



Handleplan for det videre arbejde med anbefalingerne fra eksternt review

Baggrund

PA Consulting Group (PA) har i juni og august 2017 gennemført et review af grunddataprogrammet og udarbejdet en række anbefalinger.

Løsning

Anbefalingerne har følgende overordnede temaer:

1. Tidsplanen er udfordret
2. Behov for et beslutningsdygtigt arkitektforum
3. Fremtidig forretnings- og operationsmodel
4. Forenklet governancestruktur
5. Risikostyringen fungerer tilfredsstillende

Nedenfor følger grunddatasekretariatets svar på PA's anbefalinger, handlinger til iværksættelse samt tidsplaner.

Anbefalingerne 3.1, 3.2 og 4.3 er samlet i et selvstændigt afsnit, hvor fokus er på anvendere.

Grunddatasekretariatet har endvidere lavet et tidsplansoverblik over aktiviteterne forbundet til hver handling i forhold til anbefalingerne. Tidsplansoverblikket anvendes til at sikre gennemførelsen af aktiviteterne.

1.1 Frem til produktionsstart bør task force-formen være udgangspunktet

PA's anbefaling:

For at sikre høj produktivitet, yderligere ressourcer, umiddelbar tilgang til nøgleressourcer fra leverandører og stor reaktionsdygtighed anbefales det for programmets væsentligste opgaveområder at nedsætte permanente taskforces med ideelt set 8-12 deltagere på tværs af kunde og leverandør, lokaliseret på programmets adresser.

Svar:

Erfaringerne med ad hoc task forces har været gode. De har været nedsat efter behov, og de har gjort, at der er blevet arbejdet intensivt med problemstillingerne for at få disse løst bedst muligt.

Eksempler på task forces som arbejdsform er blandt andet samarbejdet med e-nettet, ICE, ATP m.fl. omkring fildownload, som sker med udgangspunkt i fælles

workshops. Den tværgående koordinering af arbejdet med prøveimplementering sker med daglige fysiske og virtuelle møder. Tilsvarende er der etableret et fælles fysisk miljø, hvor testaktiviteterne kan foregå. I forbindelse med tilrettelæggelse af arbejdet med at koordinere ikrafttrædelse af lovgivning forventes ligeledes etableret en ad hoc arbejdsgruppe. Implementering af ny change procedure vil ske med fysiske møder mellem involverede teknikere, leverandører og konsulenter som en permanent arbejdsform.

Handling:

Grunddatasekretariatet vurderer, at det ikke er hensigtsmæssigt at etablere permanente task forces, da det vil binde for mange ressourcer i unødigt lang tid. Der vil derfor fortsat blive arbejdet med ad hoc task forces, når der opstår behov.

1.2 Tids- og aktivitetsplaner bør udfordres

PA's anbefaling:

For at sikre, at den samlede tids- og aktivitetsplan er af høj kvalitet, anbefales det, at tids- og aktivitetsplaner på registerniveau fagligt udfordres af delprogramledelsen og testprojektet for så vidt angår snitflade- og integrationstest, så kvaliteten af den aggregerede plan forøges, hvormed antallet af "overraskelser" i programmet kan reduceres.

Svar:

Tids- og aktivitetsplaner på registerniveau er allerede fagligt udfordret af delprogramledelsen og testprojektet for så vidt angår snitflade- og integrationstest. Snitfladetesten er afsluttet og integrationstest er tæt på at være afsluttet. Grunddatasekretariatet foreslår derfor, at delprogramledelsen fokuserer på de kommende faser med prøveimplementering og anvendertest.

Handling:

I det videre arbejde med tids- og aktivitetsplaner for prøveimplementering og anvendertest udfordrer delprogramledelsen og testprojektet, i dialog med registerprojekter og anvendere, indholdet i planerne. Delprogramledelsen vil sikre en løbende realitetsvurdering af planerne i samarbejde med projekterne/registerejerne og anvenderne. ATP efterspørger muligheder for, at der kan testes på fildownload, hvilket der søges taget hensyn til op mod idriftsættelsen af GD1.

1.3 Hændelsesfunktionaliteten må ikke nedprioriteres

PA's anbefaling:

Det anbefales at udfordre den finansielle sektor v/ e-nettet i forhold til så stor anvendelse af Datafordelerens hændelsesfunktionalitet som muligt og dermed begrænse brugen af filoverførsler.

Svar:

En del af grunddataprogrammets vision er, at data skal stilles til rådighed, som anvenderne har behov for det. Det vil sige igennem såvel webservices som filudtræk og hændelser. Grunddatasekretariatet finder det hensigtsmæssigt, at grunddataprogrammet vejleder og støtter anvenderne til at tilgå grunddata på den bedst mulige måde for den enkelte anvender.

Dog vurderer grunddatasekretariatet, at det er nødvendigt aktivt at inddrage erfaringerne fra e-nettet og andre enkeltstående anvendere, da sekretariatet ikke alene har den nødvendige viden til at vurdere, hvilke konkrete anvendelsesmønstre, der er optimale for anvenderne. ATP har eksempelvis påpeget en række særlige behov for fildownload. Derfor bør der således i disse tilfælde være fokus på, at alle registre tilbyder dette via Datafordeleren.

Handling:

Når det nuværende arbejde med filudtræk og hændelser er færdiggjort vurderer grunddatasekretariatet, at man kan påbegynde en videre dialog med anvendere om optimering af deres brugsmønstre.

1.4 Begrænsningerne i ESR frozen zone bør analyseres

PA's anbefaling:

Det anbefales i samarbejde med KMD at foretage en analyse af, hvorledes begrænsningerne i ESR frozen zone kan nedbringes til et minimum uden at kompromittere driften af ESR, herunder opkrævning af eksempelvis grundskyld og dataleverancer til SKATs ejendomsbeskatnings-systemer.

Svar:

I arbejdet med udformningen af den reviderede tidsplan er det analyseret, om det var muligt implementere dele af ejendomsdataprogrammets i ESR's frozen zone. Konklusionen var, at frozen zone anvendes til at sikre driftsstabilitet i en kritisk periode, hvorfor der ikke implementeres ny elementer i ESR i perioden. Alle ændringer i ESR skal testes grundigt igennem inden de implementeres, og der er ikke mulighed for at foretage ændringer/tilpasninger sideløbende med den daglige drift. Der er risiko for, at selv mindre tilpasninger af ESR i frozen zone kan have konsekvenser for igangsættelse af processer til at udskrive ejendomsskatter, og at beregninger bliver forkerte og ejendomsbeskatningen dermed udregnes på et ukorrekt grundlag.

Handling:

Anbefalingen er afklaret. Det fremgår af løsninger i forhold til en revideret tidsplan, som blev præsenteret til grunddatabestyrelsen den 29. september 2017 og den 27. oktober 2017.

1.5 ESR-forhandlinger med KMD bør koordineres tæt

PA's anbefaling:

Det anbefales, at de væsentligste interessenter til ESR afklarar den omkostningsmæssige fordeling af de ESR-relaterede omkostninger frem til udfasning heraf samt tæt koordinerer drøftelserne omkring nedlukning af ESR med KMD.

Svar:

På grunddatabestyrelsesmøderne den 29. september 2017 og den 27. oktober 2017 har grunddatabestyrelsen behandlet forslag til en revideret tidsplan. En revideret plan vil have indvirkning på, hvornår ESR kan udfases.

Handling:

Som en del af arbejdet med at konsolidere den reviderede tidsplan pågår der en dialog mellem KL/KOMBIT, SKM, SDFE og DIGST om håndteringen af en videreførelse af ESR. Dialogen vil danne grundlag for en sag til regeringens økonomiudvalg.

2.1 Arkitekturforums beslutningskompetence bør forøges

PA's anbefaling:

Fremadrettet anbefales det at øge Arkitekturforums beslutningskompetence, og selektivt inddrage leverandørernes arkitekturkompetencer med henblik på at sikre fremdrift (taskforce-model jf. afsnit 1.1). Beslutningskraften bør sikres dels ved styrkelse af mandatet og dels gennem en effektiv eskalering til Styregruppen for Test og Integration og bestyrelsen.

Svar:

Grunddatasekretariatet finder, at det vil være en fordel at placere beslutningskompetencen på arkitekturområdet, hvor de faglige kompetencer er samlet, som ikke er repræsenteret i andre fora. Behandling af konkrete sager om arkitektur i programkoordinationen og/eller grunddatabestyrelsen tilfører ikke yderligere værdi til sagerne, da begge beslutningsorganer normalt følger anbefalinger fra arkitekturforum. Det giver derfor en mere effektiv beslutningsgang at øge beslutningskompetencen i arkitekturforum. Har beslutninger i arkitekturforum økonomiske og/eller organisatoriske konsekvenser, vil disse dog skulle forelægges grunddatabestyrelsen.

Handling:

Grunddatasekretariatet har udarbejdet forslag til forenkling af governance, hvor arkitekturforums rolle ændres, som grunddatabestyrelsen godkendte på bestyrelsesmødet den 27. oktober 2017.

Tidsplan:

Grunddatabestyrelsen forelægges på mødet den 15. december 2017 et beslutningsoplæg om justeret kommissorium for arkitekturforum.

2.2 Der bør gennemføres et løsningsreview

PA's anbefaling:

Det anbefales efter, at Datafordeleren er sat i produktion, at gennemføre et løsningsreview af Datafordeleren samt scanne datafordelermarkedet for hermed at få input til opstilling af en releaseplan for Datafordeleren. Således forventes det, at en markedsscanning vil give dels værdifuld inspiration til nye funktionaliteter og dels overblik over markedsudbuddet af standardkomponenter til eventuelt supplement eller udskiftning af dele af Datafordeleren.

Svar:

Anbefalingen peger på forskellige aspekter af Datafordeleren som samlet løsning.

Kontrakten om etablering og drift af Datafordeleren er struktureret som en fire-årig kontrakt med mulighed for 1 årlige forlængelser. Kontrakten blev indgået den 30. juni 2014 og ophører dermed den 30. juni 2018. Derefter skal SDFE årligt vurdere, om kontrakten skal forlænges indtil 30. juni 2022.

Eksterne review indgår som en del af arbejdet med Datafordeleren. Der foretages periodiske review af datafordelerens sikkerhed. Der er gennemført to review af kildekoden samt et review af Datafordelerens portabilitet. Der planlægges derudover et eksternt review i form af en penetrationstest i 2017 og en ekstern afprøvning af udviklingsrammeverket. Der er fra 2018 ikke afsat midler til eksterne review i Datafordelerens budget. Det skal derfor ske som en konkret prioritering indenfor den nuværende ramme, eller der skal ansøges om midler hertil via grunddatabestyrelsen.

I den nuværende fase af grunddataprogrammet gennemføres en række ekstraordinære releases, som skubber ændringer udløst af arbejdet med at implementere GD1, GD2 samt option 1 og option 2 ind i test- og driftsmiljøerne. I driftssituationen indføres ændringer i Datafordelerens i fire årlige releases. Der foregår derfor en løbende planlægning mellem operatøren og driftsleverandøren om, hvad der skal indgå i de kommende releases, som omfatter alle typer af ændringer.

I driftssituationen vil nye funktionaliteter på Datafordeleren i vidt omfang være drevet af forretningsmæssige ønsker og behov hos anvenderne og hos registermyndighederne. De vil også være drevet af udviklingen af det fællesoffentlige samarbejde om data, indførelse af nye standarder og formater, ændrede politiske prioriteringer mv. Disse ønsker og behov skal opsamles, prioriteres og besluttes i den fællesoffentlige governance.

Datafordeleren er etableret oven på en generel driftsinfrastruktur, der ejes af driftsleverandøren. Driftsinfrastrukturen består i hovedsagen af standardkomponenter og -software, som løbende udskiftes og opgraderes i takt med nedslidning, teknologiudvikling mv.

Samspillet med driftsleverandøren om videreudvikling af driftsinfrastrukturen sker alene som capacity management. Dvs. at operatøren opstiller krav til, hvad infrastrukturen skal kunne og overlader til driftsleverandøren at tilvejebringe den nødvendige kapacitet. Dog sådan at Operatøren overvåger, at de infrastrukturvalg, der træffes, ikke strider imod kontrakten eller reducerer løsningens portabilitet.

Handling:

Et løsningsreview af Datafordeleren er en del af det løbende arbejde med review af Datafordeleren, under forudsætning af, at der kan findes den fornødne finansiering. Et review kan bidrage både til den løbende udvikling af Datafordeleren, og til SDFE's årlige vurdering af om kontrakten skal forlænges samt evt. kravsætning i forbindelse med et udbud.

Da en fuld implementering af grunddata på Datafordeleren først forventes afsluttet medio 2019, er der behov for at supplere et samlet løsningsreview med løbende scanninger af Datafordeler-markedet som input til vurdering af ændringsanmodninger og dermed til de løbende releaseplaner. Det vil derfor i forbindelse med løsningsforslag i større ændringsanmodninger, som vedrører Datafordelerens funktionalitet, blive vurderet om konkrete tekniske løsninger, teknologivalg mv., der indgår i løsningsforslag, med fordel kan markedsscannes gennem eksterne review.

Tidsplan:

Et eksternt løsningsreview gennemføres medio 2019. På det tidspunkt forventes GD1 kun lige at være fuldt implementeret, men Datafordeleren som samlet løsning vil være kendt og etableret og der vil være konkrete erfaringer med driften af centrale registre. Et løsningsreview på det tidspunkt giver samtidig mulighed for, at resultaterne kan indgå i en udbudsproces for Datafordeleren i drift, der skal besluttes ved udgangen af 2019.

Review af konkrete større ændringsanmodninger, som vedrører Datafordelerens funktionalitet besluttes og iværksættes løbende.

4.1 Programstrukturen kan med fordel forenkles ved sammenlægning af en række af delprogrammerne

PA's anbefaling:

Det anbefales derfor at overveje at sammenlægge GD1 og GD2 med STI¹ samt afvikle governance for afsluttede og inaktive projekter. Da koordinationsbehovet på tværs af programmet dermed er begrænset til forhold, som kan drøftes i Arkitekturforum eller i Risikoenheden, anbefales det ligeledes at ændre Programkoordinationsgruppen fra at være besluttende til alene at være et ad hoc forum, som kan anvendes til information og erfaringsudveksling et mindre antal gange om året. Det er vores forståelse, at denne ændring i praksis allerede er på vej.

Svar:

Grunddataprogrammet er i en fase, hvor de væsentligste aktiviteter er bundet op på kritisk vej – GD1, GD2 og GD7. Grunddatasekretariatet vurderer, at det giver anledning til at forenkle programstrukturen.

Programkoordinationen blev i forbindelse med revidering af governance i grunddataprogrammet i januar 2017 ændret til, at styregruppen fremover skulle mødes på ad hoc basis. Denne praksis har været gældende siden.

Handling:

Grunddatabestyrelsen godkendte på bestyrelsesmødet den 27. oktober 2017 et forslag til forenkling af governance, hvor GD1 og GD2 samles i en porteføljestyringsgruppe og programkoordinationen nedlægges.

Tidsplan:

Grunddatabestyrelsen forelægges på mødet den 15. december 2017 et kommissorium for projektporteføljestyringsgruppen for GD1 og GD2 samt for arkitekturforum.

4.2 Programsekretariatet kan og bør påtage sig en endnu mere styrende rolle

PA's anbefaling:

Sammen med den generelt positive tilbagemelding på sekretariatets arbejde har reviewet vist, at der efterspørges en endnu større grad af styring og proaktivitet i programsekretariatets ledelse. Også baseret på erfaringer fra lignende programmer anbefaler vi derfor, at programsekretariatet og programlederen påtager sig en endnu mere styrende og proaktiv rolle, samt benytter sig af umiddelbar eskalering til bestyrelsesniveau, når der opstår behov for konflikthåndtering eller prioritering i dele af programmet.

¹ Styregruppen for tværgående test og implementering

Svar:

Grunddatasekretariatet har fortsat fokus på fremdrift og vil tillige fastholde fokus på, at der træffes beslutninger rettidigt i grunddatabestyrelsen.

Opståede udfordringer vil grunddatasekretariatet løbende løse i samarbejde med delprogrammerne og eskalering til grunddatabestyrelsen anvendes, hvis nødvendigt. Det bør dog ikke føre til, at grunddatabestyrelsen bliver sagsbehandlende på meget tekniske problemstillinger.

5 Risikostyringen fungerer tilfredsstillende

PA's anbefaling:

I forhold til Grunddataprogrammets færdiggørelsesgrad anbefales det at fortsætte med den nuværende tilrettelæggelse af risikostyringen.

Svar:

Risikostyring har været og er fortsat et fokusområde for grunddataprogrammet. Risikoledelsen har ansvaret for at bearbejde mulige risici og opståede emner til forelæggelse i grunddatabestyrelsen.

Handling:

Grunddatasekretariatet fastholder den nuværende tilrettelæggelse af risikoledelsen og håndtering af risikostyringen indtil grunddataprogrammet er afviklet i overensstemmelse med PA's anbefaling.

Fokus på anvenderne

3.1 En samlet beskrivelse af Datafordelerens operationsmodel bør udarbejdes

PA's anbefaling:

Det anbefales derfor, at arbejdet med at beskrive en samlet forretnings- og operationsmodel opprioriteres og kompletteres således, at alle involverede, herunder anvenderne, får klarhed over Datafordeleren og dens muligheder. Vi anbefaler særligt at beskrivelsen omfatter overvejelser om sikkerhed i forhold til GDPR (persondataforordningen). Vi understreger ligeledes særligt behovet for at klarlægge anvendernes krav og succeskriterier samt Datafordelerens evne til at imødekomme disse.

3.2 En samlet drøftelse af Datafordelerens forretnings- og operationsmodel bør planlægges og gennemføres med henblik på at sikre en bredere anvenderinvolvering

PA's anbefaling er:

Vi anbefaler derfor, at der tilrettelægges et grundigt drøftelsesforløb af forretnings- og operationsmodellen i Grunddatasekretariatet. Erfaringsmæssigt bør en sådan drøftelse gennemføres iterativt, således at scope og omfang aftales indledningsvis, hvorefter delelementer af forretnings- og operationsmodellen kan behandles over en periode. En samlet model kan derefter behandles på et bestyrelsesmøde, som har karakter af en workshop.

4.3 Anvenderforum bør snarest udbygges, så fremtidens brugere af Datafordeleren sættes i centrum

PA's anbefaling:

Vi anbefaler således, at der snarest udarbejdes en ambitiøs plan for involvering af alle relevante anvendergrupper. Anvendelser af og oplæring i brugen af Datafordeleren skal udrulles. Kommunikation om og markedsføring af Datafordelerens bredere muligheder bør ligeledes planlægges og gennemføres.

Svar:

De eksisterende styringsmæssige strukturer i grunddataprogrammet er etableret for at sikre fremdrift i og koordinering imellem delprogrammernes mange projekter. Efterhånden som delprogrammernes implementeringsopgaver afsluttes skal fokus flyttes til sikker drift og vedligeholdelse af det etablerede. Det kræver en ændring af styringsstrukturene i grunddataprogrammet.

Handling:

Grunddatasekretariatet har fokus på den fremtidige forretnings- og operationsmodel samt anvenderinddragelse i udarbejdelse af projektinitieringsdokument (PID) for videre med gode grunddata, initiativ 2.2. i den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi 2016-2020.

SDFE og Datafordeleren har opbygget procedurer for supportprocesser mellem anvendere, registre, driftsleverandør og operatøren, samt den løbende driftsopfølgning. Dette grundlag vil blive yderligere udviklet i takt med at registre sættes i drift.

PID'en for initiativ 2.2 beskriver bl.a. indsatsområdet om overgang til sikker drift. Der lægges op til, at indsatsområdet udvikles i et samarbejde mellem SDFE og grunddatasekretariatet.

Tidsplan:

Arbejdet med *videre med gode grunddata*, behandles på grunddatabestyrelsesmødet den 15. december 2017.

Tidsplan til sikring af gennemførelse af aktiviteter

Tidsplanen nedenfor illustrerer den samlede tidsplan for aktiviteterne forbundet til hver handling i forhold til PA's anbefalinger.

Leverance	Status	Start	Slut	Ansvarlig	Kommentarer
Skitse til handlingsplan - vers. 0.1	I gang		08-09-17	Grunddatasekretariatet	
WS i KFG på baggrund af skitse					
Skitse til handlingsplan - vers. 0.5					
WS med SDFE på baggrund af skitse					
Handlingsplan til beslutning (i GB?) - vers. 1.0					
1.1. Frem til produktionsstart bør taskforce-formen være udgangspunktet	Afsluttet			Grunddatasekretariatet	
1.2 Tids- og aktivitetsplaner bør udfordres	Løbende			Delprogramledelsen og grunddatasekretariatet	
1.3 Hændelsesfunktionaliteten må ikke nedprioriteres	Afventer			Delprogramledelsen og grunddatasekretariatet	
1.4 Begrænsningerne i ESR frozen zone bør analyseres	Afsluttet			Delprogramledelsen og grunddatasekretariatet	
1.5 ESR-forhandlinger med KMD bør koordineres tæt	I gang			Delprogramledelsen og grunddatasekretariatet	
2.1 Arkitekturforums beslutningskompetence bør forøges	I gang			SDFE og grunddatasekretariatet	
2.2 Der bør gennemføres et løsningsreview	Afventer			SDFE	
3.1 En samlet beskrivelse af Datafordelerens operationsmodel bør udarbejdes	Afventer			SDFE og Grunddatasekretariatet	
3.2 En samlet drøftelse af Datafordelerens forretnings- og operationsmodel bør planlægges og gennemføres med henblik på at sikre en bredere anvenderinvolvering	Afventer			SDFE og Grunddatasekretariatet	
4.1 Programstrukturen kan med fordel forenkles ved sammenlægning af en række af delprogrammerne	Afventer			Grunddatasekretariatet	
4.2 Programsekretariatet kan og bør påtage sig en endnu mere styrende rolle	Løbende			Grunddatasekretariatet	
4.3 Anvenderforum bør snarest udbygges, så fremtidens brugere af Datafordeleren sættes i centrum	Afventer			SDFE og Grunddatasekretariatet	
5. Risikostyringen fungerer tilfredsstillende	Løbende			Grunddatasekretariatet	