



GRUNDDATAPROGRAMMET

MARTS 2020

Bringing Ingenuity to Life
paconsulting.com

Copenhagen Office

Portland Towers

Göteborg Plads 1

2150 Nordhavn

Denmark

+45 39 25 50 00

paconsulting.com

**Prepared by: Troels Gregersen, Søren Lehn, Ann
Christina Pedersen & Camilla Buus Poulsen**

Version: 1.0

INDHOLD

1	Introduktion	4
2	Baggrund	5
2.1	Formålet med grunddataprogrammet	5
2.2	Vilkår	5
2.3	Læsevejledning	6
3	Ledelsesresumé	7
4	Metode	9
4.1	Evalueringsdesign og metode	9
4.2	Dataindsamling	9
4.3	Forudsætninger og antagelser	10
4.3.1	Afgrænsning	10
5	Evaluering	11
5.1	Vision, kommunikation og overordnet formålsopfyldelse	11
5.2	Organisering	16
5.3	Styring og rapportering	23
5.4	Tidsplaner	28
5.5	Interessenthåndtering	31
5.6	Ejendomsdataområdet	33
Bilag	35	
Bilag A:	Respondentliste	35
Bilag B:	Survey	36
Bilag C:	Interview-oversigt	39
Bilag D:	Interviewguide	40
Bilag E:	Workshop på ejendomsdataområdet	41
Bilag F:	Dokumentanalyse	42

1 Introduktion

PA Consulting Group (PA) har i samarbejde med Digitaliseringsstyrelsen udarbejdet denne evaluering, der afdækker grunddataprogrammet i sin levetid fra 2012 til 2019, hvor det efterfølgende er overgået til drift. Givet grunddataprogrammets samfundsmæssige betydning har evalueringen til formål at sikre, at der opsamles viden og læring, som kan nyttiggøres i fremtidige programmer. Udførelse af en slutevaluering er ligeledes obligatorisk for, at grunddataprogrammet kan nedlukkes i overensstemmelse med kravene fra Statens It-råd.

PA har gennemført evalueringen af grunddataprogrammet med fokus på de fem områder: Vision og formål, organisering, styring, tidsplaner og interessenter. Evalueringen er baseret på en interviewrække med grunddatabestyrelsen og centrale medarbejdere, et survey til grunddataprogrammets programdeltagere, en workshop med særlig fokus på ejendomsområdet samt en analyse af grunddataprogrammets styringsdokumenter.

2 Baggrund

2.1 Formålet med grunddataprogrammet

Grunddata er de grundlæggende oplysninger om ejendomme, adresser, vand, geografi, personer og virksomheder som staten råder over, og anvendes overalt i den offentlige sektor i forbindelse med sagsbehandlingen af borgere og virksomheder. Korrekte grunddata er afgørende for, at myndigheder kan varetage deres opgaver korrekt og effektivt.

Regeringen (S, R, SF) og KL besluttede i oktober 2012 at etablere grunddataprogrammet med henblik på at forbedre de offentlige grunddataregistre og give private aktører fri adgang til udvalgte data inden for bl.a. ejendomme, adresser, vand, klima, geografi, virksomheder og personer. For de offentlige parter var hovedmålet at skabe fælles anvendelige, fælles refererbare og fælles styrede data på tværs af det offentlige Danmark. Grunddataprogrammets aftaletekst beskriver også, hvorledes *”åben adgang til grunddata i den private sektor er en potentiel kilde til innovation, vækst og nye arbejdspladser (...) og tilgængeliggørelse af informationerne i de offentlige data kan udnyttes til helt nye typer af især digitale produkter og løsninger.”* (Grunddata aftaletekst 9. september 2012).

Grunddataprogrammet har været et historisk vigtigt digitaliseringsprogram og må anses som en national hjørnesten i den digitale infrastruktur. At komme i mål med et program, der spænder over så mange offentlige myndigheder, kræver en særlig, fælles orientering i det offentlige og tjener som et eksempel på, at Danmark er foran globalt med digitalisering i den offentlige sektor.

2.2 Vilkår

Programmet etableredes i 2012 i et samarbejde mellem Klima-, Energi- og Forsyningsministeriet (Styrelsen for Dataforsyning og Effektivisering samt Geodatastyrelsen), Erhvervsministeriet (Erhvervsstyrelsen), Finansministeriet (Digitaliseringsstyrelsen), Skatteforvaltningen (Udviklings- og Forenklingsstyrelsen), Social- og Indenrigsministeriet (CPR-kontoret) samt ATP, Danske Regioner og KL.

Grunddataprogrammet var ved sin etablering det største fællesoffentlige digitaliseringsprogram i Danmark nogensinde og har sat nye standarder for, hvad der kan opnås ved fælles, tværoffentligt samarbejde. Programmet omfattede flere hundrede medarbejdere i ministerier og styrelser, kommuner, regioner, registre, hos it-leverandører og i anvendergrupper.

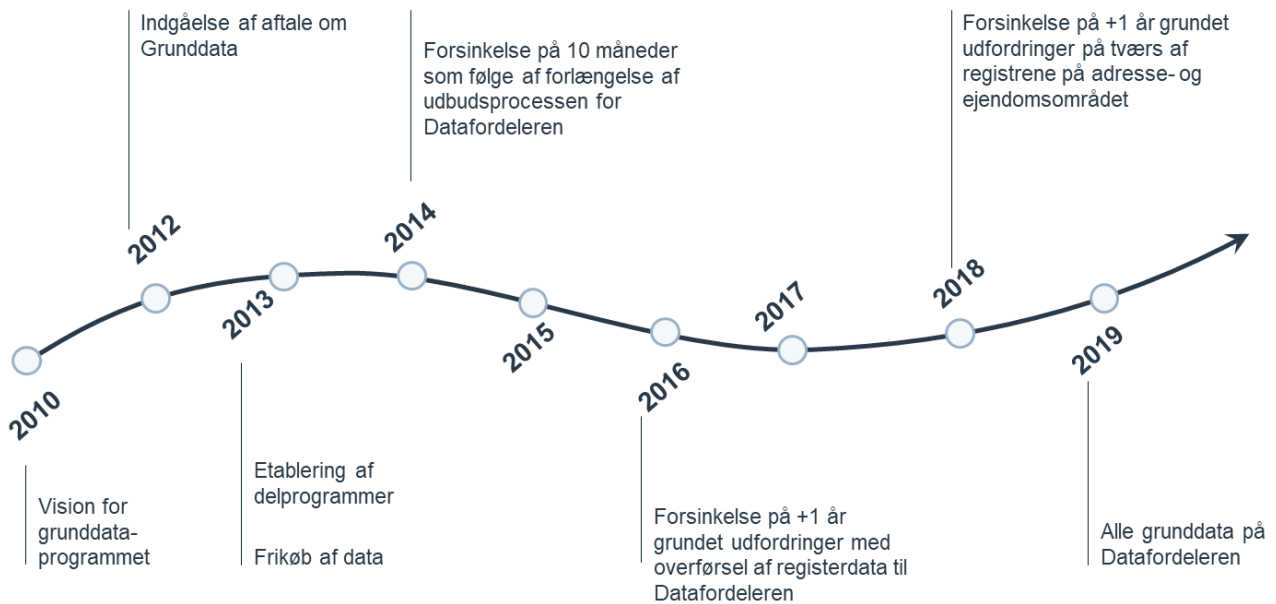
Grunddataprogrammet er en del af den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi for 2011-2015 og består af syv delaftaler:

- Delaftale 1: Effektiv ejendomsforvaltning og genbrug af ejendomsdata
- Delaftale 2: Effektivt genbrug af grunddata om adresser, administrative enheder og stednavne
- Delaftale 3: Fælles grunddata for vandforvaltning og klimatilpasning
- Delaftale 4: Fri og effektiv adgang til geografiske data
- Delaftale 5: Effektiv grundregistrering af personer og færre kopiregistre
- Delaftale 6: Effektivt genbrug og deling af grunddata om virksomheder
- Delaftale 7: Fælles distributionsløsning til grunddata (Datafordeleren).

Hertil kommer tværgående produkter såsom fælles rettighedsmodel og datamodel samt nye analyser af kommende grunddataområder.

Det har været nødvendigt at justere tidsplanen flere gange i løbet af grunddataprogrammets levetid. Grunddataprogrammet blev forsinket i 2014, da udbudsprocessen for Datafordeleren blev forlænget med ti måneder. I 2016 medførte nye forretningsbehov og tekniske udfordringer et års forsinkelse. I 2017 blev test af ejendoms- og adressedata henholdsvis 12 og tre måneder forsinket. Forsinkelserne medførte en samlet stigning af programudgifterne med 120,5 mio. kr. Ved programmets gennemførelse i 2019 var de samlede programudgifter på 616,7 mio. kr. De samlede gevinster afledt af grunddataprogrammet blev estimeret til 7.538 mio. kr.

Af figur 1 fremgår tidslinjen for grunddataprogrammet. Visionen for programmet blev formuleret i 2010, aftalegrundlaget for programmet blev formuleret i 2012, og programmet blev afsluttet i 2019. Der er tre større forsinkelser i hhv. 2014, 2016 og 2018. Frikøb af data skete i 2013, første grunddata kom på Datafordeleren i 2017, og i 2019 kom alle grunddata på Datafordeleren.



Figur 1: Tidslinje over de primære begivenheder i grunddataprogrammets historie

2.3 Læsevejledning

Kapitel 3 er ledelsesresumé, der opsummerer relevante resultater og læringer fra evalueringen af grunddataprogrammet.

I kapitel 4 kan evalueringens metode og evalueringsdesign læses, hvor der også redegøres for dataindsamling samt evalueringens forudsætninger og antagelser. Ligeledes beskrives evalueringens afgrænsning.

Selve evalueringen fremgår af kapitel 5, der er delt op i fem områder. Afsnit 5.1 beskriver evalueringens resultater vedrørende vision, kommunikation og overordnet formålsopfyldelse. Afsnit 5.2 beskriver resultater vedrørende organisering, herunder roller og ansvar, mandat, eskalationsvej. Afsnit 5.3 vedrører programmets styring og rapportering, herunder også risikohåndtering. I forlængelse heraf behandler afsnit 5.4 programmets arbejde med tidsplaner. Afsnit 5.5 behandler programmets håndtering af interessenter. Hvert afsnit opsummerer relevante læringspunkter.

Afsnit 5.6 behandler læringspunkter fra ejendomsdataområdet særskilt.

Evalueringens bilag omfatter respondentliste, survey, interviewoversigt, interviewguide, workshop på ejendomsdataområdet samt dokumentanalyse.

3 Ledelsesresumé

Grunddataprogrammet er i al væsentlighed lykkedes

Grunddataprogrammet har forbedret datakvaliteten af de fællesoffentlige grunddata markant, herunder især på ejendoms- og adresseområdet. Dette er særligt sket ved, at grunddataprogrammet har sikret frikøb af data samt foretaget omfattende datavask. Programmet har endvidere moderniseret datamodellerne for flere af de nationale registre og eksempelvis introduceret brug af én nøgle, nemlig BFE-nummeret til identifikation af fast ejendom. Dette har samlet set muliggjort frigørelsen fra ESR (ejendomsstamregistret) og dermed fra en legacy-binding.

Grunddataprogrammet er gået i drift med den fællesoffentlige distributionsplatform, Datafordeleren, som muliggør at udstille grunddata frit til kommercielle og ikke-kommercielle formål. Der udestår fortsat en række udfordringer omkring Datafordeleren, som skal varetages, herunder særligt driftsmodning og optimering, hvilket fremadrettet håndteres af driftsorganisationen. Grundlæggende set må beslutningen om at udvikle Datafordeleren betragtes som en nyskabelse i offentlig kontekst, og det har været et modigt valg at sætte en ambition om at skabe én fælles indgang til offentlige grunddata.

Grunddataprogrammet har været et ambitiøst program – både i formål og opsætning – og er det første af sin størrelse, der har været organiseret som et fællesoffentligt samarbejde. Til trods for sin kompleksitet og forsinkelser, der har gjort grunddataprogrammet mere omkostningsfuldt, end hvad der indledningsvist blev estimeret, må det anerkendes, at det offentlige Danmark i al væsentlighed er lykkedes i at eksekvere på en stærk og modig vision om grunddata til alle.

Den fællesoffentlige organisering har stort set fungeret

Det har været afgørende for grunddataprogrammets succes, at Finansministeriet har siddet for bordenden, repræsenteret ved Digitaliseringsstyrelsen. Digitaliseringsstyrelsen har været en central og drivende kraft, der har taget ansvar for at føre programmets parter fremad. Styrelsen for Data og Effektivisering (SDFE) fik en mere fremtrædende rolle i test- og implementeringsfasen, hvilket har haft en positiv effekt. Det har ligeledes været afgørende, at forankringen af grunddataprogrammet har ligget hos en bestyrelse, der er sammensat af de fællesoffentlige parter. Således har det haft den ønskede mobiliserende virkning at skabe en konstellation, hvor alle parter er repræsenterede i både bestyrelse og de underliggende styregrupper.

Grunddataprogrammet har gennemgået en professionalisering over tid

Som konsekvens af, at grunddataprogrammet ikke har haft én reel programejer, har der heller ikke været et pres for at etablere og sikre den styring, som typisk ville være afgørende for at sikre, at den hovedansvarlige part kan målstyre og følge fremdrift fra start. Grunddataprogrammet har først sent fået etableret en egentlig programstyringskultur og struktur i grunddatasekretariatet, herunder sikret implementering af tværgående programstyringsværktøjer til projektkoordinering, tidsplansstyring og risikostyring.

Kombinationen af en traditionel programstruktur efter vandfaldsmetoden og nogle optimistiske tidsplaner har også udfordret grunddataprogrammets evne til at tilpasse sig over tid i takt med, at programmet er vokset i afhængigheder og kompleksitet og i takt med, at virkeligheden omkring, herunder ønsker og behov til grunddataprogrammet, har ændret sig. Omvendt må det konstateres, at grunddataprogrammet er lykkedes på trods og har præsteret at gennemleve udfordrende faser og vilkår, især i forbindelse med Geodatastyrelsens udflytning, som har været en massiv udfordring i forhold til ressourcer og vidensfastholdelse.

Programmet har elementer af et indefra-ud-design

Ved etablering af grunddataprogrammet har der været iværksat de rigtige øvelser i forhold til at identificere programmets interessentgrupper. Blandt andet har de store anvendere som ATP, Skatteforvaltningen, KL og Danske Regioner været fast repræsenteret i grunddatabestyrelsen (og underliggende fora). Der har imidlertid ikke været foretaget et tilstrækkeligt arbejde med at få afspejlet alle interessenters vinkler i programmets design og få vægtet inddragelsen af interessentgrupperne tilsvarende. Trods inddragelsen af de store anvendere har deres behov ikke været tilstrækkeligt afdækket. Især har fokus på brugeraspektet været mangelfuldt. Inddragelsen af anvendere må konstateres at have været af reaktiv karakter og har båret præg af, at anvendernes behov og betydning har været undervurderet fra start.

Der kunne med fordel have været prioriteret at sikre en mere taktfast kommunikation i grunddataprogrammet, både eksternt og internt. Det kræver en vis modenhed for et program at komme på banen med kommunikation fra starten af, hvor det ofte kan føles risikofyldt at skulle stå offentligt på mål for det, man har sat sig for at opnå. Men

modsat kan en klar og taktfast kommunikation fra start medvirke til at skabe commitment og fællesskabsfølelse, som en programkultur også skal bygge på. Dét til trods er grunddataprogrammet lykkedes med at mobilisere de involverede parter og sikre en stærk samarbejdskultur, der har været bærende for at komme i mål.

Der kan udledes betydelig læring af grunddataprogrammet

Denne evaluering udleder for hver af de fem evalueringsområder, vision og formål, organisering, styring, tidsplaner samt interessenter, læring, der kan anvendes som inspiration og forbedringsområder for fremtidige fællesoffentlige programmer.

Væsentlig læring knytter sig til, hvorledes fællesoffentlige programmer med flere arbejdsstrømme bør organiseres med en klar governancestruktur samt entydige roller og ansvar. Anvendelse af en beslutningsdygtig bestyrelse med et klart mandat fra regeringen er en nødvendighed, men det skal nøje overvejes, hvorledes bestyrelsen sammensættes og betjenes, så drøftelser og beslutninger tages på det rigtige grundlag og ved passende drøftelser. Foruden strukturerede processer for bestyrelsen bør der arbejdes med at skabe et konstruktivt samarbejde, som konstant sikrer fokus på vision og overordnet formålsopfyldelse. En positiv læring fra grunddataprogrammet er således, at et godt samarbejde med konstruktiv udfordring og problemløsning som grundtone kan sikre fremdrift og ultimativt succesrig gennemførelse af programmer.

Det er afgørende, at et teknisk program som grunddataprogrammet får etableret et organ under bestyrelsen, der kan varetage de tekniske og operationelle drøftelser og beslutninger, således at bestyrelsen kan fokusere på problemstillinger af strategisk og principiel karakter, og ikke – som det har været tilfældet i grunddataprogrammets første leveår – ender i et scenarie, hvor bestyrelsens fokus også omfatter meget teknisk materiale med tilhørende uhensigtsmæssige operationelle og taktiske diskussioner.

Styringsopgaven i forbindelse med programmet med de nævnte karakteristika må aldrig undervurderes og skal planlægges og tilrettelægges nøje fra starten af programmet. Herunder skal de rette kompetencer rekrutteres særligt til de koordinerende og tværgående fora. Der skal tilstræbes en kombination af faglige kompetencer af relevans for programmet samt grundlæggende projekt- og programledelseskompetencer, hvis succes skal sikres.

Størstedelen af de offentlige programmer indeholder et betydeligt element af it-udvikling, hvor tidsplanlægning og -styring udgør et afgørende element i programmets gennemførelse. Der bør fra starten af programmet etableres en samlet, overskuelig og fælles tids- og aktivitetsstyring ved anvendelse af tidssvarende og effektive værktøjer. Disse værktøjer skal vælges med hensyntagen til den valgte projektmodel, hvad enten der er tale om traditionelle vandfaldsbaserede eller mere agile tilgange.

Endelig kan fremtidige programmer lære af erfaringer fra grunddataprogrammet, når der tilrettelægges kommunikations- og interessenthåndteringsaktiviteter. Disse aktiviteter i form af gennemtænkte kommunikationsstrategier og vedholdende interessentinvolvering udgør ofte den sammenhængskraft, som i længden sikrer programmets succes. Der ses ofte, som på grunddataprogrammet, en tendens til at undervurdere eller glemme disse aktiviteter, når leverancer og tidsplaner bliver programmets væsentligste fokus. Det er en afgørende læring af bære videre til fremtidige programmer.

4 Metode

4.1 Evalueringsdesign og metode

Undersøgelsens evalueringsdesign er opbygget omkring fem evalueringsområder:

1. *Vision og formål* – der adresserer den overordnede rettesnor for programmet
2. *Organisering* – der adresserer roller og ansvar, governance, beslutningsstrukturer, mandat og kompetencer samt eskalationsveje
3. *Styring* – der adresserer tværgående koordinering, rapportering og risikostyring
4. *Tidsplaner* – der adresserer sikring af fremdrift, leverancer inden for tidsrammen, løbende brug af planer og håndtering af forsinkelser
5. *Interessenter* – der adresserer løbende kommunikation og interessenthåndtering samt interessentinddragelse på alle niveauer.

Evalueringsområderne tager udgangspunkt i statens programmodel, der definerer en række temaer, som er afgørende for, om programmer bliver en succes. Foruden at evaluere aktørernes egne oplevelser af at være en del af grunddataprogrammet evaluerer og vurderer PA grunddataprogrammets styring, organisering mv. ud fra statens programmodel og god praksis vedrørende programmer som referencepunkt.

Genstandsfeltet for evalueringen omfatter programmets samlede organisation. Heri indgår bestyrelsen, grunddatasekretariatet, medlemmer af Styregruppen for Implementering (SI), delprogramledere og medlemmer af en række forskellige fora som for eksempel arkitekturforum. Derudover har medarbejdere med centrale styrings- og lederroller i programmet også deltaget i evalueringen.

Programevalueringen er gennemført ved at triangulere kvalitative og kvantitative metoder for at sikre, at evalueringen dækker både i bredden (kvantitativt) og i dybden (kvalitativt). Derudover er de indsamlede datapunkter kombineret med et historisk perspektiv, der tager udgangspunkt i de tidligere gennemførte reviews af grunddataprogrammet fra 2014, 2015 og 2017.

4.2 Dataindsamling

Dataindsamlingen er sammensat af et survey, en interviewrække, en workshop samt analyse af tilgængelige styringsdokumenter.

Surveyet er udsendt til 102 interessenter, hvoraf 67 respondenter har besvaret surveyet. Dette giver en besvarelsesprocent på godt 66%, hvilket må anses for at være særdeles tilfredsstillende. Respondenterne blev bedt om at evaluere grunddataprogrammet med udgangspunkt i deres primære rolle i grunddataprogrammet. Ligeledes blev respondenterne bedt om at evaluere emnerne vision, organisering, styring og interessenthåndtering ud fra en række udsagn, som de besvarede via en Likert-skala fra 1-5, hvor 1 er meget uenig, og 5 er meget enig samt 0 for 'ved ikke'. Et gennemsnit på 3 vil således udtrykke en neutral holdning til udsagnet. Respondenterne har derudover haft mulighed for at efterlade kommentarer til de enkelte emner. Se Bilag B: Survey for en beskrivelse heraf.

Der er blevet gennemført 24 interviews. Alle nuværende bestyrelsesmedlemmer samt den tidligere formand for bestyrelsen er blevet interviewet. Derudover er delprogramledere, medlemmer af Styregruppen for Implementering, medarbejdere fra grunddatasekretariatet, et medlem af arkitekturforum, repræsentanter fra KL samt programlederen blevet interviewet.

Der blev ligeledes afholdt en workshop med særlig fokus på ejendomsområdet, hvor relevante parter for delprogrammerne deltog.

Endelig er en række arbejds- og styringsdokumenter blevet gjort tilgængelige af Digitaliseringsstyrelsen til analyse. Dette inkluderer kommissorier, strategier, tidsplaner, kommunikationsindsatser, tidligere programreviews mv. Se Bilag F: Dokumentanalyse for fuldt overblik over styrings- og arbejdsdokumenter.

4.3 Forudsætninger og antagelser

Evalueringen har fokus på identificering af læringspunkter fra udførelsen af grunddataprogrammet, hvorfor fokus overvejende er bagudrettet.

Der kan imidlertid være risiko for en række fejlkilder, når der foretages en evaluering af et forløb, der strækker sig over syv år. Disse fejlkilder kan have en indvirkning på dataindsamlingen og evalueringens resultater.

Evalueringen baserer sig på følgende forudsætninger og antagelser:

- Det er en forudsætning for dataindsamlingen, at kun få medarbejdere har været med i hele grunddataprogrammets levetid, hvorfor den "kollektive hukommelse" bærer præg af, at mange respondenter kun har været involveret i en mindre årrække. For eksempel har cirka halvdelen af respondenterne i evalueringens survey været involveret i grunddataprogrammet mellem nul og tre år.
- Det må antages, at aktuelle problematikker og udfordringer står stærkere i respondenteres bevidsthed end de problematikker, der var til stede tidligere i grunddataprogrammet.
- Det må antages, at der bliver introduceret en positivitetsbias i dataindsamlingen, idet de adspurgte interviewpersoner og respondenter evaluerer et program, de selv har været en del af, og hvor de selv skal evaluere egen rolle.
- Det har ikke været muligt at få fuld adgang til arbejdsdokumenter, der repræsenterer hele grunddataprogrammets levetid. Foruden de oprindelige kommissorier har der været lavere grad af systematik i at dokumentere, hvordan programmet har været organiseret og styret i første halvdel af sin levetid.

Ovenstående kan betyde, at dataindsamlingen i overvejende grad afspejler et fokus på især de sidste år af programmets levetid, herunder et større fokus på aktuelle problematikker i stedet for en holistisk vinkel. Ligeledes kan evalueringen være præget af en positiv bias og fremstå mere positiv, end hvad virkeligheden var. Sammenholdt med den begrænsede adgang til arbejdsdokumenter vil evalueringen af programmets opstart samt den modningsproces, programmet har undergået, derfor i overvejende grad være baseret på respondenternes hukommelse, hvilket kan udfordre detaljeringsgrad af hændelser.

4.3.1 Afgrænsning

Scope for evalueringen har været det samlede program, herunder med særlig fokus på at evaluere vision og formålsopfyldelse, organisering, styring, tidsplaner og interesserter.

Evalueringen er fra opdragsgiver afgrænset fra at behandle følgende emner:

- Business case og gevinstrealisering samt anvendelse af business case som styringsredskab: Der er ikke foretaget analyse af de økonomiske aspekter af grunddataprogrammet eller anvendelsen af business case som en del af styringen. Der afgives en selvstændig afrapportering om gevinstrealisering til Statens It-råd.
- Teknisk konstruktion og arkitekturløsninger: Der er ikke foretaget analyse af grunddataprogrammets tekniske løsninger, de reelle indbyrdes afhængigheder eller valg af it-arkitektur.
- Anvenderaspektet: Der er ikke foretaget en egentlig analyse af brugeraspektet, idet anvenderne er blevet afdækket separat (Analyse af grunddataprogrammets anvendere, Rambøll oktober 2018). Evalueringen behandler dog interesserter som en del af analysen, og observationer og datainput herom er samlet i afsnit 5.5.

5 Evaluering

5.1 Vision, kommunikation og overordnet formålsopfyldelse

Dette kapitel evaluerer grunddataprogrammets evne til at etablere en vision for programmet, kommunikationen heraf samt grunddataprogrammets formålsopfyldelse.

En kritisk forudsætning for at lykkes med en stor transformation er en stærk vision. Den stærke vision skal bidrage til at skabe fælles forståelse for, hvad det handler om, hvorfor arbejdet er vigtigt, og hvordan det skal opnås. Visionen skal motivere til den forandring, som programmet vil skabe. Hvis ikke der er en fælles forståelse for transformationen, kan det blive svært at komme i mål, idet programmets medarbejdere ikke vil arbejde i samme retning og i stedet arbejde for deres egen personlige forståelse eller egne interesser.

Samlet vurdering af grunddataprogrammets vision, kommunikation og formålsopfyldelse

Grunddataprogrammet havde en stærk vision, som var forståelig og meningsfuld på alle niveauer. Den stærke vision bidrog også positivt til samarbejdet på tværs af programmet. Det kan dog konstateres, at den taktmæssige kommunikation af visionen udeblev i løbet af programmets levetid. Særligt ved de tre programforsinkelser vurderes kommunikationen som mangelfuld. Den eksterne kommunikation har ligeledes været mangelfuld, hvilket også kommer til udtryk i interessenthåndteringen, jf. kapitel 5.5.

Samlet set kan det konkluderes, at grunddataprogrammet har opfyldt sit formål særligt vedrørende forbedret datakvalitet og fri adgang til data. Således har grunddataprogrammet været et vigtigt program for det danske samfund, og det bliver især positivt fremhævet, at legacy-udfordringerne på tværs af flere ministerier er blevet håndteret.

Der er imidlertid en mere blandet opfattelse af Datafordelerens performance. Det er vurderingen, at det for størstedelens vedkommende kan forklares ved behovet for yderligere driftsmodning og optimering. For enkeltes vedkommende er der imidlertid en skeptisk holdning til anvendelighed af organiseringen omkring denne.

I det følgende gennemgås væsentlige dele af evalueringen vedrørende vision, kommunikation og overordnet målopfyldeelse.

5.1.1 Visionen var stærk og satte en fælles retning for arbejdet på tværs af programmet

Visionen for grunddataprogrammet lyder:

Gode grunddata til alle – en kilde til vækst og effektivisering.

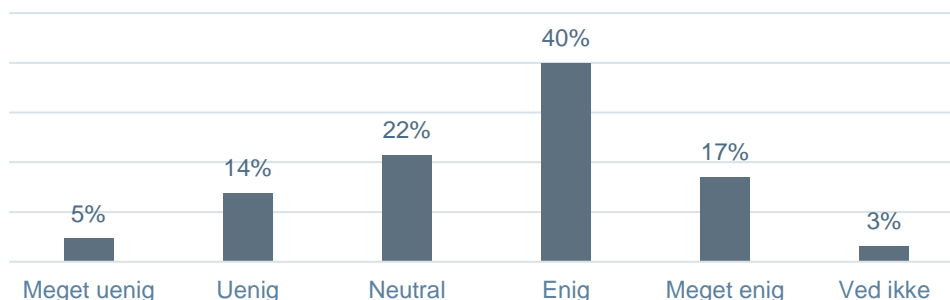
Grunddataprogrammet sikrer korrekte grunddata, der opdateres ét sted og anvendes af alle. Grunddata distribueres effektivt og sikkert til myndigheder og virksomheder. Grunddataprogrammet bidrager hermed til effektivisering, modernisering og bedre forvaltning i den offentlige sektor samt øget vækst og produktivitet i den private sektor.

Der er bred enighed om, at visionen for grunddataprogrammet motiverede til forandring. I det gennemførte survey erklærer 68% af respondenterne sig enige eller meget enige heri. Visionen var i udgangspunktet forståelig og meningsfuld på alle niveauer, og den adresserede velkendte udfordringer. Flere fremhæver i interviews, hvordan en fælles og upolitisk vision var katalysator for at skabe et tillidsbaseret samarbejde og en følelse af, at alle var i samme båd, og på tværs af mange interviews bliver der udtrykt en følelse af "at være i gang med noget stort". Således har der været etableret en samarbejdskultur meget tidligt i forløbet, som har været en af de hjørnesten, der har hjulpet grunddataprogrammet i mål.

"DE BLØDE TING SOM SAMARBEJDET, DER ER BASERET PÅ TILLID, KAN FØRES TILBAGE TIL GRUNDLAGET OG VISIONEN. DER VAR ET FRAVÆR AF, AT TINGENE BLEV POLITIFICERET – IGEN BÅRET AF FÆLLES VISION."

- DELPROGRAMLEDER

Den klare beskrivelse af visionen har også bidraget til, at mange fandt det klart, hvad der skulle til for at realisere visionen for grunddataprogrammet. Således erklærer 57% sig enige i udsagnet, mens 19% er uenige, jf. Figur 2.

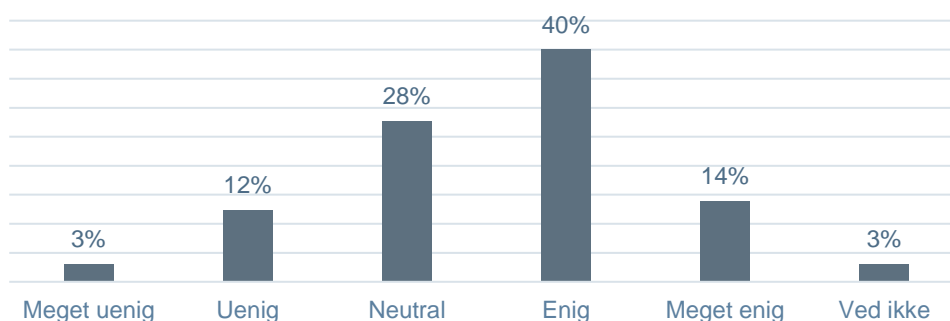


Figur 2: Det var klart for mig, hvad der skulle til for at realisere visionen for grunddataprogrammet

5.1.2 Den systematiske kommunikation er udeblevet

Lanceringen af grunddataprogrammets vision var velkoordineret og effektiv

Der var indledningsvist udarbejdet en kommunikationsstrategi for at sikre grunddataprogrammet den rigtige start. Der blev bl.a. produceret en lanceringsstrategi, lanceringsplan, kommunikationsplan og FAQ alene for kick-off af grunddataprogrammet. Det er vurderingen, at programmet indledningsvist lykkedes med at skabe en tilstrækkelig bevidsthed og forståelse hos interessenterne. Det fremhæves samtidig fra flere sider, at det tidlige frikøb af data hjalp til at skabe momentum og en fælles følelse af fremskridt i form af tydelige og tidlige resultater, som kunne kommunikeres. Survey-resultaterne viser dog, at det kun i nogen grad lykkedes at kommunikere visionen succesfuldt. 54% af de adspurgte er enige eller meget enige i, at visionen blev kommunikeret tilstrækkeligt. 28%forholder sig neutrale, mens 15% er uenige eller meget uenige, jf. figur 3.



Figur 3: Visionen for grunddataprogrammet blev tilstrækkeligt kommunikeret

Mens formålet i visionen vurderes positivt, hersker der således mere blandede holdninger til, hvor godt det lykkedes at kommunikere visionen. I interviews fremhæver nogle det som en fordel, at der oprindeligt var en stærk vision med kun vagt formulerede mål med det ræsonnement, at en stærk vision og beskrivelserne af delprogrammerne og målarkitektur var tilstrækkelige til at komme i gang.

”FLOT OPBYGNING OG TILTRÆKKENDE VISION MED FÆLLESSKABER, GENBRUG AF DATA, FRIE DATA, VÆKST PÅ TVÆRS (...) MEN DEN DEL, DER HANDLER OM AT NÅ UD MED BUDSKABET, FORANKRE DET OG BRUGE VISIONEN, HAR LIDT UNDER DEN SILOAGTIGE STYRINGSSTRUKTUR.”

- ANVENDER

Modsat problematiserer flere i interviews og survey-kommentarer, at der manglede en fælles oversættelse af, hvordan visionen skulle overføres fra et strategisk niveau til taktisk og operationelt niveau. Således har målbilledet

samt formuleringen af gevinster savnet en konkretisering. Der berettes endvidere om, at delprogrammernes autonomi har gjort, at oversættelsen af visionen er blevet fortolket forskelligt i delprogrammerne.

“DE FÆLLES MODELREGLER OG FORSKELLIGE TOLKNINGER AF DISSE ER ET BEVIS PÅ, AT KOMMUNIKATIONEN IKKE HAR VÆRET STÆRK NOK.”

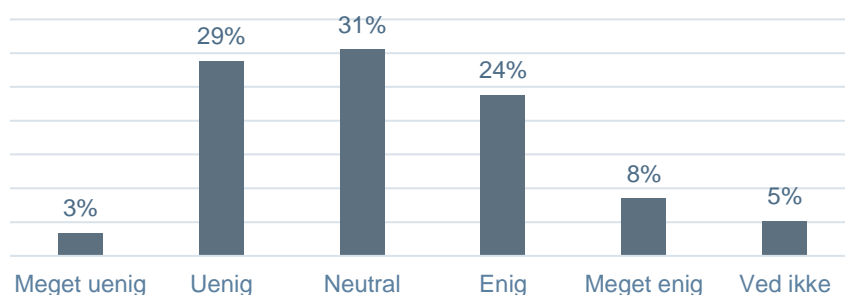
– MEDLEM AF DELPROGRAM

Kommunikationen har efterfølgende overvejende været af operationel karakter

Mens der indledningsvist blev produceret en omfattende og gennemarbejdet kommunikationsstrategi omkring programmets formål og vision, er kommunikationen på programniveau reduceret over tid. En tredjedel af surveyets respondenter erklærer sig uenige eller meget uenige i, at der har været kommunikeret tilstrækkeligt på tværs af grunddataprogrammet, jf. figur 4, cirka en tredjedel forholder sig neutralt, og godt en tredjedel er enige eller meget enige. Det bemærkes, at det især er anvendergruppen, som er de mest kritiske med et gennemsnit på 2,1, mens medlemmer af sekretariatet er de mest positive med et gennemsnit på 3,6.

Mange respondenter påpeger, at kommunikationen omkring visionen og målbilledet kunne have været stærkere og mere taktfast senere i programmet. Især fremhæves et større behov for kommunikation i forbindelse med forsinkelser samt ved de justeringer, der skete i programmet i forbindelse med skift af den politiske dagsorden i form af ressortomlægninger og udflytninger, hvor især Geodatastyrelsens udflytning fik stor betydning.

Kommunikationsdokumenterne, der er blevet formuleret senere i projektet, er udviklet med henblik på netop at håndtere de større programforsinkelser og har mest af alt karakter af talepunkter til krisekommunikation.



Figur 4: Der har været tilstrækkeligt kommunikeret på tværs af grunddataprogrammet

“OPGAVEN BLEV STØRRE OG SVÆRERE, MEN FORDELEN VED PROGRAMMET TILSVARENDE STØRRE. DET BLEV ALDRIG KOMMUNIKERET OG KOM KUN (EN SMULE) UD SOM SVAR PÅ KRITIK VED FORSINKELSE.”

– MEDLEM AF BESTYRELSEN

Ekstern kommunikation er ligeledes ikke blevet prioriteret som et systematisk element i programmet, og enkelte kommenterer, hvordan for eksempel hjemmesiden grunddata.dk sjældent var opdateret med de seneste, korrekte oplysninger. I 2015-reviewet blev det anbefalet at sætte øget fokus på ekstern kommunikation grundet grunddataprogrammets store offentlige potentiale, og at der specifikt blev allokeret en dedikeret ressource til opgaven. Det kan imidlertid konstateres, at denne indstilling ikke blev prioriteret.

“DER SKETE EN SKILLEVEJ I 2016, HVOR PROGRAMMET BLEV FORSINKET, OG AL KOMMUNIKATION STOPPEDE – PÅ NÆR KRISEKOMMUNIKATION. MAN KUNNE GODT HAVE FORTSAT MED EN POSITIV KOMMUNIKATION.”

- MEDLEM AF GRUNDDATASEKRETARIATET

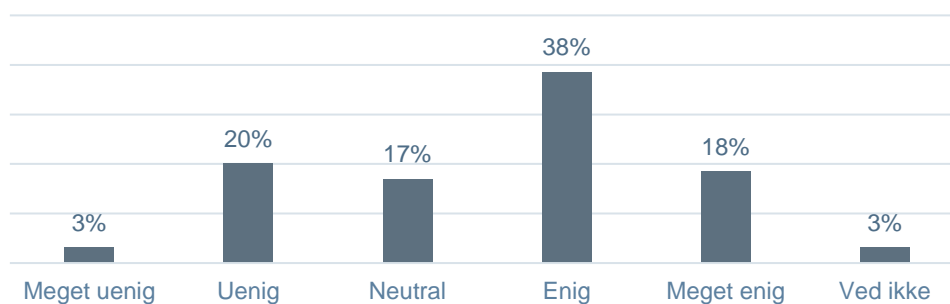
Samlet set vurderes det således, at kommunikationsindsatsen i store dele af programmet burde have været prioriteret højere, og at en taktfast indsats både internt og i forhold til anvendere ville have skabt et bedre fundament for programmet.

5.1.3 Grunddataprogrammet har forbedret datakvaliteten og skabt fri adgang og fælles distribution af data

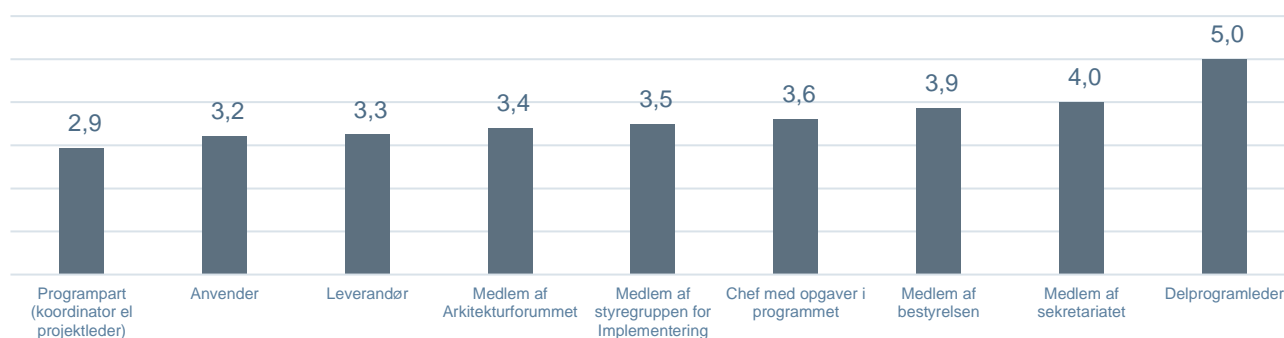
Af programpræciseringsdokumentet af 23. maj 2013 fremgår formålet med grunddataprogrammet, der blev defineret som: Grunddataprogrammet skal sikre en effektiv anvendelse af offentlige grunddata gennem forbedret kvalitet, fri adgang og fælles distribution af data. Bedre anvendelse af de offentlige myndigheders data er en vej til betydelige effektiviseringer i det offentlige og serviceforbedringer for borgere og virksomheder.

Af aktstykke om overgang til drift 24. oktober 2019 konstateres det, at grunddataprogrammet har forbedret datakvaliteten af de fællesoffentlige grunddata markant. Samtidig er grunddata nu udstillet frit til kommercielle og ikke-kommercielle formål via den fællesoffentlige distributionsplatform, Datafordeleren. Grunddataprogrammet har dermed muliggjort, at offentlige og private anvendere kan kombinere data og bruge dem til sagsbehandling, effektivisering, vækst og innovation. Derudover er der lavet en fælles datamodel for grunddata, der viser de styrkede sammenhænge mellem grunddata.

56% erklærer sig enige eller meget enige i, at grunddataprogrammet har opnået sit formål. 23% er uenige eller delvis uenige, jf. figur 5. Mest enige er delprogramledere samt medlemmer af sekretariatet og bestyrelsen. Mindst enige er programparter, anvendere og leverandører, jf. figur 6.



Figur 5: Grunddataprogrammet har opnået sit formål



Figur 6: Grunddataprogrammet har opnået sit formål – gennemsnitlig rating fordelt på roller

Der er bred enighed hos både interviewpersoner og respondenter fra survey om, at grunddataprogrammet har været et vigtigt program for det danske samfund. Især bliver det fremhævet som positivt, at legacy-udfordringerne på tværs af flere ministerier bliver håndteret og samtidig reformerer det datamæssige grundlag for den offentlige sektor.

“DET ER EN VIGTIG MILEPÆL FOR DET OFFENTLIGE DANMARK OG GRUNDLÆGGENDE FLOT INDSATS OG RESULTAT DER ER NÅET. NU SKAL DET DOG FØRST UD AT LEVE, TAGES I BRUG OG BEHOLDE SIN RELEVANS.”

- MEDLEM AF STYREGRUPPEN FOR IMPLEMENTERING

I forhold til at forbedre datakvalitet og stille frikøbte data til rådighed er det samlet set vurderingen, at grunddataprogrammet har levet op til visionen og væsentlige dele af formålet med programmet. På baggrund af evalueringen er det samtidig observationen, at den fælles distributionsløsning, herunder det valgte tekniske setup, har en blandet opbakning fra programmets deltagere. Det er vurderingen, at en del af forklaringen på den blandede opbakning kan findes i, at driftsmodning og optimering af Datafordeleren stadig udestår. På baggrund af evalueringen kan der også konstateres et behov for en egentlig vurdering af det organisatoriske og tekniske setup af den fælles datadistribution. Der er for tidspunktet for denne evaluering igangsat flere analyser af nuværende driftstilstand i andet regi, herunder det organisatoriske og tekniske setup.

5.1.4 Læringspunkter fra grunddataprogrammets formulering af vision og overordnet målopfyldelse

Følgende læringspunkter er identificeret vedrørende formulering af vision og overordnet målopfyldelse:

Der bør ske en tidlig etablering af en stærk og fælles vision

En fælles vision giver en fælles forståelse for retning, et fælles sprog og skaber, hvis udformet korrekt, et solidt fundament, hvilket er afgørende for fremdrift og samarbejde – især når udfordringer opstår – har været vigtigt for det videre forløb og samarbejde

De gode historier skal frem i lyset

For et program med stor offentlig interesse kan der med fordel lægges ekstra vægt på den gode historie i offentligheden. Der bør etableres ekstern kommunikation, der kan varetage PR-relaterede opgaver i programmet, således at disse ikke underprioriteres.

Kommunikation skal foregå taktfast og proaktivt

Man bør stræbe efter taktfast kommunikation i hele forløbet, der adresserer både operationelle, taktiske og strategiske elementer af programmet. Samtidig bør kommunikation justeres løbende i takt med, at rammerne ændres. Dette skaber troværdighed om et programs status samt opbakning til korrektioner og omprioriteringer.

5.2 Organisering

Dette kapitel evaluerer grunddataprogrammets organisering, herunder programmets beslutningsstruktur, beskrivelse af roller og ansvar, mandat og kompetencer samt eskalationsveje.

Det er afgørende for et programs organisering, at der er en entydig og effektiv governance på tværs af gensidigt afhængige projekter. En programorganisering anvendes således, når der er afhængigheder mellem enkelte delprojekter – i modsætning til en samling af projekter i en portefølje.

Et programs organisering muliggør den strategiske og daglige ledelse af programmet og projekterne og indebærer klare beskrivelser af roller og ansvar på hvert niveau i programorganisationen. Samtidig skal en god organisering sikre, at beslutninger kan træffes så langt nede i programorganisationen som muligt, hvor den faglige og erfaringsmæssige kompetence er til stede.

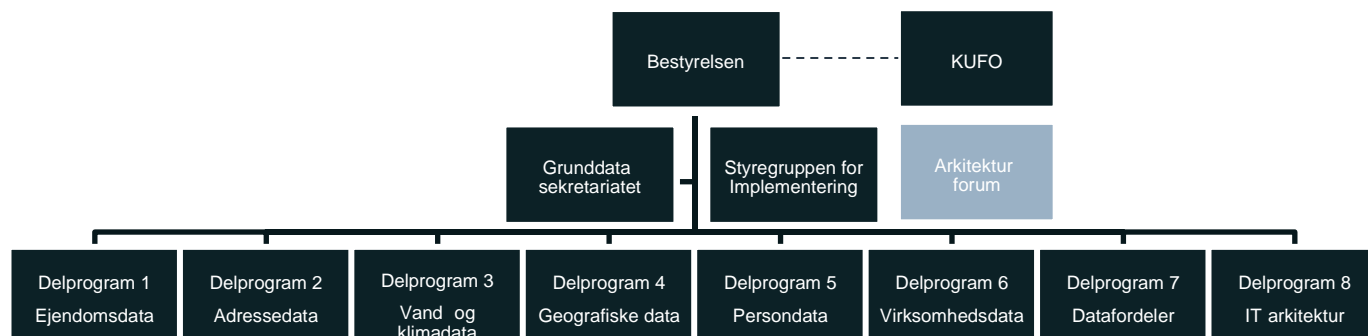
Det er vigtigt, at organisering og governance bliver fastlagt i programopstartsfasen, således at der opnås effektive og overskuelige beslutningsstrukturer fra start.

Grunddataprogrammets organisering

Der har over grunddataprogrammets levetid været foretaget en række tilretninger i programorganiseringen. Af figur 7 fremgår grunddataprogrammets organisering, som det så ud i sidste del af programmet.

Grunddataprogrammet har været organiseret som ét program med otte underliggende delprogrammer struktureret efter datadomæner. Derudover har der været en række fora, hvoraf det mest centrale gennemgås nedenfor. Grunddataprogrammet har opereret i tre niveauer, hvor det overordnede program havde til opgave at sikre tværgående koordinering af delaftalerne og løbende følge op på ibrugtagning af grunddata.

Hertil blev der etableret en fællesoffentlig grunddatabestyrelse, hvis formål er beskrevet i notat om grunddataprogrammets styringsstruktur af 23. maj 2013. Formålet med grunddatabestyrelsen var bl.a. i fællesskab at sikre en effektiv og koordineret udvikling og anvendelse af grunddata og Datafordeleren, sikre sammenhæng på tværs af grunddataprogrammets delaftaler, projekter og analyser, sikre fremdrift og ejerskab samt fastholde grunddataprogrammets interessentkreds.



Figur 7: Grunddataprogrammets organisering. Styregruppen for Implementering hed tidligere Styregruppen for Test og Implementering.

Til at bistå grunddatabestyrelsen blev der etableret et grunddatasekretariat, hvis ansvar var at løfte rollen som programleder, facilitator og daglig koordinator på tværs af programmet. Dette indebar også opgaver som opfølgning på programmets fremdrift samt forberedelse af materiale til bestyrelsen.

Derudover blev der etableret et koordinationsorgan mellem bestyrelsen og delprogrammerne, som gennem programmets levetid har haft forskellige navne og besætninger. Eksempelvis *Programkoordination*, der lå i Digitaliseringsstyrelsen, og *Styregruppen for Test og Implementering* og senest *Styregruppen for Implementering*, som organisatorisk lå hos SDFE. Styregruppen for Implementering havde hovedansvaret for den tværgående test og implementering. Den primære opgave var at gennemføre test i perioden op til implementering samt at håndtere og prioritere aktiviteter samt indstille til grunddatabestyrelsen.

For hvert delprogram har der været nedsat en styregruppe, som inden for de enkelte aftaler og bevillingsmæssige rammer har haft ansvaret for gennemførelse af delprogrammerne. Styregrupperne havde ansvaret for at operationalisere og implementere delaftalerne i praksis på baggrund af det mandat, de blev givet med vedtagelsen af grunddataprogrammet.

Formålet med arkitekturforum var bl.a. at sikre, at grunddata etableredes efter fælles arkitektur og metoder. Dette indebærer kvalitetssikring og koordinering af tværgående arkitekturafklaringer for grunddata, identificering af løsningsmuligheder og beslutninger om bl.a. fælles retningslinjer og regler.

KUFO (KontaktUdvalget for FinansOmrådet) er et selvstændigt forum for drøftelse og information om grunddataprogrammet i forhold til anvendere i den finansielle sektor. I KUFO er finanssektoren repræsenteret ved e-nettet og den statslige sektor ved Styrelsen for Dataforsyning og Effektivisering, Skatteforvaltningen og Digitaliseringsstyrelsen.

Samlet vurdering af organiseringen af grunddataprogrammet

Samlet set vurderes det, at organiseringen af grunddataprogrammet var struktureret på fornuftig måde. Der er tale om et meget ambitiøst program med et forholdsvist stort antal delprogrammer med tværgående sammenhænge og afhængigheder. Det medfører erfaringsmæssigt stigende risici, der løbende skal kunne håndteres effektivt i programorganisationen.

Derudover har grunddataprogrammets tekniske karakter krævet en sikring af effektive beslutninger og eskalation i programmet. Det vurderes, at særligt forholdet mellem de operative niveauer og bestyrelsen har været kraftigt udfordret, hvilket medførte, at beslutninger ikke i tilstrækkelig grad blev truffet på de lavere niveauer i organisationen, hvor den faglige og erfaringsmæssige kompetence bør være til stede. Det har således været vanskeligt at finde det rigtige abstraktionsniveau for rapporteringen til bestyrelsen, og drøftelse af udfordrende forhold i programmet har ofte gjort materialer omfattende og svært tilgængeligt for bestyrelsen.

Det vurderes ligeledes, at klarheden omkring roller og ansvar, særligt i de første faser af programmet, burde have været bedre og mere tydelig for alle deltagere. Evalueringen viser også, at programmets grunddatasekretariat spillede en meget vigtig rolle i forhold til at koordinere og sikre fremdrift. Grunddatasekretariatets rolle blev dog mere programadministrativ end indholdsmæssigt faciliterende. Arkitekturforum spillede en vigtig og hensigtsmæssig rolle og sikrede, at væsentlige arkitekturspørgsmål, for eksempel vedrørende datamodeller, blev drøftet og besluttet.

Nedenfor uddybes væsentlige elementer af grunddataprogrammets organisering.

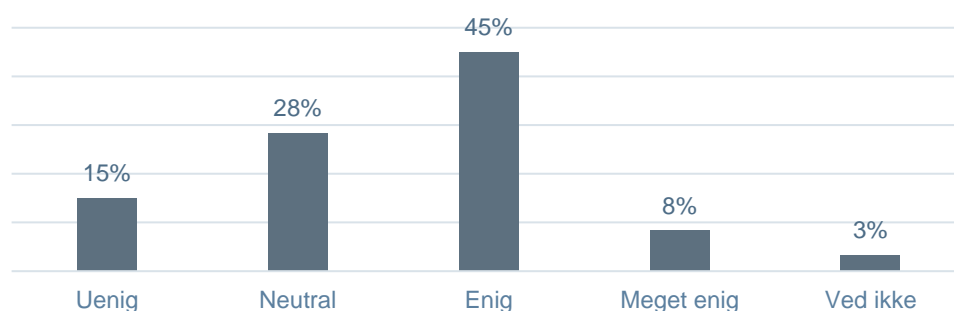
5.2.1 Grunddataprogrammets organisering har overordnet været meningsfuld, og det har været afgørende med en bestyrelse forankret på direktørniveau

En god programorganisering sikrer en klar rolle- og ansvarsfordeling, effektive beslutningsprocesser samt sikker styring af tidsplaner, afhængigheder og risici i programmet.

Evalueringens resultater viser, at den overordnede organisering af grunddataprogrammet med bestyrelsen og delprogrammerne nedenunder har været velfungerende, om end vanskelig at operere i. Organiseringen på tværs af ministerområder har muliggjort, at alle parter har været repræsenteret på alle niveauer, og operationaliseringen ned gennem programmets organer sikrede det nødvendige samarbejde og ansvarstagen for opgaven.

De største udfordringer var forholdet mellem bestyrelse og de operative niveauer i programmet, hvilket har gjort det vanskeligt at drive programmet med effektive beslutningsprocesser.

53% af de adspurgte er enige eller meget enige i, at grunddataprogrammets organisering var meningsfuld. 15% er uenige i udsagnet, og 28% forholder sig neutrale, jf. figur 8.



Figur 8: Grunddataprogrammets organisering var meningsfuld

Enkelte respondenter giver dog i surveyet udtryk for, at organiseringen var meget bred, at der var mange delprogrammer og for mange mødefora. En enkelt repræsentant fra grunddatasekretariatet skriver eksempelvis, at det har været svært at få overblik over de forskellige fora og deltagere i disse, hvilket har givet en mere fragmenteret og ineffektiv styring til følge.

Det er især værd at fremhæve evalueringresultaterne for henholdsvis bestyrelsen, arkitekturforummet og delprogrammerne:

Bestyrelsen

På tværs af både survey-resultater og interviews er der en bred tilkendegivelse af vigtigheden i at have en bestyrelse forankret på direktørniveau, hvor både stat, KL, Danske Regioner samt andre anvendere har været repræsenteret. Dette har været med til at sikre den rette repræsentation og beslutningskraft, hvilket har været afgørende i et program, der går på tværs af flere ministerier og KL samt Danske Regioner. Samtidig understreges det, at programmet ville have haft svært ved at blive gennemført, hvis ikke Finansministeriet (repræsenteret ved Digitaliseringsstyrelsen) var formand for bestyrelsen. Dette begrundes især med, at det har givet bestyrelsen den rette muskelkraft i et fællesoffentligt setup, hvor mange ressortministerier har skullet samarbejde og nå til enighed.

Evalueringen viser samtidig, at det har været vanskeligt at sikre et passende niveau for drøftelser i bestyrelsen, som ofte blev for tekniske og operationelle. Materialet blev for omfattende og ikke i tilstrækkelig grad bearbejdet til et bestyrelsesniveau. I de seneste faser af programmet kom Styregruppen for Test og Implementering dog til at spille en bedre rolle som forum for de tekniske drøftelser. Bestyrelsesdrøftelserne blev tilsvarende bedre som følge heraf. Bestyrelsen skal således fungere som strategisk forum samtidig med, at svære problemstillinger kan eskaleres med forslag til løsninger og tilhørende konsekvensvurderinger. Direktørinvolveringer skulle sikre beslutningskompetence og samtidig tage hensyn til ressortansvar på de enkelte ministerområder. Det vurderes, at bestyrelsen kom til at spille en væsentlig rolle i at sikre grunddataprogrammets succeser, men at processen var meget vanskelig og til tider uhensigtsmæssigt tidskrævende for deltagerne.

Arkitekturforum

Etablering af et selvstændigt arkitekturforum i 2014 har haft en stærk effekt i grunddataprogrammet, især efter styrkelsen af forummet på baggrund af programreviewet i 2017. Flere udtrykker i interviews og survey, at arkitekturforummet burde have været med fra programstart, da der især i starten var en oplevelse af for lidt tværgående koordination på tværs af delprogrammerne. Arkitekturforummet har ligeledes haft en central rolle i forhold til at kortlægge det omfangsrige og konstant voksende afhængighedsbillede i grunddataprogrammet. I nogle interviews ytres der ønske om, at arkitekturforummet var blevet givet et endnu stærkere mandat i at sikre fælles arkitektur og metoder, nedbringe kompleksitet i løsningerne på tværs samt i forhold til den faglige og kommercielle styring af programmets it-leverandører.

I forhold til arbejdsformen i arkitekturforummet bliver der især fremhævet gode erfaringer med taskforce til den løbende problemløsning. Enkelte nævner, at samarbejdet med arkitekturforummet kunne have været bedre i form af, at medlemmerne kunne have været mere proaktive og løsningsorienterede. Dette bliver eksemplificeret ved, at det til tider kunne føles som "at være til eksamen", når man drøftede løsninger med arkitekturforummet.

Delprogrammerne

Flere udtrykker sig positivt i interviews omkring organiseringen i delprogrammer med egen styregruppe og mandat til at løfte udfordringerne. Konkret for delprogram 1 (ejendom) og delprogram 2 (adresse) og senere delprogram 7 (Datafordeler) har flere deltagere fremhævet det som en fordel at sidde sammen organisatorisk og fysisk i SDFE. Dette gav mulighed for at løse sager sammen hurtigt og effektivt, og procestid blev dermed nedsat. Derudover fremhæver flere vigtigheden i, at Digitaliseringsstyrelsen var repræsenteret i alle delprogrammernes styregrupper, idet der ellers bliver plads til ministeriernes selvstændige interesser.

Det vurderes således samlet set, at organiseringen og gennemførelsen af arbejdet i delprogrammerne har fungeret tilfredsstillende. Der har været anvendt forskellig praksis i delprogrammerne for eksempel vedrørende styring af tidsplaner og risici, hvilket har vanskeliggjort tværgående transparens og læring. Men særligt arbejdet med at frikøbe, rense og strukturere data i de enkelte registerområder er forløbet hensigtsmæssigt.

5.2.2 Digitaliseringsstyrelsen som formand for programmet sikrede det rette mandat, men der manglede et kontinuerligt fokus på afklaring af roller og ansvar på tværs af programmet

Et stort program med mange delprogrammer og et betydeligt antal interessenter har brug for en stærk ledelse og et effektivt og proaktivt sekretariat. Ledelsen repræsenteret ved bestyrelsen skal varetage det samlede programs interesser og fokusere på vision og overordnet målbillede. Sekretariatet skal tilsvarende assistere med sikring af fremdrift, koordination og afklaring af tværgående afhængigheder og udfordringer.

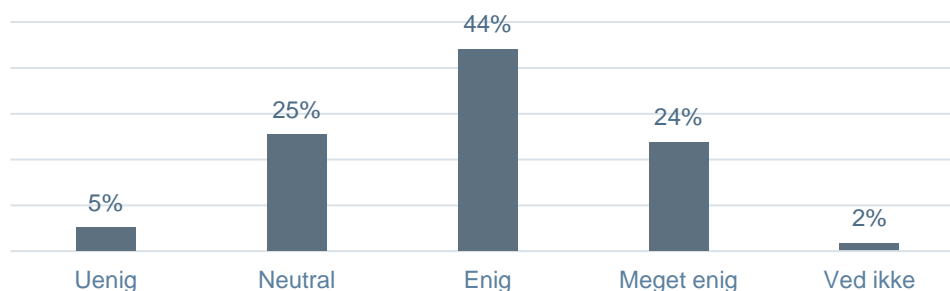
Som nævnt tidligere er der på tværs af programmets parter bred enighed om, at det har været afgørende at have Finansministeriet (repræsenteret ved Digitaliseringsstyrelsen) som formand for programmet. Dette bliver begrundet med, at der i et fællesoffentligt setup er behov for tilstrækkelig muskelkraft og mandat samt en grad af uvildighed til at træffe de nødvendige beslutninger.

“DET VAR ALDRIG LYKKEDES, HVIS VI IKKE HAVDE HAFT EN CENTRAL, DRIVENDE KRAFT, SOM FINANSMINISTERIET VAR, FOR BORDENDEN. DET VAR IKKE LYKKEDES, HVIS DET VAR ET RESSORTMINISTERIUM, SOM VAR FORMAND. DET ER HELT AFGØRENDE AT MAN SIDDER CENTRALT MELLEM STAT, KOMMUNER OG REGIONER OG ER HELT, HELT TÆT PÅ DET POLITISKE RUM.”

- DELPROGRAMLEDER

Der har gennem programmets levetid været støtte og opbakning til bestyrelsen, der over tid er blevet mere strategiske frem for teknisk sagsbehandlende. Dette kan ses i sammenhæng med den styrkede, koordinerende rolle, som grunddatasekretariatet påtog sig samt ved oprettelsen af STI, hvilket sikrede en mere effektiv eskalering af sager til bestyrelsen, jf. nedenfor.

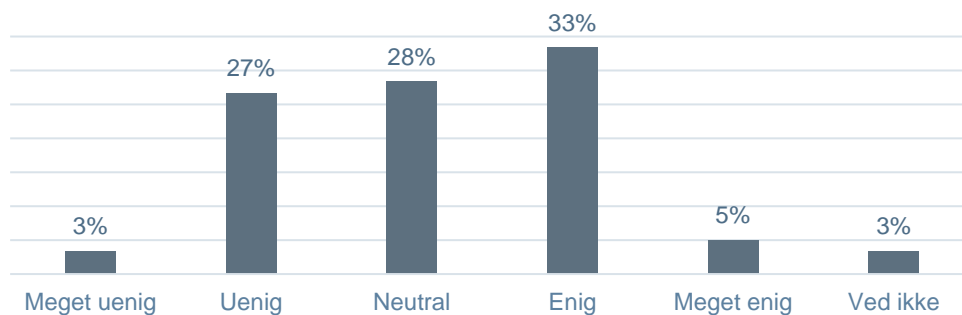
På tværs af grunddataprogrammet svarer 68%, at de er enige eller meget enige i, at deres rolle i grunddataprogrammet var tildelt tilstrækkeligt mandat til at træffe de nødvendige beslutninger. Primært anvendere og enkelte repræsentanter fra bestyrelsen er uenige, men udgør kun 5%, jf. figur 9.



Figur 9: Min rolle i grunddataprogrammet var tildelt tilstrækkeligt mandat til at træffe de nødvendige beslutninger

Flere nævner, at placeringen af ansvar og mandat hos delprogrammerne bidrog positivt til at sikre en god styring af grunddataprogrammet.

Beskrivelsen af roller og ansvar for programmets parter kunne have været mere tydelige. Der var særligt usikkerhed omkring andres roller og ansvar i programmet. Således er der på tværs af interviews og survey-resultater delte holdninger til, hvorvidt der var en tydelig beskrivelse af roller og ansvar i grunddataprogrammets organisering. Af figur 10 fremgår det, at 30% af de adspurgte er uenige heri, og heraf er der repræsentanter fra alle roller på tværs af programmet. 28% forholder sig neutrale, mens kun 38% er enige i udsagnet.



Figur 10: Der var en tydelig beskrivelse af roller og ansvar i grunddataprogrammets organisering

”VI SKULLE NOK SOM UDGANGSPUNKT HAVE ARBEJDET PÅ AT BLIVE MERE KLAR PÅ ROLLER OG ANSVAR – OG LØBENDE HAVE AFKLARET ROLLER OG ANSVAR.”

- DELPROGRAMLEDER

Ovenstående resultater fra surveyet kan tyde på, at beskrivelsen af og transparens omkring andres roller i programmet ikke har været tydelig nok. Enkelte fremhæver også i surveyet, at den manglende beskrivelse og definition af roller i programmet hæmmede styringen af programmet.

Dette kan også ses i lyset af den modningsproces, det har været at nå frem til at forstå behovet for et tværgående, koordinerende organ, der mestrer programledelses- og koordineringsdiscipliner. Således har eksempelvis programledelsen og grunddatasekretariatet over tid indtaget en stadig mere central og positiv rolle i programmet. Af tidligere reviews af programmet blev det eksempelvis efterlyst, at grunddatasekretariatet burde påtage sig en mere styrende rolle, der i højere grad stemte overens med rollebeskrivelsen fra programpræciseringsdokumentet som programleder, facilitator og daglig koordinator på tværs af programmet. På tværs af flere interviews og kommentarer fra surveyet bliver der dog udtrykt generel tilfredshed med grunddatasekretariatets arbejde, især for at være proaktive og dialogiske i deres tilgang til rollen som koordinerende bindeled.

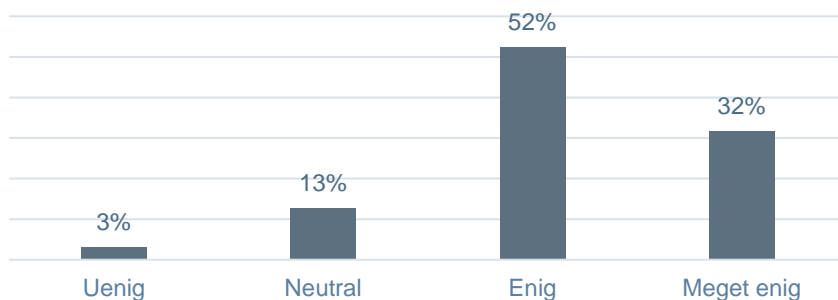
“MAN KUNNE IKKE HAVE GJORT DET HER UDEN ET SEKRETARIAT, DE SAD TÆT PÅ DET HELE. HVIS DER VAR FASTLÅSTE DRØFTELSE MED NOGLE AF DE ANDRE STYRELSER, KUNNE SEKRETARIATET GÅ FORREST OG MODERERE, HVOREFTER VI KUNNE FORTSÆTTE SAMARBEJDE MED STYRELSEN EFTERFØLGENDE.”

- DELPROGRAMLEDER

Samlet set er det vurderingen, at Digitaliseringsstyrelsen som formand og grunddatasekretariatet har spillet en afgørende og positiv rolle for gennemførelsen af grunddataprogrammet. Det har været væsentligt med et klart og tydeligt mandat fra regeringen og med et tydeligt formandskab, der kunne sikre både fremdrift og uvildig facilitering af nødvendige drøftelser og beslutninger. I perioder burde der have været brugt mere tid på at vedligeholde og klargøre roller og ansvar i det samlede program, herunder mellem delprogrammer og bestyrelsen.

5.2.3 Grunddataprogrammet har i det store hele været bemandet med de rette kompetencer, men programstyringskompetencerne manglede indledningsvist

Det er vigtigt for et program, at de rette tekniske og faglige kompetencer er til rådighed i den samlede programperiode. Erfaringsmæssigt er det vanskeligt at sikre kompetencerne i langvarige programmer samt i programmer, som kræver specialiserede og tekniske kompetencer (nøglepersonproblemstilling). Grunddataprogrammet har været både langvarigt og af meget teknisk karakter med behov for specialiserede kompetencer. Det er derfor positivt, at kompetencerne i det store hele har været tilfredsstillende til rådighed, omend med udfordringer på enkelte tekniske poster. På tværs af programmet angiver 84% af de adspurgte, at de er enige eller meget enige i, at der var de rette kompetencer til at løfte opgaven inden for deres ansvarsområde. Kun 3% svarer, at de er uenige heri, jf. figur 11.



Figur 11: Inden for mit ansvarsområde havde vi de rette kompetencer til at løfte opgaven

Enkelte har imidlertid udtrykt i interviews, at der var en udfordring forbundet med at sikre den tilstrækkelige tekniske forståelse for de involverede i programmet, samt at det over programmets levetid har været vanskeligt at fastholde de kritiske, tekniske kompetencer. Især udflytningen af Geodatastyrelsen i efteråret 2016 resulterede i et tab af tekniske specialistkompetencer, som var særdeles svære at erstatte, og som også trak en række forsinkelser med sig.

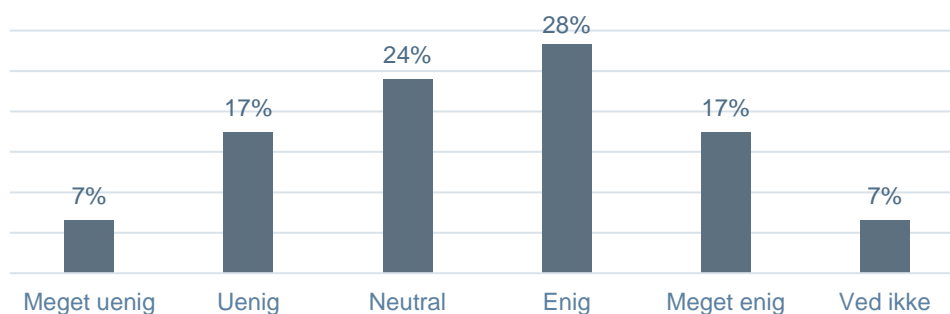
Evalueringen viser, at der først sent i programmet kom fokus på opkvalificering af sekretariatsmedarbejdernes programstyringskompetencer, eksempelvis via en MSP-certificering (Managing Successful Programmes), hvilket burde have været i fokus fra programmets start.

På baggrund af survey, interviews og dokumentanalyse kan det konkluderes, at en række kompetente og engagerede nøglepersoner med stor passion for programmet har haft en særdeles positiv og afgørende betydning for opnåelse af programmets resultater. Der har været udfordringer med at tiltrække og fastholde kompetencer på en række poster, men samlet set har kompetencerne været en styrke for programmet.

5.2.4 Eskalationsvejen til bestyrelsen har stort set fungeret

I enhver programorganisation er det væsentligt, at der er metoder og processer til at eskalere udfordringer og problemer til et passende ledelsesniveau med henblik på at kunne drøfte og finde løsninger på problemstillingerne. Det er i den forbindelse god praksis kun at anvende eskalation, når det er helt nødvendigt. Beslutninger bør således træffes der, hvor kompetence og faglig indsigt sikrer de bedste beslutninger og løsninger.

Der er delte meninger om, hvorvidt grunddataprogrammets organisering var hensigtsmæssig ift. at eskalere udfordringer, der skulle håndteres. 45% er enige eller meget enige i udsagnet, mens 24% er uenige eller meget uenige, og 24% forholder sig neutrale, jf. Figur 12. Dette er en opfattelse, som eksisterer på alle niveauer i programmet – fra programparter som koordinatore eller chefer til medlemmer af STI eller bestyrelsen.



Figur 12: Grunddataprogrammets organisering var hensigtsmæssig i forhold til at eskalere udfordringer, der skulle håndteres

Det fremgår af evalueringen, at eskalationspraksis til bestyrelsen har fungeret. Selvom bestyrelsen blev mere strategisk over tid, har den effektive eskalationspraksis til tider bidraget til, at bestyrelsesarbejdet blev af mere teknisk og operationel karakter end hensigtsmæssigt. Flere interviewpersoner fremhæver, at eskaleringen generelt kunne være blevet nedbragt ved at føre flere bilaterale dialoger under bestyrelsen. Det har eksempelvis fungeret godt og bidraget til at mitigere behovet for eskalering, at grunddatasekretariatet deltog i bilaterale delprogrammøder mellem bestyrelsesmøderne. Derudover fremhæver flere, at mødekadencen i bestyrelsen (ca. hver 6. uge) var et passende niveau. Det muliggjorde, at eskalering af sager kunne ske effektivt og sikre hurtig beslutningstagen i et stort program med mange styrelser. Flere bestyrelsesmedlemmer vurderer imidlertid, at hyppigheden af møderne var i overkanten.

Samlet set er det således vurderingen, at der fra starten af programmet burde være implementeret et effektivt tværgående forum under bestyrelsen, der kunne drøfte tekniske og operationelle problemstillinger og sikre løsninger for programmet som helhed. Bestyrelsen skulle alene have været anvendt til eskalation i helt særlige tilfælde, hvor der ikke kunne skabes enighed blandt deltagerne med de tekniske kompetencer. I disse tilfælde skulle eskalationen i højere grad have haft karakter af materialer med klare synteser af udfordringerne og alternative beslutningsforslag med konsekvenser, som bestyrelsen kunne tage stilling til.

5.2.5 Læringspunkter fra grunddataprogrammets arbejde med organisering

På baggrund af ovenstående vurdering af grunddataprogrammets organisering er der udtaget følgende læringspunkter, som fremtidige programmer af lignende karakter kan have glæde af.

Finansministeriet bør sidde for bordenden af fællesoffentlige programmer

Ved fællesoffentlige samarbejder er det afgørende med en central, neutral og drivende kraft, der har ansvaret for at føre programmets parter i mål med lige skelen til stat, kommuner, regioner og anvendere. Det bør ske med lige dele styring og facilitering og altid med et klart mandat fra regeringen.

Forankring i en bestyrelse bør ske på direktørniveau og med sikring af drøftelse og beslutninger på det rette niveau

Etablering af en bestyrelseskonstruktion er en afgørende forudsætning for at kunne lykkes med grunddataprogrammet, idet det har en mobiliserende virkning at skabe en konstellation, hvor alle parter er repræsenteret i både bestyrelse og styregrupper. Det sikrer, at drøftelser og beslutninger på det rette niveau placeres i bestyrelsen, som fokuserer på den overordnede vision og strategi, målopfyldelsen, overordnet tidsplanoverholder samt på afklaring af løsning af strategiske udfordringer.

I programmer hvor it-arkitektur er centralt, bør en designautoritet formaliseres fra start

En designautoritet, i grunddataprogrammets tilfælde i form af Arkitekturforum, skal være til stede fra start i et it-drevet program for at sikre, at der udvikles og styres efter fælles, standardiserede principper, at der er en ensartethed i registre samt at der er en ensartethed i dokumentation og kravsspecifikationer, datamodeller mv.

Et programkontor bør bemannes stærkt fra start og med klare programstyringskompetencer

Etableringen af den centrale rolle som programkontor, i grunddataprogrammets tilfælde i form af grunddatasekretariatet, bør prioriteres højt fra starten af et programs levetid og bør fra start besættes med erfarne medarbejdere, der besidder programstyringskompetencer. Programkontorets rolle i forhold til delprogrammerne bør ligeledes være tydelig for alle parter.

Der bør ske løbende tilretninger af organisering og governance

Programmer med en lang levetid, som potentielt forløber med skiftende regeringer, vil opleve skiftende politiske virkeligheder og ændringer i rammevilkår. I disse situationer er det afgørende at organiseringen og governance for programmet løbende tilrettes, og at ændringer kommunikeres tydeligt til alle involverede.

5.3 Styling og rapportering

Dette kapitel vil evaluere styringen af grunddataprogrammet, herunder med særlig fokus på evnen til at koordinere, rapportere, styre risici, ressourcer samt øvrige afhængigheder.

Det er afgørende for et program, at der er den nødvendige styring i alle programmets faser. Det gælder generelt for store og komplekse programmer, hvor der er mange afhængigheder mellem leverancer, er der store krav til styringen af kritisk vej. Den gode styring kræver den rigtige balance mellem overblik samt detaljeret styring og kontrol. Planerne skal have alle væsentlige aktiviteter med, og der skal løbende udarbejdes statusopdateringer og rapporteringer. Derudover skal der følges op på programmets risici samt styres og koordineres i forhold til øvrige afhængigheder på tværs af programmet.

Samlet vurdering af styringen af grunddataprogrammet

Samlet set vurderes det, at grunddataprogrammet på trods af startvanskeligheder har undergået en professionalisering og styringsmæssigt har fundet et rimeligt velfungerende niveau med god ledelse og et velfungerende sekretariat, hvor styring i høj grad er baseret på tillid og samarbejde. Det bemærkes især, at det først sent i programmet blev sikret en stærkere central styring og tilstrækkelig koordinering.

Grunddataprogrammets styringsindsats har foregået på tre niveauer: Program-, delprogram- og projektniveau. Der har været lagt mange kræfter i at få den tværgående styring til at virke. Der er over tid blevet arbejdet på at indføre et fælles styringskoncept for grunddataprogrammet med henblik på at forbedre fremdrift og skabe transparens omkring de løbende udfordringer på tværs af delprogrammerne. Dette er bl.a. foretaget ved at indføre en række værktøjer fra den fællesstatslige projekt- og programmodel, herunder statusrapporter, gevinstdiagrammer og profiler, leverancebeskrivelser, governance, risikoværktøj samt planlægnings- og kontrolstrategi for programmet. Det store arbejde skal ses i lyset af den siloopdelte konstruktion, som grunddataprogrammet startede ud fra. Endelig har konteksten for programmet været omskiftelig med eksempelvis ressortomlægninger, udflytningen af GST samt opdelingen af skatteforvaltningen.

Nedenfor uddybes væsentlige dele af evalueringen vedrørende styring og rapportering.

5.3.1 Grunddatasekretariatet og Styregruppen for Test og Implementering havde en svær, men afgørende rolle i at sikre tilstrækkelig koordination på tværs af programmet

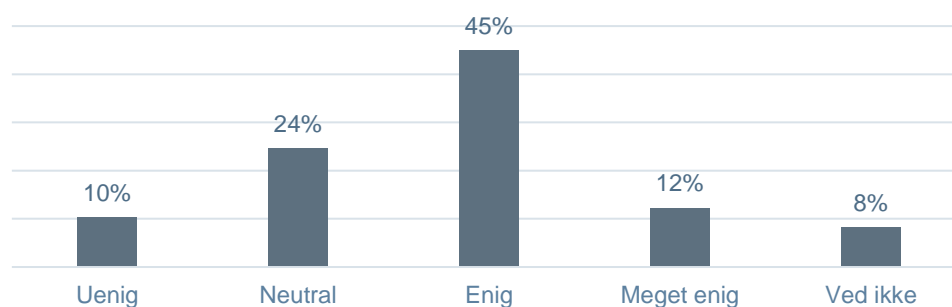
Undervejs i grunddataprogrammets levetid har der eksisteret flere organer mellem delprogrammerne og bestyrelsen (Programkoordination, Styregruppen for Test og Implementering (STI) og senest Styregruppen for Implementering (SI)), hvis formål har været at behandle sager af mere operationel eller teknisk karakter og disses indbyrdes afhængigheder på tværs af programmet. Dermed har STI kunnet bidrage positivt til at reducere antallet af sager, der ellers ville have tilgået bestyrelsen. På baggrund af tidligere reviews, interviews samt survey-resultaterne fremgår det, at etableringen af især STI sikrede en større koordinerende muskel under bestyrelsen, hvilket tillod bestyrelsen at fokusere på sager af mere strategisk karakter. STI har bestået af kontorchefer, hvilket gav den rette repræsentation til at sikre tværgående koordination og tilstrækkelig beslutningskraft. Enkelte interviewpersoner fra STI udtrykker dog, at der til tider kunne være uklarhed omkring STI's mandat og bestyrelsen som eskalationspunkt.

“VI FIK DEN RIGTIGE CHARGE. TIDLIGERE VAR VI PÅ PROJEKTLEDERNIVEAU, OG DER HAVDE VI MÅSKE DE RIGTIGE KOMPETENCER, MEN VI HAVDE IKKE CHARGEN.”

– MEDLEM AF STYREGRUPPEN FOR IMPLEMENTERING

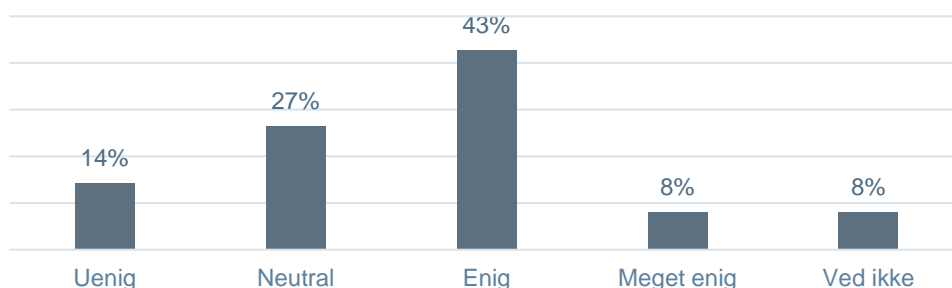
Der er bred enighed om, at grunddatasekretariatet havde en vigtig, men svær rolle i at sikre tilstrækkelig koordination i styringen på tværs af programmet. Det er opfattelsen, at grunddatasekretariatet har haft en positiv effekt i forhold til nedbrydningen af silotænkning i programmet. Som nævnt tidligere var der også her en modningsproces i forhold til at sikre en stærkere central styring og dermed tilstrækkelig koordinering. Dette kommer eksempelvis til udtryk ved, at det påpeges, at den tværgående koordinering mellem projekter ofte var op til projekterne selv at få opsat.

Ifølge survey-resultaterne er der indikationer på, at grunddatasekretariatet er lykkedes med at finde et passende niveau med at sikre tilstrækkelig koordinering overordnet i programmet. 57% er enige eller meget enige heri, hvor kun 10% er uenige, jf. figur 13.



Figur 13: Styringen af grunddataprogrammet bidrog til at sikre tilstrækkelig koordinering overordnet i programmet

Den daglige koordination i grunddatasekretariatet bestod bl.a. i at koordinere sager, sende bestillinger til delprogrammer, indhente data, samle sager og kvalitetssikre. På tværs af flere interviews og survey er det især grunddatasekretariatets proaktive, netværksbaserede tilgang, der har virket godt i koordinationen mellem dem og delprogrammerne. Hertil kommer den løbende koordinering delprogrammerne imellem, hvilken i nogen grad synes at have været velfungerende. 51% af respondenterne er enige eller meget enige heri, mens 27% forholder sig neutrale, og 14% er uenige, jf. figur 14. Flere delprogramledere fremhæver i interviews, at der har været praktiseret en god tilgang mellem delprogrammerne med både mundtlig og skriftlig dialog ved mere vanskelige problemstillinger.



Figur 14: Styringen af grunddataprogrammet bidrog til at sikre tilstrækkelig koordinering mellem delprogrammer

Samlet set er det vurderingen, at det var vigtigt for programmet at have et stærkt grunddatasekretariat, som kunne sikre det rette koordinationsniveau på tværs af programmet. Især med styrkelsen af STI (SI) blev sagsmængden til bestyrelsen reduceret og tillod dermed mere strategisk frem for operationelt arbejde i bestyrelsen. Ligeledes bidrog det stadigt stærkere grunddatasekretariat til, at silotænkning i programmet blev nedbragt.

5.3.2 Rapporteringen har været omfangsrig og hyppig, men introduktionen af fælles styringsværktøjer har sikret ensretning og nedbragt produktionstiden

Det har været vigtigt for den overordnede styring, at der løbende har været status og opdateringer på tværs af programmet. Indtil en række fælles styringsværktøjer blev introduceret i 2016, varierede kvaliteten af rapporteringen fra delprogrammerne.

Ligeledes har der over programmets varighed været løbende tilpasninger af mødematerialer. Mængden er nået til et passende niveau, hvor mødeplan, indkaldelser, referater, materialer og statusrapporter virker til at fungere tilfredsstillende. Således udtrykkes der fra både interviews og survey generel positiv tilbagemelding på struktur og faste rammer for afrapportering. Flere fremhæver også, at rapporteringen og materialet bidrog positivt til at give overblik over og gennemsigtighed i det samlede program. Derudover har det givet anledning til bedre beslutninger i styregrupper og bestyrelse, da der har været mere klarhed over fremdrift og udeståender.

Stort set alle adspurgte fremhæver produktionen af bestyrelsesmaterialet som værende for omfangsrig og tidskrævende. Der er bred enighed om, at bestyrelsen til hvert bestyrelsesmøde modtog for meget materiale (typisk 80-120 sider), der var af for teknisk karakter, og som ofte havde mistet sin aktualitet pga. lang procestid. Eksempelvis var risikologgen forældet på bestyrelsesmøderne. Samtidig medførte mængden af materiale samt

tidspunktet, hvor organisationsparterne modtog det, at det var svært at få behandlet sagerne internt forud for bestyrelsesmøderne.

Det er vurderingen, at grunddatasekretariatet ikke var tildelt tilstrækkeligt mandat og ressourcer til at kunne foretage en hårdere prioritering og kvalitetssikring af sagerne, der blev forelagt bestyrelsen fra delprogrammerne. Der har ikke eksisteret nedskrevne kriterier for udarbejdelsen af sager, der eksempelvis kunne diktere sagslængde, forholdet mellem teknisk og strategisk indhold, løsninger og anbefalinger.

Det havde således været muligt, at grunddatasekretariatet eksempelvis kun sendte covers videre til bestyrelsen, men medarbejdere fra grunddatasekretariatet udtrykker, at der var en præference for at sende den fulde sag videre. Dette også for at sikre, at alle i bestyrelsen kunne stå inde for den. Som beskrevet ovenfor er det vurderingen, at bedre koordinering og beslutningskraft på niveauerne under bestyrelsen (STI og sekretariatet) havde kunnet bidrage til at mindske antallet og omfanget af de sager, der ramte bestyrelsen.

“DER VAR EN MODNINGSPROCES I PROGRAMORGANISATIONEN IFT. INDRAPPORTERINGSMÆNGDEN OG HERUNDER AT TURDE UDDELEGERE MANDAT TIL SEKRETARIATET TIL AT PRIORITERE I SAGERNE, DER BLEV FORELAGT BESTYRELSEN.”

- DELPROGRAMMEDLEM

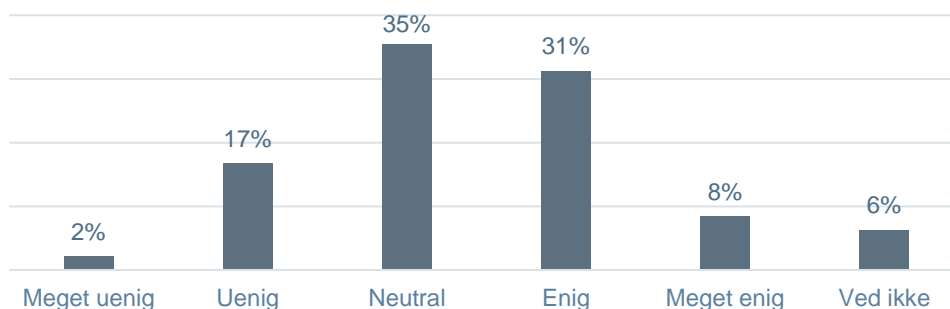
Samlet set er det vurderingen, at rapporteringen har været for omfangsrig og hyppig. Især fremhæves bestyrelsesmaterialet, der typisk kunne nå op på flere hundrede sider. Det er vurderingen, at grunddatasekretariatet fra starten skulle have været bemanded med flere ressourcer, således at en hårdere prioritering og kvalitetssikring kunne foretages. Samtidig skal det fremhæves, at introduktionen af fælles styrings- og rapporteringsværktøjer bidrog til ensretning og nedbringelse af produktionstid, men det kom for sent i programmets levetid. Fælles styringsværktøjer bør være til stede allerede fra de indledende faser af et program.

5.3.3 Risikohåndteringen er forbedret gennem programmets levetid, især ved introduktionen af et reelt risikostyringsværktøj

Det er helt afgørende for et programs succes at have en velfungerende risikohåndtering, der skal gøre programmet i stand til løbende at håndtere og tolerere usikkerhed, kompleksitet og uklarhed. Risikohåndtering skal være i fokus fra programstart og indebærer bl.a. kontrol med leverancer eller kvalitet af leverancer, der i sidste ende kan påvirke gevinstrealiseringen.

Risikostyring som disciplin har skullet opbygges og styrkes over tid, men lader til at have fundet et passende niveau fra omkring 2016 og frem. Risikostyringen i grunddataprogrammet har overvejende været håndteret af risikoledelsen, som består af deltagere fra delprogrammerne og grunddatasekretariatet. Flere interviewpersoner udtrykker, at risikostyringen har været igennem en modningsproces. De fortæller, at risikostyringen tidligt i programmet blev håndteret i en håndholdt liste, men at introduktionen af risikostyringsværktøjet Mitigator blev modtaget positivt og bidrog til at skabe mere gennemsigtighed på tværs. Mitigator forenkler dels registreringen af risici og mitigerende handlinger og dels kommunikationen af de enkelte programmets risici til programniveau. Derudover sikrede Mitigator en fælles tilgang til risikohåndtering.

Mens værktøjet vurderes positivt, fremhæver flere, at en mere proaktiv håndtering af risici havde været ønskværdig, og flere forholder sig ligeledes kritisk til, i hvilken grad risici reelt blev mitigeret efter at være blevet identificeret. Adspurgt i surveyet fordeler respondenterne sig nogenlunde jævnt over skalaen med en overvægt af 39%, der er enige eller meget enige i, at grunddataprogrammet har håndteret risici effektivt, jf. figur 15.

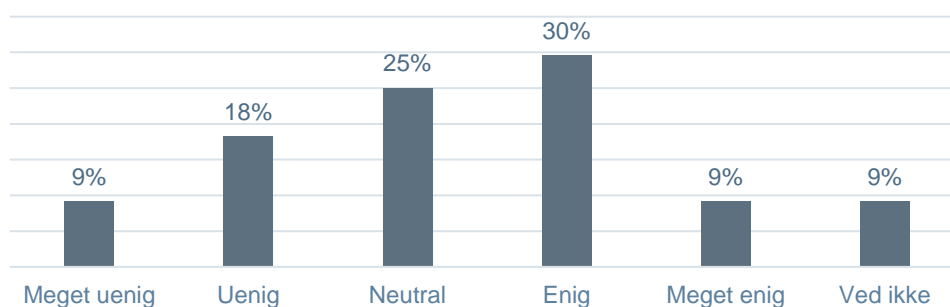


Figur 15: Grunddataprogrammet har håndteret risici effektivt

“DER ER OFTE GENERALISERET FOR MEGET I STATUSRAPPORTERINGER IFT. AT FÅ KRITISKE PROBLEMSTILLINGER, DILEMMAER OG HÅRDE VALG TRUKKET FREM TIL AFKLARING OG BESLUTNING. RISIKOVURDERINGEN HAR HAFT ET LEVERANCEFOKUS OG I MINDRE GRAD ET ANVENDERFOKUS.”

– CHEF MED OPGAVER I PROGRAMMET

Hvad angår kontrol med kvaliteten af leverancer, fremgår det af surveyet, at 39% er enige eller meget enige i, at der blev ført tilstrækkelig kontrol med kvaliteten af grunddataprogrammets leverancer. 26% er uenige eller meget uenige heri, jf. figur 16. Det er især delprogramledere og medlemmer af grunddatasekretariatet, der forholder sig positive med et gennemsnit på henholdsvis 4,0 og 3,8.



Figur 16: Der blev ført tilstrækkelig kontrol med kvaliteten af grunddataprogrammets leverancer

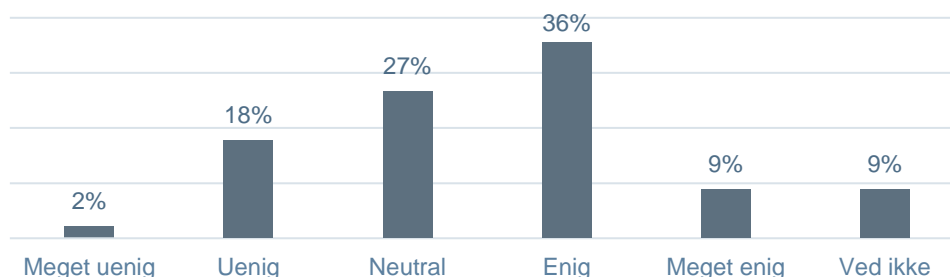
“ALLE INDTRÅDTE RICISI BLEV HÅNTERET PÅ BAGKANT.”

– MEDLEM AF BESTYRELSEN

Samlet set er det vurderingen, at risikostyringen i programmet er blevet styrket over tid, især ved introduktion af et fælles risikostyringsværktøj. Risikostyringen blev indledningsvist varetaget i en håndholdt liste, hvilket vurderes som utilstrækkeligt. Derudover vurderes det, at den proaktive risikostyring burde have været mere omfattende på et program som grunddataprogrammet.

5.3.4 En central ressourcepulje var en god idé, men styringen heraf kunne have været disponeret bedre og har savnet klarere tildelingsproces

Ressourcerne i grunddataprogrammet var decentralt placeret hos de enkelte delprogrammer. Bestyrelsen havde en pulje på mellem 5-10 mio. kr. årligt til disposition til håndtering af uforudsete hændelser. Der er i det store hele enighed om, at den decentrale placering af ressourcer i delprogrammerne har været velfungerende. Ligeledes har det været positivt med en central pulje, og det er opfattelsen, at ressourceudfordringerne på tværs af programmet blev håndteret, så fremdrift blev sikret. Således svarer 45%, at de er enige eller meget enige i ressourcehåndteringen, hvorimod 20% er uenige eller meget uenige, og 27% forholder sig neutrale, jf. figur 17.



Figur 17: Ressourceudfordringerne på tværs af programmet blev håndteret, så fremdrift blev sikret

Der udtrykkes delte holdninger til behovet for større ressourcepulje. Flere udtrykker et ønsket behov for en større pulje til eksempelvis at afhjælpe forsinkelser mv. Derimod udtrykker enkelte skepsis for en større pulje. Dette begrundes især med mangel på modenhed, samt at der enkelte år var underforbrug af midlerne. Enkelte interviewpersoner fremhæver, at der til tider har været en uklar proces for tildelingen af puljemidlerne – dette til trods for, at der eksisterede en nedskrevet beskrivelse af økonomimodellen. Ligeledes udtrykker enkelte, at styringen af ressourcer kunne have været mere velfungerende. Ad hoc-tilgangen og den mangelfulde disponering over året medførte eksempelvis, at puljen ikke blev forbrugt i nogle år på trods af tidlige anmodninger fra enkelte ansøgere.

Samlet set er det vurderingen, at det har været velfungerende at have en central ressourcepulje til rådighed, der i nogen grad har kunnet afhjælpe uforudsete hændelser. Der bør dog være klare tildelingskriterier og proces herfor, således at der på tværs af programmet opleves en transparens i tildelingen af midler.

5.3.5 Læringspunkter fra grunddataprogrammets arbejde med styring og rapportering

På baggrund af ovenstående vurdering af grunddataprogrammets arbejde med styring og rapportering er der uddraget følgende læringspunkter, som fremtidige programmer af lignende karakter kan have glæde af.

En programorganisation skal formaliseres fra start med tydeligt mandat, klare opgaver og fælles værktøjer
Operationaliseringen af governance-strukturen bør foregå som noget af det første i programetableringen. Det skal tydeligt kommunikeres til hele organisationen, hvordan roller og ansvar er fordelt, hvilke opgaver løses af hvem, og hvilket mandat der følger de respektive organer og fora. Derudover bør styringsværktøjer til program/projektstyring, tidsplansstyring samt risikostyring implementeres og anvendes af alle parter, så transparens sikres på tværs af programmet.

I it-udviklingsprogrammer bør et teknisk forum placeres under bestyrelsen

Ved programmer af en mere teknisk karakter såsom grunddataprogrammet kan der med fordel indsættes et forum under bestyrelsesniveauet, der tager de tekniske diskussioner og således sikrer, at der udelukkende bliver sendt problemstillinger af strategisk og principiel karakter videre til bestyrelsen.

Et sekretariat skal fra start have de tilstrækkelige ressourcer og værktøjer til at sikre god programstyring

Programstyring bør formaliseres ved programmets igangsættelse for at sikre, at der indledningsvist foretages en holistisk og struktureret vurdering af ressourcebehovet i et sekretariat, samt hvilke styringsredskaber og værktøjer der bedst understøtter sekretariatets arbejde.

Der bør udvikles klare retningslinjer og krav til omfang af bestyrelsesmateriale

Et programkontor kan med fordel tage en aktiv rolle i at kuratere det materiale, der indstilles til bestyrelsen og således sikre såvel proces som kvalitet i arbejdet med at forberede sager.

Risikostyring skal være indlemmet fra start og forankret på tværs af organisationen

Der bør etableres klare og gennemsigtige strukturer for identificering, analyse og mitigering af risici.

5.4 Tidsplaner

I dette kapitel behandles grunddataprogrammets arbejde med tidsplaner, herunder kvalitetssikring og koordinering af disse, brug af tidsplaner som kommunikations- og rapporteringsværktøj samt grunddataprogrammets håndtering af forsinkelser i den samlede tidsplan.

Arbejdet med tidsplaner i et program er af afgørende betydning for at sikre styringen af kritisk vej, herunder realisering af leverancer til tiden. Styring af tidsplaner som disciplin udgør en væsentlig del af den samlede styring af programmet, og det er kritisk at have de rigtige værktøjer til rådighed, der dels sikrer transparens og overblik og dels sikrer mulighed for detaljeret styring og kontrol af aktiviteter. Det er vigtigt, at tidsplanerne er realistiske i tidsestimeringen, og at de løbende genbesøges og evt. justeres på baggrund af ny viden.

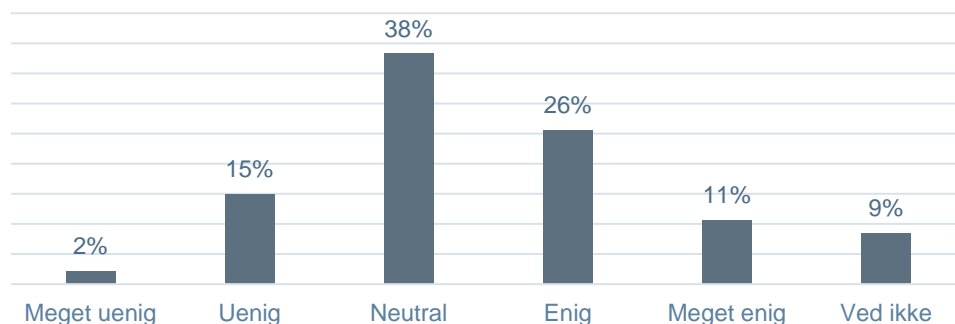
Samlet vurdering af grunddataprogrammets tidsplaner

Det er vurderingen, at arbejdet med tidsplaner er blevet professionaliseret i løbet af grunddataprogrammets varighed. Indledningsvist var tidsplansstyringen decentral og varierede i kvalitet. Først i 2016 blev der indført et nyt koordinerings- og kommunikationsværktøj til fælles tidsplansstyring, der medførte større gennemsigtighed og et fælles ståsted. Det skal især fremhæves, at den oprindelige tidsplan var alt for optimistisk og ikke tilstrækkelig baseret på viden om afhængigheder og kompleksitet.

Nedenfor uddybes væsentlige dele af evalueringen vedrørende tidsplaner.

5.4.1 De oprindelige tidsplaner har været for optimistiske og baseret på utilstrækkelig viden om grunddataprogrammets afhængigheder og kompleksitet

Grunddataprogrammet er designet efter en klassisk, sekventiel vandfaldsmodel, hvor tidsaspektet for det fulde program er blevet berammet fra begyndelsen, og tidsplanernes udførelse og beskaffenhed været en afgørende faktor for fremdriften i grunddataprogrammet. Fra både interviews og survey har mange givet udtryk for, at tidsplanerne indledningsvist var for optimistiske. Tidsplanerne tog ikke højde for de normale afvigelser og justeringer, der må antages at følge med et program af denne størrelse, ligesom der ikke var afsat tid til tilstrækkelige anvendertests. Den stigende kompleksitet i programmet kom særligt til udtryk i ejendoms- og adressedataområdet samt delprogrammet for Datafordeleren, hvor graden af afhængigheder var højere. Med øget kompleksitet voksede behovet for testopgaver i de underliggende projekter og især for at teste på tværs i programmet. Denne udvikling udfordrede i høj grad tidsplaner og ressourcer. Opgaven med at teste komplekse sammenhænge på tværs i programmet blev således undervurderet, og flere udtrykker i både interviews og survey en vis frustration over, at de indledende bekymringer for tidsplanens realiserbarhed blev overhørt.



Figur 18: Tidsplanerne tog højde for tidsmæssige afhængigheder mellem aktiviteter

I surveyet forholder 38% sig således neutrale til tidsplanernes evne til at indarbejde de tidsmæssige afhængigheder, jf. figur 18, mens 37% er enige eller meget enige heri. 17% er uenige eller meget uenige i udsagnet. Mest positivt stemte er medlemmerne af grunddatasekretariatet og delprogramledere med et gennemsnit på 4,0, mens de mest kritisk stemte er repræsentanter for STI med et gennemsnit på 2,5 og programparter som eksempelvis koordinatore og projektledere med et gennemsnit på 2,9.

“DER VAR IKKE AFSAT TID TIL AT TESTE OG AFPRØVE LØSNINGER, HVILKET VAR BYGGET PÅ EN ANTAGELSE, OM DER SKULLE BYGGES EN LØSNING, HVOR ALT FUNGEREDE I FØRSTE FORSØG.”

– MEDLEM AF GRUNDDATASEKRETARIATET

Det har uden tvivl påført programmet stor sårbarhed fra start at køre med stramme tidsplaner i et udviklingsprojekt med så mange ubekendte på scope, kompleksitet, kapacitet og afhængigheder. Især sidstnævnte har været en undervurderet størrelse, hvor der først senere i forløbet blev etableret den tilstrækkelige forståelse for, hvor stort afhængighedsbilledet var, især i kontekst af Datafordeleren. Afhængighederne i grunddataprogrammet har da også ydermere bidraget til forsinkelser i programmet. Flere anvendere har også givet udtryk for, at tidsplanen var svær at forholde sig til, fordi de alligevel aldrig vidste, om den ville blive udskudt givet de mange indbyrdes afhængigheder.

“DER VAR FOR LIDT KENDT STOF TIL, AT VI SKULLE HAVE LAVET VANDFALD.”

– MEDLEM AF ARKITEKTURFORUM

To gange i grunddataprogrammets levetid er der blevet truffet beslutning om en betydelig justering af tidsplanerne:

- I 2016 blev der truffet beslutning om at foretage en etårig forlængelse af programmet grundet programmets test- og implementeringsudfordringer med overførelse af registerdata til Datafordeleren. Der var eksempelvis uklarhed omkring designmanualernes beskrivelse af data, og hvilke dataskabeloner der skulle anvendes i hvilke registre. Der blev identificeret ændrede forretningsbehov undervejs, hvilket krævede en ændring af det overordnede design, og der var tekniske udfordringer med at etablere de relevante sikkerhedsløsninger og overføre data til Datafordeleren (estimeret meromkostning på 58,5 mio. kr., jf. aktstykke 8. januar 2016).
- I 2018 blev idriftsættelsen af registrene på ejendomsområdet skubbet et år til sommer 2019 grundet uforudsete udfordringer på tværs af registrene på adresse- og ejendomsområdet, herunder et sammenfald mellem implementering af grunddataprogrammets ejendomsspor og Skatteministeriets ejendomsvurderingssystem (ICE) (estimeret meromkostning på 52,9 mio. kr., jf. aktstykke 18. januar 2018).

“VI HAR BENYTTET EN VANDFALDSBASERET TILGANG KOMBINERET MED BIG BANG – DETTE SKAL NOK TÆNKES ANDERLEDES NÆSTE GANG.”

– MEDLEM AF GRUNDDATASEKRETARIATET

Det vurderes samlet set, at de oprindelige tidsplaner var for optimistiske. Det viste sig kritisk, at der ikke var taget tilstrækkelig højde for de normale afvigelser og justeringer, der må antages at være en del af et program af denne størrelse. Tidsplaner bør udarbejdes konservativt, og der bør afsættes tid til eksempelvis anvendertests og buffere for at undgå parallelle processer, der bidrager til en øget kompleksitet.

5.4.2 Den indledningsvist decentrale håndtering af tidsplaner resulterede i stor variation i kvaliteten af planerne

I grunddataprogrammets startfase, hvor der endnu ikke var etableret tværgående standarder for arbejdet med styring og tidsplaner, har udviklingen af og opfølgningen på tidsplaner kørt decentralt med en stor variation i kvaliteten og detaljering af tidsplanerne. Således har der fra start været et begrænset fokus på at afdække afhængigheder indbyrdes mellem tidsplanerne i delprogrammerne. De decentrale tidsplaner resulterede i stor variation i kvaliteten af det materiale, der blev indrapporteret til bestyrelsen, samt en dårlig gennemsigtighed for programmets overordnede fremdrift. I flere interviews berettes der om, at projektstatus ofte kunne skifte fra grøn til rød uden forudgående advarsel, fordi der ikke havde været tilstrækkelig fokus på at kvalitetssikre de statusopdateringer, der blev meldt ind fra delprogrammerne.

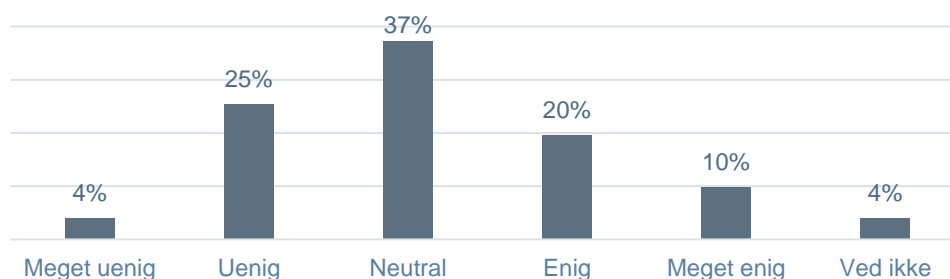
“DEN FØRSTE FORSINKELSE KOM BAG PÅ ALLE – HVOR KOM DEN FRA? ALLE HAVDE BARE MELDT ALT GODT, OG LIGE PLUDSELIG VAR VI ET ÅR FORSINKET. OG DET ER JO ET UDTRYK FOR, AT DER IKKE VAR ET TILSTRÆKKELIGT OVERBLIK.”

- MEDLEM AF GRUNDDATASEKRETARIATET

Samlet set vurderes det, at den decentrale styring af tidsplaner i hvert delprogram medførte for stor variation i kvaliteten af tidsplaner. Som følge heraf var der i opstartsfasen for lidt fokus på afdækningen af tværgående afhængigheder mellem delprogrammerne, hvilket i sidste ende fik betydning for programmets overordnede fremdrift. I forlængelse af ovenstående afsnit bør ensartede tidsplaner (og brugen heraf) anvendes på tværs af projekter og programmer fremadrettet.

5.4.3 Indførelse af en fælles tidsplan har bidraget til større gennemsigtighed og et fælles ståsted

I 2016 indførte grunddatasekretariatet et nyt koordinerings- og kommunikationsværktøj til fælles tidsplansstyring. Dette har skabt ét fælles overblik og en væsentligt bedre gennemsigtighed over fremdriften i programmet. Den fælles tidsplan har især gjort en forskel i implementeringsfasen, hvor der til tider har pågået daglige opdateringer af tidsplanerne. Den løbende indmelding fra delprogrammerne har ligeledes sikret, at grunddatasekretariatet har kunnet kommunikere og koordinere mere proaktivt omkring forsinkelser. I både interviews og survey bifalder mange introduktionen af en fælles, online tidsplansløsning, et 'smartsheet', hvor alle har kunne tilgå og opdatere de fælles tidsplaner, men der er også en næsten enstemmig erkendelse af, at en fælles tidsplansløsning kom alt for sent. Adspurgt i hvilken grad tidsstyringen i grunddataprogrammet har sikret leverancer til tiden, forholder 29% sig uenige eller meget uenige, 37% er neutrale, og 30% er enige eller meget enige, jf. figur 19. Mest positivt stemt er medlemmer af bestyrelsen og grunddatasekretariatet samt delprogramledere (med gennemsnit mellem 3,5-4,7), og mest negativt stemt er repræsentanter for STI, Arkitekturforum samt leverandører (med gennemsnit på 2,3-2,5).



Figur 19: Tidsstyringen har understøttet, at leverancer er leveret til tiden

Det bemærkes, at der har eksisteret et varierende syn på ejerskabet af tidsstyringsværktøjet. Fra grunddatasekretariatets side er der blevet lagt vægt på, at den fælles tidsplan var ejet i delprogrammerne, og der hersker en opfattelse af, at værktøjet blev adopteret som den aktive tidsplan i delprogrammerne. Tilbage meldingen fra deltagere i delprogrammerne både via interviews og survey er dog i højere grad, at den fælles tidsplan blev set som et rapporteringsværktøj op imod grunddatasekretariatet og bestyrelsen og dermed var et nødvendigt ekstra ressourcetræk for at sikre det fælles overblik. Flere delprogrammer melder om at have kørt parallel tidsstyring i lokale planer, samtidig med at de har holdt smartsheet-løsningen opdateret.

Samlet set vurderes det, at et program fra start bør have et koordinerings- og kommunikationsværktøj til fælles tidsplansstyring på tværs af programmet. Det bidrager med fælles overblik og gennemsigtighed, hvilket er kritisk for at sikre fremdrift i programmet.

5.4.4 Læringspunkter fra grunddataprogrammets arbejde med tidsplaner

På baggrund af ovenstående vurdering af grunddataprogrammets tidsplaner er der uddraget følgende læringspunkter, som fremtidige programmer af lignende karakter kan have glæde af:

En mere fleksibel projektmodel kan med fordel adopteres

Det er svært at udvikle en robust vandfaldsmodel på ukendt område, og i et program med mange ubekendte og afhængigheder bør større buffere indbygges med jævne mellemrum. Der bør ligeledes tages højde for, at især udviklings-, test- og implementeringsfaser kan kræve en større række iterationer og justeringer, før en endelig løsning er klar til at gå i produktion. Endelig bør der tages højde for, at fællesoffentlige programmer, der kører over flere regeringsperioder, er sårbare for ændringer i det politiske landskab, der kan ændre programmets rammevilkår markant.

Fælles tidsstyring bør etableres fra programstart

Når en række projekter arbejder hen imod et fælles mål, bør de drives samlet som et program fra start for at sikre den rette sammenhæng og synergi projekterne imellem. Som led i programledelsen bør der fra start etableres fælles styringsværktøjer, herunder tidsplaner, i et format, som alle kan se formålet med at anvende og bidrage til.

5.5 Interessenthåndtering

God praksis inden for interessenthåndtering indledes med en samlet interessentanalyse, der kategoriserer og prioriterer interessenterne i grupper, som kan danne grundlag for en bevidst plan for involvering og informering af interessenterne. Særligt i politiske miljøer med mange interessenter er god håndtering et vigtigt fundament for programmet.

Det er afgørende for et program, at programledelsen er i stand til at håndtere interessenter – både opadtil i form af bestyrelsen, indadtil i form af delprogramparter og udadtil i form af leverandører og anvendere – sidstnævnte værende programmets fremtidige brugere.

Samlet vurdering af grunddataprogrammets interessenthåndtering

Det er samlet set vurderingen, at interessenthåndteringen på udvalgte områder ikke har været optimal. Indledningsvist skulle der have været gennemført en mere grundig interessentanalyse, hvor også håndtering af alle interessenter skulle have været mere dybdegående analyseret. På trods af flere anbefalinger fra de gennemførte reviews blev interessenthåndteringen først sent professionaliseret, hvilket delvist kan henføres til mangel på prioritering fra grunddatasekretariatet.

Håndteringen af programmets anvendere har været kritisabelt. Evalueringen viser, at de som gruppe føler sig overset og først er blevet inddraget for sent. Dette kan bl.a. henføres til den indefra-og-ud-tilgang, som prægede programmet. En dybdegående analyse af anvenderne blev gennemført i 2018.

Nedenfor uddybes væsentlige dele af evalueringen vedrørende interessenthåndtering.

5.5.1 Interessenthåndteringen har gennemgået en professionalisering i grunddataprogrammets varighed

Evalueringen har identificeret følgende punkter inden for interessenthåndteringen:

Der har ikke eksisteret en struktureret plan for inddragelse af interessenter

I gennemgangen af grunddatasekretariatets styrings- og arbejdsdokumenter er der ikke fundet nogen egentlig analyse af programmets interessentgrupper, bortset fra et afsnit om ”overblik over de vigtigste interessenter” i Programpræciseringsdokument (23. maj 2013). Ligeledes synes der ikke at have været produceret en plan for, hvordan de respektive grupper skal håndteres og involveres. Der er udfærdiget et dokument med titlen ”Interessentstrategi for grunddataprogrammet” i 2013, men indholdet er primært en diskussion omkring grunddatasekretariatets egen rolle i programmet end en strategi for interessentinddragelse. Problematikken omkring manglende overblik og planer for interessenthåndtering og kommunikation er blevet understreget i 2014-reviewet og gentaget i 2015-reviewet.

“DEN CENTRALE, EKSTERNE KOMMUNIKATION FRA PROGRAMMET HAR NOK VÆRET TIL DEN SPARSOMME SIDE. ET KLASSISK PROBLEM.”

- ANVENDER

Grunddatasekretariatets indtræden i en mere faciliterende rolle fra 2016 vurderes positivt

Efter en vis modningsperiode har grunddatasekretariatet opbygget en mere solid kadence med interessentinvolvering. Det fremhæves fra stort set alle sider, at grunddatasekretariatets indsats i den sidste halvdel af grunddataprogrammet har været afgørende for programmets gennemførelse. Grunddatasekretariatet har i denne periode lagt stor vægt på de bilaterale dialoger, og involveringen har været proaktiv og afhjælpende på at forebygge gryende konflikter mellem parter.

“SAMARBEJDET MED DIGITALISERINGSSTYRELSEN VAR NEMT. VI HAVDE EN GOD DIALOG, HVOR VI OGSÅ MØDTE UGENTLIGT, SÅ VI VAR HELE TIDEN PÅ FORKANT. DE HAVDE TILLID TIL, AT VI HAVDE STYR PÅ VORES SAGER.”

- DELPROGRAMLEDER

Anvenderne er blevet overset som gruppe og ikke tilstrækkeligt inddraget

I programpræciseringsdokumentet er der som nævnt ovenfor foretaget en overordnet rangering af de forskellige interessentgruppers indflydelse og interesse. De offentlige og private anvendergrupper er her rangeret som de interessenter, der kræver mindst fokus. Dette supplerer det generelle billede af, at anvendergruppen har haft lille bevågenhed i grunddataprogrammets start. Dette fortsatte i en længere periode bl.a. på grund af, at andre interessenter og problematikker hurtigt tog fokus.

Selvom de store anvendere, Skatteforvaltningen, Danske Regioner, KL og ATP, har været repræsenteret i grunddatabestyrelsen, har det primære fokus været på at bygge en løsning og håndtere de tekniske kompleksiteter og afhængigheder, hvormed der ikke har været en tilstrækkelig involvering af anvendere, som i sidste ende forventedes at adoptere løsningen. Dette er blevet kompliceret yderligere af, at der har været forskellige typer anvendere af grunddata, som har haft hver sit behov. Kommunikationen har været på et overordnet niveau og har især været rettet mod de primære anvendere.

“DER VAR IKKE NOGEN, DER VILLE TAGE ANSVARET FOR ANVENDERNE. DET GAV FORNEMMELSEN AF EN DISTANCE (TIL ANVENDERNE) ... (OG EN OPFATTELSE AF) AT SEKRETARIATET SOM TVÆRGÅENDE KOORDINATOR BURDE PÅTAGE SIG EJERSKAB OVER 'END-TO-END'-PERSPEKTIVET.”

- DELPROGRAMLEDER

“DET HAR VÆRET EN UDFORDRING AT HÅNDTERE ANVENDERNE, FORDI PROGRAMMET HAR VÆRET FØDT FORKERT, OG VI HAR MÅTTE KORRIGERE FOR DET HEN AD VEJEN. MAN SKULLE HAVE LADET ANVENDERNES PERSPEKTIV DRIVE UDVIKLINGEN – VI KOM FOR SENT I GANG MED DETTE.”

- CHEF MED OPGAVER I PROGRAMMET

“VI FIK IKKE DE EKSTERNE ANVENDERE HELT MED IND I RUMMET FØR FOR SENT, SÅ DEN UDADRETTEDE KOMMUNIKATION VIRKEDE IKKE SOM FORVENTET, UANSET AT DER ER LAVET MANGE DOKUMENTER (DATAMODELLER MED VIDERE), DER ER DELT MED ANVENDERNE.”

- MEDLEM AF BESTYRELSEN

Samlet set er det vurderingen, at interessenthåndteringen i programmet ikke var tilstrækkelig. Der var ikke fra start udarbejdet en struktureret plan for inddragelse, og inddragelsen af anvenderne blev først reelt sat på dagsordenen relativt sent i programmet, hvor især grunddatasekretariatet bliver rost for at indtage en mere faciliterende rolle.

5.5.2 Læringspunkter fra grunddataprogrammets arbejde med interessenter

På baggrund af ovenstående vurdering af grunddataprogrammets arbejde med interessenter er der uddraget følgende læringspunkter, som fremtidige programmer af lignende karakter kan have glæde af.

Forandrigsledelse, herunder interessenthåndtering skal prioriteres fra start med dedikerede ressourcer

En strategi for forandrigsledelse, herunder en interessentstrategi og kommunikationsstrategi, bør etableres fra programmets start med dedikerede ressourcer, der kan fastholde interessenthåndteringen som en prioritet i hele programmets varighed.

Der bør altid tages en brugerbetragtning på et udviklingsprojekt

Der bør etableres en kommunikations- og inddragelsesplan af anvenderne fra start. En sådan plan skal sikre tæt samarbejde med interessenterne og ikke mindst sikre, at anvendere løbende kan påvirke det konkrete udviklingsarbejde. Det skal ske tidsmæssigt afstemt, så der er reelle muligheder for at foretage ændringer og tilpasninger til anvendernes krav og behov.

5.6 Ejendomsdataområdet

Der er gennemført en særskilt workshop med deltagere fra Ejendomsdataprogrammet og adressedataprogrammet (delprogram 1 og 2) med henblik på at udlede læring fra et af de mest komplekse områder i grunddataprogrammet.

Ejendomsdataprogrammet har haft som formål at etablere en infrastruktur der sikrer, at oplysninger om ejendomme og bygninger samt disses ejerforhold registreres på en ensartet og sikker måde i tre autoritative grunddataregistre på ejendomsområdet: Matriklen, Ejendomsbeliggenhedsregistret, BBR og i et nyt register Ejerfortegnelsen.

Samtidig tildeles grunddata om ejendomme en entydig ejendomsidentifikation kaldet BFE-nummer, som anvendes af de tre autoritative ejendomsregistre og Tingbogen. De underliggende registre i Ejendomsdataprogrammet og Programmet for adresser, administrative inddelinger og stednavne (delprogram 2) har adskillige integrationer og afhængigheder, hvilket var en af årsagerne til, at de to programmer sidst i forløbet blev lagt sammen. Delprogram 1 og 2 har endvidere haft betydelige registermæssige integrationer og dermed også styringsmæssige afhængigheder til Datafordelerprogrammet, delprogram 7.

Workshoppen var repræsenteret ved deltagere, som har haft ledende roller – både som udførende i programmet og som anvendere. Deltagere har eller havde haft deres tilknytningsforhold til GST, TBM, KL, KOMBIT, SDFE og Skatteforvaltningen.

5.6.1 Frikøbte data, BFE-nummeret og teknologisk fornyelse har været en stor succes

Der er bred enighed om, at Ejendomsprogrammets største succeser og dermed bidrag til grunddataprogrammet har været:

- Frikøb af ejendomsrelaterede data
- Forbedring af datakvaliteten af Danmarks ejendomsdata gennem omfattende datavask
- Modernisering af datamodellen for ejendomsdata således, at en ejendom entydigt kan udpeges ved brug af én nøgle, nemlig BFE-nummeret (Bestemt Fast Ejendom)
- Frigørelse fra ESR (Ejendomsstamregistret) og dermed fra en legacy-binding.

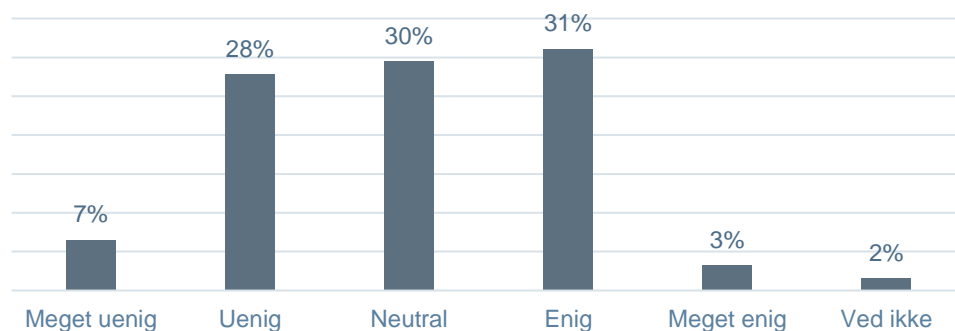
Workshoppen begrundet succesen med dels, at programmet var funderet på en grundig faglig foranalyse og business case, som var neutral og helhedsorienteret og dels, at man formåede at fokusere på problemerne og søge løsninger.

5.6.2 Komplexitetsgraden i det fællesoffentlige samarbejde steg i programmets levetid

Grunddataprogrammet var som udgangspunkt komplekst, hvor graden af kompleksitet steg, da programmet blev forsinket, og antallet af afhængigheder steg. Dette blev delvist imødegået ved, at programmet var lykkedes med at etablere en sammenhængskraft, der gjorde, at der blev fokuseret på at løse udfordringer uden for megen skelen til, hvorledes ressourcer og omkostninger deles – en form for 'fix now, settle later'-tilgang.

Grundet et entydigt og stærkt ønske fra den finansielle sektor, ATP og Skatteforvaltningen om udveksling af data via filer blev Datafordeleren arkitekturmæssigt ændret fra at være hændelsesbaseret til primært at kunne agere integrationsplatform ved anvendelse af fil-download. Flere af workshoppens deltagere vurderer, at de ændrede forudsætninger tydeligere burde have været afspejlet i grunddataprogrammet. Således foreslås det, at når omstændigheder og kontekst for et program ændres, herunder ved ændringer i betydelige funktionsmæssige prioriteter og udskiftninger i bestyrelsen, så bør kommissorie og governance vedligeholdes for at afspejle de ændrede behov og vilkår. Det blev endvidere fremhævet, at programmer, som kører over flere regeringsperioder med potentielle ressourcændringer, har risiko for ændrede forudsætninger, hvilket kan skabe udfordringer, hvis disse ikke adresseres tydeligt.

Grunddataprogrammet var stort og omfangsrigt. Fordelen ved størrelse og et program med momentum bør balanceres i forhold til et mere enkelt og overskueligt program opdelt i sekventielle delprogrammer. Flere indikerede, at størrelse og momentum måske fyldte for meget, og at et opdelt program havde været at foretrække. Komplexiteten afspejles også i respondenternes holdning til grunddataprogrammets styring af afhængigheder, jf. figur 20, hvor svarene er næsten ligeligt fordelt mellem uenig, neutral og enig.



Figur 20: Styringen af grunddataprogrammet sikrede, at afhængigheder mellem de enkelte ressortområder og omverdenen blev håndteret tilfredsstillende

5.6.3 Projekt- og programdesignet fungerede og blev løbende justeret, men der er forbedringspunkter

I et teknisk program som grunddataprogrammet er det afgørende, at faglige og saglige evalueringer og analyser leveres bottom-up, således at bestyrelsen i højere grad kan fokusere på at realisere de strategiske mål og realisere businesscasen. Dette var især udfordret ved grunddataprogrammets forsinkelser, hvorved bestyrelsens arbejde til tider blev præget af stillingtagen til yderst tekniske problemstillinger, hvilket ikke er hensigtsmæssigt.

Grunddataprogrammets styringsmæssige initiativer i form af introduktion af fælles professionelle projektledelsværktøjer, som JIRA og Confluence bibragte programmet med vigtig transparens og dermed styringsmæssigt grundlag. Ligeledes blev risikostyringen forbedret med en fælles systemunderstøttelse på tværs af grunddataprogrammet. Der var dog udfordringer med at sikre en ensartet tilgang til registreringen af risici og især mitigeringen heraf.

Workshoppen vurderer endvidere, at testopgaven generelt blev undervurderet og ikke var tilstrækkeligt finansieret af programmet.

Generelt fungerede grunddataprogrammets fora. Især fremhæves Arkitekturforum som helt væsentligt, hvor dog flere bemærker, at samarbejdet mellem forum og de underliggende programmer til tider var lidt vanskeligt. Flere mente, at der var behov for mere stram styring fra Arkitekturforum eksempelvis i forhold til bi-temporalitet, hvor ens implementering af en fælles løsning havde været at foretrække.

Der er stor anerkendelse af grunddatasekretariatets funktion og arbejde, som var helt afgørende for grunddataprogrammets succeser. Projektforum og Projektkoordineringsgruppen var også vigtige, men kom ikke til at fungere tilstrækkeligt godt og blev efterfølgende nedlagt.

Slutteligt konstaterede workshoppen, at grunddataprogrammets Anvenderforum ikke havde haft tilstrækkelig indflydelse, hvilket specielt tidligt i programmet kunne have medvirket til at imødegå nogle af programmets væsentlige udfordringer.

5.6.4 Der vil fremover være brug for styring og de rette incitamenter

Workshoppen forholdt sig også til det fremadrettede forløb for Datafordeleren efter afslutningen af grunddataprogrammet, hvor der dels blev drøftet, at det strategiske grundlag for Datafordelerens fremtidige drift bør afklares, og tilstrækkelig finansiering tilvejebringes, og dels, at der fortsat vil være et behov for et forum til at drøfte udfordringer og problemer – en slags driftsstyregruppe. Endelig blev det foreslået, at der bør etableres en incitamentsstruktur for alle registre og anvendere af Datafordeleren, der kan understøtte det strategiske sigte med grunddataprogrammet.

Bilag

Bilag A: Respondentliste

Evalueringsens survey er blevet udsendt til samlet set 102 individer, der alle har været involveret i grunddataprogrammet. Listen over respondenter er leveret af Digitaliseringsstyrelsen og er Digitaliseringsstyrelsens bedste bud på deltagere i grunddataprogrammet i dets fulde levetid. Her skal dog tages forbehold for, at organiseringen ikke løbende er blevet ajourført, og der derfor ikke findes nogen skriftlig dokumentation på den samlede population af medarbejdere tilknyttet grunddataprogrammet fra 2012-2020.

Identificerede respondenter, fordelt på institutionelle tilhørsforhold	Antal
Styrelsen for Dataforsyning og Effektivisering	24
Digitaliseringsstyrelsen	18
Erhvervsstyrelsen	9
KL	7
Udviklings- og Forenklingsstyrelsen	6
ATP	5
KMD	5
Geodatastyrelsen	5
KOMBIT	4
Danske Regioner	3
Social- og Indenrigsministeriet	3
Vurderingsstyrelsen	2
Strand & Donslund A/S	2
e-nettet	1
SKAT	1
Systematic	1
Landbrugs- og Fiskeristyrelsen	1
Finanssektoren	1
LIFA	1
Danmarks Statistik	1
Miljøstyrelsen	1
Netcompany	1
Totalt	102

Identificerede respondenter, fordelt på tilhørsforhold til grunddataprogrammet	Antal
Programpart (for eksempel projektleder, koordinator eller akademisk ansat)	30
Grunddatabestyrelsen	16
Arkitekturforum	9
Styregruppen for implementering	8
Grunddatasekretariatet	8
Chef med opgaver i programmet (for eksempel kontorchef eller programleder)	7
Leverandør	7
Delprogramleder	6
Anvender	6
Programpart (projektledere, koordinatore m.m.)	5
Totalt	102

Identificerede respondenter, fordelt på tilhørsforhold til delprogram	Antal
GD1	7
GD2	4
GD3	5
GD4	3
GD5	3
GD6	8
GD7	3
GD8	2
Tværgående	67
Totalt	102

Bilag B: Survey

Survey er udsendt til 102 interessenter, hvoraf 67 har svaret, hvilket resulterer i en svarprocent på 66%.

Bilag B1: Baggrundsvariable

Indledningsvist er respondenterne blevet bedt om at udfylde en række baggrundsvariable, der karakteriserer respondenternes tilhørsforhold til grunddataprogrammet.

Hvilken af følgende roller har du varetaget i grunddataprogrammet?	
Programpart	16
Medlem af grunddatasekretariatet	11
Medlem af bestyrelsen	9
Anvender	9
Chef med opgaver i programmet	5
Leverandør	5
Medlem af Arkitekturforummet	5
Medlem af styregruppen for Implementering	4
Delprogramleder	3
Totalt	67

Hvor mange år har du været involveret i grunddataprogrammet?	
<1	1
1	4
2	15
3	12
4<	35
Totalt	67

Hvilket af følgende delprogrammer har du primært været involveret i?	
Tværgående rolle	29
Delprogram 1	19
Delprogram 7	8
Delprogram 5	4
Delprogram 2	3
Delprogram 6	2
Delprogram 8	1
Delprogram 3	1
Totalt	67

Hvilken organisation har du været/er du ansat i, mens du har været involveret i grunddataprogrammet?	
Digitaliseringsstyrelsen	15
Styrelsen for Dataforsyning og Effektivisering	11
Geodatastyrelsen	9
Erhvervsstyrelsen	7
ATP	4
Udviklings- og Forenklingsstyrelsen	3
KL	3
Danske Regioner	2
LIFA	2
e-nettet	2
KOMBIT	2
KMD	2
Klima-, Energi- og Forsyningsministeriet	1
SKAT	1
Netcompany	1
Skatteministeriet	1
Strand & Donslund	1
Totalt	67

Bilag B2: Udsagn vurderet via Likert-skala

Respondenterne er blevet bedt om at forholde sig til en række udsagn, der adresserer henholdsvis vision, organisering, styring, tidsplaner og interessenthåndtering. Udsagnene er vurderet via en fempunkt-Likert-skala, der går fra *meget uenig* til *meget enig* med en *ved ikke*-mulighed. Respondenterne har forholdt sig til forskellige kombinationer af udsagn afhængig af, hvilken rolle de har haft i programmet.

Nedenfor følger den fulde liste af spørgsmål:

Vision

Hvor enig er du i følgende udsagn?

Grunddataprogrammet har opnået sit formål

Visionen for grunddataprogrammet blev tilstrækkeligt kommunikeret

Visionen for grunddataprogrammet motiverede til forandring

Det var klart for mig, hvad der skulle til for at realisere visionen for grunddataprogrammet

Hvad har fungeret særligt godt i beskrivelse og kommunikation af vision for grunddataprogrammet?

Hvad har fungeret mindre godt i beskrivelse og kommunikation af vision for grunddataprogrammet?

Organisering

Hvor enig er du i følgende udsagn?

Grunddataprogrammets organisering var transparent og sikrede mulighed for at træffe beslutninger effektivt

Grunddataprogrammets organisering var meningsfuld

Der var en tydelig beskrivelse af roller og ansvar i grunddataprogrammets organisering

Min rolle i grunddataprogrammet var klart beskrevet

Det var klart for mig, hvilke leverancer min organisation havde ansvaret for

Inden for mit ansvarsområde havde vi de rette kompetencer til at løfte opgaven

Min rolle i grunddataprogrammet var tildelt tilstrækkeligt mandat til at træffe de nødvendige beslutninger

Grunddataprogrammets organisering var hensigtsmæssig i forhold til at eskalere udfordringer, der skulle håndteres

Delprogrammerne havde medarbejdere med de fornødne tekniske kompetencer

Hvad har fungeret særligt godt ved grunddataprogrammets organisering?

Hvad har fungeret mindre godt ved grunddataprogrammets organisering?

Styring

Hvor enig er du i følgende udsagn?

Styringen af grunddataprogrammet bidrog til at sikre tilstrækkelig koordinering mellem delprogrammer

Styringen af grunddataprogrammet bidrog til at sikre tilstrækkelig koordinering overordnet i programmet

Ressourceudfordringerne på tværs af programmet blev håndteret, så fremdrift blev sikret

Styringen af grunddataprogrammet bidrog til at sikre en sammenhængende it- og dataarkitektur på tværs af programmet

Styringen af grunddataprogrammet sikrede, at programmet løbende kunne tilpasse sig

Den løbende rapportering og programdokumentation i grunddataprogrammet har bidraget positivt til styringen af programmet

Der blev ført tilstrækkelig kontrol med kvaliteten af grunddataprogrammets leverancer

Hvad har fungeret særligt godt ved rapporteringen og programdokumentationen?

Hvad har fungeret mindre godt ved rapporteringen og programdokumentationen?

Hvor enig er du i følgende udsagn?

Styringen af grunddataprogrammet sikrede, at afhængigheder mellem ressortområder blev håndteret tilfredsstillende

Styringen af grunddataprogrammet sikrede, at afhængigheder mellem de enkelte ressortområder og omverdenen blev håndteret tilfredsstillende

Grunddataprogrammet har håndteret risici effektivt

Risici inden for delprogrammet blev håndteret effektivt

Eskalering af risici har været tilfredsstillende

Hvad har fungeret særligt godt ved grunddataprogrammets risikohåndtering?

Hvad har fungeret mindre godt ved grunddataprogrammets risikohåndtering?

Hvad har fungeret særligt godt ved styringen af grunddataprogrammet?

Hvad har fungeret mindre godt ved styringen af grunddataprogrammet?

Tidsplaner

Hvor enig er du i følgende udsagn?

Tidsstyringen og anvendelsen af tidsplaner har sikret overblik

Tidsstyringen har understøttet, at leverancer er leveret til tiden

Tidsstyringen har sikret fremdrift

Tidsplanerne er blevet anvendt i praksis til løbende at sikre fremdrift

Tidsplanens detaljeringsniveau var tilstrækkeligt til, at man kunne kontrollere programmets fremdrift

Der blev i tilstrækkelig grad fulgt op på fremdrift i gennemførelsen af grunddataprogrammet

Tidsplanerne tog højde for tidsmæssige afhængigheder mellem aktiviteter

Tidsplanerne var på et sådant niveau, at jeg som delprogramleder kunne bevare overblikket og styre afhængigheder uden at drukne i detaljer

Hvad har fungeret særligt godt i anvendelsen af tidsplaner og tidsstyringen af grunddataprogrammet

Hvad har fungeret mindre godt i anvendelsen af tidsplaner og tidsstyringen af grunddataprogrammet

Interessenthåndtering

Hvor enig er du i følgende udsagn?

De relevante interessenter er blevet inddraget i grunddataprogrammet

Jeg oplever at have været tilstrækkeligt inddraget i grunddataprogrammet

Der har været tilstrækkeligt kommunikeret på tværs af grunddataprogrammet

Grunddataprogrammets interessenter spillede en væsentlig rolle i programmets tekniske designproces

Hvad har fungeret særligt godt i håndteringen af grunddataprogrammets interessenter?

Hvad har fungeret mindre godt i håndteringen af grunddataprogrammets interessenter?

Måden, hvorpå overleveringen af leverancer fra andre dele af grunddataprogrammet foregik, var fyldestgørende

Kvaliteten af de leverancer, som min organisation modtog fra andre dele af grunddataprogrammet, var tilstrækkelig høj

Kvaliteten af de leverancer, som arkitekturforummet leverede, var af tilstrækkelig kvalitet

Hvis du har yderligere refleksioner omkring grunddataprogrammet, er du velkommen til at skrive dem her

Bilag C: Interview-oversigt

Der er afholdt 24 interviews med alle medlemmer af grunddatabestyrelsen samt ledende og centrale medarbejdere i programmet.

Navn	Programfunktion	Organisation
Hans Christian Jelstrup	Grunddatabestyrelsen	ATP
Mette Lindstrøm	Grunddatabestyrelsen	Danske Regioner
Rikke Hougaard Zeberg	Grunddatabestyrelsen	Digitaliseringsstyrelsen
Adam Lebech	Grunddatabestyrelsen	Digitaliseringsstyrelsen
Katrine Winding	Grunddatabestyrelsen	Erhvervsstyrelsen
Pia Dahl Højgaard	Grunddatabestyrelsen	Geodatastyrelsen
Thomas Christiansen	Grunddatabestyrelsen	KOMBIT
Kristian Møller	Grunddatabestyrelsen	Styrelsen for Dataforsyning og Effektivisering
Carsten Grage	Grunddatabestyrelsen	Social- og Indenrigsministeriet
Andreas Berggreen	Grunddatabestyrelsen	Udviklings- og Forenklingsstyrelsen
Ken Rindsig, Tine Kilian Garbers, Peter Falkenberg	Programparter	KL
Sara Bjerre	Delprogramleder	Digitaliseringsstyrelsen
Peter Knudsen	Delprogramleder	Styrelsen for Dataforsyning og Effektivisering
Georg Bergeton Larsen	Delprogramleder	Styrelsen for Dataforsyning og Effektivisering
Peter Pouplier	Delprogramleder	Styrelsen for Dataforsyning og Effektivisering
Brian Arreborg Hansen	Delprogramleder	Styrelsen for Dataforsyning og Effektivisering
Morten Hvidberg	Delprogramleder	Styrelsen for Dataforsyning og Effektivisering
Per Gade	Programleder	Digitaliseringsstyrelsen
Jakob Flintegaard Rud	Grunddatasekretariatet	Digitaliseringsstyrelsen
Gitte Bahne Mortensen	Grunddatasekretariatet	Digitaliseringsstyrelsen
Adam Arndt	Arkitekturforum	Digitaliseringsstyrelsen
Jesper Nørgaard Andersen	STI	Geodatastyrelsen
Søren Reeberg Nielsen	STI	Styrelsen for Dataforsyning og Effektivisering
Lars Frelle-Petersen	Tidligere direktør	DI (tidligere DIGST)

Bilag D: Interviewguide

Evalueringsens kvalitative input er primært indhentet gennem semistrukturerede interviews, der har taget udgangspunkt i en gennemgang af syv drøftelsesområder. Der er således sikret en konsistens i behandling af emner på tværs af de afholdte interviews, mens rækkefølgen og dybden af emner har varieret fra interview til interview:

Drøftelsesområde 1: Overordnet evaluering af programmet.

Eksempelvis vurderet ud fra:

- Hvad er dine overordnede betragtninger omkring grunddataprogrammet?
- Har grunddataprogrammet været en succes?
- Var plangrundlaget for programmets igangsætning dækkende for forløbet?
- Hvad ville du gerne have vidst fra start, som du ved i dag?
- Hvad ville være tre gode råd at give videre, hvis der skulle etableres et tilsvarende program?

Drøftelsesområde 2: Succeskriterier

Drøftelse af succeskriterier for grunddataprogrammet, og i hvilken grad de må antages at være imødekommet – derudover også formulering og kommunikation af vision.

Drøftelsesområde 3: Organisering, governance og beslutningsstruktur

Gennemgang og efterfølgende drøftelse af styrker og svagheder ved programmets organisering, governance (*styring og tidsplaner*) og beslutningsstruktur. Herunder drøftelse af den løbende kommunikation og interessenthåndtering og derudover også indbyggede incitamentsstrukturer i organiseringen.

Drøftelsesområde 4: Rapportering og programdokumentation

Drøftelse af niveau, omfang, kvalitet og hyppighed af rapporteringen til bestyrelsen. Har materialet været tilstrækkeligt og fyldestgørende i forhold til at træffe de rigtige beslutninger? Endelig en drøftelse af grunddatasekretariatets generelle servicering af bestyrelsen.

Drøftelsesområde 5: Planernes robusthed og styring af scope, afhængigheder og risici

Gennemgang af det overordnede plangrundlag og bestyrelsesinvolvering i den overordnede styring af fremdrift, leverancer og scope. Herunder særligt drøftelse af programmets afhængigheder eksternt og internt og den samlede risikostyring.

Drøftelsesområde 6: Program- og projektledelseskulturen

Har programmet og den samlede ledelse været præget af fokus på kvaliteten af leverancer/outcome, problemløsning og løbende forbedringer i en åben dialog med fokus på optimering og succes for det samlede program? (Kom gerne ind på delprogramlederniveau).

Drøftelsesområde 7: Budget, ressource- og kompetenceudfordringer

Drøftelse af dynamikken i ressourceallokeringen på tværs af programmet, herunder manøvrerummet ved håndtering af uforudsete hændelser samt udfordringer vedrørende nøglepersoner og særlige kompetencekrav.

Bilag E: Workshop på ejendomsdataområdet

Der er afholdt én workshop med henblik på at afdække ejendomsområdet, jf. afsnit 5.6.

Følgende organisationer var repræsenteret ved workshoppen:

- Geodatastyrelsen
- Udviklings- og Foreklingsstyrelsen
- KOMBIT
- Styrelsen for Dataforsyning og Effektivisering
- KL
- 1stroke (leverandør).

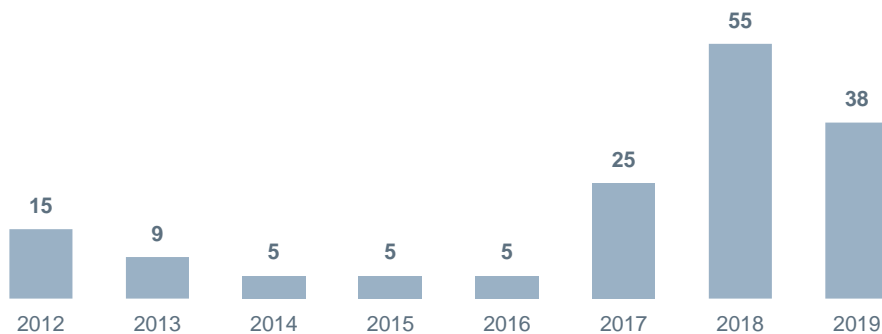
Workshoppen er afviklet efter nedenstående dagsorden.

Emne	Start	Varighed	Indhold
Velkomst og introduktion	10:00	00:15	Velkomst - Indflyvning (ref. til slutevaluering, læringsfokus)
Overordnet evaluering	10:15	00:20	Bordet rundt, væsentligste bedrifter fra GDP+GD1
Emne 1: Den tværministerielle programstruktur	10:35	00:40	Hvilke råd kan vi give til fremtidige tværmin. progr? - Hvordan fungerede bestyrelseskonstruktionen? - Hvordan var beslutningskompetencen fordelt? - Hvordan fungerede ressourcetildelingen?
Pause	11:15	00:15	
Emne 2: Projekt- vs. programtilgangen i styring og organiseringen	11:30	00:40	Hvordan var det at være projekt under programmet? - Samarbejde op imod GDP - Samarbejde projekter imellem - Delprogrammer imellem (inkl. DAF) - Samarbejde med anvenderne - Tids- og ressourcestyring - Risikostyring
Emne 3: Programmets støttefunktioner og fora	12:10	00:30	- Sekretariat - Arkitekturforum - Anvenderforum - Leverandørforum - Skulle der have været flere/andre fora?
Opsamling	12:40	00:20	- Identificering af fem-ti centrale læringspunkter

Bilag F: Dokumentanalyse

Digitaliseringsstyrelsen har stillet 154 dokumenter til rådighed for den baggrundsanalyse, der er foretaget på styrings- og arbejdsdokumenter anvendt i grunddataprogrammet. Hertil kommer de tidligere reviews af grunddataprogrammet fra 2014, 2015 og 2017.

Som også behandlet indledningsvist i metodeafsnittet er der en overrepræsentation af materiale fra perioden 2017-2019. I perioden 2013-2016 er det svært at trække de store linjer grundet den begrænsede dokumentation af programmet i disse år.



Figur 21: Fordelingen af styrings- og arbejdsdokumenter anvendt i grunddataprogrammet

Nedenfor følger den fulde liste af dokumenter, der er indgået i evalueringens analyser

Styrings og arbejdsdokumenter fra grunddataprogrammet

2012

- Bilag 1 Grunddata aftaletekst sep 2012.docx
- Bilag 1 Vækstperspektivet ved grunddata 110512.doc
- Bilag 2 Delaftaler om bedre grunddata for vækst og effektivisering.doc
- Bilag 2 Publikation okt 2012.pdf
- Bilag 3 Implementeringsplan sep 2012.docx
- Bilag 3 samlet effekt fordelt på ministerområder clearat.doc
- Cover Gode grunddata til alle sep 2012.doc
- Grunddata-aftaletekst.pdf
- Kommunikationsplan for vækstinitiativ 310512.doc
- Lanceringsplan grunddata oktober v4.doc
- Lanceringsstrategi for grunddata 310812.doc
- Materiale til seminar i grunddatabestyrelsen 5. september 2015 v0.1.docx
- Mere vækst og velfærd med digital hjælp JP 050512.pdf
- Principper grunddata 4.doc
- Status på grunddataprogrammet aug 2012.docx

2013

- Bilag 1 Programpræciseringsdokument 2013.docx
- Bilag 2 Grunddatadefinition 2013.docx
- Bilag 4 Review IT-projektrådet.pdf
- FAQ til grunddata.docx
- Governancebeskrivelse 2013.docx
- Interessentstrategi 2013 (grunddatamyndigheder).docx
- Notat introduktion til grunddataprogrammet.docx
- Notat Status til DEP (grunddata) juni 2013.docx
- Vejledning i risikoanalyse 2013.docx

2014

- 20141023 Risikovurdering af Datafordelerprojektet.docx
- Kommissorium Arkitekturforum 17112014.docx

Kommissorium for grunddatabestyrelsen dec. 2014.pdf
Status for grunddataprogrammet dec 2014.docx
Review af grunddataprogrammet
2015
Bilag 2a Cover Korrektionsplan for Datafordeleren april 2015.docx
Bilag 2b Korrektionsplan og justeret samlet hovedtidsplan for Datafordeleren april 2015.docx
Bilag 3c Strategi for styring af risici og emner (udkast).docx
Masterplan 4-11.vsd
Review af grunddataprogrammet
2016
Aktstykke 8 januar 2016 (1).pdf
Aktstykke 8 januar 2016.pdf
Governance for grunddataprogrammet.xlsx
Grunddatamodel.pdf
Grunddatamodellen 2016.pdf
2017
Bilag 4a Koordineret implementering af digitale initiativer på ejendomsområdet 27 oktober 2017 (1).docx
Bilag 4a Koordineret implementering af digitale initiativer på ejendomsområdet 27 oktober 2017.docx
Bilag 4b Baggrund for koordineret implementering 27 oktober 2017 (1).docx
Bilag 4b Baggrund for koordineret implementering 27 oktober 2017.docx
Bilag 4c Revideret tidsplan og opdelt implementering 27 oktober 2017 (1).docx
Bilag 4c Revideret tidsplan og opdelt implementering 27 oktober 2017.docx
Bilag 4d tidsplan diagram 27 oktober 2017 (1).pdf
Bilag 4d tidsplan diagram 27 oktober 2017.pdf
Bilag 4e Kommunikationslinje 27 oktober 2017 (1).docx
Bilag 4e Kommunikationslinje 27 oktober 2017.docx
Dagsorden grunddatabestyrelsen 04.09.2017.docx
Dagsorden grunddatabestyrelsen 15.12.2017.docx
Dagsorden grunddatabestyrelsen 23-06-17.docx
Dagsorden grunddatabestyrelsen 27.10.2017.docx
Dagsorden grunddatabestyrelsen 29.09.2017.docx
Materiale til mødet i grunddatabestyrelsen 20170901.pdf
Materiale til mødet i grunddatabestyrelsen 20170929.pdf
Materiale til mødet i grunddatabestyrelsen 20171027.pdf
Materiale til mødet i grunddatabestyrelsen 20171215.pdf
Udkast til referat af møde i Styregruppen for Tværg=5ende Test og Implementering 11.setpember 2017.pdf
Udkast til referat af møde i Styregruppen for Tværg=5ende Test og Implementering 15.maj.2017.docx
Udkast til referat af møde i Styregruppen for Tværg=5ende Test og Implementering 18.setpember 2017.docx
Udkast til referat af møde i Styregruppen for Tværg=5ende Test og Implementering 24.setpember 2017.docx
Udkast til referat af møde i Styregruppen for Tværg=5ende Test og Implementering 29.juni 2017.docx
Review af grunddataprogrammet
2018
20180215 Referat arkitekturforum (1).docx
20180215 Referat arkitekturforum.docx
Aktstykke 18 januar 2018 (1).pdf
Aktstykke 18 januar 2018.pdf
Aktstykke 24 oktober 2019.pdf
Anvenderundersøgelsen 2018.docx
Bilag 1 Udkast til referat fra mødet i grunddatabestyrelsen 20180126.docx

Bilag 1 Udkast til referat fra mødet i grunddatabestyrelsen 20180223.docx
Bilag 1 Udkast til referat fra mødet i grunddatabestyrelsen 20180323.docx
Bilag 1 Udkast til referat fra mødet i grunddatabestyrelsen 20180420.docx
Bilag 1 Udkast til referat fra mødet i grunddatabestyrelsen 20180525.docx
Bilag 1 Udkast til referat fra mødet i grunddatabestyrelsen 20180525-gj.docx
Bilag 1 Udkast til referat fra mødet i grunddatabestyrelsen 20180823.docx
Bilag 1 Udkast til referat fra mødet i grunddatabestyrelsen 20180921.docx
Bilag 1 Udkast til referat fra mødet i grunddatabestyrelsen 20181026.docx
Bilag 1 Udkast til referat fra mødet i grunddatabestyrelsen 20181123.docx
Bilag 1 Udkast til referat fra mødet i grunddatabestyrelsen 20181218.docx
Bilag 6 Cover Tidsplan for idriftsættelsesaktiviteter 22 juni 2018 (1).docx
Bilag 6 Cover Tidsplan for idriftsættelsesaktiviteter 22 juni 2018.docx
Bilag 6a Hovedtidsplan 20-06-2018 (1).xlsx
Bilag 6a Hovedtidsplan 20-06-2018.xlsx
Dagsorden grunddatabestyrelsen 18.12.2018.docx
Dagsorden grunddatabestyrelsen 20.04.2018.docx
Dagsorden grunddatabestyrelsen 21.09.2018.docx
Dagsorden grunddatabestyrelsen 22.06.2018.docx
Dagsorden grunddatabestyrelsen 23.02.2018.docx
Dagsorden grunddatabestyrelsen 23.03.2018.docx
Dagsorden grunddatabestyrelsen 23.08.2018.docx
Dagsorden grunddatabestyrelsen 23.11.2018.docx
Dagsorden grunddatabestyrelsen 25.05.2018.docx
Dagsorden grunddatabestyrelsen 26.01.218.docx
Dagsorden grunddatabestyrelsen 26.10.2018.docx
Dagsorden til møde i Styregruppen for Implementering d. 11.10.2018.pdf
Dagsorden til møde i Styregruppen for Implementering d. 12.09.2018.pdf
Dagsorden til møde i Styregruppen for Implementering d. 13.12.2018.pdf
Dagsorden til møde i Styregruppen for Implementering d. 21.11.2018.pdf
Dagsorden til møde i Styregruppen for Tværgående Test og Implementering d. 07.03.2018.pdf
Dagsorden til møde i Styregruppen for Tværgående Test og Implementering d. 13.06.2018.pdf
Dagsorden til møde i Styregruppen for Tværgående Test og Implementering d. 16.05.2018.pdf
Dagsorden til møde i Styregruppen for Tværgående Test og Implementering d. 18.04.2018.pdf
Fremtidig governance for grunddata.docx
Materiale til mødet i grunddatabestyrelsen 20180126.pdf
Materiale til mødet i grunddatabestyrelsen 20180223.pdf
Resumé anvenderundersøgelsen 2018.docx
Tidsplan 29 juni 2018 (1).pdf
Tidsplan 29 juni 2018.pdf
Tidsplan GDP 29. juni 2018.pdf
Udkast til referat af møde i Styregruppen for Implementering 12.september 2018.docx
Udkast til referat af møde i Styregruppen for Implementering 20181121.pdf
Udkast til referat af møde i Styregruppen for Implementering 20181213.docx
Udkast til referat af møde i Styregruppen for Tværg=5ende Test og Implementering 6.februar 2018.docx
Udkast til referat af møde i Styregruppen for Tværg=5ende Test og Implementering13.juni 2018.docx
Udkast til referat af møde i Styregruppen for Tværg=5ende Test og Implementering16.maj 2018.docx
Udkast til referat af møde i Styregruppen for Tværg=5ende Test og Implementering18.april 2018.docx
Udkast til referat af møde i Styregruppen for Tværg=5ende Test og Implementering7.marts 2018.docx
2019
20190819 Referat arkitekturforum (1).docx
20190819 Referat arkitekturforum.docx

Aktstykke 24 oktober 2019 (1).pdf
Bilag 1 Udkast til referat fra mødet i grunddatabestyrelsen 20190125.docx
Bilag 1 Udkast til referat fra mødet i grunddatabestyrelsen 20190304.docx
Bilag 1 Udkast til referat fra mødet i grunddatabestyrelsen 20190322.docx
Bilag 1 Udkast til referat fra mødet i grunddatabestyrelsen 20190426.docx
Bilag 1 Udkast til referat fra mødet i grunddatabestyrelsen 20190524.docx
Bilag 1 Udkast til referat fra mødet i grunddatabestyrelsen 20190621 (1).docx
Bilag 1 Udkast til referat fra mødet i grunddatabestyrelsen 20190621.docx
Dagsorden grunddatabestyrelsen 04.03.2019.docx
Dagsorden grunddatabestyrelsen 21.06.2019.docx
Dagsorden grunddatabestyrelsen 22.03.2019.docx
Dagsorden grunddatabestyrelsen 23.08.2019.docx
Dagsorden grunddatabestyrelsen 24.05.2019.docx
Dagsorden grunddatabestyrelsen 25.01.2019.docx
Dagsorden grunddatabestyrelsen 25.10.2019.docx
Dagsorden grunddatabestyrelsen 26.04.2019.docx
Dagsorden til møde i Styregruppen for Implementering d. 05.02.2019.pdf
Dagsorden til møde i Styregruppen for Implementering d. 11.04.2019.pdf
Dagsorden til møde i Styregruppen for Implementering d. 12.06.2019.pdf
Dagsorden til møde i Styregruppen for Implementering d. 12.09.2019.pdf
Dagsorden til møde i Styregruppen for Implementering d. 15.05.2019.pdf
Dagsorden til møde i Styregruppen for Implementering d. 22.01.2019.pdf
Dagsorden til møde i Styregruppen for Implementering d. 27.02.2019.pdf
Dagsorden til møde i Styregruppen for Implementering d. 31.10.2019.pdf
Grunddata Organisationsdiagram og kommissorier.docx
Nuværende programparter december 2019.xlsx
Risikostyring- Mitigator - Grunddataprogrammet 06062019.xlsm
Tidsplan Grunddataprogrammet september 2019 (1).pdf
Tidsplan Grunddataprogrammet september 2019.pdf
Udkast til referat af ekstraordinært møde i Styregruppen for Implementering 20190205.docx
Udkast til referat af møde i Styregruppen for Implementering 20190227.docx
Udkast til referat af møde i Styregruppen for Implementering 20190411.docx
Udkast til referat af møde i Styregruppen for Implementering 20190515.docx
Udkast til referat af møde i Styregruppen for Implementering 20190612.docx
Udkast til referat af møde i Styregruppen for Implementering 20190912.docx
Udkast til revideret referat af møde i Styregruppen for Implementering 20190122.docx



Copenhagen Office

Portland Towers

Göteborg Plads 1

2150 Nordhavn

Denmark

+45 39 25 50 00

paconsulting.com

This report has been prepared by PA Consulting Group on the basis of information supplied by the client, third parties (if appropriate) and that which is available in the public domain. No representation or warranty is given as to the achievability or reasonableness of future projections or the assumptions underlying them, targets, valuations, opinions, prospects or returns, if any, which have not been independently verified. Except where otherwise indicated, the report speaks as at the date indicated within the report.

All rights reserved

© PA Knowledge Limited 2019

This report is confidential to the organisation named herein and may not be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical or otherwise, without the prior written permission of PA Consulting Group. In the event that you receive this document in error, you should return it to PA Consulting Group, Portland Towers, Göteborg Plads 1, 2150 Nordhavn, Denmark. PA Consulting Group accepts no liability whatsoever should an unauthorised recipient of this report act on its contents.

About PA.

We believe in the power of ingenuity to build a positive human future in a technology-driven world.

As strategies, technologies and innovation collide, we create opportunity from complexity.

Our diverse teams of experts combine innovative thinking and breakthrough technologies to progress further, faster. Our clients adapt and transform, and together we achieve enduring results.

An innovation and transformation consultancy, we are over 2,800 specialists in consumer, defence and security, energy and utilities, financial services, government, healthcare, life sciences, manufacturing, and transport, travel and logistics.

We operate globally from offices across the Americas, Europe, the Nordics and the Gulf.

PA. Bringing Ingenuity to Life.