

www.pwc.dk

Budgetanalyse af Danmarks Miljøportal

2. maj 2017

Indholdsfortegnelse

1. Indledning og sammenfatning	3
2. Rammerne for Danmarks Miljøportals opgavevaretagelse	8
2.1. Organisation og kompetencer	9
2.2. Interessenter og brugeroplevelse	12
2.3. Økonomi	14
2.4. DMP's kerneopgaver og de fremtidige økonomiske rammer	17
2.5. anbefalinger på baggrund af gennemgangen af rammerne for DMP	19
3. Effektiviseringskatalog	22
3.1. Driftsoptimering	23
3.2. Optimere kapacitetsudnyttelsen af produktionsmiljø	24
3.3. Optimere åbningstider i udviklings-miljø	26
3.4. Mulig effektivisering ved brug af Datafordeleren	27
3.5. Strategisk fokusering i forhold til DAI	28
3.6. Ændret placering af brugerstyring	29
3.7. Revurdere følgegruppernes formål og organisering	30
3.8. Reducere udvalgte omkostninger til øvrig drift	31
4. Implementering	33
5. Metodeafsnit	35
Bilag	38



1. Indledning og sammenfatning

1. Indledning og sammenfatning

I indeværende analyse foretages en gennemgang og vurdering af Danmarks Miljøportals (DMP) omkostninger med henblik på at vurdere effektiviteten i DMP's opgavevaretagelse.

Analysen vurderer således, hvorvidt DMP i deres hidtidige tilpasning af processer og opgaveomfang til faldende bevillingsrammer har overvejet alle muligheder for effektivisering, og om disse i relevant omfang er implementeret. Samtidig vurderes det, hvorvidt det er muligt at foretage yderligere effektiviseringer ud over de allerede implementerede.

Helt generelt er det PwC's vurdering, at DMP drives forholdsvis billigt i forhold til DMP's nuværende opgavevaretagelse og de services, som DMP leverer, og analysen finder således kun relativt begrænsede muligheder for effektiviseringer af DMP.

Analysens indhold

Analysens indeholder fire hovedafsnit i tillæg til nærværende indlednings- og sammenfatningsafsnit.

Det første hovedafsnit relaterer sig til rammerne for DMP's opgavevaretagelse. Dette drejer sig om rammerne i forhold til DMP's organisation og kompetencer, efterspørgslen efter DMP's ydelser, interessenterne i forhold til DMP, DMP's kerneopgaver samt DMP's økonomistyring. I dette afsnit er vurderingerne og anbefalingerne i forhold til mulige effektiviseringer vedrørende DMP's rammer af mere generel karakter og vil typisk give et kvalitativt løft af opgavevaretagelsen – med mulighed for senere afledte omkostningsbesparelser.

Det andet hovedafsnit er et effektiviseringskatalog. Her gennemgås en række konkrete forslag til effektiviseringen af DMP's opgavevaretagelse – forslag, der har en mere direkte omkostningsbesparende effekt. Nogle forslag i dette afsnit repræsenterer dog også muligheder, som PwC har undersøgt, men som vi ikke kan anbefale DMP at implementere.

Endelig indeholder rapporten to øvrige hovedafsnit i form af en kort implementeringsplan og en kort beskrivelse af analysens metodiske tilgang.

Afgrænsning af analysen

Analysen fokuserer på DMP's opgavevaretagelse og omkostningerne forbundet med denne.

Analysen forholder sig således ikke til DMP's indtægtsside – heller ikke til mulighederne for at dække eventuelle fremtidige økonomiske ubalancer ved at forøge andelen af indtægtsdækket virksomhed i DMP.

Analysen forholder sig derudover ikke til ændringer i forhold til DMP's ejerskab og grundlæggende organisering. DMP er i dag ejet i fællesskab af staten, kommunerne og regionerne. DMP virker således i dag som en selvstændig mindre it-organisation, men analysen har ikke fokuseret på at opnå effektiviseringer i form af opnåelse af skalafordele gennem en afsøgning af muligheder for samarbejde eller fusion med lignende eller større it-organisationer.

Endelig har analysen ikke omfattet DMP's eksekvering af it-udviklingsprojekter herunder heller ikke eksekveringen af VanDa-projektet.

Analysens gennemførelse

Analysen er bestilt af DMP's bestyrelse og gennemført af PwC i perioden februar-april 2017.

For at sikre en optimal anvendelse af ressourcer og for at målrette analysen er budgetanalysen gennemført på baggrund af en hypotesedreven tilgang til analysen. Hypoteserne er dannet på baggrund af interviews samt materiale vedrørende opgavevaretagelsen, der er indhentet fra DMP. Ligeledes er hypoteserne løbende blevet gennemprøvet med DMP og DMP's interessenter.

Der er i analysen gennemført 21 interviews med i alt 26 deltagere. Derudover er der foretaget en kortlægning, analyse og vurdering af en række materialer i form af kontrakter, driftsdokumenter, budgetter, strategimateriale og procesbeskrivelser.

Analysens resultater er løbende drøftet med projekt- og styregruppen, ligesom der har været afholdt en workshop i forhold til drøftelse af udvalgte løsningsmuligheder. Vi har således i analysen lagt vægt på en stor inddragelse og involvering, og en række af vores anbefalinger bygger derfor på resultaterne af denne involvering. Den endelige vurdering, fremstilling af analyseresultater og anbefalinger kan dog alene tilskrives PwC.

Projektets styregruppe og bestyrelse vil på et bestyrelsesmøde i juni drøfte, hvorledes implementeringen af de vedtagne anbefalinger fra rapporten skal gribes an.

Analysens hovedresultater

Som nævnt, er det PwC's vurdering, at DMP drives forholdsvis billigt i forhold til DMP's nuværende opgavevaretagelse og de services, som DMP leverer. Analysen peger således kun på begrænsede muligheder for effektivisering jævnfør effektiviseringskataloget på side 7.

For så vidt angår umiddelbare effektiviseringsmuligheder, kan DMP opnå effektivisering på 1,2-1,9 mio. kr. årligt ved at genudbyde kontrakten med den nuværende driftsleverandør, optimere kapacitetsudnyttelsen af produktionsmiljøet og udviklingsmiljøet samt ved at revurdere følgegruppernes formål og organisering.

Hvis der ønskes at finde et større provenu, kan der findes 5-7 mio. kr. årligt ved at foretage en større strategisk nedprioritering af Danmarks Arealinformation. Dette vil dog påvirke brugerne mærkbart. Ligeledes kan der foretages en ændret brugerstyring, hvilket kan frigøre 1-2 mio. kr. årligt. En ændret brugerstyring vil dog formentlig kræve en større initialinvestering og bør derfor analyseres nærmere.

Der er en række forhold, der delvist følger af DMP's forholdsvis lave ressourceforbrug, som er værd at bemærke.

DMP er i dag en forholdsvis skrøbelig organisation, der mangler kritisk masse i forhold til en række kompetenceområder og er sårbar over for tab af nøglemedarbejdere. DMP kan grundet den nuværende organisering vanskeligt vokse eller fusionere sig til en øget kritisk masse.

PwC anbefaler derfor, at DMP er meget bevidst om deres kompetencesammensætning og således fokuserer og styrker denne inden for henholdsvis it-service-management og projektledelse.

DMP har i dag outsourcet en betydelig del af deres opgaveløsning til it-driftsleverandører og til udvikling og vedligehold af deres løsninger. PwC anbefaler, at DMP fastholder det nuværende opgavesnit mellem outsourcete og insourcete opgaver af hensyn til at opnå kritisk masse og fokusere kompetenceudviklingen inden for klart definerede opgaver vedrørende it-service-management og projektledelse.

Samtidig anbefaler PwC, at DMP øger dokumentationen af processer og systemer for at reducere risikoen for tabet af viden ved medarbejderudskiftning samt ved leverandørskifte.

Det gælder, at DMP har valgt at udforme sine leverandøraftaler således, at disse afregnes efter løbende forbrug.

Dette giver umiddelbart mulighed for at opnå fordelagtige priser, men det introducerer også en vis budgetusikkerhed. Samtidig udfordres DMP af, at en forholdsvis stor del af omkostningsbasen er bundet i udviklingsprojekter, hvilket skaber en vis usikkerhed om budgetteringen. DMP er reguleret efter statens regler under budgetloven, hvilket stiller krav til budgetopfølgning og prognosepræcision.

PwC anbefaler derfor, at DMP gennemfører en tættere opfølgning på budgetudsving for at kunne træffe rettidige, korrigerende handlinger. DMP bør derfor også føre en tæt dialog med bestyrelse såvel som Miljø- og Fødevareministeriets departement om udviklingen i det økonomiske råderum inden for det enkelte år.

Samtidig gælder det, at dem der bruger Miljøportalen ikke direkte betaler for DMP's ydelser. Staten, kommunerne og regionerne finansierer hovedparten af DMP's virksomhed, men brugerne i staten, kommunerne og regionerne er ikke nødvendigvis de samme personer som dem, der har budgetansvaret for finansieringen af DMP.

Der findes samtidig ikke egentlige servicemål, kvalitetskontrakter (SLA'er) eller lignende, der regulerer serviceniveauet over for brugerne. Dette resulterer i en manglende forventningsafstemning og i sidste ende utilfredse brugere. Der er eksempelvis observeret en væsentlig utilfredshed hos brugerne i forhold til henholdsvis system-performance og håndteringen af ændringsønsker. Det har dog ikke været muligt for PwC at identificere klare beskrivelser af, hvad tilfredsstillende system-performance er.

PwC anbefaler derfor, at DMP udarbejder et servicekatalog for DMP's ydelser for derigennem at sikre en bedre forventningsafstemning med brugerne. Ligeledes anbefaler PwC, at der fastsættes objektive servicemål, herunder performancemål, til at styre, hvorvidt DMP leverer den rette performance.

Endelig skal det bemærkes, at større fremtidige effektiviseringskrav vil formentlig betyde, at DMP bør foretage større strategiske valg. Dette kan give anledning til at foretage en revurdering af DMP's fremtidige indtægtsstruktur.

PwC anbefaler derfor, at der på sigt foretages en effektevaluering af DMP's ydelser med henblik på en drøftelse og revurdering af DMP's fremtidige indtægtsstruktur. I en sådan effektevaluering bør det specificeres, hvilke brugere, særligt inden for kommuner, regioner og stat, der drager fordele af DMP's ydelser, således at en større revurdering af indtægtsstrukturen også ses i sammenhæng med en drøftelse af de samlede gevinster for den offentlige sektor.



Afsnit i rapport	Emne	Forslag	Anbefales	Årlig effektivisering	Kvalitativ effekt	Tids-horisont	Investering
2.5	Fokusere kompetence-udviklingen	Opkvalificere DMP's medarbejdere inden for it-service-management og projektledelse. Fastholde det nuværende forhold mellem outsourcete og insourcete opgaver.	●	-	Positiv	1/2-1 år	-
2.5	Øget dokumentation	Øge dokumentation af processer og systemer for at reducere risiko for tab af viden ved medarbejderudskiftning samt ved leverandørskifte.	●	-	Positiv	10-14 mdr.	-
2.5	Objektive performance-mål	Fastsætte objektive servicemål, herunder til at styre hvorvidt DMP leverer den rette system-performance.	●	-	Positiv	1/2-1 år	-
2.5	Forventnings-afstemme med brugerne	Udarbejde servicekatalog for DMP's ydelser og derigennem sikre en bedre forventningsafstemning med brugerne.	●	-	Positiv	6-9 mdr.	-
2.5	Økonomi-styring	Tættere opfølgning på budgetudsving med henblik at kunne træffe hensigtsmæssige, korrigerende handlinger rettidigt.	●	-	Positiv	6-9 mdr.	-
2.5	Revurdering af DMP's fremtidige indtægts-struktur	Foretage en effektevaluering af DMP's ydelser med henblik på en drøftelse og revurdering af DMP's fremtidige indtægtsstruktur set i forhold til gevinsterne ved Miljøportalen.	●	-	-	-	-
3.1	Drifts-optimering	Genudbud af kontrakt med driftsleverandør for at sikre rette kompetencer, effektiv opgaveløsning og effektivisering af rutiner ved idriftsættelse.	●	0,3-0,4 mio. kr.	Ukendt	12-18 mdr.	0,3-0,4 mio. kr. (Beløb til genudbud er afsat i budgettet.)
3.2	Optimere kapacitets-udnyttelsen af produktions-miljø	Optimere kapacitetsudnyttelsen af produktionsmiljøet ved at reducere åbningstider eller tilpasse ressourceforbruget.	●	0,5-0,8 mio. kr.	Ingen/Negativ	4-8 mdr.	0,2-0,5 mio. kr.
3.3	Optimere åbningstider i udviklings-miljø	Reducere åbningstider i udviklingsmiljøet til alle hverdage mellem 02-17 og weekend mellem 06-14	●	0,3-0,4 mio. kr.	Negativ	4-8 mdr.	0,3-0,4 mio. kr.
3.4	Datafordeleren	Mulighed for at anvende datafordeleren til distribution af data	●	-	-	-	-
3.5	Danmarks Arealinfor-mation (DAI)	Strategisk fokusering i forhold til DAI, herunder lukke for GIS-brugergrænsefladen til DAI	●	5-7 mio. kr.	Negativ	2-3 år	Kræver nærmere analyse
3.6	Brugerstyring	Kan flyttes ud af DMP og fx overtages af andre med udgangspunkt i NemLog-In	●	1-2 mio. kr. afsat til bruger-styring	-	2-3 år	Kræver nærmere analyse
3.7	Følge-grupperne	Revurdere følgegruppernes formål og organisering	●	0,1-0,3 mio. kr.	Positiv	6-12 mdr.	Kræver nærmere analyse
3.8	Udvalgte drift-omkostninger	Reducere udvalgte omkostninger til den øvrige drift	●	-	-	-	-

2. Rammerne for Danmarks Miljøportals opgavevaretagelse

2.1. Organisation og kompetencer

DMP er en forholdsvis lille it-organisation sammenlignet med andre lignende offentlige instanser, såsom Statens It og Styrelsen for Dataforsyning og Effektivisering. Ligeledes har DMP som organisatorisk enhed et forholdsvis begrænset budget og antal årsværk til rådighed. Dette stiller samlet set store krav til DMP – både organisatorisk og i forhold til medarbejdernes kompetencer.

Organisations struktur

DMP fungerer som en selvstændig portal, der opererer på tværs af myndighedsgrænser og samler jord-, vand-, natur- og arealdata. Figuren nedenfor viser organiseringen af DMP. Organisationens struktur består af en bestyrelse og et sekretariat samt en rådgivende stabsgruppe, som understøtter sekretariatets bestyrelsesbetjening. Til at understøtte udviklingen er der oprettet fem miljøfaglige følgegrupper, som følger de forskellige fagområder. Følgegrupperne består af seks til ni personer og er sammensat af repræsentanter fra kommunerne, regionerne og staten. I sekretariatet er der i alt ansat 16 medarbejdere, herunder én sekretariatsleder, én produktchef, én CTO (chief technology officer), to projektledere, seks systemansvarlige og en række supportmedarbejdere. Ansvarsfordelingen følger de forskellige fagområder, således at én systemansvarlig primært er allokeret til ét fagområde. Foruden den systemansvarlige er der sekundært tilknyttet en ekstra medarbejder til hvert fagområde. En medarbejders opgavevaretagelse er således primært begrænset til få specifikke fagområder.

Danmarks Miljøportal

DMP er et fællesoffentligt partnerskab mellem Miljø- og Fødevareministeriet, Kommunernes Landsforening (KL) og Danske Regioner, hvor fordelingsnøglen for stemmer og finansiering i partnerskabet er 45 % til Miljø- og Fødevareministeriet, 45 % til KL på vegne af kommunerne og 10 % til Danske Regioner på vegne af regionerne.

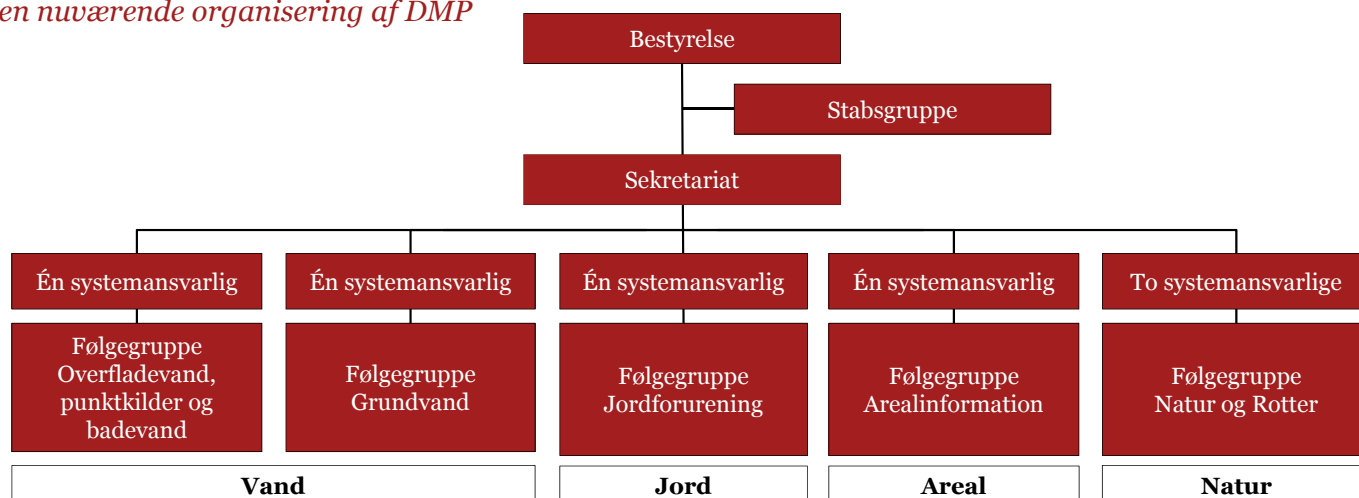
Danmarks Miljøportal er en platform til opsamling og opbevaring af natur- og miljødata, så data kan deles mellem myndigheder, borgere, organisationer og virksomheder. Miljøportalen understøtter dermed den digitale miljøforvaltning og skaber rammerne for en effektiv håndtering af miljøopgaverne i Danmark

Formål: Miljøportals overordnede formål er at understøtte miljømyndighedernes opgaveløsning og sikre et ensartet og ajourført datagrundlag på miljøområdet, at fremme digitale sagsgange på miljøområdet samt at styrke formidlingen til offentligheden.

Mission: Danmarks Miljøportal er den unikke indgang til Miljødata i Danmark og bringer data i spil, så de skaber mest mulig værdi for myndigheder, borgere og virksomheder i Danmark.

Vision: Danmarks Miljøportal er anerkendt som et mønstereksempel på et fællesoffentligt samarbejde, som skaber værdi for myndigheder, borgere og virksomheder. Danmarks Miljøportal er anerkendt som en effektiv IT drifts- og udviklingsorganisation indenfor databaser, som gør det let at forbedre datagrundlaget, få data ud og lave slutbrugerløsninger.

Den nuværende organisering af DMP



Kilde: Interviews med nøglepersoner i DMP (se bilag 1) og DMP's årsværksfordeling på fagområder og opgavetype for 2016.

Kompetenceafdækning

Det er PwC's vurdering, at den nuværende organisationsstruktur, der følger de fagområder, som fremgår af organisationsdiagrammet nedenfor, bevirker, at DMP er følsomme overfor ændringer i medarbejderstaben. En-to nøglemedarbejdere ligger inde med størstedelen af den samlede viden på et fagområde, og det er dermed forholdsvis kritisk for DMP at miste en nøglemedarbejder.

Samtidig kræver ansvarsfordelingen på fagområderne, at de systemansvarlige besidder de rette ledelseskompetencer såvel som en stor teknisk forståelse for det konkrete fagområde samt tilhørende systemer og databaser.

De høje krav til medarbejdernes kompetencer i kombination med DMP's organisationsstørrelse lægger et stort pres på rekrutteringsstrategien og DMP's evne til at fastholde interne kompetencer.

Det kan være svært for DMP at tiltrække og fastholde medarbejdere, der har den tilstrækkelige viden inden for it-service-management (ITIL – en struktureret begrebs- og procesramme i forhold til at styre og lede de it-driftsopgaver, som DMP har ansvaret for), den rette miljøfaglighed og samtidig administrative og ledelsesmæssige kompetencer.

Følgegrupperne

Det overordnede formål med følgegrupperne er at tilføre en miljøfaglig ekspertise til DMP og sikre brugerinvolvering, så udvikling og vedligeholdelse af løsninger og data er i overensstemmelse med brugernes behov.

I budgettet for 2017 er der afsat et fast beløb til hver følgegruppe som et økonomisk råderum, de frit kan anvende til at prioritere ændringsønsker indenfor. Vandområdet, det vil sige overfladevand, punktkilder og badevand, tildeles tilsammen 500.000 kr., mens de øvrige fagområder tildeles 250.000 kr. hver. Dette giver, som det fremgår af figuren nedenfor, et samlet årligt budget på 1.500.000.

Fordelingen af midlerne tager ikke umiddelbart højde for, om nogle specifikke fagområder i nogle perioder har brug for flere midler end andre. Endvidere kræver det tildelte råderum, at faggrupperne er i stand til at sætte ind dér, hvor det skaber størst værdi for alle brugere.

PwC's overordnede vurdering er, at repræsentanterne i følgegrupperne besidder den miljøfaglige ekspertise, der skal til for at kunne rådgive sekretariatet om miljøfaglige forhold inden for deres fagområde, og at grupperne ligeledes er sammensat med en rimelig fordeling af repræsentanter på tværs af partnerskabet. Det er dog et vilkår, at repræsentanterne fra kommunerne, regionerne og staten kan have forskellige og modstridende interesser. Ligeledes kan det være svært for en repræsentant, som kommer fra én kommune, at tage højde for alle 98 kommuners behov.

Følgegruppernes økonomiske råderum

Vand		Jord	Areal	Natur
Følgegruppe Overfladevand, punktkilder og badevand	Følgegruppe Grundvand	Følgegruppe Jordforurening	Følgegruppe Arealinformation	Følgegruppe Natur og Rotter
Økonomisk råderum: 500.000 kr.	Økonomisk råderum: 250.000 kr.	Økonomisk råderum: 250.000 kr.	Økonomisk råderum: 250.000 kr.	Økonomisk råderum: 250.000 kr.

Følgegrupperne råder over et budget på 1.500.000 kr.

Kilde: Interviews med nøglepersoner i DMP (se bilag 1), budgettal for 2017 og kommissoriet for følgegrupperne fra 2014.
PwC

Det er derfor PwC's vurdering, at det kan være en udfordring for følgegrupperne at bruge de tildelte midler effektivt og foretage en objektiv prioritering af ændringsønsker, som tilgodeser et flertal af brugerne.

*Følgegruppernes rådgivningsopgaver,
Kommissorium 2014*

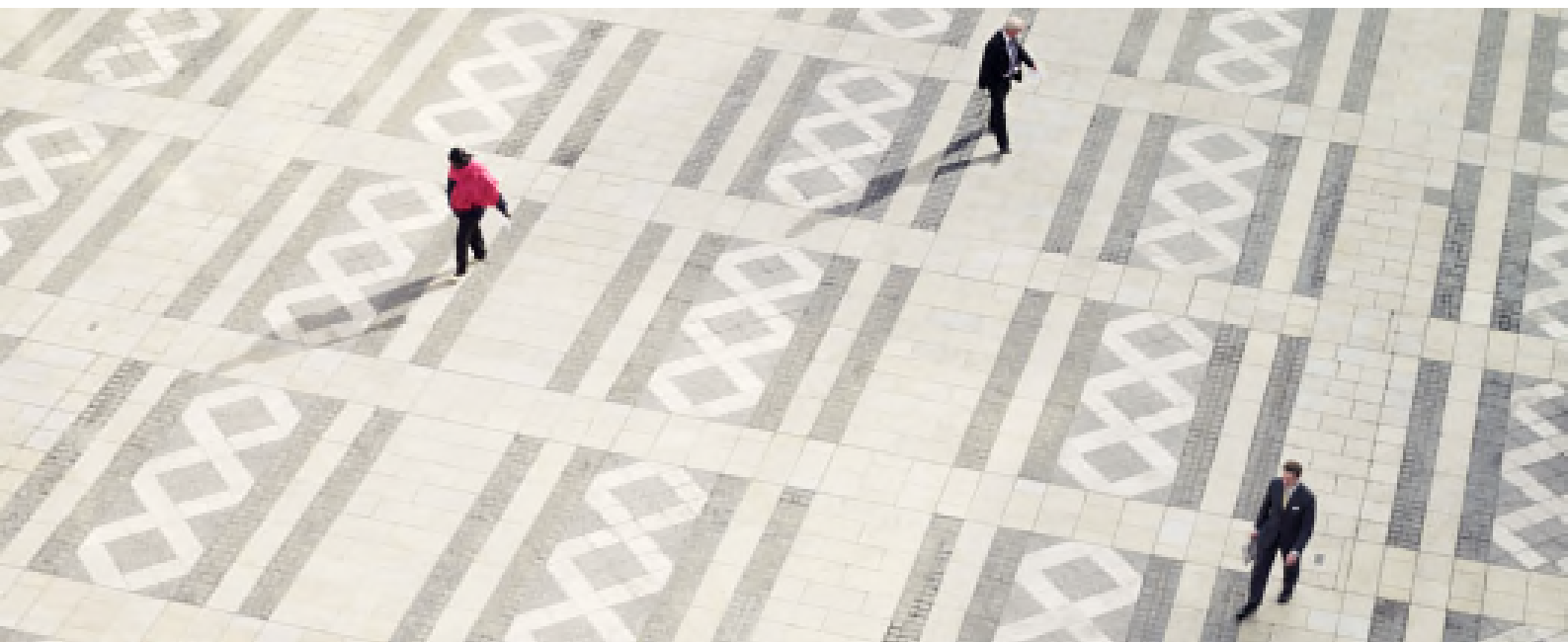
- Rådgive sekretariat om relevante miljøfaglige spørgsmål
- Oplyse sekretariat om myndighedernes miljøfaglige forretningsbehov for tekniske løsninger og data
- Oplyse sekretariat om ændringer i lovgivning, forvaltningspraksis og andet aftalegrundlag for at kunne foreslå ændringer i Miljøportalens fagdatabaser
- Rådgive sekretariatet om sammenhænge mellem Danmarks Miljøportal og tiltag fra andre myndigheder og samarbejder.

Opsummering

Rammerne for DMP's organisering samt de observationer, som PwC har gjort sig inden for dette område, giver anledning til følgende anbefalinger:

1. DMP's medarbejdere bør uddannes i principperne inden for it-service-management og projektledelse
2. Dokumentation af processer og systemer bør øges for at reducere tab af viden ved medarbejderudskiftning samt leverandørskifte
3. Følgegruppernes formål og organisering bør revurderes med henblik på en mere tværgående prioritering af følgegruppernes midler.

Anbefaling nr. 1 og 2 uddybes nærmere i afsnit 2.5, mens anbefaling 3 uddybes i afsnit 3.7.



2.2. Interessenter og brugeroplevelse

Det er hovedsageligt kommunerne, regionerne og staten, der finansierer DMP. Det er særligt kommunerne, regionerne og Miljø- og Fødevareministeriet, herunder de underliggende styrelser, der udgør de hyppigste brugere af de services, som DMP tilbyder sammen med fx anden-partsudviklere og rådgivende ingeniører. I kommunerne, regionerne og staten har brugerne dog typisk ikke direkte budgetansvar i forhold til finansieringen af DMP. Der er således en vis afstand mellem dem, der betaler for systemerne, og dem, der bruger dem. Derfor er det helt afgørende at forventningsafstemme serviceniveauet med brugerne.

Kernebrugere

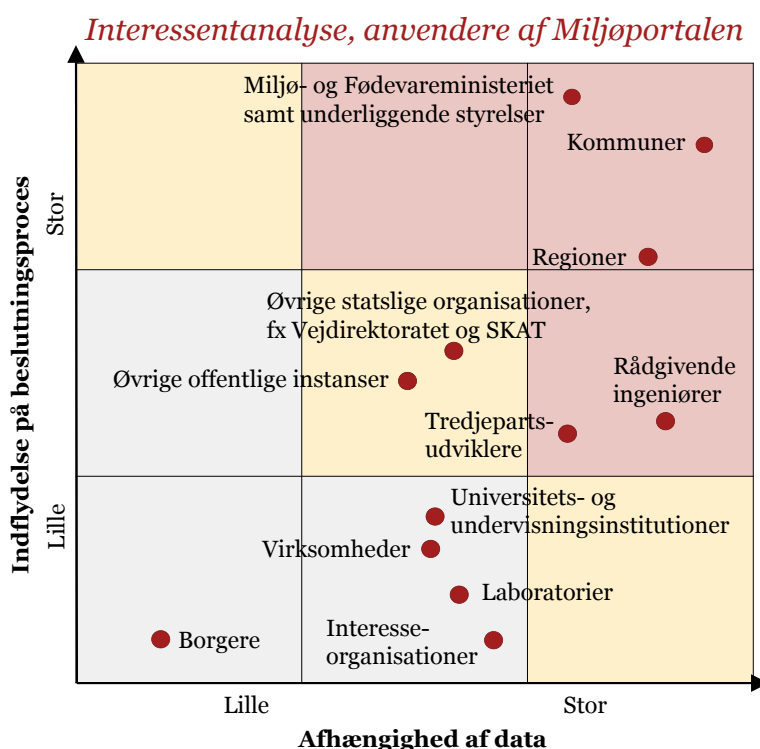
Foruden kommuner, regioner og Miljø- og Fødevareministeriet udgør de væsentlige brugere af DMP's services virksomheder, tredjepartsudviklere, laboratorier, universitets- og undervisningsinstitutioner, øvrige offentlige instanser, interesseorganisationer samt borgere.

Figuren nedenfor viser resultatet af en interessentanalyse, som PwC har foretaget i forhold til brugerne af Miljøportalen. I figuren er de forskellige brugergrupper plottet ind i forhold til afhængighed af data fra Miljøportalen og indflydelse på beslutningsprocessen hos DMP.

Analysen er foretaget med udgangspunkt i de gennemførte interviews, som fremgår af bilag 1. Figuren viser, at statslige myndigheder, kommuner og regioner udgør de vigtigste brugergrupper for DMP, eftersom de både er meget afhængige af de data, de henter fra/bringer til Miljøportalen, og samtidig har en stor indflydelse på beslutningsprocessen i form af deres ejerandel gennem KL, Danske Regioner og staten. Tredjepartsudviklere er også en gruppe, der er relativt afhængig af adgangen til data, da deres løsninger trækker på data fra Miljøportalen. De har dog ikke lige så stor indflydelse på beslutningsprocessen i DMP. Alligevel vurderer PwC, at tredjepartsudviklere udgør en væsentlig interessent for DMP, da de udvikler en række yderligere brugergrænseflader til eksempelvis kommunerne.

Brugeroplevelsen

På baggrund af de gennemførte interviews kan PwC konstatere, at der på tværs af brugergrupper er bred enighed om, at muligheden for at have adgang til samlede landsdækkende miljødata gennem Miljøportalen resulterer i en væsentlig tidsbesparelse hos brugerne, når disse miljødata skal anvendes i en faglig opgaveløsning.



Kilde: Interviews med interessenter og nøglepersoner i DMP (se bilag 1),

På baggrund af interviewene kan det ligeledes konkluderes, at Miljøportalen udgør et vigtigt redskab i daglige opgaveløsning – særligt i forhold til kommuner, regioner og Miljø- og Fødevarerministeriet. DMP's services skaber således generelt stor værdi hos brugerne – og særligt hos brugerne indenfor ejerkredsen af DMP.

Blandt nogle af de brugere, som PwC har interviewet, ses dog en skepsis i forhold til den oplevede system-performance. Brugernes skepsis ses særligt i relation til PULS (herunder badevand), Naturdatabasen og DAI. I forbindelse med PULS påpeges længere perioder, hvor det ikke har været muligt at tilgå systemet. Samtidig påpeger de adspurgte, at PULS kan være svær at navigere i og at dokumentationen ikke er særlig god. I forbindelse med Naturdatabasen oplever de adspurgte, at det er for besværligt og, at det tager lang tid at fremsøge informationer, mens det i forbindelse med DAI påpeges, at systemet er for langsomt.

En stor del af de brugere, som PwC har interviewet, har ligeledes givet udtryk for at processen omkring håndtering af ændringsønsker er uigennemsigtig, og at det kan være svært at få selv mindre ændringsønsker igennem. Det er PwC's vurdering at denne uigennemsigthed og ventetid er med til at skabe frustration blandt DMP's brugere.

Brugerne anderkender således generelt værdien af Miljøportalens ydelser, men ønsker samtidig også mere funktionalitet og bedre system-performance. Dette ønske skaber – sammenholdt med DMP's snævre økonomiske rammer – et behov for en øget forventningsafstemning med brugerne.

Opsummering

På baggrund af de afholdte interviews med DMP's interessenter og PwC's observationer vedrørende brugernes oplevelse af serviceniveauet anbefaler PwC følgende initiativer:

1. Fastsættelse af objektive performancemål for DMP's systemer og services
2. Udarbejdelse af et servicekatalog, der har til formål at forventningsafstemme med brugerne i forhold til den system-performance og det serviceniveau, som brugerne kan forvente af DMP inden for DMP's økonomiske ramme.

Begge initiativer uddybes nærmere under afsnit 2.5.



2.3. Økonomi

Karakteren af DMP's omkostninger betyder, at en stor del af omkostningsbasen er svingende, hvilket stiller krav til økonomistyringen på kort sigt. Samtidig er DMP's fremtidige økonomiske prioriteringer på lang sigt bundet op på udviklingen af VanDa-projektet.

DMP's samlede omkostningsbase udgjorde i 2016 46,9 mio. kr. jf. tabellen nedenfor, hvor omkostningsbasen er fordelt på omkostningsarter.

Omkostningsart	mio. kr.
Personaleomkostninger	7,0
Husleje	0,8
Andre ordinære driftsomkostninger	26,3
Af- og nedskrivninger	11,3
Finansielle omkostninger	1,5
Omkostninger i alt	46,9

Økonomistyring og fordeling af omkostninger

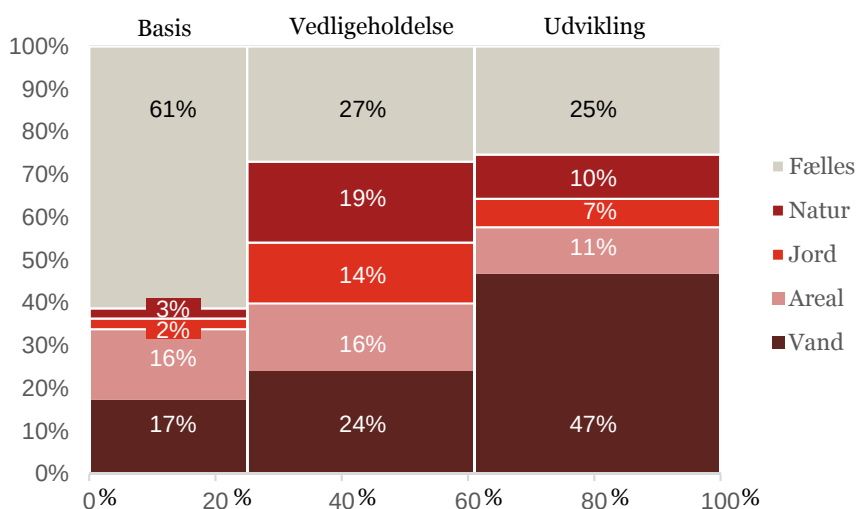
DMP's økonomi er reguleret gennem finansloven, og dermed er DMP underlagt budgetvejledningens bestemmelser samt budgetlovens krav til styring af det økonomiske resultat.

DMP havde ifølge årsrapporten for 2016 et samlet overskud på 0,1 mio. kr., men i dette resultat indgik bl.a. et ekstrabidrag fra parterne KL, regionerne og staten på 1,3 mio. kr. Et muligt merforbrug i 2016 blev identificeret forholdsvis sent og medførte en større opbremsning i DMP's udgifter i løbet af året. I figuren nedenfor ses fordelingen af DMP's omkostninger for 2016.

Omkostningerne er opdelt på vedligeholdelsesaktiviteter, udviklingsaktiviteter og øvrige basisomkostninger, og de er desuden opdelt på fire overordnede fagområder og et fællesområde. Under øvrige basisomkostninger indgår omkostninger til drift, licenser og administration. Ligeledes dækker omkostninger til fælles aktiviteter over de omkostninger, som det ikke har været muligt at allokere ud på fagområderne. Figuren viser at 47 % af omkostningerne, der vedrører udviklingsaktiviteter, er allokeret til vandområdet, mens omkostningerne til vedligeholdelsesaktiviteter fordeler sig mere ligeligt mellem vand- og naturområdet med henholdsvis 24 % og 19 %.

I 2016 er en meget betydelig del af de totale omkostninger allokeret til vandområdet. Samtidig udgør omkostningerne til vedligeholdelses- og udviklingsaktiviteter en nogenlunde ligelig andel af de samlede omkostninger med 36 % allokeret til vedligeholdelsesaktiviteter og 39 % til udviklingsaktiviteter.

Procentvis fordeling af de samlede omkostninger i 2016



Grundlæggende betyder fordelingen af omkostninger, at en meget stor del af omkostningerne er allokeret til vedligeholdelse af it-systemer og udvikling af nye systemer. Særligt i forhold til it-udviklingen betyder det, at der stilles store krav til økonomistyringen for at kunne honorere statens krav til prognosepræcision i styringen. PwC har dog observeret, at budget-opfølgningen og økonomistyringen ikke har været tilstrækkeligt systematiseret, fx i forhold til rettidig opfølgning på afvigelser i budgettet samt til controlling af udvalgte omkostninger.

Afskrivninger på VanDa binder økonomien fremadrettet

I 2016 udgjorde afskrivninger på tidligere udviklingsprojekter ca. 27 % af DMP's samlede omkostninger. DMP er på nuværende tidspunkt i gang med at udvikle den nye overfladevandsdatabase, VanDa, som har til hensigt at erstatte de nuværende fagsystemer området for rent overfladevand (STOQ, WinRambi, WinBio, Aquabase, Fiskbase og MFSbase). Det er planen at VanDa skal stå færdig primo 2019.

Den første figur nedenfor viser de samlede afskrivninger og renter for fagområderne og medtager endvidere de budgetterede afskrivninger for VanDa-projektet. Det gælder således, at VanDa i de kommende år vil udgøre en stadigt større del af DMP's omkostningsbase i form af en række udviklingsomkostninger, som får betydning for det bevillingsmæssige forbrug i form af afskrivninger.

Som det fremgår af den næste figur nedenfor, betyder de nye afskrivninger på VanDa, at DMP i høj grad allerede nu har disponeret over det fremtidige strategiske råderum for en kommende årrække i forhold til et uændret omkostningsniveau. Figuren viser de omkostninger, som DMP har budgetteret med fremadrettet, hvor VanDa er indregnet. Selv om de nuværende systemer således færdigafskrives, er det økonomiske råderum stadig forholdsvis stramt i de kommende år grundet VanDa-projektet.

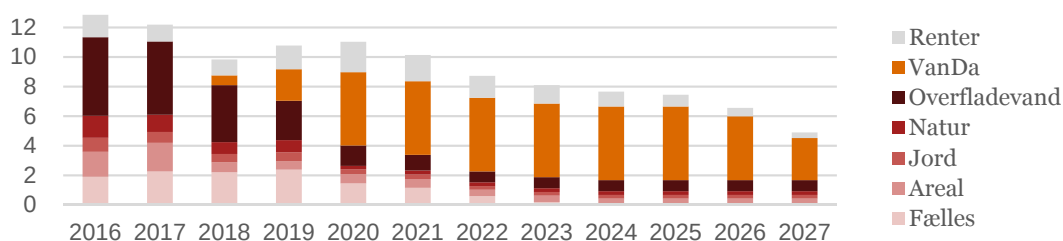
Leverandørlandskabet tegner en stor del af omkostningerne

Af DMP's andre ordinære driftsomkostninger og afskrivninger anvendes en stor del af disse omkostninger til eksterne it-konsulenter til udvikling, drift og vedligeholdelse af systemerne.

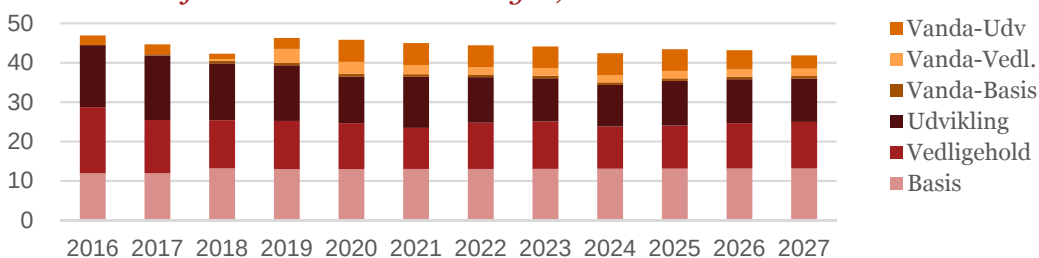
DMP anvender Progressive som driftsleverandør, mens de til udvikling og vedligehold af DAI har en kontrakt med Netcompany, og til øvrig udvikling samt brugerstyring anvender de konsulenter fra Globeteam.

DMP brugte i 2016 ca. 1,7 mio. kr. på konsulent-ydelser fra Progressive, og ca. 9,1 mio. kr. på ydelser fra Globeteam. Netcompany er derimod en ny leverandør hos DMP (valgt i 2016), hvorfor de ikke udgjorde en særligt stor del af den samlede omkostningsbase i 2016. For 2017 forventes Netcompany at ville fakturere ca. 2,7 mio. kr., idet der ligger en større opgave på 1,2 mio.kr. til gennemførelse.

VanDas del af de samlede afskrivninger til systemer, mio. kr.



VanDas del af de samlede omkostninger, mio. kr.



Fælles for alle leverandørkontrakterne er, at de ikke indeholder nogen aftagerpligt. Dette betyder, at DMP har mulighed for at stoppe fx udviklingen af nye ændringsønsker, hvis der ikke er flere penge i budgettet. En sådan handling kræver dog fleksibilitet på andre områder, herunder at omfanget af opgaver kan begrænses eller vente til næste budgetår – eller alternativt at budgettet kan overskrides med ekstra bevilling.

Med afsæt i de gennemførte interviews er det PwC's observation, at særligt DMP's driftsleverandør har haft svært ved at tilbyde og fastholde de kompetencer, som det kræves at drifte DMP's cloud-platform.

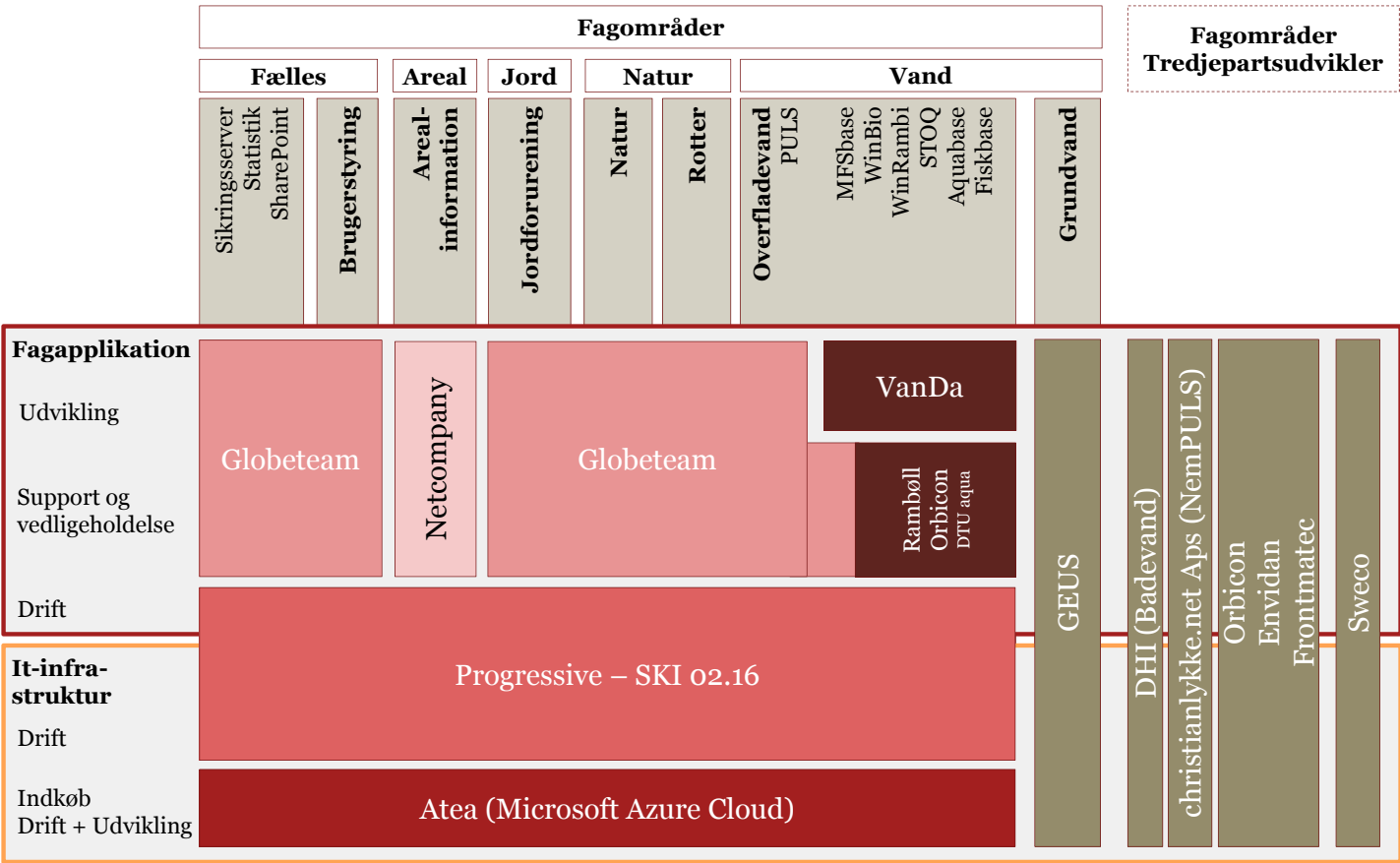
Opsummering

Ovenstående leder frem til følgende anbefalinger:

1. Fokus på en stram økonomistyring og budgetopfølgning
2. Genudbud af kontrakt med driftsleverandør for at sikre de rette kompetencer og en effektiv opgaveløsning samt effektivisering af rutiner ved idriftsættelse.

Anbefaling 1 uddybes nærmere i afsnit 2.5, mens anbefaling 2 uddybes i afsnit 3.1.

Overblik over DMP's leverandørlandskab



2.4. DMP's kerneopgaver og de fremtidige økonomiske rammer

Siden etableringen i 2007 har DMP udvidet sine kerneopgaver fra at være en portal, hvis formål udelukkende var at samle og tilgængeliggøre miljødata, til i dag også at tilbyde og udvikle slutbrugerløsninger. På sigt kan dette være en udfordring, da et forestående bevillingsfald vil skabe udfordringer i forhold til DMP's nuværende opgavevaretagelse.

DMP's kerneopgaver

Figuren nedenfor viser produktionsmiljøet for Miljøportalen og de services, der ligger under de forskellige fagområder. Figuren illustrerer, hvordan Miljøportalen både fungerer som en platform, der indsamler data (Data ind), og en platform, der stiller data til rådighed for brugerne (Data ud). DMP tilbyder i dag deres brugere en række simple brugergrænseflader, såsom NaturAppl til inddatering af naturdata til Naturdatabasen, Screeningsværktøjet inden for fagområdet Jord og en række brugergrænseflader på området for overfladevand. Derudover tilbyder DMP løsningen Danmarks Arealinformation (DAI), som udgør en fælles slutbrugerløsning, der viser miljødata hentet fra de forskellige fagområder i et webGIS.

Danmarks Arealinformation (DAI)

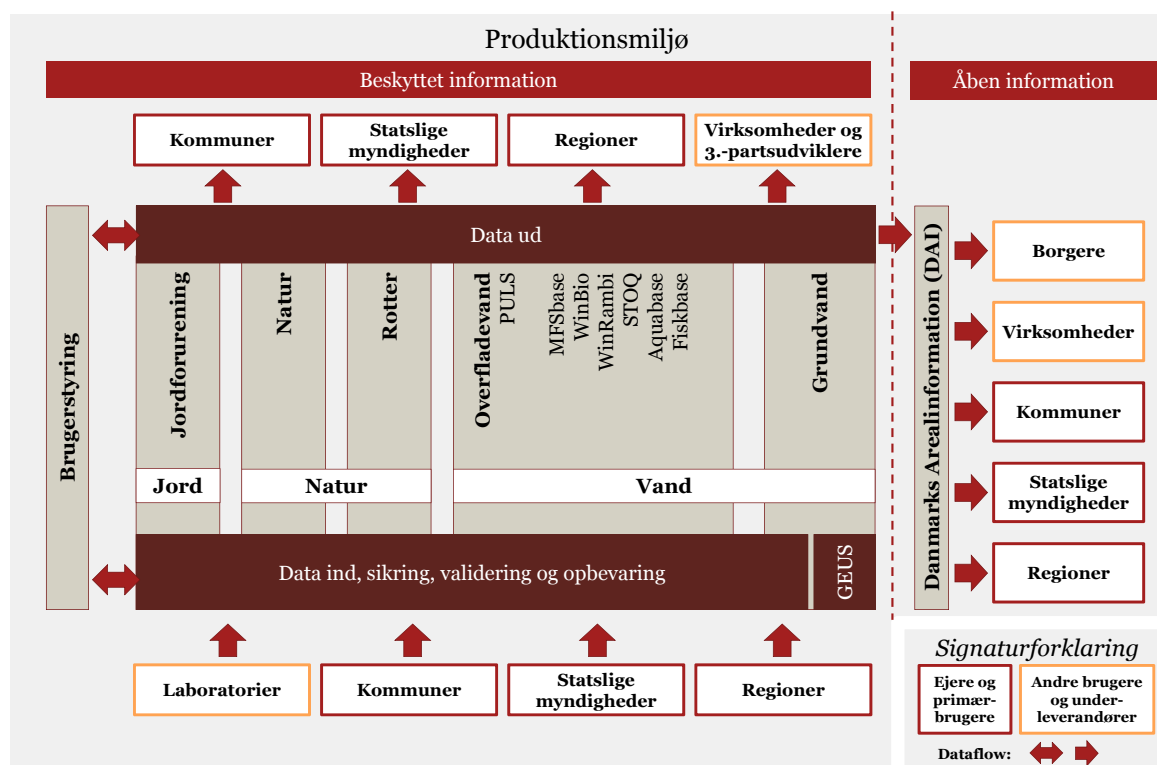
Som det fremgår af figuren nedenfor, er DAI den eneste af DMP's løsninger, hvor information er frit tilgængeligt for alle (Åben information). For at tilgå informationer fra de øvrige fagsystemer kræver det, at man er registreret som bruger og dermed indgår i brugerstyring.

I 2016 stod DAI alene for 14 % af de samlede omkostninger. Frem til 2027 har DMP budgetteret med, at mellem 12 og 16 % af de samlede omkostninger allokeres til DAI. DAI udgør således i dag en væsentlig andel af DMP's samlede budget – særligt set i forhold til at udviklingen af slutbrugerløsninger ikke var en del af DMP's oprindelige formål.

Brugerstyring

Den allerførste brugerstyring af DMP's systemer blev lanceret i 2007, hvilket var før NemLog-in blev taget i brug som en infrastrukturkomponent i den offentlige digitalisering. Den brugerstyring, som DMP anvender i dag, er version 3 af den oprindelige brugerstyring.

Overblik over brugerstyring, produktionsmiljø og DAI



En række af de gennemførte interviews peger på brugerstyringen som et område, hvor DMP vil kunne opnå en fremadrettet effektivisering. I 2016 gik 4 % af de samlede omkostninger til brugerstyring. Frem til 2027 er der budgetteret med mellem 1 og 4 % af de samlede omkostninger til brugerstyring. Brugerstyring kan i dag ikke opfattes som en egentlig kerneopgave, men som en forudsætning for DMP's produktionsmiljø. Ligeledes gælder det, at DMP's brugerstyring anvendes af (og sælges til) andre offentlige organisationer.

Større fremtidige strategiske valg

Med den givne fremtidige økonomiske binding grundet VandDa-projektet, fremtidige effektiviseringskrav til driften samt brugernes forventninger til Miljøportalens generelle funktionalitet og ønsket om fortsat at udvikle slutbrugerløsninger kan DMP i på sigt risikere at stå med betydelige udfordringer i forhold til ønskerne til opgavevaretagelsen og den tilhørende finansiering af DMP.

De nuværende forventninger til DMP's fremtidige opgaveløsning, stiller DMP og parterne bag Miljøportalen foran en række større strategiske valg i forhold til DMP's fremtidige virke. Større fremtidige effektiviseringskrav vil formentlig betyde, at DMP bør foretage større strategiske fravalg i forhold til den nuværende opgaveløsning. Dette kan fx være at fjerne DAI fra Miljøportalen eller at fjerne brugerstyringen og i stedet anvende NemLog-in.

Derudover kan parterne foretage en revurdering af DMP's indtægtsstruktur på baggrund af en nærmere analyse af DMP's effekter og finansiering.

Opsummering

Ovenstående scenarier leder frem til følgende anbefalinger:

1. Undersøg mulighederne for at foretage større strategiske fravalg – fx ved at fjerne DAI fra Miljøportalen
2. Undersøg mulighederne for at flytte brugerstyringen ud af DMP, så den overtages af andre med udgangspunkt i NemLog-in
3. Revurdér DMP's indtægtsstruktur på baggrund af en nærmere analyse af effekter og finansiering.

Anbefaling 1 uddybes nærmere under afsnit 2.5, mens anbefaling 2 uddybes i afsnit 3.6. Anbefaling 3 uddybes i afsnit 3.8.

2.5. anbefalinger på baggrund af gennemgangen af rammerne for DMP

Emne	Forslag	Anbefales	Kvalitativ effekt	Tidshorisont
Fokuseret kompetenceudvikling	Uddanne DMP i principperne inden for it-service-management og projektledelse. Fastholde det nuværende forhold mellem outsourcete og insourcete opgaver	●	Positiv	1/2-1 år
Øget dokumentation	Øge dokumentation af processer og systemer for at reducere risiko for tab af viden ved medarbejderudskiftning samt ved leverandørskifte.	●	Positiv	10-14 mdr.
Objektive performancemål	Fastsætte objektive performancemål til at styre, hvorvidt DMP leverer den rette system-performance	●	Positiv	1/2-1 år
Forventningsafstemning med brugerne	Udarbejde servicekatalog for DMP's ydelser og derigennem sikre en bedre forventnings-afstemning med brugerne	●	Positiv	6-9 mdr.
Økonomistyring	Tættere opfølgning på budgetudsving med henblik på at kunne træffe hensigtsmæssige korrigerende beslutninger i tide	●	Positiv	6-9 mdr.
Revurdering af DMP's fremtidige indtægtsstruktur	Foretage en effektevaluering af DMP's ydelser med henblik på en drøftelse og revurdering af DMP's fremtidige indtægtsstruktur set i forhold til gevinsterne ved Miljøportalen	●	-	-

● Anbefales ● Kræver nærmere analyse ● Anbefales ikke

Ovenstående tabel viser et samlet overblik over PwC's anbefalinger til DMP på baggrund af den indledende gennemgang af rammerne for DMP's opgavevaretagelse. Anbefalingerne er uddybet i de efterspørgende underafsnit.

Fokuseret kompetenceudvikling

I afsnit 2.1. blev det konstateret, at en medarbejder hos DMP både skal besidde de rette tekniske, miljøfaglige, administrative, og ledelsesmæssige kompetencer. En systemansvarlig hos DMP skal eksempelvis både kunne forstå sig på it-service-management samt tekniske og miljøfaglige forhold, samtidig med at vedkommende skal kunne tage et ledelsesansvar inden for sit ansvarsområde. Det blev ligeledes konstateret, at det kan være en udfordring for DMP at rekruttere medarbejdere med et sådant sæt af kompetencer.

Givet DMP's størrelse kan det være vanskeligt at opnå kritisk masse i forhold til kompetence-sammensætningen af DMP's medarbejdere.

DMP bør dog tilstræbe af opnå maksimal kritisk masse inden for it-service-management og projektledelse og bør derfor fokusere kompetenceudviklingen i forhold til disse områder. Derfor anbefaler PwC, at DMP fokuserer den løbende kompetenceudvikling af de medarbejdere, som er ansat i dag, ved at styrke deres kompetencer inden for it-service-management og projektledelse.

PwC finder det derfor ikke relevant, at DMP sender deres medarbejdere på kurser i miljøfaglige forhold, eftersom denne viden bedst oparbejdes gennem de daglige arbejdsopgaver og i koordination med DMP's brugere.

DMP har i dag outsourcet en betydelig del af deres opgaveløsning til it-driftsleverandører og til udvikling og vedligehold af deres løsninger. PwC anbefaler, at DMP fastholder det nuværende opgavesnit mellem outsourcete og insourcete opgaver af hensyn til at opnå kritisk masse og fokusere kompetenceudviklingen inden for klart definerede opgaver vedrørende it-service-management og projektledelse.

Øget dokumentation

Hvis DMP øger brugen og omfanget af dokumentation i forhold til deres processer og domæneviden, vil DMP i fremtiden være mindre følsomme over for medarbejderudskiftning og leverandørskifte. PwC anbefaler således, at DMP retter et større fokus og flere ressourcer mod at dokumentere processer og arbejdsgange samt de forskellige systemer for derved at minimere den videns, der går tabt ved medarbejderudskiftning i medarbejderstaben og ved leverandørskifte.

Øget dokumentation vil ligeledes gøre det nemmere for nye medarbejdere at overtage arbejdsopgaver og opbygge domæneviden.

Objektive performancemål

Der er observeret en væsentlig utilfreds hos brugerne i forhold til system-performance og håndteringen af ændringsønsker. Det har ikke været muligt for PwC at identificere klare beskrivelser af, hvad en tilfredsstillende system-performance er. Det er PwC's anbefaling, at DMP skal opstille nogle klare performancemål, som kan fungere som målbare KPI'er i forhold til at vurdere, hvorvidt et system performer som det skal.

Det er i dag brugerne som ofte rapporterer, hvis systemet er nede eller en service ikke performer som forventet. Hvis DMP i stedet har objektive performancemål, er det nemmere at styre forventninger hos brugerne.

Forventningsafstemning med brugerne

Der findes ligeledes ikke egentlige servicemål, kvalitetskontrakter eller lignende, der regulerer serviceniveauet over for brugerne. Dette kan resultere i en manglende forventningsafstemning og i sidste ende utilfredse og frustrerede brugere.

Ligeledes er der mange forskellige interessenter, som har vidt forskellige behov. Disse forhold gør det sværere at leve op til alle brugernes behov og indfri deres forventninger. DMP er derfor nødt til at styre brugernes forventninger og derigennem regulere efterspørgslen efter og kravene til DMP. PwC anbefaler derfor, at der oprettes et servicekatalog over de services, som DMP tilbyder.

Servicekataloget kan eksempelvis opdeles i de forskellige services og fagområder, ligesom det kan deles op, i forhold til i hvilken situation ydelsen skal leveres, fx hvis der er tale om at lægge data op eller trække data ud af Miljøportalen. Et eksempel på denne opdeling er illustreret i figuren nedenfor.

Eksempel på servicekatalog

	Vand	Natur	Jord	Areal		Beskrivelse af servicekataloger		Indhold i servicekataloger
Data ind					▶	Servicekatalog over services, der anvendes til at lægge data ind	▶	Beskrivelse af serviceniveauet samt den system-performance, som brugerne kan forvente inden for de forskellige webservices og slutbrugerløsninger
Udstilling af data					▶	Servicekatalog over services, der udelukkende bruges til at udstille data på tværs af fagsystemer (herunder DIA)	▶	
Data ud					▶	Servicekatalog over services, der anvendes til at trække data ud	▶	

Økonomistyring

Som belyst under afsnit 2.3 er DMP underlagt statens generelle bevillingsregler, og DMP er dermed også omfattet af budgetlovens bestemmelser. Med en økonomi, hvor en stor del af omkostningsbasen vedrører udviklingsprojekter, er der behov for en meget stram økonomistyring i DMP – også strammere end den hidtidige. Givet DMP's størrelse samt udviklingsprojekternes og driftskontrakternes andel af DMP's samlede økonomi er der i økonomien også en iboende budgetrisiko for enten positive eller negative budgetudsving. DMP bør derfor desuden føre en tæt dialog med Miljø- og Fødevareministeriets departement om udviklingen i råderummet inden for det enkelte år.

PwC vil derfor anbefale DMP at indføre en mere systematisk budgetopfølgning herunder tættere opfølgning på budgetudsving med henblik på at kunne træffe rettidige og hensigtsmæssige korrigerende beslutninger. Samtidig vil en øget dokumentation og en mere systematisk proces i forhold til økonomistyringen kunne nedbringe risikoen for fejl i forbindelse med ændringer i medarbejderstaben.

Revurdering af DMP's fremtidige indtægtsstruktur

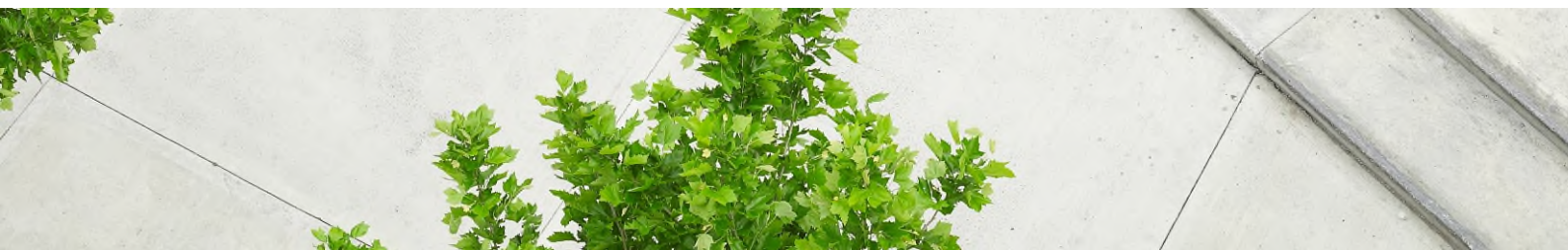
DMP står i fremtiden over for en større ubalance i forhold til forventningerne til DMP's fremtidige opgaveløsning og en større fremtidig reduktion af DMP's tilskud. Ligeledes vil der formentlig fremadrettet stadig være en betydelig efterspørgsel efter DMP's ydelser – særligt indtil DMP får iværksat en bedre forventningsafstemning med brugerne.

Ifølge DMP er den betydelige efterspørgsel efter DMP's ydelser et udtryk for Miljøportalens succes. Efterspørgslen efter DMP's ydelser bør dog også vurderes, i forhold til at en række af ydelserne fremstår gratis for brugerne.

Der findes i dag ikke nogen effektevaluering af, hvilke samfundsøkonomiske gevinster Miljøportalen leverer. I forlængelse heraf findes der heller ikke præcise evalueringer af, hvilke brugere der drager fordel af Miljøportalen – direkte eller indirekte.

Indeværende analyse indikerer dog, at en række af de brugere, der drager de største fordele af Miljøportalen, findes i kommunerne og regionerne samt i forholdsvis afgrænsede dele af staten.

PwC anbefaler derfor, at der på sigt foretages en effektevaluering af DMP's ydelser med henblik på en drøftelse og revurdering af DMP's fremtidige indtægtsstruktur. I en sådan effektevaluering bør det specificeres, hvilke brugere – særligt inden for kommuner, regioner og stat – der drager fordel af DMP's ydelser, således at en større revurdering af indtægtsstrukturen også ses i sammenhæng med en drøftelse af de samlede gevinster for den offentlige sektor.



3. Effektiviseringskatalog

3.1. Driftoptimering

Forslag	Anbefales	Årlig effektivisering	Kvalitativ effekt	Tidshorisont	Investering
Genudbud af kontrakt med driftsleverandør for at sikre de rette kompetencer og en effektiv opgaveløsning samt effektivisering af rutiner ved idriftsættelse	●	0,3-0,4 mio. kr.	Ukendt	12-18 mdr.	0,3-0,4 (Beløb til genudbud er afsat i budgettet.)

Observation

Som tidligere beskrevet anvender DMP Progressive som driftsleverandør. Her har vi observeret, at der i forbindelse med den nuværende driftsaftale har været en stor udskiftning af konsulenter fra Progressive.

I de ca. 3½ år, hvor DMP har haft Progressive som driftsleverandør, har Progressive mistet et tocifret antal konsulenter med kompetencer inden for Microsoft Azure, som alle har arbejdet for DMP.

Derudover har PwC konstateret, at alle de timer, der er blevet faktureret i løbet af 2016, har været til aftalens højeste timepris, på trods af at der i aftalen findes andre konsulentkategorier, herunder juniorkonsulent og specialist, til lavere timepriser.

Endelig har PwC i forhold til DMP's kontrakt med driftsleverandøren observeret, at værktøjet SCOM er specificeret. Det er PwC's vurdering, at dette værktøj ikke er optimalt til at overvåge cloud-ressourcer i den nuværende Azure-løsning.

Ifølge kontrakten udløber aftalen 1. april 2017, men den kan dog forlænges i yderligere 18 måneder.

Implikation

Med hyppige skift af konsulenter kan det være vanskeligt at sikre en optimal anvendelse af ressourcerne på driftsleverandøraftalen med Progressive. De mange ressourceskift kan betyde, at DMP løbende skal koordinere og indgå i relationer med nye konsulenter, ligesom det må forudsættes, at nye konsulenter vil skulle bruge et vist tidsrum til at opnå den nødvendige domæneviden.

Det er muligt at forsætte med den nuværende leverandør i yderligere 18 måneder, men det vil være svært at få gode og fremsynede ændringer igennem, hvis ikke der sker en tæt opfølgning med leverandøren.

Anbefaling

PwC anbefaler at DMP snarest muligt genudbyder driftsaftalen af DMP's it-infrastruktur. Et genudbud vil kunne medføre forbedringer på flere punkter herunder:

- Det talte sprog: Dansk
- SCOM til overvågning
- Dokumenteret erfaring med Azure.

Hvis DMP frafalder kravet om, at driftsleverandørens konsulenter skal tale dansk, vil det forventeligt åbne muligheder for at opnå lavere timepriser. Hvis DMP frafalder kravet om, at driftsleverandøren skal udføre overvågning og i stedet anvende den indbyggede overvågning i Azure, kan dette eventuelt helt udelades i en fremtidig aftale.

Karakteristika

Ved at genudbyde driften kan det sikres, at de rette kompetencer tilføres DMP fremadrettet. Sideløbende med de effektiviseringer, der arbejdes med hos DMP, kan driftsoperatørens tidsforbrug nedbringes. PwC vurderer således, at der i kombination med et genudbud og en effektivisering af rutiner ved idriftsættelse kan spares 0,3-0,4 mio. kr. årligt på denne kontrakt, uden at det vil få nævneværdig negativ indflydelse på kvaliteten. Ud over den ene mio. kr. der er afsat i budgettet for 2018 til genudbud af driften, vurderer PwC, at der vil skulle bruges ca. 0,3-0,4 mio.kr. på at realisere de nødvendige effektiviseringer. Udbud og effektivisering bør kunne gennemføres inden for 12-18 måneder.

3.2. Optimere kapacitetsudnyttelsen af produktionsmiljø

Forslag	Anbefales	Årlig effektivisering	Kvalitativ effekt	Tidshorisont	Investering
Optimering af kapacitetsudnyttelsen af produktionsmiljøet ved at reducere åbningstider eller tilpasse ressourceforbruget	●	0,5-0,8 mio. kr.	Ingen/Negativ	4-8 mdr.	0,2-0,5 mio. kr.

Observation

PwC har konstateret, at DMP i februar 2017 kørte alle services i produktionsmiljøet i døgndrift, svarende til 168 timer om ugen. En af de mange fordele ved brug af cloud-teknologi er, at man kan købe systemressourcer på timebasis. Det vil sige, at en given server ikke skal køre hele tiden, men at serverkapaciteten kan skaleres op og ned efter behov.

PwC har gennem interviews med DMP's interessenter konstateret, at behovet for at kunne tilgå produktionsmiljøet hovedsageligt ligger inden for normal arbejdstid, det vil sige på hverdage kl. 8-16, svarende til 40 timer om ugen. Enkelte opdateringer fra laboratorier sker i ydertimerne af dagen, og der vil også fra tid til anden være behov for, at der kan arbejdes med vigtige opgaver uden for normal åbningstid.

Implikation

Den nuværende fordeling af ressourcer (virtuelle servere) er ikke hensigtsmæssig, idet kapaciteten dels ikke matcher behovet, som er størst inden for normal arbejdstid, og dels forbruger ressourcer, som ikke er nødvendige.

Anbefaling

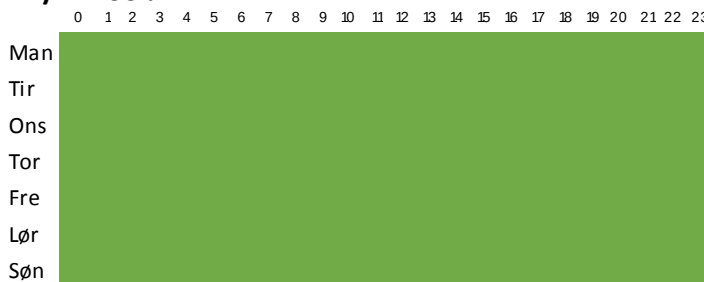
PwC anbefaler, at DMP foretager en af følgende tiltag for at optimere kapacitetsudnyttelsen af produktionsmiljøet:

1. Reducere åbningstider til alle hverdage mellem 7-22 og weekend mellem 8-16 (54 %)
2. Gennemfører de planlagte konsolideringstiltag, der allerede arbejdes med, og som forventes at kunne reducere ressourceforbruget som i anbefaling 1.

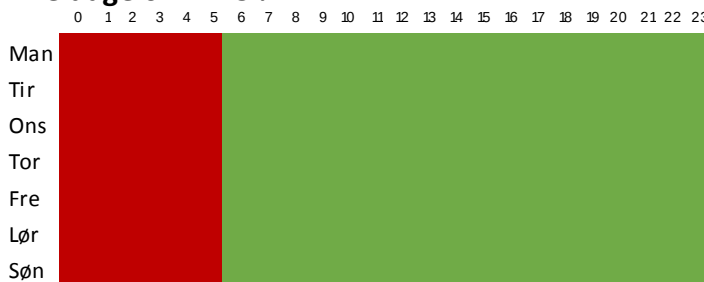
Anbefaling 1 er illustreret i figuren til højre, mens anbefaling 2 fremgår af figuren på næste side.

Åbningstider i produktionsmiljø

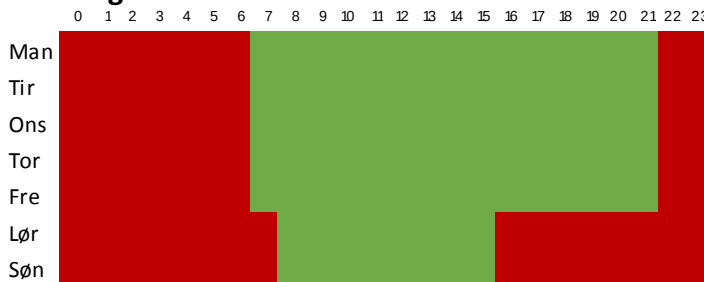
24/7: 100 %



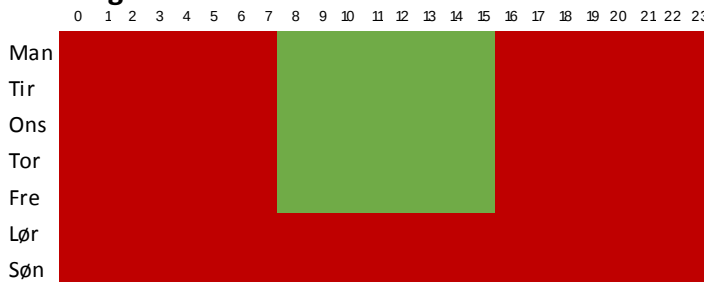
Alle dage 6-24: 75 %



Hverdage 7-22 & Weekend 8-16: 54 %



Hverdage 8-16: 25 %



■ Åbent ■ Lukket

I det omfang DMP ikke ønsker at reducere åbningstider til alle hverdage mellem 7-22 og weekend mellem 8-16 (54 %), som angivet i anbefaling 1, men stadig ønsker tilsvarende besparelser, anbefaler PwC, at man gennemfører de planlagte konsolideringstiltag, der allerede arbejdes med (anbefaling 2). Anbefaling 2, som forventes at kunne reducere ressourceforbruget tilsvarende, kræver dog et mere kompliceret setup.

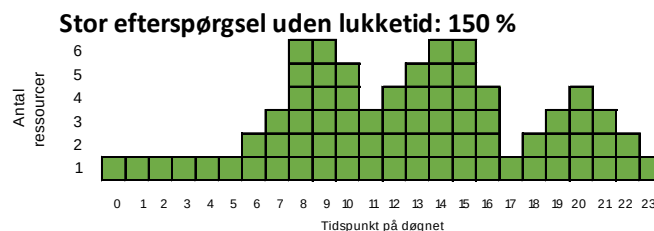
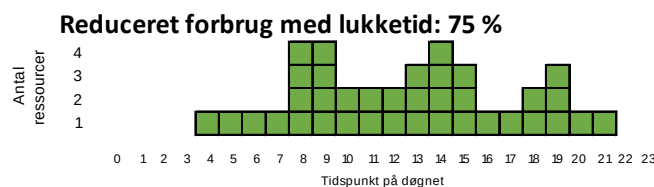
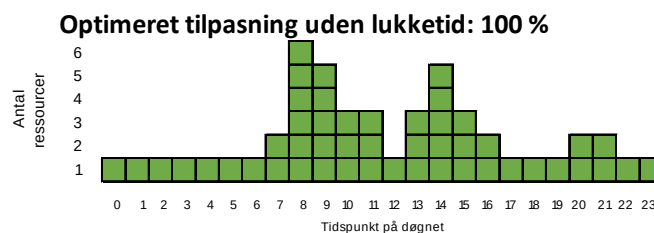
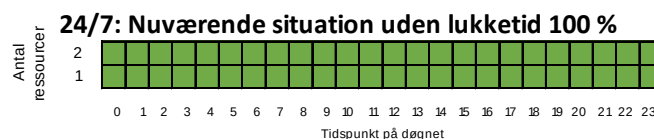
Dette kan illustreres ved at betragte figurerne til højre. I stedet for den nuværende situation, hvor der findes to ressourcer (i form af servere), som er tilgængelige døgnet rundt, kan de samme 48 ressource timer fordeles på forskellig vis. For eksempel kan der ske en bedre tilpasning af de 48 ressource timer, hvor de optimeres efter brugernes behov (100 %). Der kan også ske en tilpasset og fokuseret optimering (75 %), hvor antallet af ressourcer reduceres, og der i visse tidsrum lukkes ned, da udbuddet nu er målrettet efterspørgslen. Endelig kan kapaciteten selvfølgelig også øges (150 %), hvilket igen bør ske med brugernes behov for øje.

Det er PwC's vurdering, at DMP er på vej mod en tilstand, der udnytter Azure-plattformens muligheder for dynamisk ressourceallokering bedre.

Karakteristika for anbefaling 1

Ved at reducere åbningstiden vil der kunne spares på det faktiske Azure-forbrug. PwC har beregnet, at denne besparelse vil kunne beløbe sig til 0,5-0,8 mio.kr. årligt. Dette vil dog have den negative effekt, at der vil være lukket på visse tidspunkter af døgnet. Denne ændring vurderes at kunne gennemføres over 4-8 måneder, og det er vurderingen, at ændringen koster 0,2-0,3 mio. kr.

Åbningstider i produktionsmiljø med tilpasning af ressource timer



Karakteristika for anbefaling 2

PwC forventer, at det vil være muligt med en investering på ca. 0,5 mio. kr. at indføre de planlagte effektiviseringer inden for 4-8 måneder og opnå de samme besparelser ved kun at indføre en lille eller slet ingen lukketid. Dette vil dog kræve, at en beslutning om dette bliver taget, samt at beslutningen får den fornødne ledelsesopbakning.

3.3. Optimere åbningstider i udviklingsmiljø

Forslag	Anbefales	Årlig effektivisering	Kvalitativ effekt	Tidshorisont	Investering
Reducere åbningstider i udviklingsmiljøet til alle hverdage mellem 02-17 og weekend mellem 06-14.	●	0,3-0,4 mio. kr.	Negativ	4-8 mdr.	0,3-0,4 mio. kr.

Observation

PwC har konstateret, at i februar 2017 kørte langt de fleste services i udviklingsmiljøet i døgndrift. Set under ét var den samlede åbningstid i udviklingsmiljøet på 90 %, svarende til 151 timer om ugen. Forelagt dette var DMP's umiddelbare forventning, at åbningstiden var lavere, idet beslutningen om at slukke for udviklingssystemer, der ikke er i brug, er taget.

PwC har gennem interviews konstateret, at behovet for at kunne tilgå udviklingsmiljøet hovedsageligt ligger inden for normal arbejdstid – dog med det forbehold at der sker en del udvikling i tidszoner med seks timers tidsforskel.

Implikation

Den nuværende fordeling af ressourcer (virtuelle servere) er ikke hensigtsmæssig, idet der står servere tændt, uden at de er i brug.

Anbefaling

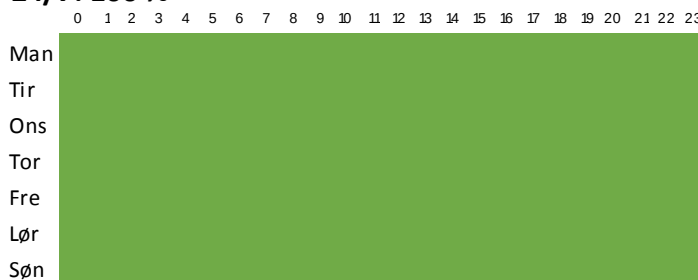
PwC anbefaler, at DMP reducerer åbningstiderne til alle hverdage mellem 02-17 og weekend mellem 06-14 (54 %). Dette kan imødekomme såvel 40 timers ugentlig åbning i Danmark og i relevante tidszoner som mulighed for weekendåbent.

Karakteristika

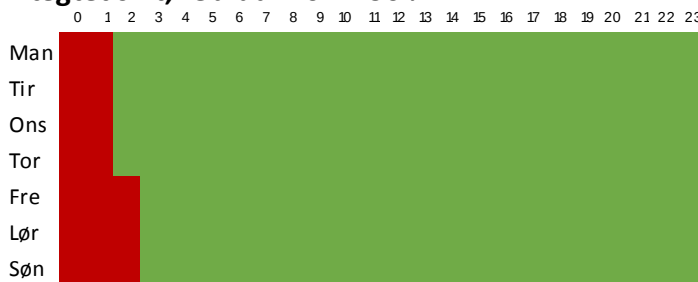
Ved at reducere åbningstiden fra 90 til 54 % vil der kunne spares på det faktiske Azure-forbrug. PwC har beregnet, at denne besparelse vil kunne beløbe sig til 0,3-0,4 mio. kr. årligt. I det omfang lukketiden passer med brugen, bør dette have meget få eller ingen negative konsekvenser. PwC vurderer, at denne ændring kan implementeres over 4-8 måneder og vil koste 0,3-0,4 mio.kr. at gennemføre.

Åbningstider i udviklingsmiljø

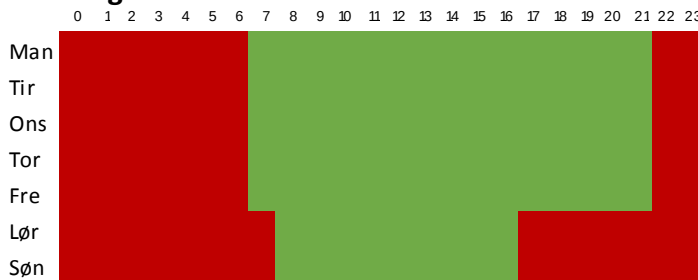
24/7: 100 %



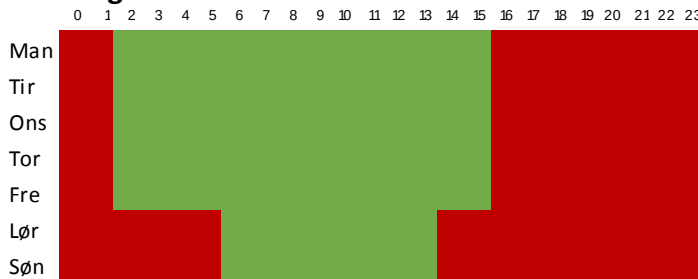
Vægtet snit, februar 2017: 90 %



Hverdage 7-22 & weekend 8-16: 54 %



Hverdage 02-17 & weekend 06-14: 54 %



■ Åbent ■ Lukket

3.4. Mulig effektivisering ved brug af Datafordeleren

Forslag	Anbefales	Årlig effektivisering	Kvalitativ effekt	Tidshorizont	Investering
Anvende datafordeleren til at udstille DMP's data	●	-	-	-	-

Observation

PwC har undersøgt muligheden for et fremtidigt samarbejde mellem Styrelsen for Dataforsyning og Effektivisering (SDFE) og DMP. SDFE står for at drive den fællesoffentlige datafordeler, og i den forbindelse har spørgsmålet været rejst, hvorvidt der ultimo 2018 vil være et potentiale i at anvende datafordeleren som en erstatning for nogle af Miljøportalens services. Dette har PwC undersøgt ved et interview med Georg Jensen, SDFE, som er kontorchef for den fællesoffentlige datadistribution.

Implikation

På baggrund af interviewet med Georg Jensen kan PwC konkludere, at Datafordeleren og Miljøportalen er fundamentalt forskellige, samtidig med at der er væsentlige afvigelser i de forretningskrav, der stilles til de to systemer.

Datafordeleren kan karakteriseres ved:

- 1) Traditionel projektmodel, der kræver meget dokumentation og et lille forandringsniveau
- 2) Udelukkende distributionsplatform – kun "data ud"
- 3) Høje sikkerhedskrav grundet opbevaring af personfølsomme data
- 4) Høj opetid, det vil sige alle dage, hele ugen, hele året (24/7/365).

Modsnævningsvis kan Miljøportalen karakteriseres ved:

- 1) Agil projektmodel med stort behov for hyppige ændringer
- 2) DMP's systemer fungerer både som ajourførings- og distributionsplatform – både "data ind" og "data ud"
- 3) DMP's fagsystemer indeholder ikke personfølsomme oplysninger
- 4) Faglige opetidskrav nærmere 8/5, det vil sige 8 timer dagligt på hverdage.

Med udgangspunkt i ovenstående kan det konstateres, at den organisering og sw forretningskrav, som de to systemer anvender, bygger på vidt forskellige tilgange.

Denne forskel er illustreret i figuren nedenfor.

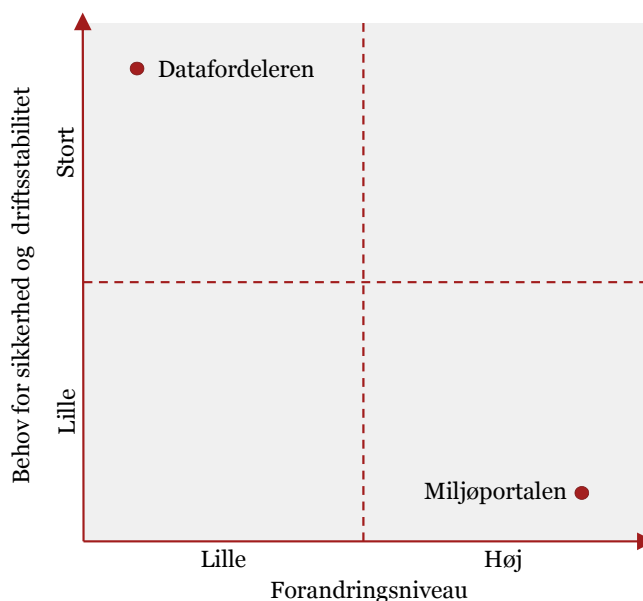
Datafordeleren har kun til opgave at udstille data, hvorimod Miljøportalen både indsamler og udstiller data. Mens Datafordeleren arbejder med høj opetid (24/7/364) og har stor fokus på sikkerhed, har DMP ikke helt samme høje behov for opetid og sikkerhed.

SDFE vil tidligst i 2018 indlede en dialog med andre parter om muligheder for at udstille øvrige data end grunddata og kan derfor først til den tid beskrive en prismodel for et sådan arbejde.

Anbefaling

PwC vurderer ikke, at det i 2017 er oplagt at forsøge at bruge Datafordeleren til at udstille DMP's data. Dels er de to organisationer fundamentalt forskellige i deres forretningsmæssige forudsætninger, og dels vil Datafordeleren tidligst i 2018 være klar til at indlede en dialog med andre parter. Endelig er det PwC's vurdering, at prisen næppe bliver attraktiv for DMP, grundet de forskellige forretnings- og projektmodeller.

Forskellen mellem Miljøportalen og Datafordeleren



3.5. Strategisk fokusering i forhold til DAI

Forslag	Anbefales	Årlig effektivisering	Kvalitativ effekt	Tidshorizont	Investering
Strategisk fokusering i forhold til DAI, herunder lukke for GIS-brugergrænsefladen til DAI	●	5-7 mio. kr.	Negativ	2-3 år	Kræver nærmere analyse

Observation

Arealinformation stod i 2016 for ca. 6,5 mio. kr. af DMP's samlede omkostninger. I årene fremad er der budgetteret med 5-7 mio. kr. til udvikling, vedligeholdelse og øvrige basisomkostninger til Arealinformation, se figur nedenfor.

Implikation

I 2017 er der budgetteret med omkostninger for 7,2 mio. kr., som ses fordelt i tabellen til højre herfor. Bemærk, at der er faste licensomkostninger, som knytter sig til det geografiske element, og der er afskrivninger på 1,9 mio. kr. fra tidligere års udvikling. Specielt for 2017 forventes der udført en opgraderingsopgave på ca. 1,1 mio. kr., som udgør en del af de 3,1 mio. kr. til vedligeholdelse og support.

Anbefaling

Der kan foretages en strategisk fokusering i forhold til DAI ved at lukke for GIS-brugergrænsefladen til DAI. En strategisk beslutning om at undlade selv at stå for Arealinformation vil fjerne en økonomisk byrde for DMP.

En sådan beslutning vil dog kræve en nærmere analyse af konsekvenserne herved, herunder udarbejdelse af en samfundsøkonomisk analyse af effekterne ved at stille data frit til rådighed. Det er PwC's umiddelbare vurdering, at der formentlig vil være negative samfundsmæssige effekter ved at lukke GIS-brugergrænsefladen til DAI.

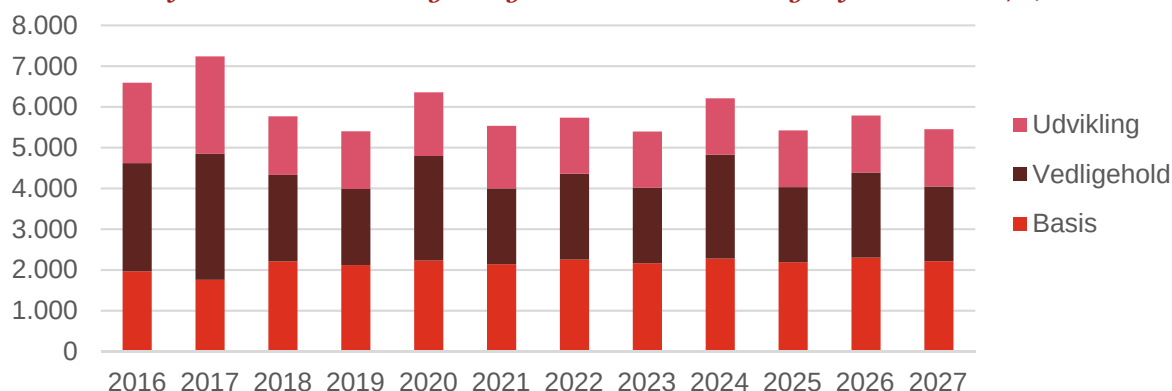
Omkostningsart	2017B mio. kr.
Drift, herunder årsværk	0,4
Licensomkostninger	1,3
Administration	-
Vedligeholdelse og support	3,1
Afskrivning	1,9
Direkte udvikling,	0,5
2017B Arealinformation i alt	7,2

Karakteristika

Det vil være en teknisk forudsætning for et sådan tiltag, at geografisk information fra Arealinformation flyttes tilbage til de enkelte fag-databaser, således at arealinformation udelukkende fungerer som en udstilling af fagdata. Arealinformation vil således på sigt ikke længere indeholde master-data vedrørende geografi. Dette arbejde pågår allerede i øjeblikket hos DMP.

Det vil være teknisk muligt at skille Arealinformation ud fra DMP's øvrige systemer. Der ligger på nuværende tidspunkt ingen konkret plan for dette. Hvis det gennemføres, vil det årligt kunne reducere omkostninger med op til 7 mio. kr.

Omkostninger til Arealinformation i 2016 og budgetterede omkostninger frem til 2027 (i 1.000 kr.)



3.6. Ændret placering af brugerstyring

Forslag	Anbefales	Årlig effektivisering	Kvalitativ effekt	Tidshorisont	Investering
Flyttes ud af DMP, og fx overtages af andre med udgangspunkt i NemLog-In	●	1-2 mio. kr. er afsat til brugerstyring i budgettet	-	2-3 år	Kræver nærmere analyse

Observation

Brugerstyringen stod i 2016 for ca. 2.0 mio. kr. af omkostningerne. I årene fremad er der budgetteret med 1-2 mio. kr. til udvikling, vedligeholdelse og øvrige basisomkostninger til brugerstyring, jf. figuren nedenfor.

Implikation

Der var i 2016 ekstraordinære udgifter til brugerstyring, som ikke forventes de kommende år. Dette skyldes, at tallene for 2016 indeholdt omkostninger til et genudbud. I 2017 er der budgetteret med omkostninger for 0,6 mio.kr., som er fordelt i tabellen overfor.

Anbefaling

Brugerstyringen er gennem en række interviews blevet identificeret som et område, hvor der sandsynligvis vil være et økonomisk potentiale i at effektivisere. Brugerstyringen vil kunne flyttes ud af DMP og fx overtages af andre med udgangspunkt i NemLog-in.

Det vil kræve en nærmere analyse, som skal afdække alle de systemer (egne såvel som eksterne, fx GeoDanmark), som gør brug af DMP's brugerstyring. Konsekvenserne af en ændring og business case skal ligeledes afdækkes, men det vil helt sikkert ikke medføre besparelser, der kommer hjem på få år. Det fjerner dog den økonomiske byrde fra DMP.

Omkostningsart

2017B mio. kr.

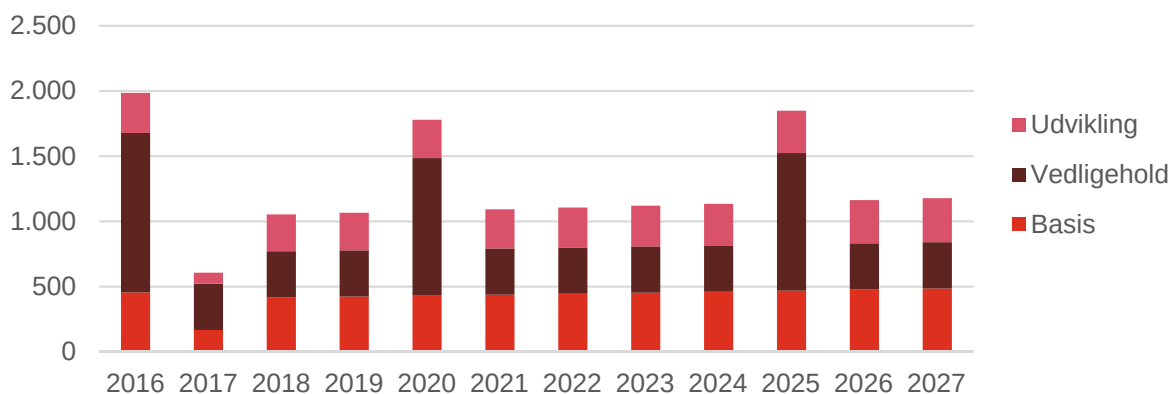
Drift, herunder årsværk	0,2
Licensomkostninger	-
Administration	-
Vedligeholdelse og support	0,3
Afskrivning	-
Direkte udvikling,	0,1
2017B Brugerstyring	0,6

Karakteristika

Der skal også tages højde for, at brugerstyring i dag også udgør en indtægtskilde for DMP, som PwC dog ikke har undersøgt i denne analyse. Dette kan således medvirke til, at der ikke er nogen god business case for udflytningen.

Det vil være teknisk muligt at udskille brugerstyring fra DMP's øvrige systemer, men der foreligger på nuværende tidspunkt ingen konkrete planer herfor. Hvis det gennemføres, vil det årligt kunne reducere omkostningerne på DMP's budget med knap 1 mio. kr., dog uden hensyntagen til et eventuelt fald i indtægter.

Omkostninger til brugerstyring i 2016 og budgetterede omkostninger frem til 2027, tusinde DKK



3.7. Revurdere følgegruppernes formål og organisering

Forslag	Anbefales	Årlig effektivisering	Kvalitativ effekt	Tidshorisont	Investering
Revurdere følgegruppernes formål og organisering	●	0,1-0,3 mio. kr.	Positiv	6-12 mdr.	Kræver nærmere analyse

Observation

I dag har hver følgegruppe et fast råderum, som den kan prioritere ændringsønsker indenfor – afhængigt af de øvrige fagområder. PwC har observeret, at det kan være svært for følgegrupperne at foretage en objektiv prioritering af ændringsønsker, som dækker alle brugernes behov, da de ofte kun har kendskab til en lille del af brugerskaren.

Implikation

Det er PwC's vurdering, at fordelingen af midlerne til hvert fagområde ikke er optimal, eftersom den ikke tager højde for, hvilke ændringsønsker der har højest prioritet på tværs af fagområderne. Ligeledes er det ikke fordelagtigt at give følgegrupperne frit råderum over det tildelte budgetbeløb på 1,5 mio. kr., da de ikke nødvendigvis har det fornødne overblik over, hvilke ændringsønsker der vil skabe størst værdi for alle brugerne af DMP's services. Ovenstående kan i værste fald betyde, at de tildelte midler ikke prioriteres der, hvor der er mest brug for dem, og at ændringsønskerne kun tilgodeser enkelte brugergrupper.

Anbefaling

PwC anbefaler, at DMP fremadrettet prioriterer ændringsønsker på tværs af fagområderne, således at det budgetbeløb, der er allokeret til ændringsønsker optimeres på tværs af de services, som DMP tilbyder brugerne. Ligeledes anbefaler PwC, at DMP genovervejer, om den nuværende organisering af følgegrupper er den mest hensigtsmæssige og effektive måde at inddrage brugerne på, da der ses en indikation af, at repræsentanterne i følgegrupperne generelt har svært ved at træffe objektive beslutninger, som involverer alle brugere.

Det kræver en videre undersøgelse at gentænke organiseringen af følgegrupperne. Et eksempel på, hvordan de kunne organiseres fremgår af nedenstående:

- *Brugerinvolvering*: Sparringsgrupper, der kunne bidrage med den faglige ekspertise for fagområder og teste forskellige ideer
- *Kvalitetssikring*: Gruppe på tværs af fagområder, der skal tildeles ansvaret for kvalitetssikring af de forskellige løsninger på tværs af fagområder
- *Ændringsønsker*: En gruppe, der kunne supportere sekretariatet i processen omkring prioriteringen af ændringsønsker, men dog ikke sidde med den endelige beslutning.

Dette kan suppleres med en brugertilfredshedsundersøgelse og en digital løsning til indberetning af ændringsønsker for på den måde at kunne involvere flere brugere i udviklingen af Miljøportalen.

Karakteristika

Det er PwC's vurdering, at DMP vil kunne spare 10 til 20 % af det samlede budget til ændringsønsker på 1,5 mio. kr. ved at reorganisere følgegrupperne. Ved at gøre indsatsen mere tværgående i forhold til fagområderne vil man kunne opnå en mere effektiv og hensigtsmæssig indsats.

3.8. Reducere udvalgte omkostninger til øvrig drift

Forslag	Anbefales	Årlig effektivisering	Kvalitativ effekt	Tidshorizont	Investering
Reducere udvalgte omkostninger til øvrige drift.	●	-	-	-	-

Observation

PwC har konstateret, at DMP tidligere har haft højere omkostninger til øvrig drift i form af rejser og befording, repræsentation, køb af øvrige varer til forbrug samt øvrige tjenesteydelser.

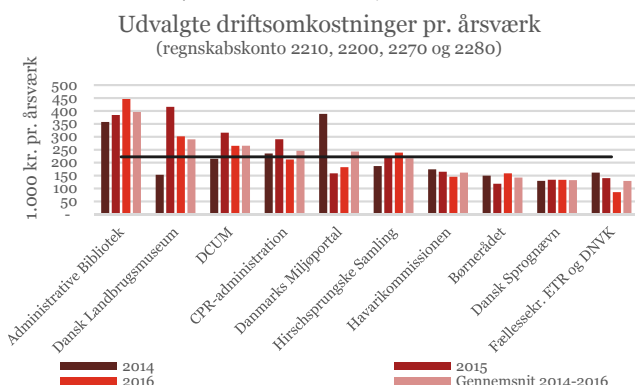
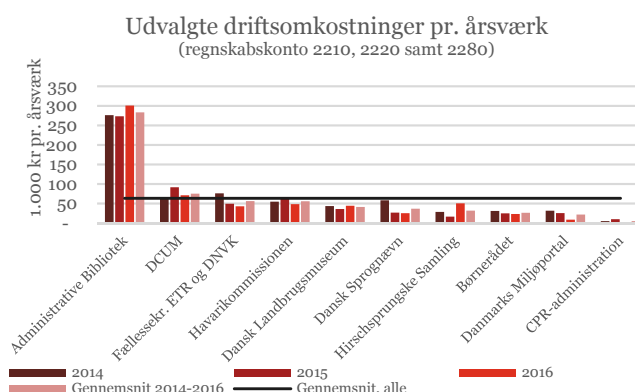
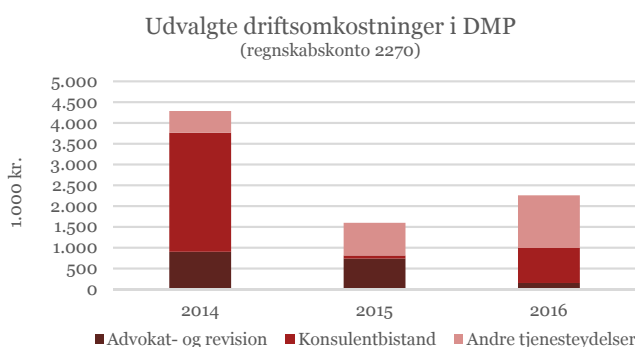
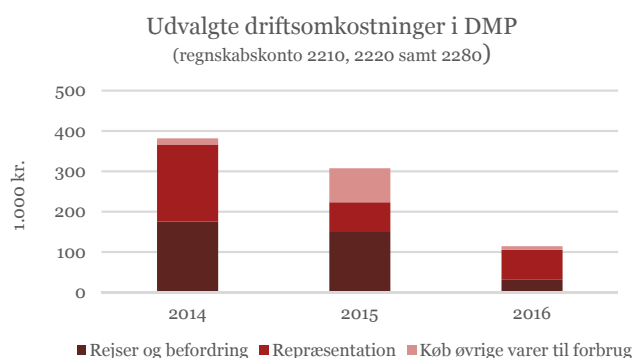
DMP's omkostninger til rejser og befording, repræsentation samt øvrige varer til forbrug udgjorde i 2014 ca. 380.000 kr. Dette beløb er i 2016 reduceret til ca. 114.000 kr. Faldet i omkostninger til rejser og befording samt repræsentation har været en del af en bevidst nedprioritering af DMP's udadvendte aktiviteter.

Derudover udgjorde omkostningerne til øvrige tjenesteydelser (fx advokat-, revisions- og konsulentbistand – dog ikke it-konsulenter) knap 4,3 mio. kr. i 2014, mens dette beløb i 2016 udgjorde knap 2,3 mio. kr.

PwC har som en del af analysen benchmarket en række af DMP's øvrige driftsomkostninger med udvalgte sammenlignelige organisationer. Organisationerne er udvalgt, fordi de størrelsesmæssigt ligner DMP, og fordi de gennemfører en registrering af omkostninger, der gør det muligt at sammenligne med DMP.

Som det ses af sammenligningen, ligger DMP i perioden 2014-2016 samlet noget under benchmark, når der sammenlignes rejser og befording, repræsentation samt køb af øvrige varer til forbrug. Dette gælder særligt i 2016.

Når øvrige tjenesteydelser inkluderes i denne benchmark-sammenligning, ligger DMP tættere på benchmark-gennemsnittet. Dette skyldes primært et relativt stort forbrug af øvrige tjenesteydelser i 2014 – et forbrug, der siden er faldet noget. DMP lå i 2016 lidt under gennemsnittet for de benchmarkede driftskonti, når der sammenlignes med de øvrige institutioner.



Implikation

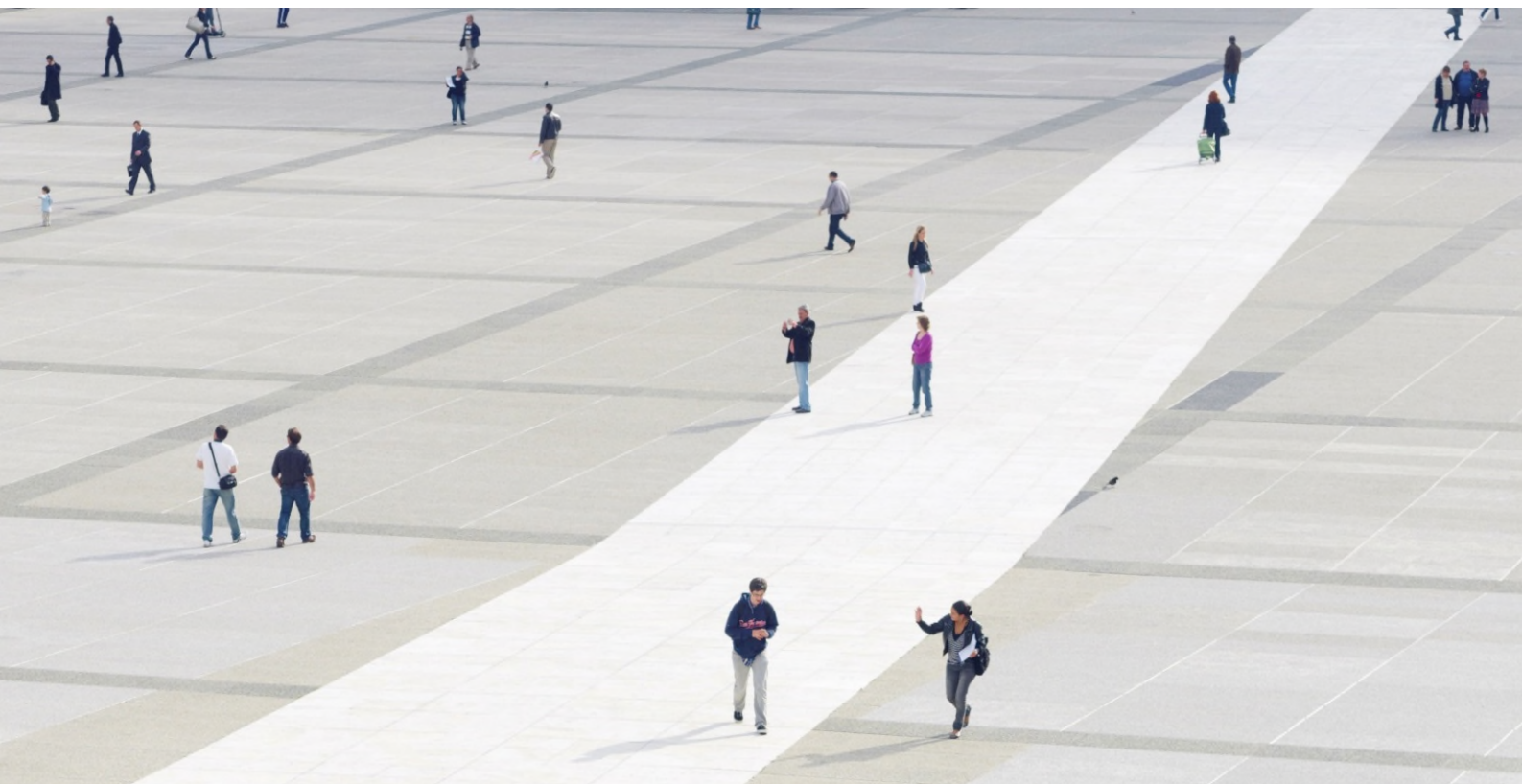
Benchmark-analysen indikerer umiddelbart, at det er svært at nedbringe de øvrige driftsomkostninger i DMP betydeligt. Men med DMP's fortsatte snævre økonomiske rammer vil der fortsat være behov for at styre stramt på øvrige driftsomkostninger. Selvom DMP har nedbragt de udvalgte driftsomkostninger, således at konti 2210, 2220, 2270 og 2280 i 2016 ligger lidt under et samlet benchmark for sammenlignelige organisationer, er en stram styring af disse omkostninger fortsat nødvendig.

Anbefaling

PwC anbefaler, at DMP fortsat styrer stramt på de øvrige driftsomkostninger givet de nuværende økonomiske rammer.

Karakteristika

Med de givne økonomiske rammer for DMP vil der fortsat være behov en stram styring og prioritering af øvrige driftsomkostninger, herunder omkostninger til rejser og befordring, repræsentation, køb af øvrige varer til forbrug samt øvrige tjenesteydelser i form af fx advokat-, revisions- og konsulentbistand.



4. Implementering

4. Implementering

Samlet vurdering til implementering

De forbedringsforslag, som PwC anbefaler gennemført eller analyseret, er i figuren vurderet i forhold til henholdsvis deres kvantitative besparelspotentiale og deres kvalitative effekt.

Forslagene skal naturligvis ikke kun vurderes efter dette, idet der også skal tages hensyn til både den nødvendige investering af midler, samt hvorvidt der er organisatorisk kapacitet til gennemføre forslagene.

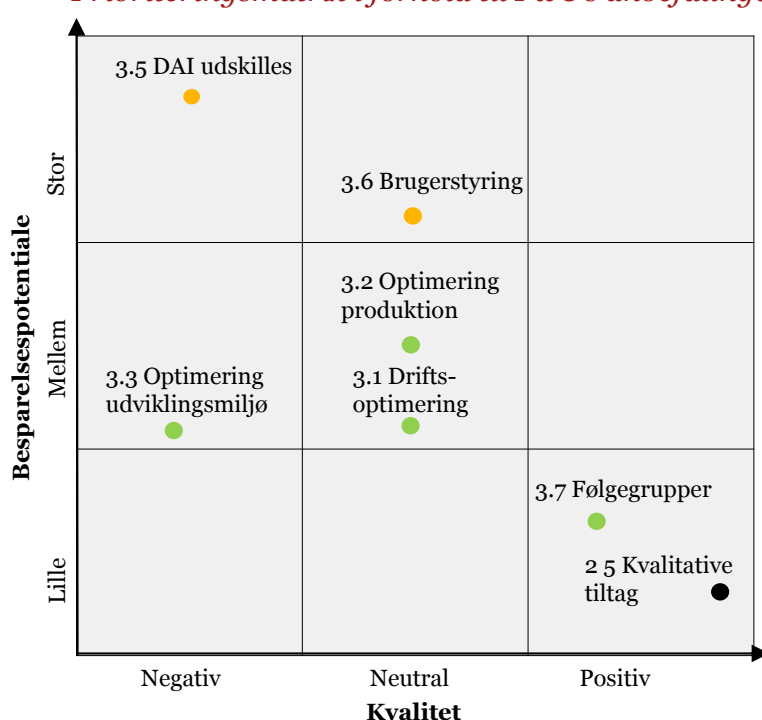
Implementeringsplan

PwC foreslår, at de udvalgte effektiviseringsforslag implementeres efter nedenstående plan, såfremt at der findes den fornødne organisatoriske kapacitet til dette.

Planen er opdelt i tre hoveddele. Den første del vedrører de effektiviseringstiltag, som PwC anbefaler, og som findes i effektiviseringskataloget i analysens del 3. Her foreslår vi, at to af disse tiltag iværksættes straks, og to yderligere tiltag iværksættes i efteråret 2017.

Den næste del vedrører de kvalitative tiltag, som vi umiddelbart anbefaler på baggrund af analysens del 2. Vi foreslår, at disse tiltag påbegyndes fra efteråret 2017 frem til udgangen af 2018.

Prioriteringsmatrix i forhold til PwC's anbefalinger



Endelig indeholder planen de tiltag, som vi foreslår skal analyseres nærmere. Vi foreslår, at der inden udgangen af 2017 er taget beslutning om eventuel igangsætning og tidspunkt for analyserne vedrørende Danmarks Arealinformation (DAI) samt en revurdering af DMP's fremtidige indtægtsstruktur. Samtidig foreslår vi, at der fra starten af 2019 igangsættes en analyse vedrørende den fremtidige brugerstruktur i DMP.

Forslag til implementeringsplan

År	2017								2018								2019				2020				2021							
Måned / Kvartal	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Umiddelbare effektiviseringstiltag																																
3.2 Optimering, produktion																																
3.3 Optimering, udviklingsmiljø																																
3.1 Driftsoptimering																																
3.7 Følgegrupper																																
Umiddelbare kvalitative tiltag																																
2.5 Økonomistyring																																
2.5 Objektive performancemål																																
2.5 Forventningsafstemme med brugerne																																
2.5 Øget dokumentation																																
2.5 Fokuserer kompetenceudvikling																																
Analyser																																
2.5 Beslutning om analyse af fremtidige indtægtsstruktur																																
3.5 Beslutning om analyse af DAI-udskillelse																																
3.6 Brugerstyring, analyse																																

5. Metodeafsnit

Metodebeskrivelse

For at sikre en optimal anvendelse af ressourcer og for at målrette analysen er budgetanalysen gennemført på baggrund af en hypotesedreven tilgang til analysen. Hypoteserne er dannet på baggrund af interviews samt materiale vedrørende opgavevaretagelsen, der er indhentet fra DMP. Ligeledes er hypoteserne løbende blevet gennemprøvet med DMP og DMP's interessenter.

Interview

PwC har interviewet et bredt udsnit af ejerkredsen, underleverandører, DMP-ansatte, tredjepartsleverandører og laboratorier, for at kunne danne sig et grundlag for vurderingerne. Interviewene har taget udgangspunkt i at afdække den enkeltes opfattelse og bedømmelse af en problemstilling, beskrivelse af det oplevede og ønskede serviceniveau, udvalgte processer på tværs og individuelt for alle fagområder. Der er i analysen gennemført 21 interviews med i alt 26 deltagere jævnfør næste side.

Analyse

Analysen er sket på baggrund af input fra interview, udleveret materiale fra DMP, tilgængelige finanslovs- og regnskabsmateriale samt PwC's egne eksperter og generelle domæneerfaring. Undervejs i analysen er forskellige hypoteser enten blevet bekræftet eller afkræftet. I særdeleshed er 2016's omkostninger blevet grundigt gennemgået og budgettet for de kommende år er også blevet analyseret. Aftalerne for de tre største underleverandører er blevet gennemgået. Det anvendte materiale kan ses i tabellen overfor.

Vurderinger og anbefalinger

Analysens resultater er løbende drøftet med projekt- og styregruppen, ligesom der har været afholdt en workshop i forhold til drøftelse af udvalgte løsningsmuligheder. Vi har således i analysen lagt vægt på en stor inddragelse og involvering, og en række af vores anbefalinger bygger derfor på resultaterne af denne involvering. Den endelige vurdering, fremstilling af analyseresultater og anbefalinger kan dog alene tilskrives PwC.

Modtaget og gennemfået materiale:

- **Økonomisk materiale** (Budgetter og forkast på regnskabstal, historiske regnskabstal)
- **Fordeling af Årsværk, 2016**
- **Dokumenter fra bestyrelsesmøder** (Præsentationer, statusrapporter mv.)
- **Materiale fra Hindgavlmødet**
- **Procesbeskrivelser** for Release Management, fejlrettelser, håndtering af ændringsønsker
- **Driftsdokumenter** (Azure forbrug, Implementeringsstatus mv.)
- **Beskrivelse af DMP's strategi**
- **Forretningsmodeller for fagområder**
- **Samarbejdsaftaler, kontrakter og leverandørstyring** (Leverandøraftaler med Progressive, Globe team og Netcompany)
- **Interessentlister** m. kontaktoplysninger.
- **Microsoft Azure Cloud forbrug 2016**
- **Finanslovsdokumenter** for de benchmarkede institutioner
- **Årsrapporter** for de benchmarkede institutioner
- **Statens regnskabsdatabase**

Vi har i alt gennemført 21 interviews med følgende 26 personer:

Interviewliste

Organisation	Navn	Rolle
MST	Flemming Nørregaard	Bruger/Ejer/Stat
MST	Michael Hastrup	Bruger/Ejer/Stat
MST	Per Schriver	Bruger/Ejer/Stat
MST	Thomas Hjorth Rasmussen	Bruger/Ejer/Stat
MST	Allan Kristensen	Bruger/Ejer/Stat
Herning Kommune	Søren Brandt	Bruger/Ejer/Kommune
Favrskov Kommune	Ann Ammitzbo	Bruger/Ejer/Kommune
KL	Lars Kaalund	Bruger/Ejer/Kommune
KL	Anne Marie Carstens	Bruger/Ejer/Kommune
Region Hovedstaden	John Flyvbjerg	Bruger/Ejer/Regionerne
DMP	Sofie Kamilie Astrup	Ansæt
DMP	Vibeke Trolle Hansen	Projektleder, Rotter
KMD	Jens Jakob Nørtved Bork	Tidligere ansat
KL	Erling Friis Poulsen	Styregruppe
SDFE	Georg Jensen	Anden myndighed
Rambøll	Kristine Kjørup Rasmussen	Bruger/Erhverv
Eurofins	Birgit Lauridsen	Bruger/Erhverv
COWI	Christian Holmegaard Mossing	Bruger/Erhverv
DHI	Jesper Dannisøe	Tredjepartsudvikler
NemPULS udvikler	Christian Lykke	Tredjepartsudvikler
Microsoft	Leif Rasmussen	Leverandør
Progression	Kent Peter Gaardmand	Leverandør
Globeteam	Kristian Lykke	Leverandør
Globeteam	Jesper Hvid	Leverandør
Netcompany	Thomas Andersen	Leverandør
Netcompany	Christian Manniche	Leverandør

Bilag

Bilag – Forespørgsler fra DMP's sekretariat

I løbet af budgetanalysen er DMP's sekretariat kommet med en række forespørgsler om specifikke forhold vedrørende DMP's opgavevaretagelse. Disse forhold er ikke analyseret dybdegående i indeværende analyse, og derfor gives i nedenstående PwC's umiddelbare vurderinger vedrørende disse forhold.

Cloud by Design

Forespørgsel fra DMP

DMP's sekretariat ønsker at bruge princippet med Cloud by Design, således at de løsninger og services, der udvikles og udbydes, tager deres udgangspunkt direkte i et cloud-miljø – det vil sige Microsoft Azure.

Umiddelbar PwC-vurdering

Der kan være en fordel i at tænke cloud ind fra starten, når der er lavet et strategisk valg om at bruge cloud. Det har ikke været inden for analysens omfang at vurdere, hvorvidt Microsoft Azure er et bedre valg end fx Amazon Web Services eller andre cloud-løsninger. Men så længe der eksisterer flere cloud-leverandører, er det også rimeligt at forvente, at dette holder konkurrencen oppe og dermed priserne nede.

Cloud-markedet forventes at vokse meget i en lang årrække fremover, og når en organisation som DMP først er gået cloud-vejen og har konstateret, at det virker, er det næppe sandsynligt at gå tilbage til en traditionel platform.

Fælles systemkompleks

Forespørgsel fra DMP

DMP's sekretariat ønsker at skabe et fælles systemkompleks, således at alle data fra de forskellige fagområder bliver behandlet ens, og ikke som det er i dag, hvor det er helt forskellige systemer i egne siloer.

Umiddelbar PwC-vurdering

Det kan give god mening at indføre en ensretning af de enkelte fagområder til et vist omfang. Så længe der tages højde for de enkelte fagområders særarter, så vil det være hensigtsmæssigt at skabe et fælles systemkompleks, idet det vil kunne sænke både udviklings- og driftsomkostningerne, når komponenter og løsninger kan bruges på tværs af forskellige fagområder.

En ensretning bør dog ikke foretages for enhver pris, idet det kan forekomme at visse systemer er grundlæggende forskellige. Dermed giver det ikke økonomisk mening at ensrette dem. PwC har ikke udført en nærmere analyse af dette, men støtter den generelle overvejelse.

Store ekspertudbud

Ønske

DMP sekretariatet ønsker at købe leverandørbistand på ekspertniveau. Det vil sige, at der købes ad hoc-timer i forhold til de enkelte ændringer, udviklinger og idriftsættelser, uden at DMP binder sig til en fast volumen fra den enkelte leverandør.

Umiddelbar PwC-vurdering

Når DMP køber timer på ad hoc-vilkår, betyder det, at DMP er i fuld kontrol over, hvor meget der bliver lavet, idet alle opgaver aftales på forhånd. Det kan betyde, at der betales en lidt højere timepris, idet der ikke ligger en aftagerpligt, men da behovet for ændringer er meget varierende fra år til år, vil det være svært at forudsige et fast årligt behov i hele kontraktperioden. De tre kontrakter, som PwC har set, viser dog ikke, at der er særligt høje timepriser. Det er derfor PwC's vurdering, at denne kontrakttype tjener DMP bedst i den nuværende situation.

www.pwc.dk

© 2017 PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab. Alle rettigheder forbeholdes. I dette dokument refererer "PwC" til PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab, som er et medlemsfirma af PricewaterhouseCoopers International Limited, hvor hver enkelt virksomhed er en særskilt juridisk enhed.