

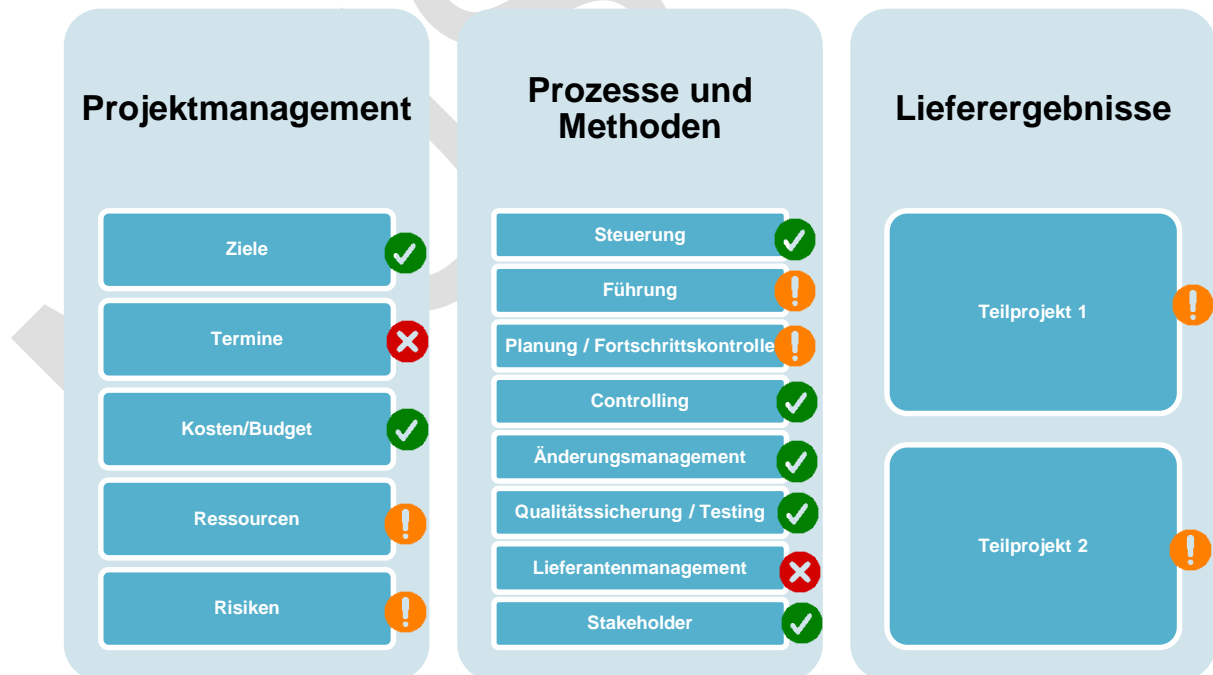
# QRM Bericht<sup>1</sup> – „Projekt Einführung ERP“

Bericht Nr. 2			
<b>Auftraggeber:</b>	C. Schwander, CIO	<b>Datum:</b>	10.04.2016
<b>Projektleitung:</b>	F. Graber, Projektleiter Einführung ERP	<b>Version:</b>	V1.0
<b>Autoren:</b>	H. Meier, D. Müller, APP	<b>Status:</b>	Final
<b>Beurteilungszeitraum:</b>	Q1 / 2016	<b>Stichtag:</b>	31.03.2016
<b>Verteiler:</b>	Auftraggeber, Projektausschuss, Projektleitung		
<b>Ziel:</b>	Der QRM-Bericht unterstützt den Auftraggeber mit einer unabhängigen Beurteilung des Projekts. Folgende Schwerpunkte werden durch diesen Bericht abgedeckt: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektführung allgemein</li> <li>• Offene, kritische Tasks</li> <li>• Änderungsmanagement</li> </ul>		
<b>Durchgeführte Aktivitäten:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokumentenstudium Projektshare</li> <li>• Teilnahme an Projektleitungssitzung, 03.03.2016</li> <li>• Interviews: A. Müller, 10.03.2016, S. Stutz, 11.03.2016</li> </ul>		
<b>Nächste Schritte:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Präsentation und Besprechung mit Auftraggeber</li> </ul>		



Ziele, Aktivitäten, Prüffelder etc. werden während des Kick-offs zusammen mit dem Auftraggeber festgelegt.

## Übersicht Beurteilungsergebnisse nach Prüffeldern in der aktuellen Berichtsperiode



<sup>1</sup> QRM-Bericht steht für Qualitäts- und Risikomanagementbericht



# 1 Beurteilung nach Prüffeldern mit Handlungsempfehlungen

[...]



Die folgenden Inhalte sind nur beispielhaft und entsprechend auch nicht vollständig.

## 1.1 Projektmanagement

Status	Prüffeld / Feststellungen	Handlungsempfehlungen
	<b>Projektziele</b> Die Projektziele sind klar definiert und auf den Business-Nutzen abgestimmt. Die Erreichung der Projektziele ist weiterhin realistisch.	-
	<b>Termine</b> Das Teilprojekt 1 ist terminlich in Verzug. Nach Aussagen der Projektleitung können die ausgefallenen Projektressourcen (Teilprojektleitung) nicht rechtzeitig beschafft werden. Die geplanten Ergebnisse sind bereits in Verzug.	<b>ID2-01:</b> Intensivierung der Terminüberwachung und ggf. Durchführen eines Replanings. <b>ID2-02:</b> Identifizieren von Abhängigkeiten und Abstimmung im Projektplan
	<b>Kosten/Budget</b> Es herrscht Transparenz über die bisher angefallenen und noch anfallenden Kosten. Die Aufwände werden in den Planungsgrundlagen nachgeführt.	-
	<b>Ressourcen</b> Die Leitung des Teilprojekts 1 ist nicht bestimmt.  Einige Schlüsselpersonen sind in Überlast.	<b>ID2-03:</b> Klärung Besetzung Teilprojekt 2 (Management Attention) <b>ID2-04:</b> Ferien von Schlüsselpersonen einplanen und auf Projektplan abstimmen
	<b>Risiken</b> Im Projekt werden die Risiken geführt und Massnahmen definiert. Da in der Risikoliste abgeschlossene Massnahmen mitgeführt werden, wirkt diese etwas unübersichtlich. Bei einzelnen Risiken fehlen aus Sicht QRM greifende Gegenmassnahmen. In Interviews wurden folgende Risiken erwähnt: Ausfall von Schlüsselpersonen, ungenügende Qualität Release Applikation AB (Performance) und fehlende Benutzerakzeptanz.	<b>ID2-05:</b> Prüfen und Ergänzen von Massnahmen bei Risiken



## 1.2 Prozesse und Methoden

Status	Prüffeld / Feststellungen	Handlungsempfehlungen
	<b>Projektsteuerung</b> Die Projektsteuerung durch den Auftraggeber und den PAS ist gegeben und Vertreter aus anderen Bereichen sind eingebunden.	<b>ID2-06:</b> Für GoLive die Abstimmung mit dem Auftraggeber intensivieren (z.B. wöchentlicher Rapport / Meeting)
	<b>Projektführung</b> Die Projektführung wird mehrheitlich durch die Gesamtprojektleitung wahrgenommen. Die Teilprojektleitenden haben weniger Führungsaufgaben.	<b>ID2-03:</b> Bestimmen Teilprojektleitung TP 2 oder Zuweisen der Verantwortlichkeiten für die offenen Arbeitspakete (siehe Lieferergebnisse / TP 2).
	<b>Projektplanung / Fortschrittskontrolle</b> Die Gesamtprojektplanung liegt vor. Tasklisten werden geführt. Arbeitspakete sind teilweise, aber nicht vollständig beschrieben.	<b>ID2-08:</b> Detailplan bis Ende Jahr resp. Projektende erstellen (differenzieren zw. Projekt / Betrieb)
	<b>Controlling</b> Die Verträge werden durch G. Graber persönlich gemanaged.	<b>ID2-09:</b> Überprüfung der Lieferantenverträge hinsichtlich Leistungserfüllung
	<b>Änderungsmanagement</b> Ein Änderungsmanagement ist implementiert und wird aktiv geführt.	-
	<b>Qualitätssicherung / Testing</b> Das Testing wird wahrgenommen: seitens Fach (Funktional) und IT (Last/Performance). Abnahmeprozess ggü. IT und Abteilung Produktion war mit den bestehenden Unterlagen nicht ersichtlich.	<b>ID2-10:</b> Prüfen des Abnahmeprozesses mit IT und Abteilung Produktion
	<b>Lieferantenmanagement</b> Abnahme erfolgt direkt bei GoLive und nicht nach einer fest definierten Zeitperiode nach Inbetriebnahme.	<b>ID2-09:</b> Prüfen des Abnahmeprozesses ggü. Lieferanten und Check der vertraglichen Leistungserfüllung
	<b>Stakeholder</b> Die Stakeholder (Auftraggeber und Anwender) sind genügend involviert und werden zielgerichtet eingebunden.	-

## 1.3 Lieferergebnisse

Status	Prüffeld / Feststellungen	Handlungsempfehlungen
	<b>Teilprojekt 1</b> Die Applikation soll per Ende Juni 2016 online gehen. Damit hat sich das Projekt hohe Ziele gesteckt. Falls die Software stabil läuft und die Abteilungen die Contents erwartungsgemäss füllen können, sollte dieses Ziel erreichbar sein. Zu prüfen sind die Umsetzung der vertraglichen Vereinbarungen mit den Lieferanten und die Ausarbeitung der Verträge für den Support sowie die Weiterentwicklung. Damit das Projekt zeitnah abgeschlossen werden kann, sind die Folgetasks bis Projektende detailliert zu planen.	<b>ID2-11:</b> Fallbackszenario (Plan / Konsequenzen) erstellen, falls Termin nicht eingehalten werden kann.  <b>ID2-09:</b> Vertragliche Situation Lieferanten prüfen (siehe Lieferantenmanagement).  <b>ID2-12:</b> Abschlussarbeiten im Detail einplanen
	<b>Teilprojekt 2</b> Die neue Aufbauorganisation in der Abteilung Verkauf ist bestimmt, die Prozesse definiert und ein neuer Workflow wird nächstens eingeführt. Offen sind die Stellenbeschriebe und der Termin für das Inkrafttreten der neuen Organisation sowie ein Transitionskonzept /-planung, welches den Übergang von der Projektorganisation hin zur Betriebsorganisation beschreibt.	<b>ID2-13:</b> Erstellen Transitionskonzept/-plan für die Umsetzung



## 2 Übersicht Handlungsempfehlungen

### 2.1 Neue vorgeschlagene Handlungsempfehlungen

ID	Betrifft	Handlungsempfehlung	Prio (1-3)	Entscheid
2-01	Terminplanung	Intensivierung der Terminüberwachung aufgrund bereits eingetretenen Verzögerungen (wöchentlicher Abgleich)	1	
2-02	Projektplanung	Identifizieren von Abhängigkeiten und Abstimmung im Projektplan, um Auswirkungen der Terminverzögerungen frühzeitig aufzufangen	1	
2-03	Organisation	Klärung Besetzung Teilprojekt 2 (Leitung / Verantwortlichkeiten)	1	
2-04	Organisation und Ressourcen	Ferien von Schlüsselpersonen einplanen und auf Projektplan abstimmen	2	
2-05	Risikokatalog	Prüfen und Ergänzen von Massnahmen bei den Risiken	1	
2-06	Kommunikation	Für GoLive die Abstimmung mit dem Auftraggeber intensivieren (z.B. wöchentlicher Rapport / Meeting)	3	
2-08	Planung	Detailplan bis Ende Jahr resp. Projektende erstellen (differenzieren zw. Projekt / Betrieb)	2	
2-09	Lieferanten	Überprüfung der Lieferantenverträge hinsichtlich Leistungserfüllung	3	
2-10	Testing / QS	Prüfen des Abnahmeprozesses mit IT und Abteilung XY	3	
2-11	Termin- und Projektplanung	Fallbackszenario (Plan / Konsequenzen) erstellen, falls Termin nicht eingehalten werden kann aufgrund den Verzögerungen im Teilprojekt 1	1	
2-12	Planung	Abschlussarbeiten im Detail einplanen aufgrund den Verzögerungen im Teilprojekt 1 um die Überwachung zu gewährleisten und Abhängigkeiten aufzudecken	1	
2-13	Planung / Konzeption	Erstellen Transitionskonzept /-plan für die Umsetzung (Übergabe von Projektorganisation zu Betrieb) in Teilprojekt 2	2	

### 2.2 Pendente Handlungsempfehlungen aus bisherigen Audits

ID	Betrifft	Handlungsempfehlung	Entscheid	Status
1-09	ISDS Konzept	Erforderliche Sicherheits- und Schutzmassnahmen (ISDS Konzept) festlegen und im Konzept aufnehmen	ja	In Abklärung bei IT AG

### 2.3 Abgeschlossene / Abgelehnte Handlungsempfehlungen

ID	Betrifft	Handlungsempfehlung	Entscheid	Status
1-19	Ergebnisse der Analyse Rollout II	Die Erkenntnisse der Analyse Workshops bzgl. Rollout II sind schriftlich festzuhalten	ja	Umgesetzt
1-20	SLA für Rollout II	Das SLA als Lieferergebnis der Phase „Implementierung“ ist fertigzustellen	ja	Umgesetzt
1-21	Nachführung PHB	Das SLA als Lieferergebnis der Phase „Implementierung“ ist in die Ergebnisliste im PHB aufzunehmen	nein	Nicht umgesetzt



### 3 Feststellungen zu den Prüffeldern

Nachfolgend werden die Feststellungen aus den Interviews ausführlicher dokumentiert.

<b>Prüffeld Projektmanagement</b>
<p><b>Projektziele</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Als ungenügend erachtet wird das Fehlen einer klaren (d.h. operativen) Organisation und die Einhaltung des Projektbudgets (siehe Punkt Kosten/Budget) unten</li></ul>
<p><b>Termine</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Ursprüngliche Termine Einführung des neuen Systems konnten nicht gehalten werden, Planung wurde angepasst, neuer Terminplan wurde erstellt und vom Projektausschuss freigegeben</li><li>- Gesamtübersicht Meilensteinliste über alle Teilprojekte mit Erreichungsgrad wäre wünschenswert</li><li>- Abgrenzung Projekt / Betrieb ist nicht klar</li></ul>
<p><b>Kosten / Budget</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Kosten sind höher als ursprünglich geplant (Grund u.a. mehrere Releases 0.8x für Applikation 1)</li><li>- Mit dem Lieferant AB wurden Abmachungen getroffen, welche Elemente noch innerhalb des Werkvertrages zu leisten sind und welche nicht</li><li>- Die Projektkosten sind höher als budgetiert (gemäss Kostenübersicht Delta Cash-Out &gt; CHF 1 Mio. inkl. 2016)</li><li>- Aus der Budgetübersicht geht nicht bei allen Positionen klar hervor, wer für die Freigabe der Mehraufwände verantwortlich war resp. bewilligt hat</li><li>- Aufwände für Nachbearbeitung (z.B. Internet, Intranet) sind vermutlich noch nicht berücksichtigt (z.B. Post-Go-live-Aktivitäten, Arbeiten, die aufgrund Re-Priorisierung auf die Zeit nach Go-live gelegt wurden)</li><li>- Abgrenzung Projekt / Betrieb ist nicht klar, insbesondere dann, wenn es über das Jahr 2017 geht, wie z.B. das Tool 2</li></ul>
<p><b>Ressourcen</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Ressourcen sind weiterhin knapp (Überlast, Überstunden)</li><li>- Ausfall Teilprojektleiter 2 stellt ein grosses Risiko dar</li><li>- Einzelne Projektmitarbeitende wissen nicht, wo ihr Platz nach dem Projekt in der Linie ist</li><li>- Die Verantwortlichkeiten für das Teilprojekt 2 sollten so bald als möglich geregelt werden</li><li>- Ferien von Schlüsselpersonen sollten eingeplant und auf die Projektplanung abgestimmt werden</li><li>- Plan für Know-how Transfer (IT / Lieferanten) aufstellen und Erfolgskontrolle durchführen</li></ul>
<p><b>Risiken</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Die Risiken werden regelmässig an Meetings besprochen und Massnahmen definiert</li><li>- GoLive ist abhängig von der Qualität der Lieferergebnisse von Lieferant AB</li><li>- Weitere Risiken wurden genannt: Ausfall von Schlüsselpersonen, ungenügende Qualität Release Internet (Performance), Benutzerakzeptanz, etc.</li><li>- Weitere Risiken Sicht QM/RM: Aufwand und Kosten für Nachbearbeitung werden unterschätzt und Mehraufwände sind die Folgen</li><li>- Bei einzelnen Risiken fehlen greifende Gegenmassnahmen</li></ul>

[...]