

Bericht Qualitäts- und Risikomanagement Justitia 4.0 (2-20)

Berichtsperiode Januar – April 2020

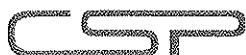
Qualitäts- und Risikomanager: [REDACTED] CSP AG

Version 1.0 vom 30. April 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



für Ihren Projekterfolg

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Management Summary | 3 |
| 2 | QRM Empfehlungen | 4 |
| 2.1.1 | Unklarer Projektscope und -auftrag | 4 |
| 2.1.2 | Organisation der Projektleitung | 5 |
| 2.1.3 | Organisation Projektausschuss | 5 |
| 2.1.4 | Fazit des QRM zum Stand der Umsetzung | 6 |
| 3 | Projektstatus | 7 |
| 3.1 | Leistungsfortschritt (Zielerreichung) | 7 |
| 3.2 | Qualität (vereinbarte und erwartete Ergebnisqualität) | 10 |
| 3.3 | Termine | 11 |
| 3.4 | Aufwand & Kosten | 11 |
| 4 | Risiken | 12 |
| 4.1 | Projektabwicklungsrisiken (bottom Up) | 12 |
| 4.2 | Projektrisiken (Top Down) | 13 |
| 5 | Stellungnahmen | 14 |
| 5.1 | Stellungnahmen zu Empfehlungen | 14 |
| 5.2 | Stellungnahmen zu Anregungen | 14 |
| 6 | Anhang | 16 |
| 6.1 | Ampelfarben Qualitäts- und Risikomanagement (QRM) für Projektstatus | 16 |
| 6.2 | Grundsätze bei Risikoeinschätzung | 16 |

Hinweise

Der vorliegende Bericht ist der zweite Qualitäts- und Risikomanagement (QRM) Bericht. Er beinhaltet eine Beurteilung des Projekts aus externer Sicht. Der Bericht konzentriert sich in dieser Periode auf den Projektstand und den Stand der Umsetzung der genehmigten Empfehlungen aus dem letzten Bericht.

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, 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 Zahl «x» nummeriert. Die zusammengefasste Liste aller Empfehlungen befindet sich im Anhang.

1 Management Summary

In seinem letzten Bericht hat der QRM im Rahmen seiner geschilderten kritischen Risikosituation besonders die Risiken hervorgehoben, welche den Leistungsfortschritt (Gefährdung von Projektzielen und -ergebnissen als Ganzes oder in Teilen) behindern, sowie die Qualität von Entscheidungen, Qualitätsvorgaben oder -erwartungen an Lieferergebnisse schmälern. Nach Ansicht des QRM ist eine rasche und wirksame Umsetzung der daraus entstandenen Empfehlungen zur Minderung dieser Risiken entscheidend, damit der laufende Projektfortschritt wirksam unterstützt werden kann.

Der vorliegende, zweite Qualitäts- und Risikomanagement-Bericht legt den Fokus deshalb auf den Stand der Massnahmen der Empfehlungen aus der letzten Berichterstattung (Kapitel 2). Der QRM hat infolgedessen den Projektstatus (Kapitel 3) und die Risiken (Kapitel 4) nur soweit beurteilt, wie sie sich gegenüber der letzten Berichterstattung relevant geändert haben.

Sämtliche Empfehlungen und Anregungen aus dem letzten QRM-Bericht wurden mit Beschluss des Steuerungsausschusses vom 19.2.20 akzeptiert und die betroffenen Stellen zur unverzüglichen Umsetzung der daraus entstandenen Massnahmen beauftragt.

Die Umsetzung der Massnahmen ist in Arbeit. Der Steuerungsausschuss wird sich an seiner Sitzung vom 10.6.20 mit den vordringlichsten Massnahmen befassen, nämlich mit der Organisation der Projektleitung und des Projektausschusses, sowie mit dem Projektumfang.

Der QRM empfiehlt der Projektleitung dem Projektausschuss und dem Steuerungsausschuss mögliche, auf die Zielarchitektur abgestimmte Beschaffungsvarianten vorzulegen, damit diese einen breit abgestützten Strategieentscheid fällen können, welcher sich auch positiv auf Schärfung des Projektsopes auswirken dürfte.

Im Projekt wurden mit einer auf Lieferobjekte ausgerichteten Projektplanung 2020/2021, sowie mit weiteren Stellenbesetzungen Fortschritte erzielt, auch wenn der unklare Projektscope den Leistungsfortschritt behindert.

2 QRM Empfehlungen

Am 10. Januar 2020 fand im Kreis der Co-Präsiden Projektausschuss und Steuerungsausschuss, sowie der Gesamtprojektleitung eine Vorberatung des ersten QRM-Berichts vom 13. Januar 2020 statt. Die Stellungnahmen zu den im Bericht formulierten Empfehlungen und Anregungen wurden von den Mitgliedern des Projektausschusses am 21. Januar 2020 und von jenen des Steuerungsausschusses am 19. Februar genehmigt und entsprechende Massnahmen beschlossen.

Zusammengefasst ergibt sich für den QRM aus dem Stand der Umsetzung der wichtigsten¹ Empfehlungen folgendes Bild²:

2.1.1 Unklarer Projektscope und -auftrag

[Empfehlung 3] Der unklare Scope gefährdet den Erfolg des Projektes. Er empfiehlt der Gesamtprojektleitung, die Themen mit unklarem Scope abschliessend aufzuführen, mit dem Co-Präsidium prioritär zu bereinigen und klar zu kommunizieren. Die Empfehlung steht in engem Zusammenhang mit der Empfehlung 5, wonach der Projektauftrag präzisiert werden soll.

Die Kurzfassung des Projektauftrags soll präzisiert werden mit Themen, welche zum heutigen Zeitpunkt geklärt werden können. Die Präzisierung kann beispielsweise in Form eines Anhangs erfolgen. Verbleibende Unklarheiten sollen im Rahmen von zu erstellenden Konzepten adressiert und im Verlauf der Konzeptphase des Projekts geklärt werden. Die Konzepte sollen Lösungsvarianten aufzeigen, über welche die zuständigen Organe befinden und die Projektleitung zu deren Beschaffung(en) beauftragen können. Die Konzepte richten sich nach einer Zielarchitektur, in welcher alle Lösungsvarianten abgebildet werden können.

Die Klärung des Umfangs des Projekts wurde anlässlich der Sitzung des Steuerungsausschusses vom 19.2.20 als bedeutsam und vordringlich erklärt. Der Steuerungsausschuss erwartet, dass dieser an seiner Sitzung vom 10.6.20 geklärt werden kann.

Zur Genehmigung von Änderungen des Projektauftrags ist gemäss aktueller RACI der gemeinsame Beschluss der Justizkonferenz und der KKJDP notwendig. Sollte die zu erwartende Präzisierung des Projektauftrags eine Änderung darstellen, regt der QRM an, einen Beschluss unter Vorbehalt der Genehmigung der Gremien zu fällen, um die aus der Unklarheit der Projektauftrags hervorgerufene Unsicherheit nicht noch länger hinziehen zu müssen.

1 Top-Empfehlungen auf der Folie 6 „Justitia 4.0 Summary QRM-Bericht 1-2020-xx.pptx“ auf der Seite „Qualität und Risiko“ <https://wiki.justitia40.ch/x/igi/>

2 Die detaillierten Stellungnahmen zu den Empfehlungen und Anregungen sind im letzten QRM-Bericht dokumentiert und die Massnahmen in den entsprechenden Protokollen ersichtlich.

2.1.2 Organisation der Projektleitung

[Empfehlung 7] Der QRM empfiehlt die Rollen innerhalb der Projektleitung zu klären und die HERMES-Rolle des Projektleiters einer Person zuzuweisen.

In der Sitzung des Projektausschusses vom 21.1.20 wurde eine provisorische Projektorganisation beschlossen, deren Vorsitz durch Herrn Vital Meyer wahrgenommen werden soll.

Zuhanden des Projektausschusses vom 27.3.20 erarbeitete die Projektleitung ein Dokument mit verschiedenen Varianten und dem Vorschlag einer Co-Leitung für die Gesamtprojektleitung (1 aus der Technik und 1 aus dem Fach) sowie einer Projektorganisation neu nach Fachbereichen.

Die mit der abgesagten Sitzung des Projektausschusses vom 27.3.20 gewonnene Zeit wurde genutzt, um das Dokument mit der Gesamtprojektleitung, den Co-Präsidenten des Steuerungs- und Projektausschusses, sowie Mitgliedern des Projektausschusses seitens KKJPD/HIS/Staatsanwaltschaften vorzubereiten.

Es liegt nun ein Vorschlag vor, welcher am Grundsatz einer paritätischen Vertretung der Partner in der Gesamtprojektleitung festhält³. Die Leitung des Projekts übernimmt Jacques Bühler (80%) und die Stellvertretung Vital Meyer (100%). Jens Piesbergen nimmt die Rolle eines «Senior Advisors» wahr und bleibt mit beratender Stimme Teil der Gesamtprojektleitung. Die heutigen Fachbereiche werden neu entlang den Hauptlieferobjekte (Justizplattform und eJustizAkte) ausgerichtet und die Projektorganisation auf der Ausführungsebene entsprechend angepasst. Die Governance⁴ soll entsprechend angepasst und genehmigt werden⁵. Der QRM weist darauf hin, dass die Genehmigung der Besetzung Projektleitung gemäss aktueller RACI beim Steuerungsausschuss liegt.

2.1.3 Organisation Projektausschuss

[Empfehlung 2] Der QRM schätzt die Risikosituation als kritisch ein. Er empfiehlt, Massnahmenentscheide und Wirkungsmessung künftig in einem kleineren Gremium (z.B. bestehend aus Co-Präsidium und Gesamtprojektleitung) durchzuführen. Die Empfehlung steht im direkten Zusammenhang mit der Empfehlung 6 der QRM, jeweils vor der Projektausschusssitzung eine Vorbesprechung durchzuführen. Diese Vorbesprechung dient zur Vertrauensbildung, zur Steigerung der Projektplanungsqualität, zur Entlastung der ohnehin bereits vollen Agenda des Projektausschusses, sowie zur Steigerung der Entscheid-Effizienz und -Qualität.

Die Co-Vorsitzenden des Projektausschusses berieten sich im Vorfeld zur Sitzung vom 21.2.20 mit Vertretern verschiedener kantonaler Justizorgane. An seiner Sitzung vom 21.2.20 beschloss der Projektausschuss am bisherigen Sitzungsrhythmus mit der bestehenden Besetzung festzuhalten, eine engere Zusammenarbeit⁶ mit der Projektleitung sicherzustellen, sowie die Kompetenz für dringende Entscheidungen⁷ dem Co-Präsidium zu übertragen. Die Regeln sollen entsprechend nachgeführt werden und dem Projektausschuss an der Sitzung vom 8.5.20 vorgelegt werden.

3 Governance Justitia 4.0, Ziffer 3

4 Siehe Zähler 11 im Qualitätsmanagement-Plan <https://wiki.justitia40.ch/x/M4U7>

5 Zur Genehmigung der Governance sind gemäss aktueller RACI der gemeinsame Beschluss der Justizkonferenz und der KKJPD notwendig.

6 Permanenter Informationsfluss zwischen Co-Präsidenten und Projektleitung, sowie Möglichkeit der PA Mitglieder Fragen an die Projektleitung per E-Mail einzureichen (Protokoll PA)

7 Wenn eine Angelegenheit nicht bis zur nächsten Sitzung des Projektausschusses warten und auch nicht im Umlaufverfahren gelöst werden kann (Protokoll PA)

2.1.4 Fazit des QRM zum Stand der Umsetzung

In seinem letzten Bericht hat der QRM im Rahmen seiner geschilderten kritischen Risikosituation besonders solche hervorgehoben, welche die Qualität von Entscheidungen, sowie die Zielerreichung des Projekts behindern. Nach Ansicht des QRM ist eine rasche und wirksame Umsetzung der daraus entstandenen Empfehlungen zur Minderung dieser Risiken zur Unterstützung des laufenden Projektfortschritts entscheidend, weshalb er es sehr begrüsst, dass diese von allen betroffenen Gremien sehr positiv aufgenommen wurden.

Der Steuerungsausschuss nahm den ersten Bericht über das Qualitäts- und Risikomanagement und die vorgeschlagenen Massnahmen an seiner Sitzung vom 19.2.20 zur Kenntnis und beauftragte die betroffenen Stellen, mit deren Umsetzung unverzüglich zu beginnen. Gemäss aktueller RACI muss der Steuerungsausschuss im Falle von Änderungen zur Governance oder zum Projektauftrag vor Beschluss durch die übergeordneten Stellen vorgängig konsultiert werden, weshalb dieser Vorschläge dazu anlässlich der kommenden Sitzung vom 10.6.20 zur Beschlussfassung erwartet.

Der QRM stellt in verschiedenen Besprechungen fest, dass ein kausaler Zusammenhang zwischen der Organisation der Projektleitung und jener des Projektausschusses besteht, weshalb der QRM anregt, jeweils beide Geschäfte zusammen auf die Traktandenliste der kommenden Sitzungen des Projektausschusses vom 8.5.20 bzw. jene des Steuerungsausschusses vom 10.6.20 zu nehmen.

3 Projektstatus

Nachfolgende Tabelle zeigt die Statureinschätzungen der Projektleitung und des QRM per Mitte April. Basis für die Einschätzung bildete der Projektstatusbericht PA03 zur Sitzung des Projektausschusses vom 21.1.20, sowie verschiedene Gespräche mit der Projektleitung.

| Dimension ⁸ | Projektleitung | QRM ⁹ | Vgl. Vorperiode (QRM) ¹⁰ |
|------------------------|----------------|------------------|-------------------------------------|
| Leistungsfortschritt | Gelb | Gelb | ↔ |
| Termine | Gelb | Gelb | ⇒ |
| Aufwand & Kosten | Grün | Grün | ⇒ |
| Qualität | Grün | Gelb | ⇒ |

Im Vergleich zur letzten Berichtsperiode teilt der QRM die Ansicht der Projektleitung, dass sich der Stand des Leistungsfortschritts gegenüber der letzten Berichtsperiode verschlechtert hat. Obwohl nach Aussage der Projektleitung inzwischen Fortschritte erzielt werden konnten, behindert der unklare Projektscope den Leistungsfortschritt (und damit indirekt auch die Qualität) nach wie vor (Siehe dazu Kapitel 3.2.1 aus der letzten Berichterstattung).

3.1 Leistungsfortschritt (Zielerreichung)

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 die heutige Papierakte ersetzt und 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 Masterplan¹¹:

⁸ 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.

⁹ Der QRM orientiert sich bei der Ampelsetzung an den Statusregeln gem. Anhang

¹⁰ ↗ schlechter ↔ unverändert ↘ besser

¹¹ <https://wiki.justitia40.ch/x/C4Y7>, Abschnitt 5

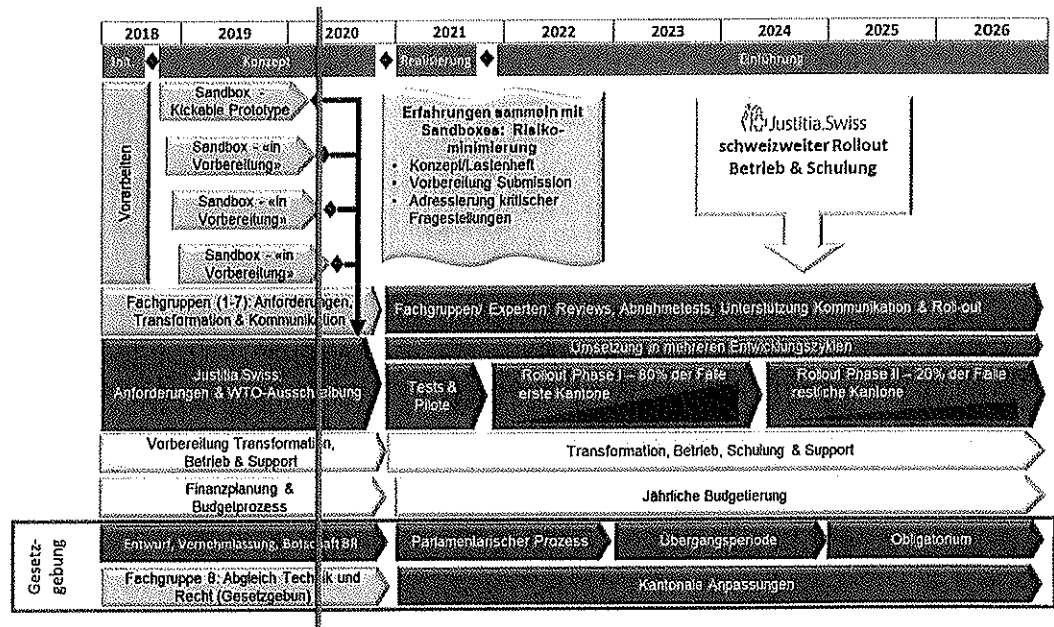


Abbildung 1: Aktueller Masterplan Justitia 4.0, Stand 22.5.19

Auf der Basis des Masterplans hat die Projektleitung die Jahresplanung 2020/2021 erstellt. Sie wurde vom Steuerungsausschuss an seiner Sitzung vom 19.2.20 zur Kenntnis genommen und als sehr ambitioniert aufgefasst¹².

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.

¹² Entwurf Protokoll STA vom 19.2.2020

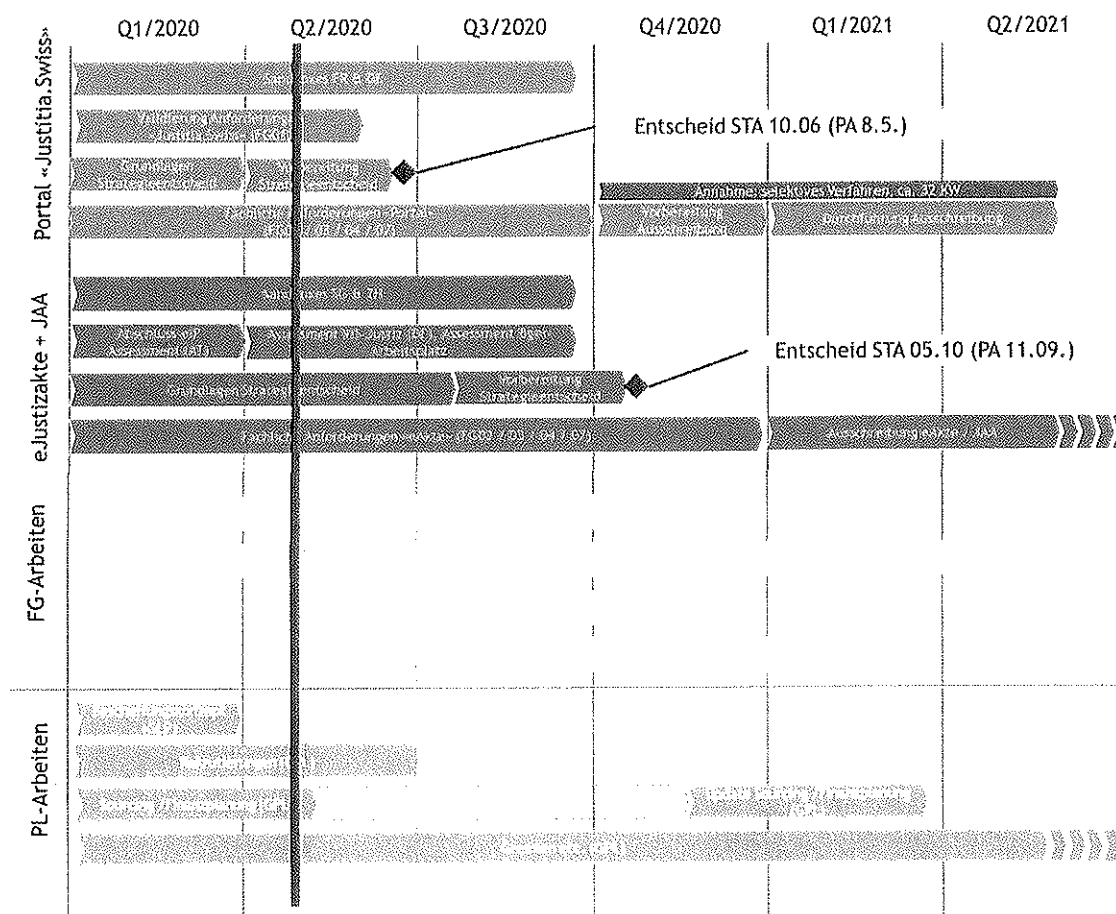


Abbildung 2: Jahresplanung 2020, Stand Steuerungsausschuss vom 19.2.20

Um die Anforderungen an die Plattform «Justitia.Swiss» und an das elektronische Dossier («eJustizakte + JAA») möglichst konkret auszuarbeiten, wurde den Arbeiten eine hypothetische Zielarchitektur zu Grunde gelegt.

Die Projektleitung sieht vor, die Beschaffung der Gesamtlösung aufzuteilen auf die Beschaffung des Portals «Justitia.Swiss» und auf eine Beschaffung der Lösung «eJustizakte + Justizakte-Applikation». Unter der Voraussetzung, dass sich diese beiden Beschaffungsgegenstände weitgehend unabhängig betrachten und ausschreiben lassen, erachtet der QRM diese Aufteilung als guten Schritt zur Entkopplung der Komplexität der Gesamtlösung. Sie stellt neben der laufenden Erarbeitung möglicher Zielarchitekturen, den Erkenntnissen aus den Sandboxen und der laufenden Untersuchungen weiterer Lösungen¹³ ein wichtiger fachlicher Beitrag zur Ausarbeitung von Beschaffungsvarianten¹⁴, sowie zur Bestimmung des Projektscopes gemäss Empfehlung 3 aus der letzten Berichterstattung. Das am Projektausschuss vom 8.5.20 zu genehmigende Beschaffungskonzept liefert dazu die notwendigen formalen¹⁵ Grundlagen.

Der QRM erachtet die beiden auf der Jahresplanung 2020 aufgeführten Meilensteine als absolut zentral, weil dann von der Steuerungsebene des Projekts Entscheide gefällt werden, die Klarheit bringen sollen. Diese Klarheit dürfte sich auf den Leistungsfortschritt des Projekts positiv auswirken.

Der QRM empfiehlt der Projektleitung dem Projektausschuss und dem Steuerungsausschuss mögliche,



13 eIP Oesterreich, Baden-Württemberg, el. Justizakte Basel-Stadt

14 Siehe „Wichtige künftige Aktivitäten“ Seite 3 Protokoll PA vom 21.2.20

15 Siehe Entwurf „Allgemeines Beschaffungskonzept“ Version 0.8 vom 12.3.20 (<https://wiki.justitia40.ch/x/R5J0>)

auf die Zielarchitektur abgestimmte Beschaffungsvarianten vorzulegen, damit diese einen breit abgestützten Strategieentscheid fällen können, welcher sich auch positiv auf Schärfung des Projektscope auswirken dürfte.

Die genehmigten Stellen eines Kommunikations- und Medienbeauftragten, eines IT-Architekten und eines Business Analysten konnten bis auf den Business-Analysten inzwischen besetzt werden. Die zusätzliche Verstärkung der Projektunterstützung (PMO) dürfte sich zudem positiv auf die nach wie vor hohe Belastung der Projektleitung auswirken.

Der Vorentwurf des Bundesgesetzes über die elektronische Kommunikation in der Justiz ist bereinigt. Aufgrund des diesbezüglichen Dissens zwischen dem Bundesamt für Justiz und dem Bundesgericht steht die Verordnungs-kompetenz nach wie vor offen. Die interne Ämterkonsultation ist anfangs nächsten Jahres vorgesehen und die Vernehmlassung wird sich von Mitte 2020 auf Herbst 2020 verzögern¹⁶. Mit der Verzögerung der Vernehmlassung und mittlerweile hingezogenen¹⁶ offenen Frage nach der Verordnungs-kompetenz regt der QRM an zu prüfen, ob und wenn ja wie sich diese Ver-zögerungen auf den Leistungsfortschritt auswirken können.

3.2 Qualität (vereinbarte und erwartete Ergebnisqualität)

Die Ablage auf Confluence ist umfassend und zweckmässig in verschiedene Bereiche aufgeteilt, damit verschiedene am Projekt beteiligte Anspruchs-gruppen ihre Aufgaben wahrnehmen und ihre Interessen einbringen kön-nen. Confluence ermöglicht die Kollaboration und Partizipation unter einer grossen Menge von Teilnehmern und ist ein geeignetes Instrument zur Un-terstützung der komplexen Projektarbeit.

Zur Beurteilung der Projektqualität hat sich der QRM weiterhin auf die Prü-fung der Ergebnisqualität von Lieferobjekten konzentriert¹⁷.

Der Projektmanagementplan¹⁸ (HERMES: «dient als einheitliche Handlungs-grundlage für alle Projektbeteiligten») wird durch die Projektleitung regel-mässig nachgeführt. Im Kapitel 6 des Projektmanagementplans ist das Ver-fahren zur Prüfung von Lieferobjekten für den QRM nachvollziehbar und zweckmässig beschrieben.

Der Projektstrukturplan¹⁹ wurde im Sinne der Empfehlung 1 aus der letzten Berichterstattung angepasst und enthält eine Übersicht der Lieferobjekte, sowie einen Plan, bis wann diese zu erstellen sind. Die Übersicht der Liefer-objekte wurde von der Projektleitung anlässlich der Sitzung des Projektaus-schusses vom 21.1.2020 präsentiert. Der QRM hat den aktuellen Plan der Lieferobjekte stichprobenweise geprüft, mit der Zuständigkeitsmatrix (RACI²⁰) verglichen und den Niederschlag in der Übersicht der abgenomme-nen Lieferobjekte im Qualitätsmanagement-Plan²¹ untersucht. Er hat dabei Differenzen festgestellt und diese mit der Projektleitung besprochen, wel-che die Befunde des QRM aufgenommen hat. Der QRM verzichtet deshalb auf eine entsprechende Empfehlung. Er regt im Sinne der Transparenz ge-genüber den Betroffenen an, die Liste der Lieferobjekte mit der Angabe zu ergänzen, durch wen gemäss RACI die einzelnen Lieferobjekte abgenom-men werden müssen.

16 Siehe dazu auch grosse Verzögerungen Nr 10 und 11 (BEKG-Bericht und Rechtspersönlichkeit Justi-tia.Swiss auf der Vollzugsliste des Steuerungsausschusses vom 19.2.2020 (https://wiki.justitia40.ch/download/attachments/16353635/j40_STA_Vollzugsliste_v1_3_20200219.docx?version=1&modificationDate=1583401832385&api=v2))

17 QRM Konzept Kapitel 2.2, Verantwortungsbereich 4 (Programm- und Projektergebnisse aus qualita-tiver Sicht)

18 <https://wiki.justitia40.ch/x/1Ih0>

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

20 <https://wiki.justitia40.ch/x/C4Y7>, Abschnitt 8

21 <https://wiki.justitia40.ch/x/M4U7>

3.3 Termine

Der QRM teilt die (gelbe) Statureinschätzung der Projektleitung. Mit Blick auf den momentanen Leistungsfortschritt und die Qualität der Ergebnisplanung (siehe nächstes Kapitel) erachtet der QRM es auch mit der neuen Planung (Abbildung 2) nach wie vor als herausfordernd, den Beschaffungsgegenstand festzulegen und die Ausschreibungsunterlagen noch früh genug zu erstellen, damit im Januar 2021 ausgeschrieben werden kann.

Der aktuelle Masterplan (Abbildung 1) ist auf Mai 2019 datiert. Sobald sich die dem Projektausschuss vom 21.2.20 zur Kenntnisnahme vorgelegte Jahresplanung 2020/2021 (Abbildung 2) stabilisiert, regt der QRM an, den Masterplan zu überarbeiten und den nach aktueller RACI vorgesehenen Gremien zum Beschluss vorzulegen.

3.4 Aufwand & Kosten

Der QRM teilt die (grüne) Statureinschätzung der Projektleitung. Gemäss Projektauftrag wird der Mittelbedarf aufgrund einer Schätzung der Projektkosten, die während der ganzen Projektdauer laufend verfeinert wird, festgelegt²². Konkret genehmigt der Projektausschuss das Budget des Folgejahres auf Antrag der Projektleitung.

Der Status der Kosten schätzt der QRM momentan als grün ein. Das Jahr 2019 konnte unter Budget abgeschlossen werden und der Kreditrahmen für das Folgejahr wurde in der Sitzung des Projektausschusses vom 11.10.19 genehmigt bzw. an der Sitzung vom 28.11.19 bestätigt. Es ist allerdings nicht ausgeschlossen, dass sich die aktuelle Überarbeitung der Projektplanung nicht nur auf die Termine, sondern auch auf Aufwand & Kosten auswirken wird.

22 Genehmigter Projektauftrag Justitia 4.0, Kurzfassung V2.0 vom 22.5.19, Kapitel 5

4 Risiken

4.1 Projektabwicklungsrisiken (bottom Up)

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

Im seinem letzten Bericht hat der QRM angeregt, den Risikokatalog hinsichtlich Aussagekraft (Wirkungsformulierung) und Redundanz zu überprüfen. Die Projektleitung wird die Anregung umsetzen.

Der QRM hat die Projektabwicklungsrisiken mit der Projektleitung besprochen. Im Vergleich zur letzten Berichterstattung haben sich lediglich die Tendenzen der Risiken R4 (ungenügende Ressourcenabdeckung) und R6 (Verzögerung Rechtsetzungsprozess) negativ akzentuiert. Die restlichen Risiken verblieben unverändert und haben sich in der Tendenz stabilisiert.

In der nachfolgenden grafischen Repräsentation der von der Projektleitung geführten Risiken hat der QRM deshalb lediglich die betroffenen Risiken markiert und den unveränderten Rest ausgegraut.

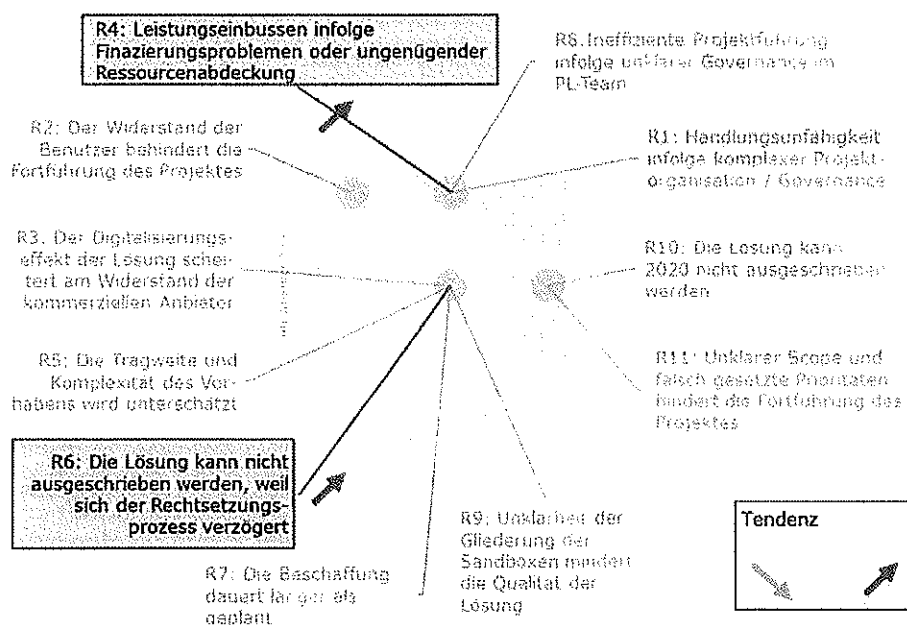


Abbildung 3: Projektabwicklungsrisiken Bottom-Up aus Sicht Projektleitung

Die grau hinterlegten Risiken (R1, R4 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 Pfeile bei den Risiken zeigen die Tendenz gegenüber der letzten Berichtsperiode auf.

4.2 Projektrisiken (Top Down)

Im Vergleich mit der letzten Berichterstattung schätzt der QRM die Projektrisiken generell als unverändert ein. Die Projektabwicklungsrisiken haben sich in Bereichen akzentuiert, welche sich ohnehin auf den hoch eingestuftem Leistungsfortschritt, sowie die erhöhten Terminrisiken auswirken.

| Auswirkungs-Dimension ²³ | Auswirkung auf Projekterfolg | Eintrittswahrscheinlichkeit | Veränderung zu Vorperiode ²⁴ | Empfehlung Risikostrategie |
|-------------------------------------|------------------------------|-----------------------------|---|----------------------------|
| Leistungsfortschritt | Hoch | Mittel-Hoch | ⇒ | Verhindern |
| Termine | Tief-Mittel | Mittel-Hoch | ⇒ | Vermindern |
| Aufw. & Kosten | Mittel | Tief-Mittel | ⇒ | Akzeptieren |
| Qualität | Hoch | Hoch | ⇒ | Verhindern |

Tabelle 1: Einschätzung der Auswirkungsdimensionen aus Sicht QRM

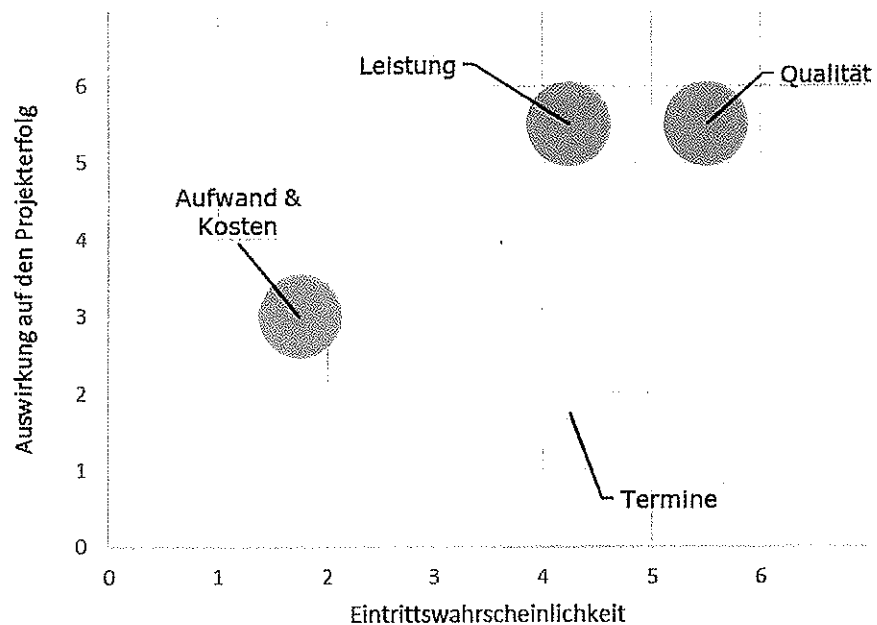


Abbildung 4: Aktuelle Projektrisiken aus Sicht QRM

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, weshalb er an der raschen Umsetzung der Empfehlungen gemäss Kapitel 2 festhält.

Für weitere Aussagen zu den Auswirkungen der einzelnen Risikodimensionen verweist der QRM auf das Kapitel 3.2 des letzten QRM-Berichts vom 13. Januar 2020

²³ Beurteilung durch das QRM, siehe Anhang

²⁴ ↗ tiefere Risiken ⇒ unverändert ↗ höhere Risiken

5 Stellungnahmen

5.1 Stellungnahmen zu Empfehlungen

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

Empfehlung

[Empfehlung 8] Der QRM empfiehlt der Projektleitung dem Projektausschuss und dem Steuerungsausschuss mögliche, auf die Zielarchitektur abgestimmte Beschaffungsvarianten vorzulegen, damit diese einen breit abgestützten Strategieentscheid fällen können, welcher sich auch positiv auf Schärfung des Projektscope auswirken dürfte.

Stellungnahme

- ☞ Die GPL nimmt die Empfehlung auf und wird sie im Rahmen der laufenden Arbeiten umsetzen.
- ☞ Die Beschaffungsvarianten (Verfahrenswahl auf der Basis erarbeiteter Kriterien) sollen allerdings erst nach der Klärung des Projektscope vorgelegt werden.

5.2 Stellungnahmen zu Anregungen

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

Anregung {Seite}

[Seite 4] Sollte gemäss aktueller RACI die übergeordneten Organe über den Projektauftrag beschliessen müssen, regt der QRM an, einen vorbehaltlichen Beschluss auf Ebene STA zu fällen, um die aus der Unklarheit des Projektauftrags hervorgerufene Unsicherheit nicht noch länger hinziehen zu müssen.

[Seite 6] Der QRM regt an, den Beschluss zur Organisation der GPL, wie auch des PA an derselben Sitzung zu fällen.

[Seite 10] Der QRM regt an, die auf der Liste aufgeführten Ergebnisse mit den für deren Abnahme zuständigen Stelle zu ergänzen.

[Seite 10] Der QRM regt an, die Auswirkung der Verzögerung in der Legiferierung auf den Leistungsfortschritt zu prüfen.

[Seite 11] Der QRM regt an, den Masterplan zu überarbeiten und den zuständigen Gremien zum Beschluss vorzulegen.

Stellungnahme

- ☞ Die RACI Tabelle ist ein wichtiges Instrument, welches angewandt werden soll. Bei Differenzen gilt allerdings die übergeordnete Governance Justitia 4.0.
- ☞ Der STA lässt kein Beschlusstraktandum zu, wenn nicht ein entsprechender Antrag vom PA vorliegt.

Angenommen wie folgt:

- ☞ Der Beschluss zur Organisation der GPL ist am PA vom 8.5 vorgesehen.
- ☞ Der Beschluss zur Organisation des PA wurde am PA vom 21.2 gefällt. Das Co-Präsidium sieht vor, diesen am PA vom 8.5 zu bestätigen.

Von der GPL angenommen wie folgt:

- ☞ Die Liste wird entsprechend ergänzt.
- ☞ Es ist vorgesehen, die Planung nach dem STA vom 10.06. anzupassen und dabei die Auswirkung zu analysieren.
- ☞ Es ist vorgesehen, die Planung nach dem STA vom 10.06. anzupassen.

6 Anhang

6.1 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

6.2 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)