL-Fach» entspannt darstellt, dürfte die Besetzung der Fachgruppen durch Milizkräfte mit grösserem Pensum eine Herausforderung auf der Führungs-, wie auch Steuerungsebene des Projekts bleiben.

Der QRM verweist auf die Empfehlung 4 aus seinem Bericht 1-20 (knappe Besetzung der Fachgruppen) und regt an, die Überarbeitung der Masterplanung auf die realistisch zur Verfügung stehende Kapazität der Fachgruppen auszurichten, sowie während der Projektabwicklung auftretende Fähigkeitslücken in Zusammenarbeit mit den Co-Präsidenten des Projektausschusses rasch zu füllen.

3 Risiken

3.1 Projektabwicklungsrisiken (Bottom Up)

Gemäss HERMES ist die Projektleitung für die Führung des Qualitäts- und Risikomanagements verantwortlich.

Die nachfolgende Übersicht ist eine grafische Repräsentation der von der Projektleitung geführten Risiken. Die umrandeten Risiken (R1, R4, R6 und R11) stehen aus Sicht der Projektleitung in der Verantwortung des Projekt- bzw. Steuerungsausschusses, wogegen sich für die restlichen Risiken die Projektleitung in der Verantwortung sieht. Die Tendenz gegenüber der letzten Berichtsperiode ist mit der Einfärbung der Risikobeschreibung dargestellt²⁰.

Im Vergleich zur letzten Berichterstattung kamen keine weiteren Risiken hinzu und es auch keine weggefallen.

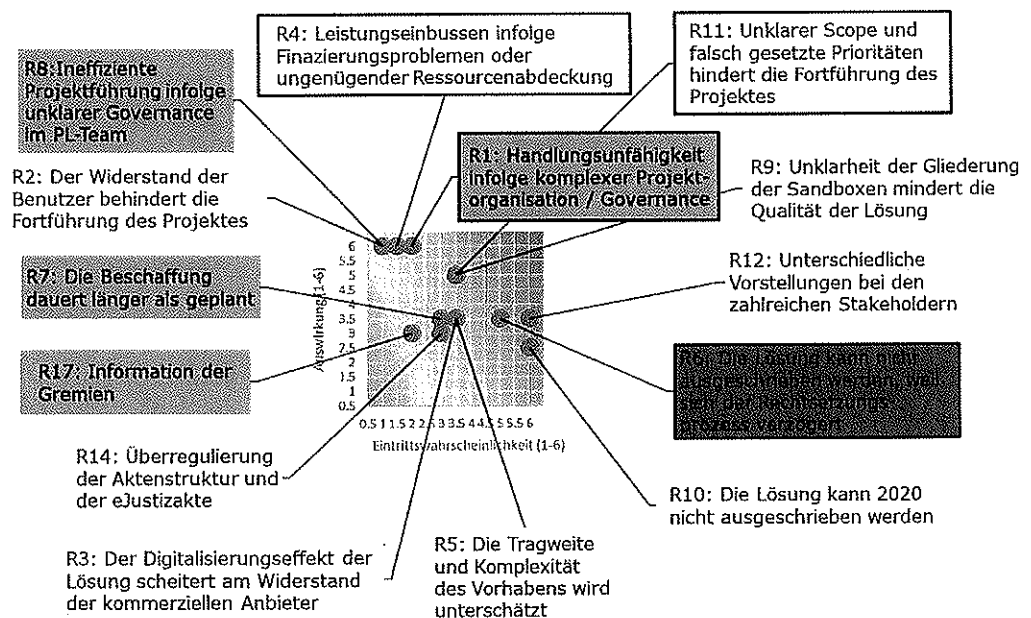


Abbildung 3: Projektabwicklungsrisiken Bottom-Up aus Sicht Projektleitung

Auf den ersten Blick haben sich die Risiken generell leicht entspannt. Bis auf das Risiko R6 (Legiferierung), welches sich akzentuiert hat, ist die Einschätzung der restlichen Risiken unverändert oder haben sich gar entspannt. Zu den Top Risiken (höchste Risikowerte) gehört nach Einschätzung der Projektleitung neben dem erhöhten Terminrisiko der verzögerten Legiferierung (R6) auch das Qualitätsrisiko, dass unterschiedliche Vorstellungen bei den Stakeholdern die Entscheidungsfindung erschweren.

²⁰ Grün: entspannt; Rot: akzentuiert

3.2 Projektrisiken (Top Down)

Obwohl sich die Terminrisiken akzentuiert haben schätzt der QRM die Projektrisiken generell entspannter ein als in den vorhergehenden zwei Berichtsperioden. Die Projektabwicklungsrisiken haben sich besonders in den Bereichen entspannt, welche sich auf den Leistungsfortschritt und die Qualität auswirken.

Auswirkungs-Dimension ²¹	Auswirkung auf Projekterfolg	Eintrittswahrscheinlichkeit	Veränderung zu Vorperiode ²²	Empfehlung Risikostrategie
Leistungsfortschritt	Hoch	<u>Mittel</u>	↘	Vermindern
Termine	Tief-Mittel	<u>Hoch</u>	↗	Akzeptieren
Aufw. & Kosten	Mittel	Tief-Mittel	⇒	Akzeptieren
Qualität	<u>Mittel-Hoch</u>	Hoch	↘	Vermindern

Tabelle 1: Einschätzung der Auswirkungsdimensionen aus Sicht QRM

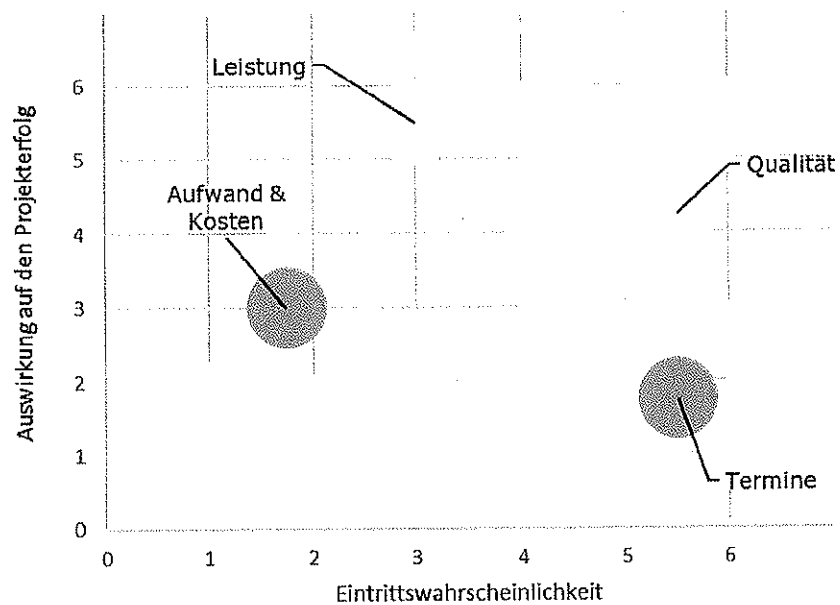


Abbildung 4: Aktuelle Projektrisiken aus Sicht QRM

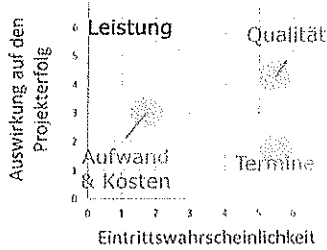
Grundsätzlich schätzt der QRM die Risiken mit Auswirkung auf den Leistungsfortschritt (Gefährdung von Projektzielen und -ergebnissen als Ganzes oder in Teilen), sowie auf die Qualität (Gefährdung von Entscheidungen, Qualitätsvorgaben oder -erwartungen an Lieferergebnisse) zur Zeit nach wie vor am höchsten ein.

²¹ Beurteilung durch das QRM, siehe Anhang. Änderungen sind unterstrichen

²² ↘ entspannt ⇒ unverändert ↗ akzentuiert

3.2.1

Auswirkung auf den Leistungsfortschritt²³



Neben dem im Kapitel 2.1 erwähnten unklaren Scope als Hauptverursacher von Leistungseinbussen hat der QRM in seinem Bericht 1-20 auch die knappe Besetzung der Fachgruppen als Risiko aufgeführt, welches sich auf den Leistungsfortschritt negativ auswirken kann.

In der Berichtsperiode haben sich alle Ebenen des Projekts mit dem Scope befasst, was zu einer erwünschten Versachlichung der Diskussion geführt hat. Deshalb schätzt der QRM die Eintretenswahrscheinlichkeit der leistungsbehindernden Risiken generell tiefer ein, als in den vergangenen zwei Berichtsperioden. Er schlägt vor, die Auswirkung dieser Risiken mit entsprechend wirksamen Massnahmen weiterhin zu vermindern.

Im Gegensatz zur Definition der Plattform «Justitia.swiss» erwartet der QRM noch Schwierigkeiten in der Festlegung des Betrachtungsgegenstands «eJustizakte + JAA», obwohl auch in diesem Bereich inzwischen Fortschritte erzielt werden konnten. Wenn der Betrachtungsgegenstand der Plattform «Justitia.swiss» den Kern des BEK trifft und dessen Realisierung auf Zustimmung aller Kantone, Staatsanwaltschaften und Gerichte stossen dürfte, wird eine Überregulation der Aktenstruktur (R14) die Lösungsfindung für eJustizakte hindern wird eine Standardisierung der Justizaktenapplikation JAA erschweren.

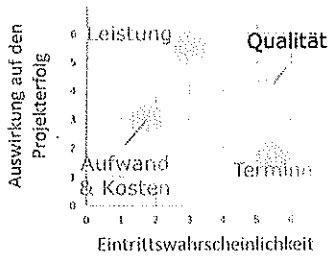


Die Modularisierung der JAA geht einher mit der Individualisierung dessen Leistungsbezugs seitens Bund und Kantone. Als Teil der Vorbereitung für den Strategieentscheid JAA empfiehlt der QRM der Projektleitung in Zusammenarbeit mit den Co-Präsidenten des Projektausschusses, ein für Gerichte, wie Staatsanwaltschaften akzeptables Modell zu entwickeln, wie die JAA finanziert werden soll. Das Finanzierungsmodell ist Teil des Strategieentscheids «eJustizakte + JAA», auf dessen genehmigter Basis der Steuerungsausschuss die Finanzierung sicherstellen kann.

Eine (zu) knappe Besetzung der Fachgruppen ist ein Risiko, welches sich auf den Leistungsfortschritt negativ auswirken kann. Wie im Kapitel 2.4 dieses Berichts bereits erwähnt, dürfte die Besetzung der Fachgruppen durch Milizkräfte mit grösserem Pensum eine Herausforderung auf der Führungs-, wie auch Steuerungsebene des Projekts bleiben. Der QRM verweist an dieser Stelle auf seine Anregung auf der Seite 12 dieses Berichts.

²³ Getrieben durch: R2: Der Widerstand der Benutzer hindert die Fortführung des Projektes, R3: Der Digitalisierungseffekt der Lösung scheitert am Widerstand der kommerziellen Anbieter, R4: Leistungseinbussen infolge Finanzierungsproblemen oder ungenügender Ressourcenabdeckung, R5: Die Tragweite und Komplexität des Vorhabens wird unterschätzt, R11/R13: Unklarer Scope und falsch gesetzte Prioritäten hindert die Fortführung des Projektes, R14: Überregulierung der Aktenstruktur und der eJustizakte.

3.2.2 Auswirkung auf die Qualität²⁴

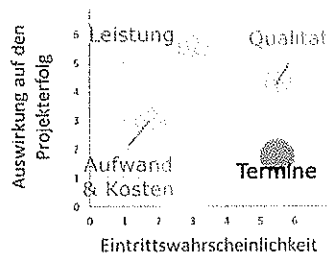


Die Umsetzung der Empfehlung 7 des QRM aus seinem Bericht 1-20 hat zu einer neuen Projektorganisation geführt. Sie beruht auf der Neuausrichtung nach Fachbereichen und Hauptlieferobjekten, anstatt nach Themen. Folglich können die Verantwortlichkeiten klarer und gemäss den fachlichen Kompetenzen der Führungspersonen zugewiesen werden. Die Fachverantwortung wird innerhalb der Gesamtprojektleitung von J. Bühler und die technische Verantwortung von V. Meyer wahrgenommen.

Auch wenn die Auswirkung der neuen Projektorganisation auf die Qualität der Projektabwicklung infolge der knappen Bewährungszeit noch nicht abschliessend beurteilt werden kann und periodisch überprüft werden sollte²⁵, hat die klare Zuordnung von Verantwortlichkeit, sowie die Verbesserung der Projektmanagementinstrumente²⁶ nach Ansicht des QRM schon jetzt positive Wirkung erzielt.

Der QRM beurteilt die Auswirkung der qualitätsbezogenen Risiken auf den Projekterfolg deshalb generell tiefer als in den vergangenen zwei Berichtsperioden. Die Eintretenswahrscheinlichkeit schätzt der QRM allerdings weiterhin hoch ein und schlägt vor, diese mit entsprechend wirksamen Massnahmen weiterhin zu vermindern. Er verweist an dieser Stelle auf die verschiedenen Anregungen im Kapitel 2.2 dieses Berichts, sowie auf seine ausführliche Analyse im Kapitel 3.2.2 des QRM-Berichts 1-20.

3.2.3 Terminliche Auswirkung²⁷



In der Phase Konzeption ist die Auswirkung terminbeeinflussender Risiken auf den Projekterfolg eher moderat (was sich in den Folgephasen durch eingegangene Verbindlichkeiten und Abhängigkeiten zu Umsystemen ändern kann). Wie der Projektverlauf gezeigt hat, ist die Wahrscheinlichkeit von Verzögerungen hoch und dürfte es auch bis auf Weiteres bleiben. Die Auswirkung faktisch eingetretener oder wahrscheinlichen Verzögerungen²⁸ bleiben klein, weshalb der QRM vorschlägt, die Risiken, welche zu Verzögerung führen können, zu akzeptieren.

Unklar hingegen ist dem QRM die Wahrscheinlichkeit des Eintretens einer verzögerten Legiferierung und wie sich diese auf den Projekterfolg auswirkt. Soweit der QRM die Sachlage überblicken kann, ist die Beilegung der Differenzen zwischen Bundesamt für Justiz und dem Bundesgericht bezüglich Verordnungskompetenz im direkten Einflussbereich des Projekts. Im Prozess der Legiferierung ist das Projekt allerdings fremdbestimmt.

²⁴ Getrieben durch: R1: Handlungsunfähigkeit infolge komplexer Projektorganisation / Governance, R8: Ineffiziente Projektführung infolge unklarer Governance im PL-Team, R9: Unklarheit der Gliederung der Sandboxen mindert die Qualität der Lösung, R12: Unterschiedliche Vorstellungen bei den zahlreichen Stakeholdern, R17: Information der Gremien.

²⁵ Siehe Anregung des QRM (Wirkungsüberprüfung) auf der Seite 11

²⁶ Siehe Abschnitt «Transparenz der Lieferobjekte im Kapitel 2.2 mit der entsprechenden Anmerkung des QRM auf der Seite 10

²⁷ Getrieben durch: R6: Die Lösung kann nicht ausgeschrieben werden, weil sich der Rechtsetzungsprozess verzögert, R7: Die Beschaffung dauert länger als geplant, R10: Die Lösung kann 2020 nicht ausgeschrieben werden.

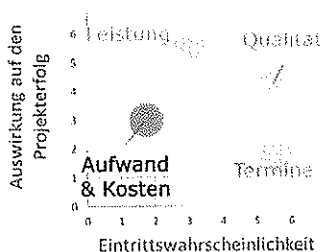
²⁸ Kommunizierte Termine für die Masterplanung, Verschiebung von Strategieentscheidungen, Ausschreibungstermin Plattform, etc.

Nach Einschätzung des QRM dürfte namentlich die ungeklärte Verordnungskompetenz bezüglich Trägerwandel (Umwandlung von papierförmigen Eingaben und Dokumente in elektronische Dokumente) und die Definition des Formats der Dokumente die zu erstellenden Ausschreibungsunterlagen beeinflussen und den Ausschreibungsprozess im Falle einer Weiterführung des Dissens stören oder gar verzögern. In seiner Anregung auf der Seite 10 des QRM Berichts 2-20 hat der QRM vorgeschlagen, die Auswirkung der Verzögerung in der Legiferierung auf den Projekterfolg zu prüfen, was die Projektleitung im Rahmen der Neuplanung des Projekts aufgenommen, nach Ansicht des QRM bislang allerdings nicht befriedigend umgesetzt hat. Nach erfolgten Interviews mit Projektbeteiligten stellt der QRM eine unterschiedliche Wahrnehmung der Kritikalität dieser Auswirkung fest.



Der QRM empfiehlt, die Auswirkung der Verzögerung in der Legiferierung des BEK auf den Erfolg des Projekts Justitia 4.0, namentlich auf den Ausschreibungsprozess der Plattform «Justitia.swiss» und die Lösung «eJustizakte + JAA» zu prüfen und in die Überarbeitung der Masterplanung einfließen zu lassen.

3.2.4 Auswirkung auf Aufwand & Kosten²⁹



Im Gegensatz zu den restlichen Auswirkungsdimensionen (Qualität, Leistungsfortschritt und Termine) schätzt der QRM die Wahrscheinlichkeit einer Überschreitung von Aufwand und/oder Kosten, wie auch deren Auswirkung auf den Projekterfolg als relativ gering ein, weshalb er an dieser Stelle auf eine Empfehlung verzichtet.

Wenn auch tief eingeschätzt, ist es nicht ausgeschlossen, dass als Ergebnis der aktuellen Überarbeitung der Masterplanung auf der Basis des festgelegten Projektsopes der vereinbarte Budgetrahmen gesprengt würde, was sich ohne Gegenmassnahmen definitiv auf den Projekterfolg auswirken würde.

²⁹ Zurzeit keine relevanten Risiken mit expliziter Auswirkung auf Aufwand & Kosten.

4 Stellungnahmen

4.1 Stellungnahmen zu Empfehlungen

Die Co-Präsiden PA und STA, sowie die Projektleitung nehmen auf die Empfehlungen des QRM wie folgt Stellung:

Empfehlung	Stellungnahme
[Empfehlung 9] Auch wenn die für den Betrieb der Lösungen zuständige Betriebsgesellschaft noch nicht bestimmt bzw. beschafft ist, erachtet der QRM es als wichtig, die Erstellung des Betriebskonzepts auf die Bedürfnisse der künftigen Betriebsgesellschaft auszurichten und dieses den Ausschreibungsunterlagen beizulegen. Insbesondere deshalb, weil dieses Konzept den Inhalt der Lieferantenangebote beeinflussen dürfte.	<p>Angenommen, wie folgt:</p> <ul style="list-style-type: none"> Die Co-Präs STA und PA, wie auch GPL bestätigen die Wichtigkeit, die Anforderungen an den Betrieb und die Weiterentwicklung der Lösung den Ausschreibungsunterlagen beizulegen. Die externe Firma wurde mit der Erstellung des Betriebskonzepts (inkl. Wartung und Weiterentwicklung) bereits beauftragt. Die Fachgruppe FG6 wird sich um die technischen und die FG8 um die rechtlichen Aspekte der öffentlich-rechtlichen Körperschaft kümmern.
[Empfehlung 10] Die Modularisierung der JAA geht einher mit der Individualisierung dessen Leistungsbezugs seitens Bund und Kantone. Als Teil der Vorbereitung für den Strategieentscheid JAA empfiehlt der QRM der Projektleitung in Zusammenarbeit mit den Co-Präsidenten des Projektausschusses, ein für Gerichte, wie Staatsanwaltschaften akzeptables Modell zu entwickeln, wie die JAA finanziert werden soll.	<p>Angenommen, wie folgt:</p> <ul style="list-style-type: none"> Seitens KKJPD, wie auch seitens Gerichte gibt es geeignete Modelle, welche auch für Jusitia 4.0 angewandt werden können. Bei der Wahl des Modells soll das Risiko berücksichtigt werden, dass die Finanzierung eines relevanten Moduls nicht gelingt, weil sich zu wenige Kantone daran beteiligen. Auch bei der Plattform ist ein Finanzierungsmodell erforderlich, sollte die Datenerhaltung zentral wie auch dezentral erfolgen.
[Empfehlung 11] Der QRM empfiehlt, die Auswirkung der Verzögerung in der Legiferierung des BEK auf den Leistungsfortschritt des Projekts Justitia 4.0, namentlich auf den Ausschreibungsprozess der Plattform «Justitia.Swiss» und die Lösung «eJustizakte + JAA» zu prüfen und in die Überarbeitung der Masterplanung einfließen zu lassen.	<p>Angenommen, wie folgt:</p> <ul style="list-style-type: none"> Im Rahmen der laufenden Überarbeitung der Masterplanung berücksichtigt die GPL das Risiko eines verzögerten Rechtsetzungsprozesses.

4.2 Stellungnahmen zu Anregungen

Die Co-Präsidien PA und STA, sowie die Projektleitung nehmen auf die Anregungen (im Text des QRM-Berichts) des QRM wie folgt Stellung:

Anregungen zuhanden PA und STA, sowie Projektleitung

Anregung [Seite 10] Der QRM regt im Rahmen der laufenden Überarbeitung der Projektplanung an, den Grad der Detaillierung der für die Projektsteuerung zu liefernden Ergebnisse anlässlich eines Vorgesprächs mit den Co-Präsidenten des Projektausschusses festzulegen und die für die Projektsteuerung relevanten Ergebnisse anlässlich einer kommenden Sitzung des Projektausschusses zu präsentieren.	Angenommen
--	------------

Anregung [Seite 10] Der QRM erachtet die von ihm vorgeschlagenen Empfehlungen zur Verbesserung der Projektorganisation und Zusammenarbeit mit dem Projektausschuss als umgesetzt und regt an, die Wirkung der Verbesserungen anlässlich eines Vorgesprächs zwischen Co-Präsidien PA und STA, sowie Projektleitung zu evaluieren und die in Kraft getretenen Massnahmen gegebenenfalls punktuell nachzubessern.	Angenommen
--	------------

Anregung [Seite 12] Der QRM verweist auf die Empfehlung 4 aus seinem Bericht 1-20 (knappe Besetzung der Fachgruppen) und regt an, die Überarbeitung der Masterplanung auf die realistisch zur Verfügung stehende Kapazität der Fachgruppen auszurichten, sowie während der Projektabwicklung auftretende Fähigkeitslücken in Zusammenarbeit mit den Co-Präsidenten des Projektausschusses rasch zu füllen.	Angenommen
--	------------



Anregungen zuhanden Projektleitung

<p>Anregung [Seite 7] Der QRM weist auf die Wichtigkeit eines Abhängigkeitsmanagement zwischen Justitia 4.0 und dem Programm HIS hin und regt an, durch HIS zu erzeugende Lieferobjekte mit Abhängigkeit zu Justitia 4.0, im Katalog der Lieferobjekte von Justitia 4.0 ebenfalls aufzuführen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Relevante HIS-Lieferobjekte mit Abhängigkeit zu Justitia 4.0 werden in den Katalog der Lieferobjekt J40 aufgenommen (Nomenklatur: XNNN, X = Extern) Die Koordination erfolgt zudem in regelmässigen Sitzungen des Projektes J40, insbesondere in den GPL-Sitzungen
<p>Anregung [Seite 7] Um die Beschaffung der Lösung, wie auch des Betreibers der Lösung beschaffungsrechtlich konform und risikominimiert durchzuführen regt der QRM an, den Ausschreibungsprozess durch externe Beschaffungsspezialisten begleiten zu lassen (wie im Rahmen des noch nicht verabschiedeten Beschaffungskonzepts von der Projektleitung vorgeschlagen).</p>	<ul style="list-style-type: none"> Konzept genehmigt Anschaffung Beschaffungsspezialist in der Planung aufgenommen
<p>Anregung [Seite 8] Der QRM erachtet es als wesentlich, dass die Erkenntnisse aus den Sandboxen in die laufenden Arbeiten der Fachgruppen, namentlich in die Anforderungsdokumente einfließen und regt an, diese möglichst zu formalisieren, damit der Beschaffung der Plattform «Justitia.swiss», wie auch der Lösung «eJustizakte + JAA» einen möglichst hohen und akzeptanzfördernden Praxisbezug verliehen wird.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Hoher Rhythmus von Absprachemeetings Schriftliche Zwischenergebnisse der SB in Vorbereitung Schlussberichte mit Erkenntnissen geplant
<p>Anregung [Seite 10] Damit sich die Projektleitung besser auf ihre planerischen Aufgaben konzentrieren kann, regt der QRM an, Controllingtätigkeiten und Aufgaben zur Aufbereitung von Informationen konsequent dem Projektmanagementoffice (PMO) zu delegieren und dieses nötigenfalls zu verstärken.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Heute nur 60% PMO Zur Prüfung aufgenommen, nach Abschluss Einführungszeit
<p>Anregung [Seite 11] Im Zuge der laufenden Überarbeitung der Master- und Jahresplanung regt der QRM an, die Phasen zur Bereitstellung der beiden Lösungen getrennt voneinander zu planen. Ebenfalls soll der Einsatz einer agilen Vorgehensweise zur Realisierung und Bereitstellung der Lösungen erwägt werden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Klärung Abhängigkeiten im Gange Masterplan, Synchronisation und Teilprojektplanung werden überarbeitet Planungsabschluss bis Ende 2020

5 Anhang

5.1 Ampelfarben Qualitäts- und Risikomanagement (QRM) für Projektstatus

Das QRM orientiert sich bei der Ampelsetzung an folgenden Statusregeln:

-  **Grün**: Zielerreichung nicht gefährdet, keine Massnahmen notwendig
- **Gelb**: Massnahmen notwendig. Herausforderungen können durch Ebene Führung gelöst werden
-  **Rot**: Herausforderungen bedingen Entscheid Projekt- und Steuerungsausschuss

5.2 Grundsätze bei Risikoeinschätzung

Beurteilung durch das QRM:

- **Leistung**: Gefährdung von Projektzielen und -ergebnissen als Ganzes oder in Teilen
- **Termine**: Gefährdung von vereinbarten Terminen für Phasenenden und Meilensteine
- **Aufwand & Kosten**: Gefährdung des vereinbarten Rahmens zu Aufwand und Kosten
- **Qualität**: Gefährdung von Qualitätsvorgaben oder -erwartungen an Lieferergebnisse (in Projektaufträgen vereinbarter Lieferumfang, Ergebnisse, die abgenommen und für den Betrieb freigegeben werden, z.B. IT-System, Prozessbeschreibungen, Dokumentationen, Konzepte)