

# Bericht Qualitäts- und Risikomanagement Justitia 4.0 (1-21)

Berichtsperiode September 2020 – März 2021

Qualitäts- und Risikomanager: [REDACTED] CSP AG

Version 1.0 vom 25. März 2021

CSP AG  
Teufener Strasse 5  
CH-9000 St.Gallen  
Tel. +41 71 231 10 60  
[www.csp-ag.ch](http://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)	8
2.3	Termine	11
2.4	Aufwand & Kosten	13
3	Risiken	14
3.1	Projektabwicklungsrisiken (Bottom Up)	14
3.2	Projektrisiken (Top Down)	16
3.2.1	Auswirkung auf den Leistungsfortschritt	17
3.2.2	Auswirkung auf die Qualität	17
3.2.3	Terminliche Auswirkung	18
3.2.4	Auswirkung auf Aufwand & Kosten	19
4	Stellungnahmen	20
4.1	Stellungnahmen zu Empfehlungen	20
4.2	Stellungnahmen zu Anregungen	21
5	Anhang	23
5.1	Ampelfarben Qualitäts- und Risikomanagement (QRM) für Projektstatus	23
5.2	Grundsätze bei Risikoeinschätzung	23
5.3	Bedeutung der Risikostrategie	23

## Hinweise

Der vorliegende Bericht ist der vierte Qualitäts- und Risikomanagement (QRM) Bericht. Er beinhaltet eine Beurteilung des Projekts aus externer Sicht. Der Bericht konzentriert sich in dieser Periode auf die Würdigung der Masterplanung und der Beurteilung der Auswirkung der in den 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 der Gesamtprojektleitung, 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, auch wenn sich der Terminstatus infolge einer aus Sicht des QRM zur Zeit unrealistischen Terminplanung der eJustizakte + JAA verschlechtert hat.

Gute und sichtbare Fortschritte wurden in den Fachbereichen «Plattform», «Transformation + Kommunikation» und «Gesetzgebung» erzielt. In der Berichtsperiode wurden wichtige Steuerungsentscheide gefällt, welche der Projektleitung erlauben, die Arbeiten zur Bereitstellung von «Justitia.Swiss» auf der Basis eines breit abgestützten Konsens zielgerichtet weiterzuführen. Mit der Empfehlung 13 weist der QRM auf den noch zu treffenden Sourcingentscheid hin, damit der Betreiber der Plattform in der zweiten Stufe des gewählten Beschaffungsverfahrens ausgeschrieben werden kann. Mit der Verabschiedung des Transformationskonzepts kann die Umsetzung der Transformation angegangen werden. Dabei hat er mit der Empfehlung 12 angeregt, die IT-Verantwortlichen als Stakeholdergruppe ins Konzept mit aufzunehmen. Der Entwurf des BEKJ wurde mit dem Ziel, dieses dem Bundesrat Ende 2021 bereinigt vorzulegen, vernehmlasst. Nach Ansicht des QRM wird sich der Grad des Einbezugs der von der Legiferierung betroffenen Stakeholder in der Phase der Auswertung der Vernehmlassungsergebnisse entscheidend auf den weiteren zeitlichen Verlauf der Gesetzgebung auswirken.

Bezüglich Leistung und Qualität wurden im Projektmanagement gute Fortschritte erzielt. Die von der Projektleitung erstellte Masterplanung (2021–2027), sowie die Jahresplanungen 2021 und 2022 wurden anlässlich der Sitzung des Steuerungsausschusses vom 10.2.21 genehmigt. Die im letzten Jahr umgesetzten Massnahmen zur Festlegung des Projektscope und zur Verbesserung der Projektorganisation haben positive Wirkung gezeigt. Mit verschiedenen Anregungen weist der QRM auf weitere Verbesserungsmöglichkeiten in den Bereichen Projektsteuerung und Planungsqualität hin.

Die grössten Herausforderungen sieht der QRM in der qualitativ guten Umsetzung der Planung zur Erarbeitung der Top-Score Leitsätze der «eJustizakte + JAA» mit der Wahl der damit verbundenen, in der zweiten Jahreshälfte geplanten Integrationspiloten.

Der Bericht enthält vier Empfehlungen, sowie sechs Anregungen, welche sich teils an die Projektleitung und teils an die Co-Präsidien des Projekt- und Steuerungsausschusses richten. Mit den Empfehlungen 14 und 15 richtet der QRM das Augenmerk auf den Bedarf zur Überprüfung der Planung des Fachbereichs «eJustizakte + JAA», sowie der Verbesserung der Planungsqualität.

## 2 Projektstatus

Nachfolgende Tabelle zeigt die Statureinschätzungen der Projektleitung und des QRM per Ende Februar 2021. Basis für die Einschätzung bildete der in seiner Sitzung vom 10.2.21 vom Steuerungsausschuss zur Kenntnis genommene Projektstatusbericht STA-07, sowie verschiedene Gespräche mit der Projektleitung.

Dimension <sup>1</sup>	Projektleitung	QRM <sup>2</sup>	Vgl. Vorperiode (QRM) <sup>3</sup>
Leistungsfortschritt	Gelb	Gelb	⇒
Termine	Gelb	Rot	↘
Aufwand & Kosten	Grün	Grün	⇒
Qualität	Grün	Gelb	⇒

Im Vergleich zur Vorperiode hat sich der Status der Dimension «Termine» infolge einer aus Sicht des QRM unrealistischen Planung «eJustizakte + JAA» verschlechtert. Bis auf «Aufwand & Kosten» bleiben die restlichen Dimensionen trotz gutem Leistungsfortschritt nach Ansicht des QRM angespannt. In der Dimension «Qualität» sieht der QRM in den Bereichen Planungsqualität und Projektsteuerung noch Verbesserungspotential.

### 2.1 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 eine Basis bildet für den elektronischen Datenaustausch zwischen den beteiligten Parteien

In der Berichtsperiode haben drei Sitzungen des Projektausschusses und zwei des Steuerungsausschusses stattgefunden. Eine geplante vierte Sitzung des Projektausschusses wurde zugunsten der ersten Arbeitssitzung der Arbeitsgruppe Scope JAA gestrichen. Die als Reserve vorgesehene dritte Sitzung des Steuerungsausschusses konnte freigegeben werden.

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> Der QRM orientiert sich bei der Ampelsetzung an den Statusregeln gem. Anhang

<sup>3</sup> ↘ schlechter ⇒ unverändert ↗ besser

## Projektmanagement (Planung und Organisation)

Die von der Projektleitung erstellte Masterplanung (2021–2027), sowie die Jahresplanungen 2021 und 2022 wurden anlässlich der Sitzung des Steuerungsausschusses vom 10.2.21 genehmigt.

Die Masterplanung sieht ein parallelisiertes Vorgehen in den vier Fachbereichen Transformation/Kommunikation, Plattform «Justitia.Swiss», Gesetzgebung und eJustizakte + JAA vor. Gemäss der vom Steuerungsausschuss am 10.6.20 genehmigten Projektorganisation steht der Leistungsfortschritt eines Fachbereichs in der Verantwortung eines Mitglieds aus der Gesamtprojektleitung. Die Masterplanung wurde um ein Jahr verlängert, weil das Obligatorium aus der Gesetzgebung voraussichtlich erst im Jahr 2027 in Kraft treten kann. Nach Aussage der Projektleitung konnten mögliche Einflüsse aus dem laufenden Gesetzgebungsprozess auf die Masterplanung soweit berücksichtigt werden, dass sich die Projektleitung für 2021 bezüglich des Leistungsfortschritts auf die Fachbereiche Transformation/Kommunikation, Plattform «Justitia.Swiss» und eJustizakte + JAA konzentrieren kann. Der Masterplan wird durch die Projektleitung jährlich überprüft.

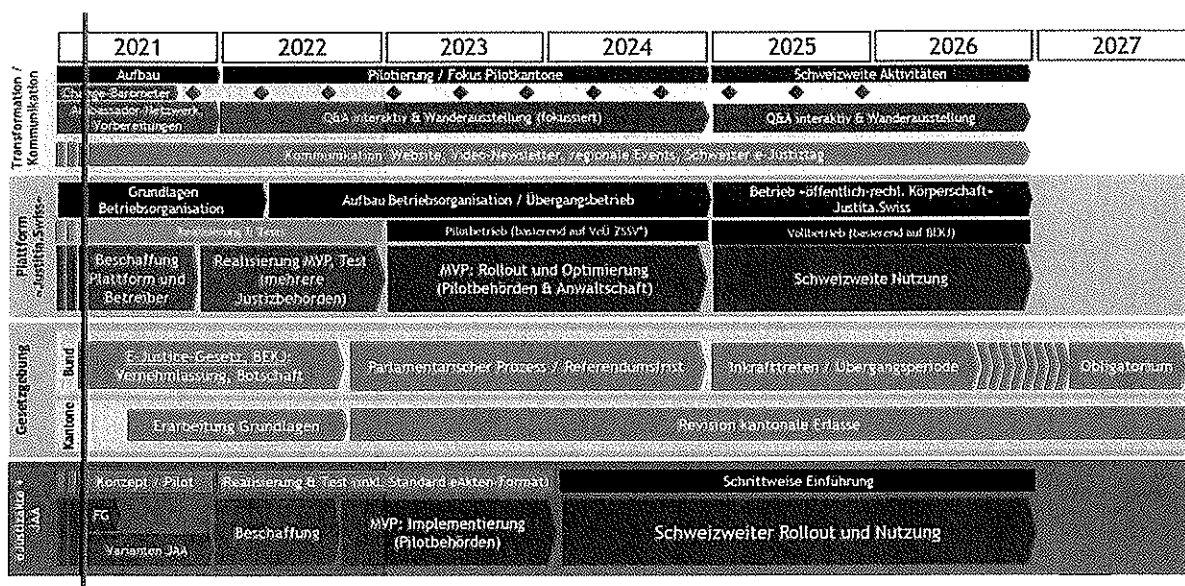


Abbildung 1: Aktueller Masterplan Justitia 4.0, Stand 20.2.21

### Plattform «Justitia.Swiss»

Bei der Plattform «Justitia.Swiss» attestiert der QRM dem Projekt einen guten Leistungsfortschritt. In der Berichtsperiode wurden wichtige Steuerungsentscheide gefällt, welche der Projektleitung erlauben, die Arbeiten zur Bereitstellung der Plattform «Justitia.Swiss» auf der Basis eines breit abgestützten Konsens zielgerichtet weiterzuführen. Die Fachgruppe FG02 hat die fachlichen Anforderungen eAE & ERV (Sicht: «weitere Verfahrensbeeteiligte», inkl. Anwälte)<sup>4</sup> soweit ausgearbeitet, dass diese von der Projektleitung als Teil der Ausschreibungsunterlagen inzwischen freigegeben werden konnten. Aus der Sandbox «Infra.SB» konnten mit der Realisierung exemplarischer End-to-End Funktionen und einer Methode zur Benutzeridentifikation wertvolle Erfahrung zur Integration der Plattformfunktionen in die bestehende IT-Landschaft einer Organisation gesammelt und entsprechende Integrationsvarianten ausgearbeitet werden.

<sup>4</sup> Ergebnis E60, <https://wiki.justitia40.ch/x/jwy/>

In der letzten Berichtsperiode wurde intensiv an der Ausräumung von Unklarheiten aus dem Projektauftrag hinsichtlich der Schärfung des Scopes gearbeitet. In der Folge entstanden «Top-Score» Leitsätze, sowie ein als Anhang zur Kurzfassung des Projektauftrags geltendes, klärendes Positionspapier «Scope Plattform Justitia.Swiss». Die beiden Dokumente wurden nach intensiven Beratungen und Differenzbereinigungen zwischen Projekt- und Steuerungsausschuss verabschiedet.

Es wurden zudem wichtige Variantenentscheide gefällt, welche den Ausschreibungsgegenstand der Plattform auf ein zu deren Beschaffung realistisches Mass reduziert. In diesem Zusammenhang wurde entschieden, dass die Plattform eine zentrale wie auch eine dezentrale Datenhaltung der von der Behörde zur Verfügung gestellten einsehbaren, kopierten und gesiegelten Aktenstücke während der Dauer der Einsicht erlauben soll. Die Variante der dezentralen Datenhaltung erlaubt den Weg in die Digitalisierung der Justiz, mit grösstmöglicher Selbstbestimmung der IT der Behörden. Demgegenüber sind vom Ort der Speicherung eine Vielzahl von behördeninternen Schnittstellen und Leistungen betroffen, was die Komplexität der Lösung und somit den Aufwand zur Anpassung der IT-Landschaft der Behörden, welche die dezentrale Datenhaltung wünschen, erhöhen dürfte. Die dezentrale Datenhaltung soll deshalb als Option ausgeschrieben und nur dann realisiert werden, wenn sie finanzierbar ist.

Auf der Basis des vom Steuerungsausschuss am 28.8.20 genehmigten Beschaffungskonzepts wurde das Beschaffungsverfahren, sowie die Kriterien zur Bestimmung geeigneter Lieferanten (Eignungskriterien) durch den Projektausschuss vom 27.11.20 genehmigt.

### Elektronisches Dossier «eJustizakte + JAA»

Da die Fachbereiche gemäss der vom Steuerungsausschuss am 10.6.20 genehmigten neuen Projektorganisation in Confluence nicht abgebildet sind oder für den QRM nicht zugänglich waren, hat er die aktuellen Ergebnisse der für die Entwicklung von Inhalten zur eJustizakte + JAA zuständigen Fachgruppen FG03 und FG04 gesichtet und den Stand der zugeordneten Ergebnisse<sup>5</sup> gemäss Projektstrukturplan<sup>6</sup> geprüft. Auch wenn die Fachgruppe FG03 in der Berichtsperiode an den fachlichen Anforderungen JAA inkl. ERV «Sicht Justizbehörde»<sup>7</sup> weiterarbeitete, hat der QRM bei der Prüfung keine Ergebnisse gefunden, die es ihm erlauben, den Leistungsfortschritt in der Entwicklung von eJustizakte + JAA neutral zu beurteilen. Der QRM regt bei der Gesamtprojektleitung an, bei den für die Lieferung von Ergebnissen zuständigen Fachgruppenleiter auch Zwischenergebnisse einzufordern, damit die Projektleitung den Leistungsfortschritt jener Ergebnisse im Projektstrukturplan nachvollziehen kann, die sich in Arbeit befinden.

Die ursprünglich für den Projektausschuss vom 11.9.20 vorgesehene Beratung des Scopes JAA wurde mit der Begründung zurückgezogen, dass diese nach Ansicht der Projektleitung dafür noch nicht bereit sei. Analog zum Vorgehen zur Entwicklung der allgemeinen Leitsätze (welche zur Schärfung des Scopes der Plattform «Justitia.Swiss» geführt haben) wurde zur Erarbeitung der Leitsätze «JAA» eine Arbeitsgruppe bestehend aus mehreren Mitgliedern des Projektausschusses gebildet, welche sich am 9.10.20 unter der Leitung von J. Bühler zu einer Arbeitssitzung getroffen haben. In dieser Arbeitssitzung wurden erste Ideen für Leitsätze besprochen und der Projektleitung zur Weiterbearbeitung übergeben.

<sup>5</sup> E66 (Konzept «Lebenszyklus eDossiers»), E69 (Fachliche Anforderungen JAA inkl. ERV "Sicht Justizbehörde") und E72 (HW-Ausstattung Arbeitsplatz & Gerichtssaal)

<sup>6</sup> <https://wiki.justitia40.ch/x/hAv/>

<sup>7</sup> Ergebnis E69, <https://wiki.justitia40.ch/x/lqy/>

## Transformation

Im Fachbereich Transformation / Kommunikation konnte für den weiteren Verlauf des Projektes wichtige Fortschritte erzielt werden. Es wurde ein Transformationskonzept erarbeitet und durch den Steuerungsausschuss genehmigt. Das bestehende Kommunikationskonzept wurde angepasst, um mögliche Widersprüche oder Doppelspurigkeiten zum Transformationskonzept auszuräumen.

## Gesetzgebung

Das Vernehmlassungsverfahren des Bundesgesetzes über die Plattform für die elektronische Kommunikation in der Justiz (BEKJ) ist am 11.11.20 mit Frist bis 26.2.21 eröffnet worden. Ende 2021 sollte es vom Bundesrat zur Kenntnis genommen und die Botschaft 2022 verabschiedet werden können. Mit dem Inkrafttreten des Gesetzes ist frühestens 2025 zu rechnen.

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)<sup>8</sup> konnten nach wie vor nicht bereinigt werden und dürften in die Stellungnahme des Bundesgerichts eingeflossen sein.

---

<sup>8</sup> Übersicht der Verordnungskompetenzen, vom PA an seiner Sitzung vom 3.6.2020 zur Kenntnis genommen. <https://wiki.justitia40.ch/x/IJr5>

## 2.2 Qualität (vereinbarte und erwartete Ergebnisqualität)

### Projektmanagement (Planung und Organisation)

Grundsätzlich haben sich die im vergangenen Jahr beschlossenen Massnahmen zur Organisation des Projekts, sowie zur Schärfung des Umfangs nach der Meinung der vom QRM interviewten Personen aus allen Ebenen des Projektes positiv auf die Führung und Steuerung des Projekts ausgewirkt. Auch wenn der Scope von «eJustizakte + JAA» noch nicht definiert ist, hat sich mit den allgemeinen Leitsätzen ein wertvolles gemeinsames Verständnis des Projektumfangs auf Ebene Steuerungs- und Projektausschuss, sowie Gesamtprojektleitung etabliert. Die Vorbereitungssitzungen zwischen der Projektleitung und den Co-Präsidien des Projektausschusses wurden auch durch die pandemiebedingten Erschwerungen so systematisch wie möglich durchgeführt und haben sich sehr bewährt. Sie dienen als Bindeglied zwischen Projektleitung und Projektausschuss und ermöglichen den Austausch von Erwartungshaltungen und Lösungsmöglichkeiten im kleinen Kreis mit dem Zweck der Steigerung der Planungs- und Entscheidungsqualität.

Zur Planungsqualität des Vorgehens zur Entwicklung der Leitsätze und der Definition zu deren Verifikation durchzuführende 3-4 Pilotinstallationen für «eJustizakte + JAA» wurde Kritik geäussert. Auf der Ebene der Projektleitung gibt es primär aus Kapazitätsgründen Zweifel, dass die den Steuerungsorganen bald vorzulegenden Leitsätze eine genügende Qualität aufweisen werden, um deren Erwartungshaltung zu erfüllen. Demgegenüber ist dem QRM nicht bekannt, ob und in welcher Form diese Erwartungshaltung als Rahmenbedingung in die Planung der Projektleitung eingeflossen ist. Der QRM regt bei den Co-Präsidien des Projektausschusses an, die etablierten Vorbereitungssitzungen mit der Projektleitung noch konsequenter auf die Steuerung des Projektes auszurichten. Ein konkretes Beispiel dazu hat der QRM mit seiner Anregung auf der Seite 15 aufgeführt.

Der Projektmanagementplan<sup>9</sup> sollte durch die Projektleitung bei relevanten Änderungen regelmässig nachgeführt werden, weil dieser (auch gemäss HERMES) als einheitliche Handlungsgrundlage für alle Projektbeteiligten dient. Der QRM hat die Aktualität des Projektmanagementplans auf Confluence geprüft und festgestellt, dass dieser an die neue Projektorganisation nur teilweise angepasst wurde<sup>10</sup>. Im Abschnitt «Szenario mit Phasen und Meilensteinen» sollten die Phasen und Meilensteine auf den aktuellen Masterplan nachgeführt werden. Der aktuelle Masterplan ist nicht mehr in Phasen aufgeteilt, was der QRM auch nachvollziehen kann. Sollte das Projekt nach Phasen geführt werden (was HERMES empfiehlt) sollten diese auf der Ebene der einzelnen Fachbereiche eingeplant werden, weil sich die Fachbereiche untereinander in unterschiedlichen Phasen bewegen müssen. Der Abschnitt «Organisation» wurde weitgehend angepasst. Da die Ebene der eingeführten Fachbereiche nicht dokumentiert ist, ist für den QRM der Zusammenhang zwischen den aufgeführten Arbeitsgruppen und Fachgruppen zu diesen Fachbereichen unklar. Der QRM regt bei der Projektleitung an, die Abschnitte «Szenario mit Phasen und Meilensteinen» und «Organisation» im Projektmanagementplan zu aktualisieren.

---

<sup>9</sup> <https://wiki.justitia40.ch/x/LIh0>

<sup>10</sup> Siehe Abschnitt „Projektorganisation und -planung im Kapitel 2.2 QRM-Bericht 3-20



## Plattform «Justitia.Swiss»

Es ist vorgesehen, die Beschaffung der Plattform zweistufig im Rahmen eines selektiven Verfahrens durchzuführen. Zur Ermittlung geeigneter Lieferanten werden in der ersten Stufe die Eignungskriterien angewandt. In der zweiten Stufe sollen die aus der ersten Stufe ermittelten Lieferanten ein Angebot einreichen können. Die Verfahrenswahl ist nach Ansicht des QRM unter Berücksichtigung des Beschaffungsmarktes und der Komplexität der auszuschreibenden Lösung zweckmässig. Aus den dem QRM zur Verfügung stehenden Unterlagen kommt allerdings nicht hervor, ob der Projektausschuss die Eignungskriterien abschliessend genehmigt hat. Nach Rücksprache mit J. Bühler seien nicht nur das Beschaffungsverfahren, sondern auch die Eignungskriterien, wie auch die Los-Aufteilung genehmigt worden. Er stützt sich dabei auf den Entscheid «ENT-026<sup>11</sup>», weshalb die Projektleitung auf eine weitere Vorlage zuhanden des Projektausschusses verzichtet hat. Zur Verhinderung möglicher Missverständnisse und zur Sicherstellung der Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen regt der QRM bei der Projektleitung an, den im Protokoll des Projektausschusses vom 27.11.20 formulierten Entscheid entsprechend berichtigen zu lassen.

## Elektronisches Dossier «eJustizakte + JAA»

Aufgrund der geführten Gespräche mit Personen aus dem Steuerungsausschuss, dem Projektausschuss, wie auch der Projektleitung stellt der QRM fest, dass die Entwicklung der «eJustizakte + JAA» im Vergleich zur Plattform «Justitia.Swiss», wesentlich anspruchsvoller ist. Sie erfordert die Aufmerksamkeit der Beteiligten aller Projektebenen und benötigt ein intensives Stakeholdermanagement, um die heutige Papierakte möglichst weitgehend zu ersetzen und den elektronischen Datenaustausch zwischen den beteiligten Parteien zu ermöglichen.

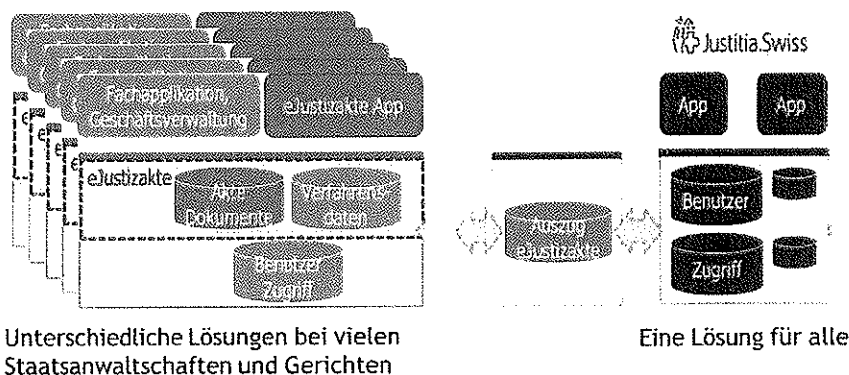


Abbildung 2: Unterscheidung Plattform "Justitia.Swiss" zu eJustizakte + JAA. Quelle: Projektauftrag kurz vom 22.5.19 (adaptiert)

Die Abbildung 2 veranschaulicht diesen Sachverhalt visuell. Bei der Plattform «Justitia.Swiss» geht es darum, eine Lösung zu finden und zu betreiben, welche den sicheren und rechtsgültigen Austausch zwischen allen Beteiligten ermöglicht. Im Gegensatz dazu findet mit dem Anspruch der eJustizakte + JAA die grösste Veränderung hinsichtlich der Arbeitsweise und der IT-Landschaft bei den Beteiligten selbst statt, die sie nutzen werden, nämlich bei den Staatsanwaltschaften und Gerichten. Die Herausforderung wird nach Ansicht des QRM sein, verschiedene Ausprägungen der Lösung zu finden, die den unterschiedlichen Bedürfnissen der an der Lösung interessierten Beteiligten am weitesten entspricht, damit der aus Sicht Staatsanwaltschaften und Gerichte der grösstmögliche Nutzen entsteht.

<sup>11</sup> <https://wiki.justitia40.ch/x/ViNiAQ>

## Transformation

*[Auszüge aus dem Transformationskonzept:]* Die Transformation im Kontext von Justitia 4.0 basiert auf vier Nutzenversprechen gegenüber verschiedener Stakeholdergruppen. Die Transformation ist visionsgetrieben, fokussiert auf den Projektnutzen. Sie ist nur dann erfolgreich, wenn sie mit aktiver Partizipation aller Projekt-Entscheidungsgremien erfolgt und Zielsetzungen nach Stakeholdern differenziert verfolgt werden. Zur Einlösung und Umsetzung der Nutzenversprechen bedarf es konkret zu erreichenden Zielsetzungen. Nur so lässt sich verifizieren, ob das mit der Einführung der e-Justizakte und des ERV realisierbare «Nutzenpotential» auch tatsächlich erschlossen wird.

Mit der Umsetzung der Nutzenversprechen 3 (Steigerung der Effizienz und Reduktion des administrativen Arbeitsaufwands) und 4 (Einsparungspotential bei bestimmten Betriebsaufwänden mit der Möglichkeit zur Reallokation von Ressourcen) werden Einsparungen im Sinne des Nutzens dieser Potentiale suggeriert, wo auch immer sie anfallen. Mit der, dem Steuerungsausschuss am 10.2.21 vorgelegten Überlegung betreffend Wirtschaftlichkeit des Projektes «Justitia 4.0», werden die Kosten gemäss Finanzplanung konkretisierten Nutzenpotentialen gegenübergestellt. Der QRM regt bei den Co-Präsidien des Steuerungsausschusses an, zu gegebener Zeit zu erwägen, inwieweit die aus den Wirtschaftlichkeitsüberlegungen aufgeführten Nutzenpotentiale mit den Nutzenversprechen aus dem Transformationskonzept korrelieren sollen, sowie festzulegen, ob und wie der Nutznachweis erbracht und kommuniziert werden soll.

Nach Ansicht des QRM ist die Realisierung des Transformationskonzepts zentral für den Projekterfolg. Der Fachbereich «Plattform» erhält mit der Wirkung aus der Transformation die Sicherheit, dass sich die verfahrensleitenden, Einsicht gebenden und beteiligten Organisationen frühzeitig vorbereiten können, die Plattform dann auch zu nutzen, wenn sie bereitsteht, was gemäss aktueller Planung Anfang 2023 der Fall sein soll. Für den Erfolg des Fachbereichs «eJustizakte + JAA» spielt die Transformation eine besonders wichtige Rolle, weil die «eJustizakte + JAA» wie in der Abbildung 2 visualisiert, dann erfolgreich ist, wenn diese in unterschiedlichen Ausprägungen bei möglichst vielen Organisationen eingesetzt und genutzt werden kann und wird. Demgegenüber dürften viele Gerichte, wie auch Staatsanwaltschaften selbst mit Digitalisierungsprojekten konfrontiert sein, welche Einfluss auf deren Arbeitsweise und die Bereitstellung technischer Lösungen ausüben oder bereits ausgeübt haben, was die Notwendigkeit unterstreicht, den richtigen Weg mit deren Stakeholdern zusammen zu finden.

Gemäss Konzept grenzt sich die Transformation explizit von der Infrastruktur / Technik ab, indem sie keine Empfehlung zur technischen Umsetzung gibt. Grundsätzlich kann der QRM diese Abgrenzung nachvollziehen, weil Entscheide zur Veränderung der IT-Landschaft in der Kompetenz jener Organisationen stehen, welche sie besitzen. Allerdings weist der QRM darauf hin, dass der Einsatz der Plattform und in besonderem Mass jener der eJustizakte + JAA, die IT-Landschaft der Organisationen beeinflussen werden. Es ist zu erwarten, dass gewisse IT-Landschaften bereits einen hohen Reifegrad bezüglich Digitalisierung und Vernetzung mit anderen Behörden aufweisen.



12

Der QRM empfiehlt der Projektleitung in Abstimmung mit den Co-Präsidien des Projektausschusses, die durch die Aktivitäten des Projekts betroffenen IT-Verantwortlichen, als Stakeholdergruppe im Transformationskonzept aufzunehmen, damit der Reifegrad deren IT-Landschaft zur Entscheidungsfindung des Scopes der eJustizakte + JAA, sowie zur Bestimmung des Vorgehens zur Einführung der Plattform berücksichtigt werden kann.

## 2.3 Termine

### Plattform «Justitia.Swiss»

Der Ausschreibungsgegenstand soll auf drei Lose («Entwicklung der Plattform», «Siegel-Service & Zeitstempel» und «IT-Betrieb und Hosting der Plattform, inklusive IT-Sicherheit») aufgeteilt werden. Die Segmentierung der Ausschreibung auf drei (voneinander unabhängig offerierbaren) Lose ist nach Ansicht des QRM eine gute Lösung, weil damit der Markt geeigneter Lieferanten durch die losspezifische Eignung besser segmentiert und mit dem Los 3 ein Benchmark zur Unterstützung des noch zu fällenden Sourcingentscheids erzeugt werden kann.



13

Der QRM empfiehlt der Projektleitung, den Sourcingentscheid<sup>12</sup> beim Steuerungsausschuss genügend früh einzuholen, damit Zeit verbleibt, die Ausschreibungsunterlagen für das Los 3 fertigzustellen und wie geplant zusammen mit jenen für die Lose 1 und 2 in der zweiten Stufe des Beschaffungsverfahrens zu publizieren.

Die Planung der Arbeiten an der Plattform ist nach Ansicht des QRM plausibel, aber ambitioniert, sollte diese gemäss Masterplanung 2023 in Form einer MVP produktiv eingesetzt werden können. Der Zuschlag an die Lieferanten soll bis Ende dieses Jahres erfolgen. Auch wenn das gewählte zweistufige Verfahren mehr Zeit in Anspruch nimmt, als ein einfaches öffentliches Verfahren, erachtet der QRM diesen Fahrplan als realistisch und sinnvoll. Bei den drei zu beschaffenden Losen dürfte sich nach Ansicht des QRM das Los 3, nämlich die Wahl des Betreibers auf dem kritischen Pfad befinden, weil diese mit einem strategischen Sourcingentscheid verbunden ist, welcher auf der Stufe des Steuerungsausschusses gefällt werden dürfte (siehe Empfehlung 13). Für die Realisierungsphase der Plattform (inkl. Test der Plattform unter Einbezug mehrerer Justizbehörden) steht gemäss aktueller Planung ein Jahr zur Verfügung. Diese ist nach Ansicht des QRM ambitioniert und stellt einen hohen Anspruch an die Qualität der Umsetzungsplanung mit den beteiligten Lieferanten und für den Test zur Verfügung stehenden Behörden.

### Elektronisches Dossier «eJustizakte + JAA»

Die aktuelle Planung dieses Fachbereichs sieht in diesem Jahr eine Konzeptphase inklusive der Durchführung verschiedener Pilotinstallationen vor. Analog zum Vorgehen zur Definition des Scopes der Plattform vergangenes Jahr, sollen als Vorbereitung für die Pilotierung «Top-Score»-Leitsätze entwickelt und vom Steuerungsausschuss anlässlich seiner Sitzung vom 9.6.21 verabschiedet werden. Mit den im zweiten Halbjahr geplanten Pilotinstallationen sollen zusammen mit den an den Piloten beteiligten Behörden Erfahrungen mit der Integration von verschiedenen Ausprägungen der «eJustizakte + JAA» gesammelt werden. Mit diesen Erfahrungen soll die Menge der verschiedenen Ausprägungen der «eJustizakte + JAA» auf eine Menge reduziert werden, welche den grössten Erfolg im Einsatz bei den Behörden versprechen. 2022 sollen die verbleibenden Ausprägungen ausgeschrieben und beschafft werden.

<sup>12</sup> Entscheid E32 <https://wiki.justitia40.ch/x/4wjIAQ>

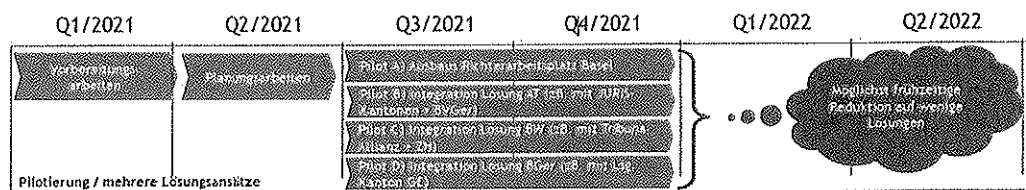


Abbildung 3: Jahresplanung eJustizakte + JAA (Quelle: Masterplanung STA vom 10.2.21)

Der QRM erachtet diese Planung als unrealistisch. Er begründet diese Beurteilung mit der möglicherweise nicht abschliessend geklärten Erwartungshaltung an die Leitsätze<sup>13</sup>, sowie mit dem Zeitbedarf, sich mit den Leitsätzen und der Scopedefinition der Plattform im letzten Jahr auf eine breit abgestützte und nachhaltige Lösung zu verständigen. Zudem waren für die Klärung der Plattform nicht nur die Leitsätze und die Scopedefinition relevant, sondern auch die strategischen Variantenentscheide, welche am Steuerungsausschuss vom 5.10.20 getroffen wurden. Nach Ansicht des QRM werden solche, durch die Bedürfnisse der an einer Lösung interessierten Beteiligten beeinflusste Variantenentscheide auch hier benötigt, um eine Auswahl möglicher und sinnvoller Ausprägungen der «eJustizakte + JAA» treffen zu können. Weil die sinnvolle und erfolgsversprechende Auswahl der Ausprägungen auch von der Meinung verschiedener, im Transformationskonzept adressierten Stakeholdergruppen abhängt, sollte für diesen Prozess genügend Zeit eingeräumt werden, damit die Gesamtlösung «eJustizakte + JAA» – analog zur Plattform<sup>14</sup> – breit abgestützt ist. Nach Ansicht des QRM ist die endgültige Definition des Umfangs der 3-4 geplanten Pilotinstallationen und Kommunikation an Stellen ausserhalb des Projekts erst möglich, wenn sich der Scope der «eJustizakte + JAA» durch die im Q2 2021 vorgesehenen Planungsarbeiten geklärt hat, auch wenn die Planung gemäss Abbildung 3 bereits eine solche suggeriert.



14

Sollte aus guten Gründen am Termin 9.6.21 zur Verabschiedung der Top-Score Leitsätze durch den Steuerungsausschuss festgehalten werden, empfiehlt der QRM den Co-Präsidien des Projektausschusses sich bei der Beratung der Leitsätze auf den kleinsten gemeinsamen Nenner zu beschränken und Machbares gegenüber Wünschbarem in den Vordergrund zu stellen.



15

Sollte aus guten Gründen am Termin 9.6.21 zur Verabschiedung der Top-Score Leitsätze durch den Steuerungsausschuss festgehalten werden, empfiehlt der QRM der Projektleitung in der Zeit zu deren Vernehmlassung eine Differenzbereinigung zwischen Projekt- und Steuerungsausschuss einzuplanen, wie es bei der Vernehmlassung der Leitsätze zur Plattform der Fall war.

Die obigen Empfehlungen machen nach Ansicht des QRM nur Sinn, wenn gute Gründe vorliegen, an den Terminen festzuhalten. Sollte keine unmittelbare Notwendigkeit dafür vorliegen, empfiehlt der QRM, die Planung zu überarbeiten.

<sup>13</sup> Siehe Anregung des QRM auf der Seite 8

<sup>14</sup> Siehe der im Kapitel 2.1 beschriebene Vorgang zum erzielten Leistungsfortschritt bei der Plattform «Justitia.Swiss»

## 2.4 Aufwand & Kosten

Die Projektleitung unterscheidet in ihrer Berichterstattung zwischen Leistung, die ausgabenwirksam eingekauft wird (Kosten) und solche, welche durch interne Kräfte erbracht wird (Personalaufwand).

In seiner Sitzung vom 2.2.21 hat der Steuerungsausschuss das zur Realisierung der Masterplanung benötigte Budget 2021 genehmigt und das Budget 2022, sowie die auf der Basis des Szenario «Full onshore, single Vendor» aktualisierte Finanzplanung 2020 – 2027 zur Kenntnis genommen.

Auch wenn der QRM den Status des gesamthaft geleisteten Aufwands (Aufwand & Kosten) als unproblematisch (Grün) einstuft, teilt er die von der Projektleitung nach wie vor gemeldete angespannte Situation beim durch interne Kräfte geleisteten Aufwand. Obwohl mit der Verstärkung des Projektteams durch zwei STAWA-Vertreter ein immer wieder gemeldeter Mangel an entsprechender Fachkapazität nach Ansicht der Projektleitung erfreulicherweise beseitigt werden konnte, bleibt die Gesamtprojektleitung stark engagiert und steht unter grossem Druck.

Die aus dem letzten Bericht des QRM stammende Anregung, die Gesamtprojektleitung durch eine Verstärkung des PMO von operationellen Aufgaben zu entlasten, wurde durch eine zweite PMO-Stelle aufgenommen. Eine wirksame Entlastung wird sich allerdings erst nach erfolgter Besetzung und Einarbeitung ergeben.

Auch wenn namentlich Jacques Bühler sich aus der Leitung verschiedener Fachgruppen zurückziehen konnte, bleibt insbesondere die zur Verfügung stehende Kapazität zur Entwicklung des Fachbereichs «eJustizakte + JAA» knapp, was auch der aus Sicht des QRM ambitionierten Planung gemäss Abbildung 3 geschuldet sein dürfte. Eine kurzfristig wirkende Verstärkung erachtet der QRM als unwahrscheinlich, weshalb er die im Abschnitt Elektronisches Dossier «eJustizakte + JAA» im Kapitel 2.3 abgegebenen Empfehlungen bekräftigt.

# 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. Das Rot umrandete Risiko R1 steht 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 den Pfeilen bei der Risikobeschreibung dargestellt<sup>15</sup>. Nicht im Fokus stehende Risiken sind mit einem Kreis im Diagramm dargestellt.

Im Vergleich zur letzten Berichterstattung wurde das Risiko R18, dass Cyberattacken das System lahmlegen könnte neu in den Fokus der Projektleitung aufgenommen. Demgegenüber konnten die Risiken R9 (Unklarheit der Gliederung der Sandboxes mindert die Qualität der Lösung) und R10 (Die Lösung kann 2020 nicht ausgeschrieben werden) aus dem Risikokatalog entfernt werden. Die Gliederung der Sandboxes wurde inzwischen geklärt und die daraus gezogenen Erfahrungen dürften sich positiv auf die Qualität der Lösung auswirken. Das Risiko, dass die Plattform im 2020 nicht ausgeschrieben werden kann, ist eingetreten und die angepasste Masterplanung genehmigt. Das Risiko, dass die eJustizakte + JAA im 2022 nicht ausgeschrieben werden kann, steht zur Zeit nicht im Fokus der Projektleitung.

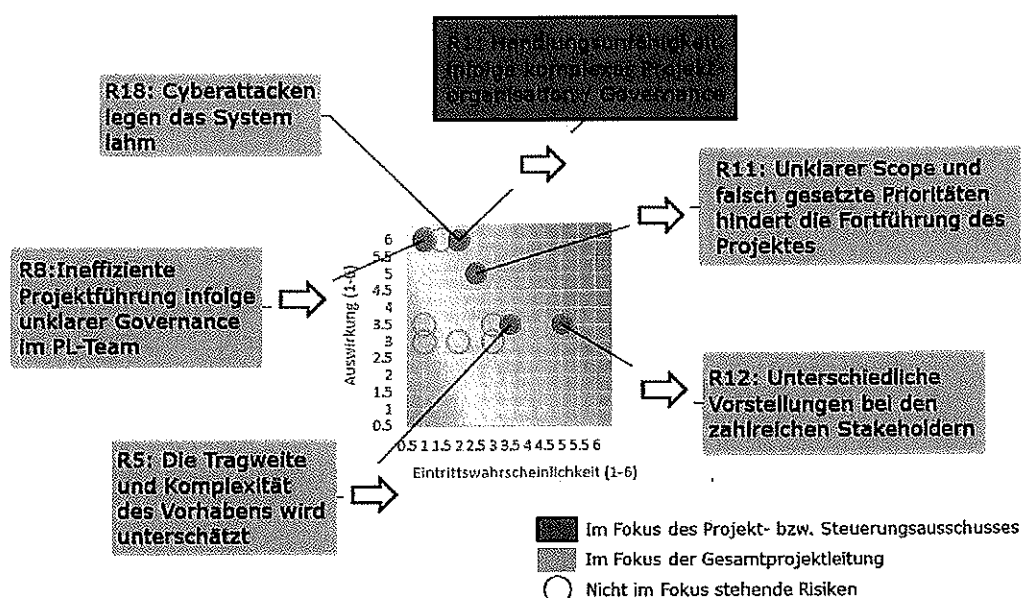


Abbildung 4: Projektabwicklungsrisiken Bottom-Up aus Sicht Projektleitung

<sup>15</sup> ↘ entspannt ⇒ unverändert ↗ akzentuiert

Auf den ersten Blick haben sich die im Fokus befindlichen Risiken gegenüber der letzten Berichterstattung nicht verändert. Namentlich bleiben folgende Risiken unverändert im Fokus der entsprechenden Projektebene:

- ☞ Die Wahrscheinlichkeit einer Handlungsunfähigkeit infolge komplexer Projektorganisation (R1) ist relativ tief, die Auswirkung auf den Projekterfolg allerdings sehr hoch, wenn dieses Risiko eintreten würde. Momentan steht die Frage nach der nicht geklärten Kompetenzzuordnung von Entscheiden auf der Ebene des Projekt- und Steuerungsausschusses im Zusammenhang der nahenden Ausschreibung der Plattform im Vordergrund.
- ☞ Das Risiko, dass die Tragweite und Komplexität des Vorhabens unterschätzt wird (R5), ist hinsichtlich Eintreten und Auswirkung Mittel eingeschätzt. Die von der Projektleitung eingeleiteten Massnahmen zielen auf den Leistungsfortschritt im Fachbereich eJustizakte + JAA ab, aus welchen als nächsten Schritt die Leitsätze JAA entwickelt und vorgelegt werden sollen. Der QRM erachtet dies als der kritische Pfad und verweist auf den gleichnamigen Abschnitt im Kapitel 2.3 dieses Berichts.
- ☞ Dass die Projektführung infolge unklarer Governance im PL-Team ineffizient ist (8), erachtet die Projektleitung zur Zeit als sehr unwahrscheinlich, weil die Verantwortlichkeiten innerhalb der Gesamtprojektleitung für die 2021 zu lösenden Aufgaben klar zugewiesen sind.

Als Massnahme zur Verhinderung des Eintritts von Risiken regt der QRM bei den Co-Präsidien des Projektausschusses an, die im Fokus stehenden Risiken im Risikokatalog hinsichtlich der Wirkung getroffener oder der Notwendigkeit des Schaffens neuer Massnahmen anlässlich der regelmässig stattfindenden Vorbereitungssitzungen mit der Projektleitung zu überprüfen und als Standardtraktandum zu führen.

Die von der Projektleitung am 4.2.21 letztmals vorgenommene Neueinschätzung der Risiken hat ergeben, dass sich jene Risiken positiv verändert haben, welche infolge deren bereits tiefen Risikozahl keine Massnahmen erfordern und somit auch nicht im Fokus stehen. Namentlich hat sich die weitere Entspannung bei den folgenden Risiken ergeben:

- ☞ Entspannung, dass der Digitalisierungseffekt der Lösung am Widerstand kommerziellen Anbietern scheitern könnte (R3), weil am 17.2.21 ein Industrietag durchgeführt wurde, an welchen potentielle Anbieter der Plattform und weitere Interessierte teilnehmen und sich über den Stand des Projektes informieren lassen konnten.
- ☞ Entspannung, dass die Lösung nicht ausgeschrieben werden kann, weil sich der Rechtsetzungsprozess verzögert (R6), weil die Plattform auf der Basis des Vorentwurfs des BEKJ ausgeschrieben werden kann.
- ☞ Entspannung, dass eine Überregulierung der Aktenstruktur und der e-Justizakte die Lösung verunmöglicht (R14), weil das Projekt sich inzwischen auf eine einfache, 3-stufige Struktur der Akte verständigt hat.

Der QRM schliesst selbstverständlich nicht aus, dass sich einzelne dieser Risiken je nach Projektverlauf wieder in den Fokus der Projektleitung oder in den Projekt- bzw. Steuerungsausschusses bewegen kann.

## 3.2 Projektrisiken (Top Down)

Mit Ausnahme einer leicht angespannten Situation im Wirkungsbereich des Aufwands blieben aus der Sicht des QRM die Projektrisiken im Vergleich zur letzten Berichterstattung unverändert. Damit folgt der QRM der Einschätzung der Projektleitung, wonach sich zumindest jene Risiken, welche sich im Fokus befinden, unverändert blieben. Dass sich verschiedene, untergeordnete Risiken entspannt haben, wirkt sich auf das Gesamtbild nicht aus.

Auswirkungs-Dimension <sup>16</sup>	Auswirkung auf Projekterfolg	Eintrittswahrscheinlichkeit	Veränderung zu Vorperiode <sup>17</sup>	Empfehlung Risikostrategie
Leistungsfortschritt	Hoch	Mittel	⇒	Vermindern
Termine	Tief-Mittel	Hoch	⇒	Akzeptieren
Aufw. & Kosten	Mittel	<u>Mittel</u>	↗	Akzeptieren
Qualität	Mittel-Hoch	Hoch	⇒	Vermindern

Tabelle 1: Einschätzung der Auswirkungsdimensionen aus Sicht QRM

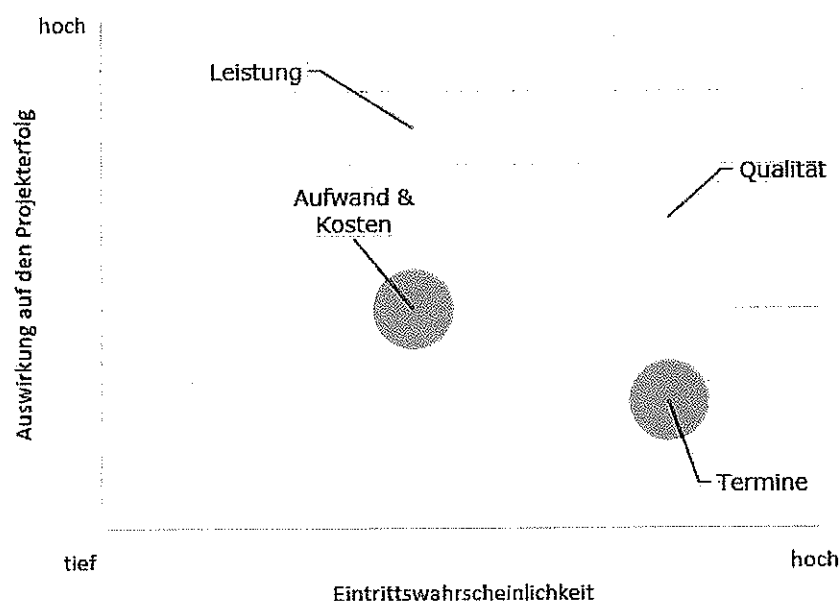


Abbildung 5: Aktuelle Projektrisiken aus Sicht QRM

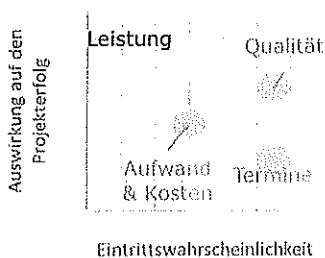
Grundsätzlich schätzt der QRM die Risiken mit Auswirkung auf den Leistungsfortschritt (Gefährdung von Projektzielen und -ergebnissen als Ganzes oder in Teilen), sowie auf die Qualität (Gefährdung von Entscheidungen, Qualitätsvorgaben oder -erwartungen an Lieferergebnisse) zur Zeit nach wie vor am höchsten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

<sup>16</sup> Beurteilung durch das QRM, siehe Anhang. Änderungen sind unterstrichen

<sup>17</sup> ↘ entspannt ⇒ unverändert ↗ akzentuiert



### 3.2.1 Auswirkung auf den Leistungsfortschritt<sup>18</sup>



Dass leistungsbehindernde Risiken sich generell stark auf den Projekterfolg auswirken, liegt in der Natur der Sache, weshalb der QRM der hohen Einschätzung der Auswirkung leistungsbezogener Risiken keine grosse Bedeutung beimisst. Erfreulich ist, dass sich die Eintretenswahrscheinlichkeit dieser Risiken generell auf tiefem bis mittlerem Niveau stabilisiert hat.

#### Elektronisches Dossier «eJustizakte + JAA»

Im Gegensatz zur Definition der Plattform «Justitia.Swiss» erwartet der QRM noch Schwierigkeiten in der Festlegung des Betrachtungsgegenstands «eJustizakte + JAA», obwohl auch in diesem Fachbereich inzwischen Fortschritte erzielt werden konnten.

Aufgrund der generellen Auswirkungssensibilität der leistungsbezogenen Risiken auf den Projekterfolg schlägt der QRM vor, an einer Verminderungsstrategie festzuhalten. Dies weil sich mit R5 (Die Tragweite und Komplexität des Vorhabens wird unterschätzt) und R11 (Unklarer Scope und falsch gesetzte Prioritäten hindert die Fortführung des Projektes) zwei leistungsbezogene Risiken im Fokus der Projektleitung und im direkten Bezug zur «eJustizakte + JAA» befinden. Der QRM schlägt vor, durch geeignete Massnahmen sicherzustellen, dass die stabile Situation auf dem momentanen Niveau bleibt oder sich weiter entspannen kann. Der QRM hat mit den Empfehlungen 14 und 15, sowie den Anregungen im Kapitel 2.1 Vorschläge unterbreitet, welche sich positiv auf den Eintritt leistungsbezogener Risiken auswirken dürften.

### 3.2.2 Auswirkung auf die Qualität<sup>19</sup>



Im Rahmen verschiedener Gespräche mit Mitgliedern aus allen Projektebenen hat der QRM ein positives Bild gewonnen zur Wirkung aus der im letzten Jahr umgesetzten Massnahmen zur Festlegung des Projektsopes und zur Verbesserung der Projektorganisation. Sie haben zur Verbesserung der Steuerung und Führung des Projektes beigetragen.

Aus Sicht des QRM lohnt es sich auf allen Ebenen des Projektes an der Reduktion von qualitätshindernden Risiken mitzuwirken, weil sich diese direkt auf den Leistungsfortschritt und somit auf den Projekterfolg auswirken. Es ist deshalb auch nicht weiter erstaunlich, dass sich mit R1 (Handlungsunfähigkeit infolge komplexer Projektorganisation / Governance) ein qualitätsbezogenes Risiko mit Fokus auf der Ebene der Gremien, sowie mit R8 (Ineffiziente Projektführung infolge unklarer Governance im PL-Team), R12 (Unterschiedliche Vorstellungen bei den zahlreichen Stakeholdern) und R18 (Cyberattacken legen das System lahm) sich gleich drei solche im Fokus der Projektleitung befinden.

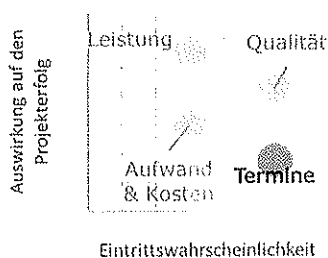
<sup>18</sup> Getrieben durch: R2: Der Widerstand der Benutzer hindert die Fortführung des Projektes, R3: Der Digitalisierungseffekt der Lösung scheitert am Widerstand der kommerziellen Anbieter, R4: Leistungseinbussen infolge Finanzierungsproblemen oder ungenügender Ressourcenabdeckung, R5: Die Tragweite und Komplexität des Vorhabens wird unterschätzt, R11: Unklarer Scope und falsch gesetzte Prioritäten hindert die Fortführung des Projektes, R14: Überregulierung der Aktenstruktur und der eJustizakte.

<sup>19</sup> Getrieben durch: R1: Handlungsunfähigkeit infolge komplexer Projektorganisation / Governance, R8: Ineffiziente Projektführung infolge unklarer Governance im PL-Team, R12: Unterschiedliche Vorstellungen bei den zahlreichen Stakeholdern, R17: Information der Gremien, R18: Cyberattacken legen das System lahm.

## Projektmanagement (Planung und Organisation)

Auch wenn der QRM mit der Empfehlung 12 und weiteren Anregungen im Kapitel 2.2 auch in anderen Bereichen Vorschläge zur Reduktion von qualitätshindernden Risiken unterbreitet, legt er ein Augenmerk auf die weitere Reduktion qualitätshindernden Risiken im Bereich Projektmanagement mit dem Zweck zur weiteren Verbesserung der Planungsqualität, sowie der Steuerung des Projektes. Er sieht dabei die sich sehr positiv etablierten Vorbereitungssitzungen zwischen den Co-Präsidien des Projektausschusses und der Projektleitung als Vorinstanz für die Steuerung des Projekts, damit sich der Projekt- und Steuerungsausschuss auf die effiziente Beratung vorbereiteter Ergebnisse konzentrieren kann.

### 3.2.3 Terminliche Auswirkung<sup>20</sup>



Wie der Projektverlauf gezeigt hat, ist die Wahrscheinlichkeit von Verzögerungen hoch und dürfte es auch bis auf Weiteres bleiben. Die Auswirkung in der Vergangenheit eingetretener<sup>21</sup> und infolge der ambitionierten Planung der «eJustizakte + JAA» auf den Projekterfolg bleiben nach Ansicht des QRM allerdings weiterhin klein, wenngleich sich mögliche Häufungen von kommunizierten und nicht eingehaltenen Terminen doch auf den Projekterfolg auswirken dürften. Der QRM schlägt vor, die Risiken, welche zu Verzögerung führen können, zu akzeptieren und sich stattdessen auf die Reduktion von qualitätshindernden Risiken zu konzentrieren.

### Gesetzgebung

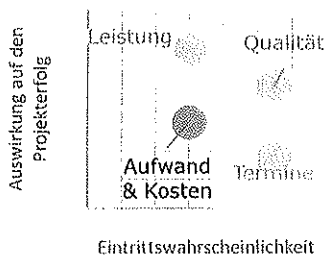
Die Projektleitung hat die Empfehlung 11 aus der letzten Berichterstattung umgesetzt und die Auswirkung einer verspäteten Legiferierung des BEKJ in der am 10.2.21 durch den Steuerungsausschuss genehmigten Masterplanung berücksichtigt, was sich nach Ansicht des QRM besonders auf die Einhaltung der Planung im Fachbereich «Plattform» positiv ausgewirkt haben dürfte.

Die Vernehmlassung zum BEKJ wurde am 26.2.21 abgeschlossen und wird durch das Bundesamt für Justiz mit dem Ziel ausgewertet, die bereinigte Fassung dem Bundesrat Ende 2021 zur Kenntnis vorzulegen. Nach Ansicht des QRM wird sich der Grad des Einbezugs der von der Legiferierung betroffenen Stakeholder in der Phase der Auswertung der Vernehmlassungsergebnisse entscheidend auf den weiteren zeitlichen Verlauf der Gesetzgebung auswirken.

<sup>20</sup> Getrieben durch: R6: Die Lösung kann nicht ausgeschrieben werden, weil sich der Rechtsetzungsprozess verzögert, R7: Die Beschaffung dauert länger als geplant.

<sup>21</sup> Kommunizierte Termine für die Masterplanung, Verschiebung von Strategieentscheidungen, Ausschreibungstermin Plattform, etc.

### 3.2.4 Auswirkung auf Aufwand & Kosten<sup>22</sup>



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, auch wenn sich primär die Aufwandrisiken infolge der dauernden Belastung der Projektleitung im Vergleich zur letzten Berichtsperiode angespannt haben.

Die Wahrscheinlichkeit von Finanzierungsschwierigkeiten im Zusammenhang mit der dem Steuerungsausschuss am 10.2.21 vorgelegten Finanzplanung 2020-2027 dürfte nach Einschätzung des QRM zur Zeit sehr gering sein, weshalb der QRM vorschlägt, mögliche Risiken mit Auswirkung auf Kosten zu akzeptieren.

Wie im Kapitel 2.4 erwähnt, bleibt die zur Erbringung des geplanten Leistungsfortschritts benötigte Kapazität seitens Projektleitung angespannt. Die zur Entlastung der betroffenen Personen vorgesehenen Massnahmen sind erfolgt, dürften allerdings erst mittelbar Wirkung zeigen. Da nach Ansicht des QRM die realistischen Möglichkeiten zur Entlastung durch Beizug weiterer Kapazität momentan ausgeschöpft sind, schlägt der QRM vor, Risiken mit Auswirkung auf den Aufwand zu akzeptieren und sich stattdessen auf die Senkung von leistungs- und qualitätshindernden Risiken gemäss Kapitel 3.2.1 und 3.2.2 zu konzentrieren.

<sup>22</sup> Zurzeit keine relevanten Risiken mit expliziter Auswirkung auf Aufwand & Kosten.

# 4 Stellungnahmen

## 4.1 Stellungnahmen zu Empfehlungen

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

### Empfehlung zuhanden PA und STA

Empfehlung	Stellungnahme
[Empfehlung 14] Sollte aus guten Gründen am Termin 9.6.21 zur Verabschiedung der Top-Score Leitsätze durch den Steuerungsausschuss festgehalten werden, empfiehlt der QRM den Co-Präsidien des Projektausschusses sich bei der Beratung der Leitsätze sich auf den kleinsten gemeinsamen Nenner zu beschränken und Machbares gegenüber Wünschbarem in den Vordergrund zu stellen.	<ul style="list-style-type: none"><li>Der PA wie auch der STA sind sich der ambitionierten Planung bewusst.</li><li>Der PA wird die Top-Score Leitsätze zur Genehmigung dem STA unterbreiten, sobald er von dessen Inhalt überzeugt ist.</li></ul>

### Empfehlung zuhanden Projektleitung

[Empfehlung 12] Der QRM empfiehlt der Projektleitung in Abstimmung mit den Co-Präsidien des Projektausschusses, die durch die Aktivitäten des Projekts betroffenen IT-Verantwortlichen, als Stakeholdergruppe im Transformationskonzept aufzunehmen, damit der Reifegrad deren IT-Landschaft zur Entscheidungsfindung des Scopes der eJustizakte + JAA, sowie zur Bestimmung des Vorgehens zur Einführung der Plattform berücksichtigt werden kann.	<ul style="list-style-type: none"><li>Es ist nicht vorgesehen, die IT-Verantwortlichen der betroffenen Behörden als Stakeholdergruppe explizit aufzunehmen, weil das Transformationskonzept den Fokus auf die kulturellen und organisatorischen Veränderungen im Fachbereich legt und sich somit auf die entsprechenden Stakeholder konzentriert.</li><li>Im Rahmen der Kommunikation wurden hingegen auch die IT-Verantwortlichen als Stakeholdergruppe adressiert. Selbstverständlich wird dieser Kanal intensiviert.</li><li>Die IT-Verantwortlichen gehören zum Kreis der Führungspersonen, die im Rahmen der beiden technischen Lieferobjekte, Plattform und JAA, angesprochen werden.</li></ul>
[Empfehlung 13] Der QRM empfiehlt der Projektleitung, den Sourcingentscheid beim Steuerungsausschuss genügend früh einzuholen, damit Zeit verbleibt, die Ausschreibungsunterlagen für das Los 3 fertigzustellen und wie geplant zusammen mit jenen für die Lose 1 und 2 in der zweiten Stufe des Beschaffungsverfahrens zu publizieren.	<ul style="list-style-type: none"><li>Es ist geplant, den Sourcingentscheid E32 (Konsolidierte strategische Grundentscheide) dem PA am 25.3.21 zur Genehmigung zuhanden STA vom 9.6.21 vorzulegen.</li><li>Das Abstimmungsergebnis zum E-ID-Gesetz vom 7.3.21 mit der Grundsatzfrage der Rollenaufteilung zwischen Staat und Privaten erfordert eine Neubeurteilung der ursprünglichen Absicht der Projektleitung, den technischen Betrieb der Plattform einer privaten Organisation zu übertragen. Die damit notwendig gewordene Neuplanung wird dem PA möglichst rasch vorgelegt.</li></ul>

[Empfehlung 15] Sollte aus guten Gründen am Termin 9.6.21 zur Verabschiedung der Top-Score Leitsätze durch den Steuerungsausschuss festgehalten werden, empfiehlt der QRM der Projektleitung in der Zeit zu deren Vernehmlassung eine Differenzbereinigung zwischen Projekt- und Steuerungsausschuss einzuplanen, wie es bei der Vernehmlassung der Leitsätze zur Plattform der Fall war.

- Die Projektleitung ist sich der ambitionierten Planung bewusst.
- Die Leitsätze JAA, werden dem PA in den Sitzungen vom 25.3.21, bzw. vom 28.5.21 zur Besprechung bzw. zur Genehmigung und zur anschliessenden Behandlung im STA vom 9.6.21 vorgelegt.
- Eine Bereinigungsrunde könnte am 2.7.21 im PA erfolgen (Reservedatum).
- Ein Konzept „Pilotversuche Integration JAA“ wird an der Sitzung vom 28.5.21 ebenfalls dem PA unterbreitet.

## 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

Anregung [Seite 8] Der QRM regt bei den Co-Präsidien des Projektausschusses an, die etablierten Vorbereitungssitzungen mit der Projektleitung noch konsequenter auf die Steuerung des Projektes auszurichten.

Anregung aufgenommen

Anregung [Seite 10] Der QRM regt bei den Co-Präsidien des Steuerungsausschusses an, zu gegebener Zeit zu erwägen, inwieweit die aus den Wirtschaftlichkeitsüberlegungen aufgeführten Nutzenpotentiale mit den Nutzenversprechen aus dem Transformationskonzept korrelieren sollen, sowie festzulegen, ob und wie der Nutzensnachweis erbracht und kommuniziert werden soll.

Anregung aufgenommen

Anregung [Seite 15] Als Massnahme zur Verhinderung des Eintritts von Risiken regt der QRM bei den Co-Präsidien des Projektausschusses an, die im Fokus stehenden Risiken im Risikokatalog hinsichtlich der Wirkung getroffener oder der Notwendigkeit des Schaffens neuer Massnahmen anlässlich der regelmässig stattfindenden Vorbereitungssitzungen mit der Projektleitung zu überprüfen und als Standardtraktandum zu führen.

Anregung aufgenommen

### Anregungen zuhanden Projektleitung

Anregung [Seite 6] Der QRM regt bei der Gesamtprojektleitung an, bei den für die Lieferung von Ergebnissen zuständigen Fachgruppenleiter auch Zwischenergebnisse einzufordern, damit die Projektleitung den Leistungsfortschritt jener Ergebnisse im Projektstrukturplan nachvollziehen kann, die sich in Arbeit befinden.

Anregung aufgenommen

Anregung [Seite 8] Der QRM regt bei der Projektleitung an, die Abschnitte «Szenario mit Phasen und Meilensteinen» und «Organisation» im Projektmanagementplan zu aktualisieren.

Anregung aufgenommen

Anregung [Seite 9] Zur Verhinderung möglicher Missverständnisse und zur Sicherstellung der Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen regt der QRM bei der Projektleitung an, den im Protokoll des Projektausschusses vom 27.11.20 formulierten Entscheid entsprechend berichtigen zu lassen.

Die Projektleitung wird den Protokolleintrag prüfen und in Abstimmung mit den Co-Präsidenten des PA bei Notwendigkeit berichtigen lassen.

# 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)

## 5.3 Bedeutung der Risikostrategie

Empfehlung durch das QRM<sup>23</sup>:

**Akzeptieren**: Geringe Risiken können akzeptiert werden, also solche, bei denen der mögliche Schaden oder die Eintrittswahrscheinlichkeit niedrig sind. Gleiches gilt, wenn für eine Gefährdung keine hinreichend wirksamen oder wirtschaftlich vertretbaren Gegenmassnahmen bekannt sind.

**Vermindern**: Risikoverminderung bedeutet, durch zusätzliche Schutzvorkehrungen oder Änderungen an den Verfahrensabläufen die Wahrscheinlichkeit eines Schadens oder dessen Auswirkungen zu verringern. In der Praxis dürfte dies die am häufigsten gewählte Risikostrategie sein.

**Transferieren**: Beim Transfer von Risiken wird der mögliche Schaden an einen Dritten verlagert. Viele finanzielle Risiken lassen sich beispielsweise

---

<sup>23</sup> Quelle: bsi.bund.de

durch den Abschluss einer Versicherung abfedern. Die Delegation risikobehafteter Aufgaben an einen externen Dienstleister verlagert ebenfalls das finanzielle Risiko. Risikotransfer entbindet eine Institution jedoch nicht von der Gesamtverantwortung für seine Sicherheit und seine Notfallvorsorge. Durch Risikotransfer können daher zwar finanzielle Schäden abgemildert, jedoch nicht alle Risiken beseitigt werden. Beispielsweise schützt ein Risikotransfer nur eingeschränkt gegen Reputationsschaden oder juristische Konsequenzen.

**Verändern:** Der Geschäftsprozess wird so verändert, dass eine Gefährdung ausgeschlossen ist. Hierfür können dessen Abläufe und Rahmenbedingungen verändert werden. Wenn dies nicht sinnvoll möglich ist, kann ein Geschäftsprozess auch ganz eingestellt werden.