

Til Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter  
Afdelingschef Christian Lützen

18. juni 2013  
J.nr. 2013-6221-037

## Anbefalinger til Delprogram 2: Adresser samt it-projektet Adresseregister

Kære Christian Lützen

Statens IT-projektrådet har risikovurderet delprogrammet Adresser (GD2) og it-projektet Adresseregister, der begge indgår i Programmet for Grunddata. IT-projektrådet har risikovurderet både delprogram og it-projekt, da organiseringen og styringen af it-projektet dels sker i projektet dels på delprogramniveau. IT-projektrådet har anbefalinger til begge niveauer.

DG2 vurderes til at have en *forhøjet risiko*, grundet den komplekse organisering i tre niveauer, antallet af interessenter og de mange myndigheder, som er involveret og har en uklar rolle og ansvar i gennemførelsen.

It-projektet Adresseregister vurderes til at have en *normal risiko*, da projektet isoleret set ikke er teknisk kompliceret og sker ved en videreudvikling af et allerede eksisterende it-system, men der bør være en øget opmærksomhed på sammenhængen til it-projektet Matriklens udvidelse, da begge sker med udgangspunkt i det eksisterende BBR.

En del af risikoen ved GD2 er en følge af den valgte organisering og styring af programmet som helhed. Det udgør en væsentlig risiko for programmet, at ansvaret og styringen i så høj grad er delegeret til delprogramniveau, da delprogrammerne må forventes at have svært ved at håndtere tværgående afhængigheder og reagere proaktivt med mitigerende handlinger. Denne disciplin hører til på det overordnede programniveau og kunne med fordel styrkes.

### **Anbefalinger til Programmet for Grunddata**

Som led i en styrkelse af programniveauet anbefaler IT-projektrådet, at der på programniveauet afsættes ressourcer bl.a. til gennemførelse af 1-2 årlige *eksterne reviews*, så Grunddatabestyrelsen og ledelserne af de enkelte styrelser løbende kan følge planerne og deres fremdrift og dermed blive forsikret om, at projekterne er på sporet i forhold til den overordnede vision for grunddata og de aftalte projekt- og programplaner. Til gengæld vil det omfattende system af papirbaserede statusrapporteringer på alle niveauer kunne forenkles.

IT-projektrådet anbefaler, at det første eksterne review gennemføres i efteråret efter udbudsstrategierne er udarbejdet og inden projekterne påbegynder udbud. Det anbefales, at dette første review gennemføres i samarbejde med IT-projektrådet.

### **Organisering, styring og governance**

Der er valgt en organisering i tre niveauer og med en tilhørende Grunddatabestyrelse på programniveau og styregrupper på de syv delprogramniveauer og 36 projektniveauer. Hertil kommer sekretariater til alle styregrupper samt projektforum og interessentforum på delprogramniveau. Det er en organisering, der både bygger på styrelsernes eksisterende organisationer og elementer fra projekt- og programorganisering. Det er IT-projektrådets vurdering, at det er en meget kompleks organisering. Organiseringen i sig selv udgør en risiko, som kan påvirke it-projekternes eksekvering.

Der er taget udgangspunkt i at styre fremdrift via omfattende sekventielle statusrapporteringer (14 dages rapportering, månedsrapportering, kvartalsrapportering, halvårslige rapporteringer etc.) til forskellige niveauer og med forskellig form og forskelligt indhold. Der er især lagt vægt på papirdokumentation og kontrolling frem for en mere fremadrettet programledelse af afhængigheder, interessenter samt fælles faciliteter og værktøjer. De forholdsvis omfattende krav til dokumentation vil trække ressourcer fra projekterne.

Programmets opbygning omkring den eksisterende ministerie- og styrelsesstruktur, og forankringen af ansvar på delprogramniveauet fastlåser muligheden for at planlægge og prioritere ressourcer på tværs af delprogrammerne. Hvis der opstår behov for at dele ressourcer mellem delprogrammer, findes der ikke midler på programniveau til at foretage denne omprioritering. Det udgør en stor risiko for programmet, da de mange afhængigheder resulterer i, at hvis et enkelt projekt med mange afhængigheder forsinkes, vil konsekvenserne for de andre delprogrammer og projekter blive uforholdsmæssigt meget større.

IT-projektrådet anbefaler, at der flyttes ressourcer op på programniveau til Grunddatabestyrelsen, som kan delegerer midlerne, så programledelsen får mulighed for at reagere proaktivt. Dette vil gavne hele programmet og bidrage til at nå de fælles mål, når der opstår uventede situationer som vil påvirke flere niveauer og på tværs af delprogrammer.

IT-projektrådet er opmærksomt på, at det vil være vanskeligt helt at ændre de organisatoriske og bevillingsmæssige rammer for programmet i denne fase, men anbefaler, at man som minimum gennemfører den ovenfor beskrevne styrkelse af programniveauet.

Manglende tolerancer på projektniveau betyder desuden, at der for selv små overskridelser vil være behov for eskalering. Vejen til eskalering er lang og papirtung. Der er en risiko for, at problemer ikke bliver behandlet i tide og derfor

skærpes yderligere og får konsekvens for de mange afhængige projekter og delprogrammer. Dette vil tage tid og ressourcer fra projekterne.

IT-projektrådet vil anbefale, at det første eksterne review omhandler organisering og styring, og at det gennemføres med henblik på at forenkle og optimere organiseringen, så vægten er mindre på papir og mere på proaktiv styring. Eksterne reviews kan delvist erstatte de påtænkte statusrapporteringer.

IT-projektrådet anbefaler, at Grunddatabestyrelsen fremadrettet påtager sig rollen som porteføljestyrbord og i den egenskab tager et aktivt ejerskab til business casen, budget, tidsplan, leverancer og risikostyring. Herunder er særligt opmærksom på afhængigheder mellem projekter og delprogrammer. Alle interessenter er repræsenteret i bestyrelsen og har et aktivt ansvar for at bakke Digitaliseringsstyrelsen op. Interessenterne er ikke en succes som et hold, hvis programmet ikke leveres. Derfor skal ambitioner og resultater deles på dette niveau.

Grunddatabestyrelsen bør stille krav om anvendelsen og udviklingen af fælles standarder grundet fordelene af at dele og genbruge på tværs af projekter og delprogrammer. Eksempelvis datavask, udbudsstrategier, kontraktformer, rapporteringsværktøjer, interessentstrategi, juridisk rådgivning til udbud, teststrategi m.v. Dermed mindskes risikoen for, at der bruges ressourcer på 36 forskellige løsninger på opgaver, som er ens for alle og som er en naturlig følge af at gennemføre et it-projekt i samme program.

### **Implementering og styring af afhængigheder**

Programmet har valgt en tilgang, hvor alle identificerede grunddataregistre påtænkes klargjort og udstillet samtidig via Datafordeleren. At it-projekterne udvikles parallelt udgør en risiko for programmet. Det kunne overvejes, at udvikle og implementere GD1 og GD2 først og indbygge en go-live periode. Her kunne der indhentes erfaringer og læring fra brugen af adresse og ejendomsdata, samt identificeres afledte omkostninger for eksisterende it-systemers tilpasning til datafordeleren og for opdatering af registrene med nye data.

Programmet har udarbejdet en afhængighedsanalyse, hvor der er identificeret afhængigheder mellem delprogrammer og projekter. Der er imidlertid ikke tilsvarende identificeret, hvornår forsinkelser ét sted får konsekvens for de afhængige projekter. Det mindsker muligheden for at delprogrammer og projekter kan reagere proaktivt. Jævnfør ovenstående bemærkninger om organiseringen vil en håndtering af en forsinkelse forsinke projekterne yderligere, før der kan reageres i styregrupperne og Grunddatabestyrelsen. IT-projektrådet vil anbefale, at afhængighedsanalysen udvides med en nedbrydning af afhængigheder på tid, så der kan styres proaktivt på overskridelser og konsekvenser på tværs af programmet.

Det udmærkede benefitmap kan også med fordel nedbrydes yderligere, så det bliver tydeligt, hvilke delprogrammer der leverer ind til realiseringen af

gevinsterne, og at det kommunikeres til programlederne af de syv delprogrammer, hvilke gevinster de er ansvarlige for.

### **Interessenthåndtering og inddragelse af privat sektor**

Der er på alle tre niveauer peget på et stort antal interessenter i programmet for Grunddata. Det fremgår ikke i materialet, hvordan det store antal påtænkes håndteret. Der kunne med fordel udarbejdes en interessentstrategi, hvor især programmet kunne løfte en del interessentpleje for de 36 projekter. IT-projektrådet vil anbefale, at programmet udarbejder en interessentstrategi, hvor den private sektor indgår og inddrages løbende og allerede på et tidligt tidspunkt og inden kravspecificering og udbud.

Det fremgår endvidere, at der endnu mangler en inddragelse af den private sektor. Der er væsentlig risiko for, at de påtænkte løsninger ikke svarer til den private sektors behov, og at adgang til grunddata derfor ikke bliver brugt af hele målgruppen. Der kan arbejdes med konkrete cases for, hvordan forskellige målgrupper vil bidrage til at vedligeholde grunddata og gøre brug af data, når de udstilles via datafordeleren.

### **Gevinstrealisering og høste gevinsterne**

Der er i gevinstrealiseringsplanen identificeret en række gevinster herunder dekobling og lukning af eksisterende registre og kopiregistre. Andre gevinster er besparelser på tid, hvor der er identificeret 5-10 minutter i en sagsbehandling. Grunddatabestyrelsen bør have en særlig opmærksomhed på at hjemtage disse gevinster, da det kræver udpegning af gevinstejere og at der følges op på realiseringen. Der er en risiko for at gevinsterne ikke realiseres og en del af grundlaget for business casen bortfalder.

### **Anbefalinger til Delprogrammet Adresser (GD2)**

GD2 indgår som nævnt i et meget komplekst program med mange interessenter og afhængigheder. Der er ikke etableret en strategi for styring af afhængigheder. Det vanskeliggør muligheden for at GD2 kan reagere proaktivt, hvis der opstår forsinkelser i andre delprogrammer eller underliggende projekter. Valget af styringsmodel udgør en risiko for GD2 og it-projektet Adresser. Når styring og kontrol er skubbet nedad til delprogrammet betyder det øget behov for koordinering mellem de syv delprogrammer og deres mange underliggende projekter.

- IT-projektrådet anbefaler, at GD2 bidrager aktivt til kortlægningen af afhængigheder og fastlæggelse af kritiske milepæle, så det bliver muligt i rimelig tid at reagere på forsinkelser, som kan få konsekvens for it-projektet Adresser og de ni andre projekter under GD2.
- IT-projektrådet anbefaler, at GD2 udarbejder en interessentstrategi og en plan for realisering i samarbejde med Programmet for Grunddata, så de underliggende projekter friholdes for interessenthåndtering og kan koncentrere sig om at eksekvere projektplanerne.

- Det anbefales, at Kombits rolle og ansvar beskrives under henvisning til at Kombit kan have svært ved at levere de fornødne ressourcer til opgaverne. Kombit har flere centrale roller i GD2 i forhold til kravspecificering og leverandørstyring. De indgår desuden i GD2's styregruppe. Deres mandat synes er uklart beskrevet i materialet.
- Det anbefales, at relationen og afhængigheden til data fra CVR i Erhvervsstyrelsen afklares og der etableres en tæt kontakt til nøglepersoner i Erhvervsstyrelsen (strategiske overvejelser bør indgå i interessentstrategien). De kritiske milepæle følges tæt i risikostyringen. Det skal især ses i lyset af at moderniseringsprogrammet i Erhvervsstyrelsen allerede er forsinket og har nogle udfordringer, som potentielt set kan påvirke GD2's tidsplan og målsætninger.
- IT-projektrådet anbefaler, at GD2 afklarer, hvilke afhængigheder og potentielle konsekvenser der kan være af, at analysen af personområdet først skal igangsættes. Herunder ved at bidrage aktivt til behovsafklaring ift. anvendelsen af persondata set fra perspektivet adresse.
- Det anbefales, at udfasningen af Vejregistret planlægges og indgår i den samlede plan for afkobling og lukning af registre og kopiregistre, så det sikres at alle registre planmæssigt lukkes og gevinsterne realiseres.

### **Anbefalinger til it-projektet Adresseregister**

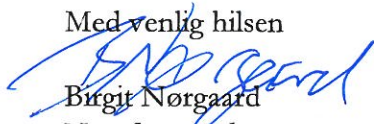
- IT-projektrådet har bemærket, at udenlandske adresser er enten fraværende eller stiptet i materialet. Det fremgår ikke hvad årsagen er til at fravælge disse adresser. IT-projektrådet anbefaler, at det indgår i projektbeskrivelsen om der afgrænses til udenlandske adresser eller hvordan de påtænkes indarbejdet i projektets planer.
- Det anbefales, at der i samarbejde med projektet BBR under GD1 udarbejdes en fælles udbudsovervejelser, da begge projekter skal videreudvikle BBR-systemet samtidigt og sandsynligvis med samme leverandør. Her kan måske med fordel samarbejdes om tidsplan, leveranceplan, leverandørstyring, så afhængighederne mellem de to projekter håndteres som en del af projektplanerne.

Det er for programmer, delprogrammer og it-projekter i Programmet for Grunddata besluttet, at det er delprogrammerne som fremadrettet statusrapporterer, udarbejder programafslutningsrapporter og gevinstrealiseringsrapport. Jf. budgetvejledningen skal der statusrapporteres halvårligt til IT-projektrådet samt udarbejde programafslutningsrapport ved afslutningen af delprogrammet og de tilhørende it-projekter og efter 1 års drift indleveres gevinstrealiseringsrapport.

Har I spørgsmål til risikovurderingen, er I velkommen til at kontakte undertegnede eller Annemarie Vitoft, [anv@digst.dk](mailto:anv@digst.dk) mobil 2257 7161.

Anbefalingsbrevet er også sendt til departementschef Claes Nilas i Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter. Kopi er desuden sendt til formand for Grunddatabestyrelsen Lars Frelle-Petersen.

Med venlig hilsen



Birgit Nørgaard  
Næstformand