



Styringsdokument

Kunnskapssektorens datafellesskap (KUDAF)

22.04.2022, Versjon 1.6

Prosjektnummer:	Saksnummer:	
120047		
Behandlet dato:	Behandlet av / Programeier:	Utarbeidet av:
22.04.2022	Kristin Selvaag (HK-dir)	Per Hovde (HK-dir)
Beslutning:		
<Avsluttes / starte gjennomføring / øvrige vurderinger må gjøres>		
Bemanning av neste fase:		Neste fase ferdig:
Programleder: Per Hovde, HK-dir Andre: TBD		31.12.2022
Signatur ved godkjenning (programeier):		



ENDRINGSLOGG

Versjon	Dato	Endring	Produsent	Godkjent
0.1 – 0.4		Internt arbeidsdokument	Per Hovde m. fl.	
0.5	22.09.21	Lagt dokumentet over i KUDAF-mal og oppdatert figurer	Ole Bjørn Sandøy	Per Hovde
0.6	22.09.21	Første, foreløpige versjon som legges frem for prosjektstyret. Skrevet ut kapitlene 1 – 3, 5 og 7	Per Hovde	
0.7 – 0.9	14.10.21	Interne arbeidsversjoner	Per Hovde m. flere	
1.0	15.10.21	Endringer etter innspill fra prosjektstyret og nye kapitler som tidligere ikke har vært ferdigstilt.	Per Hovde	
1.1	29.10.21	Endringer etter innspill fra prosjektstyret og Sikt: - Tydeliggjort rollene til HK-dir og Sikt i programmet - Tydeliggjort hva KUDAF legger i plattformbegrepet og rendyrket bruk av datadelingsplattformen som begrep	Per Hovde	
1.2	11.03.22	Endret dokumentet til å ha et mer entydig fokus på organisering, gjennomføring og styring av programmet. Beskrivelser av de faglige aspektene knyttet til realisering av KUDAF er skilt ut. I tillegg gjenspeiler dokumentet KDs føringer til programmet i Supplerende tildelingsbrev, datert 10. februar 2022. Versjon lagt fram for behandling i KD.	Per Hovde	
1.3 - 1.5	07.04.22	Interne arbeidsversjoner basert på tilbakemeldinger fra KD	Per Hovde	



Versjon	Dato	Endring	Produsent	Godkjent
1.6	22.04.22	Versjon oversendt for endelig godkjenning i KD	Per Hovde	Kunnskapsdepartementet

DISTRIBUSJONSLOGG

Versjon distribuert	Dato	Navn
0.6	22.09.21	Prosjektstyret
1.0	15.10.21	Prosjektstyret
1.1	29.10.21	Kunnskapsdepartementet
1.2	11.03.22	Kunnskapsdepartementet
1.3	18.03.22	Kunnskapsdepartementet
1.4	23.03.22	Kunnskapsdepartementet
1.5	06.04.22	Kunnskapsdepartementet
1.6	22.04.22	Kunnskapsdepartementet



Innhold

1	Bakgrunn og begrunnelse.....	7
2	Programmets mål	7
2.1	Samfunnsmål	8
2.2	Effektmål	8
2.3	Resultatmål	9
3	Programmets plan og leveranser	10
3.1	Prosjekter.....	10
3.2	Referansearkitekturen gir for retning for arbeidet.....	11
3.3	Beskrivelse av programmets produkter	11
3.4	Tidsplan	13
3.5	Programmets milepæler og beslutningspunkter	14
3.6	Budsjett og finansiering	15
4	Organisering, roller og ansvar	16
4.1	Overordnet styringsstruktur	17
4.2	Rollebeskrivelser	18
5	Interessenter og kommunikasjon.....	21
6	Rammebetingelser.....	21
6.1	Føringer for programmet.....	21
6.2	Orden i eget hus i kunnskapssektoren	23
6.3	Sikt som leverandør av IKT-relaterte løsninger	24
6.4	Programmets avgrensninger	24
6.5	Rettslige reguleringer.....	24
6.6	Prinsipielle spørsmål.....	25
7	Strategi for gjennomføring	25
7.1	Stegvis realisering og styring mot gevinst	25
7.2	Konkurransestrategi.....	26
7.3	Bemanningsstrategi	26
7.4	Kvalitetsstrategi	26
7.5	Utviklingsstrategi.....	26
7.6	Strategi for informasjonssikkerhet og personvern	27
7.7	Implementering som realiserer gevinster	27
8	Usikkerhetsstyring	27



8.1	Strategi for styring av usikkerhet	27
8.2	Programmets usikkerheter.....	29
9	Kritiske suksessfaktorer.....	31
10	Programmets avhengigheter	33
10.1	Relevant informasjon og erfaringer fra tidligere prosjekter.....	34
11	Toleranser.....	34
12	Vedlegg 1: Deltagere i programorganiseringen.....	36
12.1	Programstyre	36
12.2	Program- og prosjektledelse.....	36
12.3	Programkontor	36
12.4	Prosjektledelse	36
12.5	Øvrige roller og bemanning	37
13	Vedlegg 2: Overordnet oversikt over interessenter	38
14	Vedlegg 3: Årsplaner	40
14.1	Årsplan for 2022	40



1 Bakgrunn og begrunnelse

Kunnskapsdepartementet (KD) har ambisjon om at arbeidet i departementet, underliggende direktorater og virksomheter innenfor departementets sektoransvar – utdanning og forskning – skal være kunnskapsbasert. For å lykkes med denne ambisjonen er det avgjørende med et velfungerende kunnskapssystem som sikrer at det utvikles kunnskapsgrunnlag med kvalitet, legitimitet og relevans.

HK-dir har overlevert anbefaling for å realisere dette gjennom å videreføre arbeidet med Kunnskapssektorens datafellesskap (KUDAF). Anbefalingen ble oversendt KD 01.11.2021 og bygger på anbefalingen i rapporten *Fremtidig deling av data i kunnskapssektoren*¹, der det oppsummeres at:

Samfunnet har behov for bedre datakilder og at tilgangen blir raskere, rimeligere og sikrere. Dette innebærer at datakildene skal tilrettelegges for kobling til data og statistikk, samt publisering av statistikk og analyser. For å få til dette er det behov for bedre rammebetingelser og felles datainfrastruktur for deling av data i kunnskapssektoren.

Anbefalingen var å iverksette arbeidet med det anbefalte konseptet «Orden i kunnskapssektoren».

I supplerende tildelingsbrev 10. februar 2022 fikk HK-dir i oppdrag å etablere «Kunnskapssektorens datafellesskap» (KUDAF), på bakgrunn av anbefalingene HK-dir oversendte KD 01.11.2021. Der pekes det på «*Storingsvedtaket for Prop 1 S (2021-2022) for Kunnskapsdepartementet (ss.64-65) gir rom for videreføring av dette arbeidet i 2022*».

Programmet skal mobilisere hele kunnskapssektoren, men Udir og Sikt får sentrale roller som samarbeidspartnere med HK-dir i gjennomføringen av programmet. Udir som hovedaktør for data om grunnopplæringen og Sikt som leverandør av IKT-relaterte komponenter og tjenester som skal utvikles i programmet. Dette styringsdokumentet er en revidert versjon av styringsdokumentet som fulgte med oversendelsen til KD 1.11.2021.

Formålet med programmet er å oppnå mer effektiv deling av data gjennom et velfungerende økosystem av data i kunnskapssektoren for videre- og sekundærbruk som utvider dagens kunnskapsgrunnlag. Økosystemet bygges rundt en datadelingsplattform som programmet skal etablere. Datadelingsplattformen har tre hovedelementer; felles infrastruktur, tjenester og prosesser som sikrer effektiv, digital samhandling, og en referansearkitektur som definerer spilleregler og standardiserte grensesnitt mellom aktørene i økosystemet.

2 Programmets mål

Programmet har videreført målformuleringene i konseptutredningen og forprosjektet for Kunnskapssektorens datafellesskap (KUDAF).

¹ <https://www.regjeringen.no/contentassets/0ff78b4f861b43e8a7e52d5f02dbbd34/sluttrapport-fremtidig-delning-av-data-1.1.pdf>



2.1 Samfunnsmål

Fremtidig deling av data i kunnskapssektoren skal bidra til økt deltakelse i arbeids- og samfunnsliv, økt læringseffekt i utdanning og forskning, riktige prioriteringer, effektiv ressursbruk og høy verdiskapning.

Samfunnsmål	Beskrivelse
Økt deltagelse i arbeids- og samfunnsliv	Økt deling av data, som i tillegg er tilrettelagt for analyse som skaper innsikt, vil gi et bedre kunnskapsgrunnlag knyttet til faktorer som medfører «utenforskap» og hvordan samfunnet kan innrette tiltak som reduserer utenforskap og gjør flere rustet for å delta i arbeids- og samfunnsliv.
Økt læringseffekt i utdanning og forskning	Data som kan brukes til å vurdere effekter av læringsprosesser (f.eks. gjennom læringsanalyse) og generelt større tilgang til data som er egnet for analytisk bruk i forskning vil gi økt læringseffekt innenfor disse disiplinene.
Riktige prioriteringer	Et rikere kunnskapsgrunnlag gir bedre forutsetninger for riktige prioriteringer.
Effektiv ressursbruk	Data som deles fra offentlig sektor i dag er i hovedsak rettet mot tjenesteproduksjon og disse er i liten grad tilrettelagt for å skape innsikt gjennom analyser uten at det må brukes betydelige ressurser hos konsumentene for å tilpasse data for dette formålet. KUDAF vil fremme arbeid med å tilrettelegge data for innsiktsformål hos de som samler inn dataene, og gjøre det mulig å koble data på tvers av datakilder og samfunnsområder. Dette vil redusere ressursbruken for å ta dataene i bruk, samtidig som kunnskapsgrunnlaget utvides.
Høy verdiskapning	Økt kunnskapsgrunnlag gir bedre innsikt i hvilke tiltak som gir størst nytteverdi og som derved vil gi økt verdiskapning for innbyggere som berøres av tiltakene, og for samfunnet.

2.2 Effektmål

Effektmålene for KUDAF beskriver effektene programmet skal oppnå for sine målgrupper. Målene er beskrevet nærmere nedenfor. For hvert mål er det definert et sett med indikatorer som vil benyttes i oppfølgingen av gevinster. Indikatorene vil utvikles ytterligere i gevinstrealiseringsplanen for KUDAF.

Effektmål	Beskrivelse
Høy datakvalitet	Høy datakvalitet innebærer at kunnskapsbehovet dekkes på en god og effektiv måte. Det krever at egenskaper ved data beskrives enhetlig og entydig. Det vil øke verdien av gjenbruk og viderebruk av data til ulike analyseformål. Når data kan kobles med andre data, økes kunnskapsgrunnlaget. FAIR-prinsippene understøtter datakvalitet og disse skal følges. I tillegg må dataene tilfredsstille krav til nøyaktighet, kompletthet, tidsriktighet og konsistens, og ha evnen til å støtte formålene de skal brukes til.



	Høy datakvalitet skal sikres gjennom en sterkere kultur for økt samhandling om deling av data i kunnskapssektoren.
Rask tilgang til data	Rask tilgang til data for analyse og innsikt er viktig for at kunnskapsgrunnlaget er mest mulig oppdatert, og for at konsumentene skal ha en tiltro til at datasettene i størst mulig grad gjenspeiler dagens virkelighet. Rask tilgang til data handler både om at det er effektive prosesser for å vurdere, og gi konsumenten tilgang til data for gitte formål når det er mulig, og at dataene er anvendbare til analyse og innsiktsformål uten unødvendig ressursbruk for å forstå hva dataene «forteller», jfr. «Høy datakvalitet».
Tilgjengelige data	Dette er ett av de fire FAIR-prinsippene og betyr at data som kan bidra til økt innsikt gjøres tilgjengelig for gjenbruk og viderebruk. Her vil det være reelle utfordringer knyttet til regelverk som programmet vil møte. Regjeringens digitaliseringsstrategi peker på at for å oppnå økt deling av data og mer sammenhengende tjenester, må regelverket legges til rette for det. KUDAF vil være en arena som kan bidra til å fremme et mer digitaliseringsvennlig regelverk gjennom et eget rådgivende juridisk forum i programmet.
Sikker data-håndtering	Personvernlovgivningen gir sterke føringer for håndtering og deling av sensitive personopplysninger. I tillegg ser vi at informasjonssikkerhet blir stadig viktigere for å stå imot cyberangrep med formål å kompromittere sensitiv informasjon. KUDAF-programmet har et tydelig fokus på informasjonssikkerhet og personvern og vil støtte seg på en egen faggruppe bestående av eksperter innenfor dette området.
Ressurs-effektiv forvaltning av data	Ved å sette klarere styringslinjer og en tydeligere rolle- og ansvarsfordeling i forvaltningen av data, vil ressursene bli brukt på en mer hensiktsmessig måte. Det er viktig med tydelig definerte ansvarsområder for å unngå at alle lager egne løsninger som åpner opp for fragmentering og overlapp. Dette skal sikres gjennom en felles referansearkitektur, sterk koordinering og en samarbeidskultur om data i kunnskapssektoren. Arbeidet med Orden i eget hus vil også understøtte dette effektmålet.

2.3 Resultatmål

KUDAF skal gi grunnlag for å realisere gevinster for målgruppene som tar datadelingsplattformen i bruk, og dermed bidra til å utløse positive samfunnseffekter gjennom sine leveranser.

Programmet vil følge en tilnærming med stegvis realisering av målene med mekanismer for stoppunkter for å redusere usikkerhet og risiko.

Resultatmålene for KUDAF er:

1. Felles infrastruktur for deling av data i kunnskapssektoren
Teknisk infrastruktur som realiserer en datadelingsplattform som understøtter prosesser knyttet til formidling av data som er tilgjengeliggjort for deling i kunnskapssektoren. Sentrale komponenter her er:
 - Felles metadatakatalog
 - Identitets- og tilgangsstyring, herunder API-håndtering
 - Sikre analyserom



Nye komponenter kan komme til i denne listen dersom det oppstår konkrete behov i programperioden.

2. Prosesser og tjenester for digital samhandling

Fellestjenester som støtter opp under digital samhandling knyttet til å finne data som kunnskapssektoren besitter, vurdere tilgang til data, få tilgang til data, få utlevert data, og å ta dataene i bruk. Sentrale prosesser/tjenester som etableres i første fase av programmet er:

- Stimulere arbeidet med Orden i eget hus i kunnskapssektoren
- Fagnettverk for i kunnskapssektoren for digital samhandling om data for innsiktsformål
- Juridisk rådgivende forum
- Tiltak for å dekke behov knyttet til verdikjeder, f.eks. koordinering av begreper og kodeverk for data

Andre aktuelle tjenester i programmet, men som pr. i dag ikke er besluttet:

- Felles søknadstjeneste for tilgang til data
- Datautforsker som bidrar til å finne og utforske potensialet i dataprodukter som formidles gjennom infrastrukturen

3. Forbedrede/nye verdikjeder for deling av data som gir økt kunnskapsgrunnlag

Det vil være et kontinuerlig arbeid med videreutvikling av eksisterende, og eventuelt nye verdikjeder i programperioden med grunnlag i behovskartlegging ved hjelp av verdikjedeanalyser.

4. En forankret og operasjonalisert referansearkitektur som skal sikre en effektiv digital samhandling i sektoren gjennom felles spilleregler.

3 Programmets plan og leveranser

3.1 Prosjekter

Programmet vil ved oppstart etablere følgende tre prosjekter:

P1: Felles infrastruktur for datadelingsplattformen

Dette prosjektet er ansvarlig for å realisere de tekniske komponentene som inngår i den felles infrastrukturen for deling av data som KUDAF skal tilby.

P2: Prosesser og tjenester for digital samhandling

Dette prosjektet omfatter både utvikling av verdiøkende tjenester for brukerne av datafellesskapet (datatilbydere og datakonsumenter) og støttefunksjoner knyttet til ikke-tekniske aspekter ved datadeling (juridisk, organisatorisk og semantisk). Orden i eget hus vil ha stor oppmerksomhet i starten av programmet for å få fart på dette arbeidet i sektoren, siden det er en viktig forutsetning for å oppnå målsetningene i programmet.

P3: Utvikling av verdikjeder



Dette prosjektet følger opp arbeidet med omforent videreutvikling av eksisterende, eller utvikling av nye verdikjeder, basert på gjennomførte verdikjedeanalyser som programmet prioriterer for realisering i henhold til prioriteringskriteriene.

Det vil opprettes nye prosjekter ved behov i programperioden.

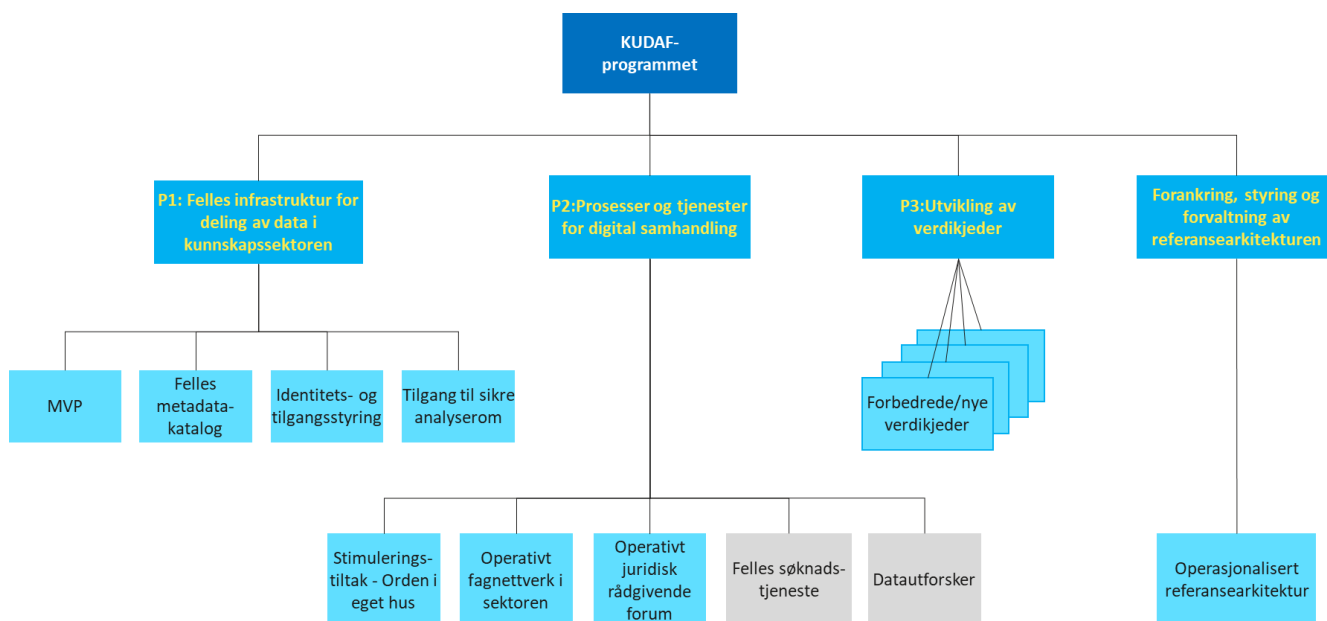
3.2 Referansearkitekturen gir for retning for arbeidet

Referansearkitekturen slik den er foreslått for KUDAF, kan betraktes som en veiledning til helhetlig datadeling i kunnskapssektoren og skal bidra til å øke samhandling, og støtte bruksområdene for data. Den gir retningslinjer for hvordan den tekniske infrastrukturen skal bygges (løsningsarkitekturen) og hvordan informasjonsforvaltning skal drives gjennom prosesser og tydelige roller og ansvar for å understøtte økosystemet av data i kunnskapssektoren. Koordinerende aktør er gjennom programmet overordnet ansvarlig for referansearkitekturen.

3.3 Beskrivelse av programmets produkter

Programmet vil ved oppstart etablere tre prosjekter som får ansvar for å utvikle produkter som understøtter resultatmålene. I tillegg vil koordinerende aktør gjennom programmet sikre operasjonalisering og forvaltning av referansearkitekturen som er definert for KUDAF. Figuren nedenfor viser hovedproduktene som programmet ved oppstart planlegger å levere i programperioden. Produktene markert med grå bunn i figuren er pr. i dag ikke vedtatte leveranser.

Nye produkter kan komme til og noen av de planlagte frem i tid kan forsvinne. Dette er vurderinger som programmet vil gjøre fortløpende med basis i hvilke produkter som vil bidra til størst gevinst.



Figur 1: Produktnedbrytningsstruktur for leveransene i KUDAF

Hovedproduktene i figuren er kort beskrevet i tabellen nedenfor.

Hovedprodukt	Beskrivelse
--------------	-------------



MVP (<i>Minimum Viable Product</i>)	MVP realiserer en første enkel versjon av de underliggende tjenestene for å utforske hvordan KUDAF understøtter en komplett brukerreise. Konkret tar denne MVPen utgangspunkt i en brukerreise som starter med at en datakonsument har et konkret databehov fra en annen virksomhet og frem til brukeren har fått tilgang til nye data som benyttes i en analyse.
Felles metadatakatalog	En katalog over dataprodukter som formidles gjennom KUDAF ved at datatilbydere har beskrevet egenskaper knyttet til det enkelte dataprodukt vha. metadata. Her er intensjonen å basere seg på Felles datakatalog (data.norge.no) gjennom et samarbeid med Digitaliseringsdirektoratet for videreutvikling av denne.
Identitets- og tilgangsstyring	En sammensatt tjeneste som sikrer at konsumenter med autorisert aksess til spesifikke dataprodukter får tilgang til data, f.eks. gjennom et API, og samtidig forhindrer uautorisert tilgang data. Denne tjenesten vil basere seg på bruk av Feide og videreutvikling av denne.
Tilgang til sikre analyserom	Sikre analyserom brukes i tilfeller hvor en konsument ønsker å benytte dataprodukt(er) som inneholder sensitive opplysninger konsumenten ikke har hjemmelsgrunnlag for, f.eks. ifm. med forskning eller analyseoppdrag. KUDAF vil ikke utvikle slike analyserom selv, men inngå avtaler med eksisterende (og evt. nye) leverandører av slike tjenester.
Stimuleringstiltak for Orden i eget hus	Skal bidra til å få fart på arbeidet med Orden i eget hus og vil bestå av et team som skal rådgi og eventuelt bistå virksomhetene i sektoren i dette arbeidet, blant annet gjennom det operative fagnettverket beskrevet nedenfor.
Operativt fagnettverk i sektoren	Fagnettverket vil være fellesarena for alle aktørene i sektoren og har som formål å oppnå et sterkere samarbeid om deling av data i sektoren, herunder å støtte opp under arbeidet med Orden i eget hus. Programmet vil være sekretariat for fagnettverket.
Operativt rådgivende juridisk forum	Dette forumet skal bistå programmet og aktørene når en støter på juridiske utfordringer knyttet til deling av data, f.eks. ifm. verdikjedeanalyser eller arbeidet med Orden i eget hus.
Felles søknadstjeneste for utlevering av data	Tjeneste som forenkler prosessen med å søke tilgang til dataprodukter i tilfeller hvor konsumenten ikke har hjemmelsgrunnlag for å behandle dataprodukter som inneholder sensitive data, f.eks. sensitive personopplysninger. Typiske bruksområder her er data til forskning eller analyseoppdrag som ser på forhold som krever dataprodukter ut over hva en enkelt konsument (virksomhet) har hjemmelsgrunnlag for.
Datautforsker	Datautforsker er en tjeneste som skal gjøre det enkelt for konsumenten å finne relevante dataprodukter for sitt formål i metadatakatalogen og utforske analysepotensialet disse samlet gir. Dette går i stor grad på muligheter for å koble dataprodukter for å se på sammenhenger på tvers av dataproduktene.
Forbedrede / nye verdikjeder	Hovedgevinstene i KUDAF ligger i å øke kunnskapsgrunnlaget gjennom videreutvikling av eksisterende verdikjeder og etablering av nye verdikjeder som dekker nye behov. Et eget prosjekt i programmet vil sikre at prioriterte verdikjeder med basis i gjennomførte verdikjedeanalyser blir utviklet.



Operasjonalisert referansearkitektur	Referansearkitekturen skal sikre den digitale samhandlingen mellom aktørene i KUDAF fungerer optimalt gjennom felles spilleregler. Gjennom programmet og videre over i drift og forvaltning vil det være en arkitekturstyringsfunksjon underlagt koordinerende aktør som sikrer forankring, innføring og forvaltning av referansearkitekturen.
---	--

KUDAF baserer seg på smidig arbeidsmetodikk og kontinuerlig realisering av delverdi for å kunne håndtere målbildet og ønsket utviklingsretning på lang sikt kombinert med gjeldende tidsramme og finansiering. Det betyr at planer for leveranser på kort og mellomlang sikt vil være mer detaljert planlagt, mens leveranser lengre frem i tid utredes og planlegges nærmere underveis.

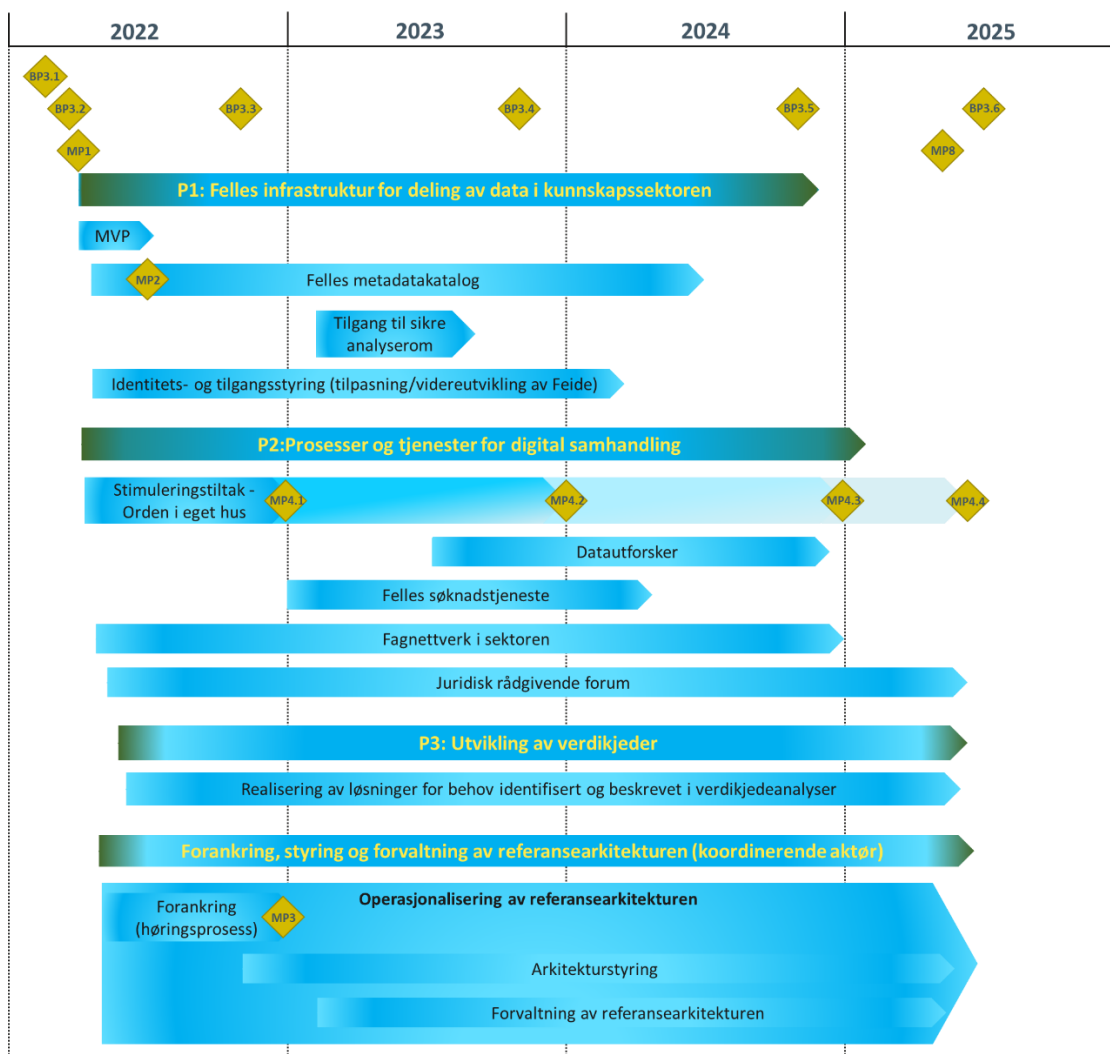
Styringsdokumentet vil oppdateres med leveranseplaner etter behov, minimum en gang pr. år. Planene blir lagt frem for behandling og godkjenning i programstyret før de blir oversendt til KD som vurderer videre finansiering innenfor rammen av Stortingets årlige bevilgninger.

3.4 Tidsplan

3.4.1 Overordnet plan for realisering

Figuren under viser den overordnede tidsplanen for programmet. Tidshorisonten og lengden på de ulike aktivitetene er kun retningsgivende for aktiviteter etter 2022. Mer detaljerte planer for de etterfølgende årene av programmet vil bli utarbeidet og overlevert KD innen 1. november året før. Planen for programmet blir oppdatert ved faseoverganger, eller dersom det skjer vesentlige endringer i prioriteringer. Leveranser med angitt oppstart etter neste årsskifte, vil normalt bli planlagt som del av årsplanen for det kommende året.





Figur 2: Tidsplan KUDAF

3.5 Programmetts milepæler og beslutningspunkter

Tabellen under viser beslutningspunktene på programnivå og de mest sentrale milepælene gjennom programmetts levetid. Punktene reflekterer at programmet består av flere aktiviteter og prosjekter som vil være i ulike faser gjennom programmetts gjennomføring. Planen vil oppdateres ved faseoverganger og fortløpende etter hvert som prosjektenes planer detaljeres og endres.

Dette er første versjon av milepælene. Milepælene gjenspeiles i tidsplanen i Figur 1. Oversikten kan bli endret med nye milepæler og tilordnet mer presise datoer etter hvert som programmet gjennomføres:

ID	Beskrivelse av milepæler og beslutningspunkt	Dato	Status
BP3.1	Beslutte oppstart av programmet	Februar 2022	Godkjent
BP3.2	Overordnet plan for programmet, og årsplan for 2022 godkjent av KD	Mars 2022	



MP1	Programstyret konstituert og styringsdokument godkjent	April 2022	
MP2	Konsept for metadatakatalog besluttet	Juni 2022	
BP3.3	Årsplan for 2023 godkjent av KD	November 2022	
MP3	Referansearkitekturen er forankret gjennom høring	Desember 2022	
MP4.1 - 4.4	Vurdering av om fortsatt stimulering av arbeidet med Orden i eget hus er nødvendig. Gjøres regelmessig, f.eks. ved hver faseovergang.	Gjentakende	
BP3.4	Årsplan for 2024 godkjent av KD	November 2023	
BP3.5	Årsplan for 2025 godkjent av KD	November 2024	
MP5	Ansvar for KUDAF overføres til drift og forvaltning (Sikt)	Juni 2025	
BP3.6	Programmet avsluttes	Juni 2025	

3.6 Budsjett og finansiering

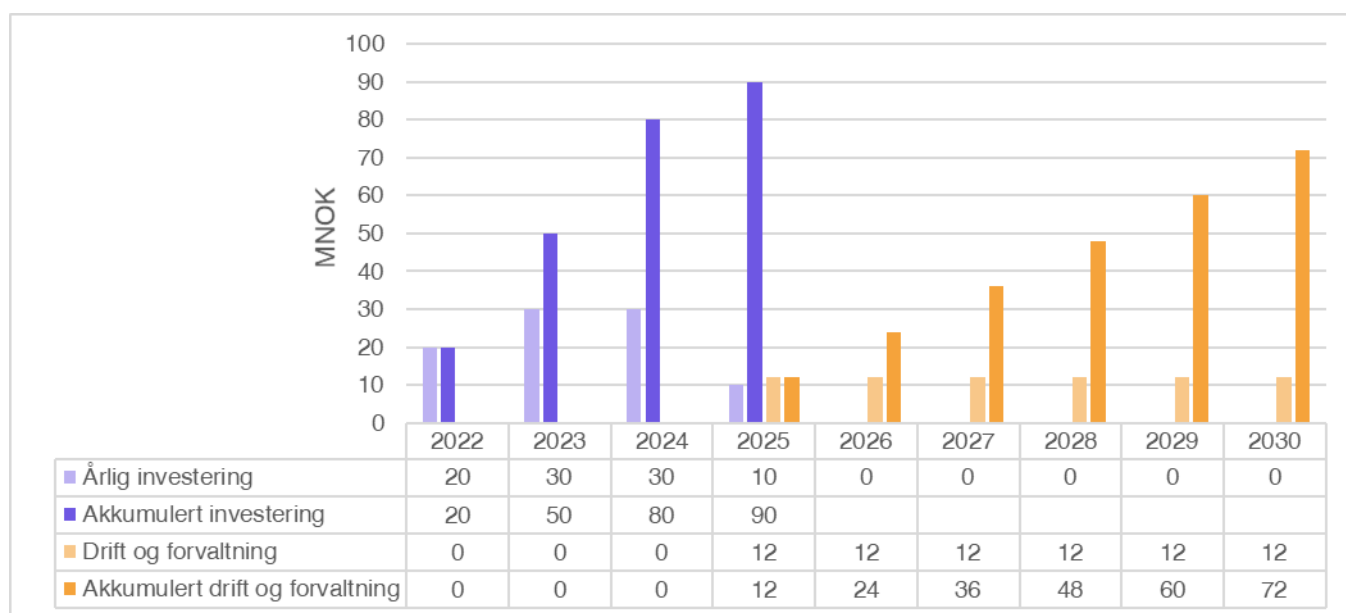
Konseptutredningen la til grunn at investeringsfasen skulle gjennomføres som et fullfinansiert prosjekt på 90 MNOK over to år. I dialog med Kunnskapsdepartementet gjennom avklaringsfasen og i forprosjektet er det enighet om det vil være mer hensiktsmessig å utvide investeringsperioden og organisere denne under et program med varighet over 4 år, i perioden 2022 - 2025.

Kunnskapen vi har fått gjennom avklaringsfasen og i forprosjektet tilsier at en investeringsperiode på to år er for kort tid med hensyn til at det tar tid å mobilisere en så stor program-/prosjekt-organisasjon som også omfatter representanter fra virksomheter i og utenfor kunnskapssektoren.

3.6.1 Kostnadsoverslag

Programmet anbefaler en fordeling av investeringskostnadene over fireårsperioden fra 2022-2025 som vist i figuren nedenfor.





Figur 3: Fordeling av investeringsutgift, drift- og forvaltningskostnader

Forprosjektet anbefaler altså å videreføre den opprinnelige rammen for realisering av KUDAF som ble anbefalt i konseptvalgutredningen, men fordelt over en lengre periode enn de to årene utredningen anbefalte. Det foreslås derfor et budsjett for KUDAF, organisert som et program på 90 MNOK fordelt over årene 2022 til 2025. Programmet finansieres gjennom årlige bevilgninger basert på reviderte planer som gjenspeiler effekten av etablerte leveranser og ny innsikt om utestående behov. Dette betyr at de årlige budsjettene og den totale rammen for programmet vil kunne avvike fra det som er skissert i figuren ovenfor.

3.6.2 Finansiering

Finansieringen vil basere seg på årlige tildelinger fra Kunnskapsdepartementet med basis i årlige planer for programmet og oppdatert gevinstrealiseringsplan. Faseplanene blir lagt frem for beslutning i KD innen 1. november i foregående år. Finansiering av faseplanene vil være avhengig av Stortingets årlige bevilgninger.

Dette betyr at det er usikkerhet knyttet til finansieringen av programmet for hele den planlagte perioden. Den teknologiske utviklingen går raskt og det er mange pågående tiltak knyttet til digitalisering i offentlig sektor. Nye behov og ny teknologi vil kunne endre forutsetningene og programmet underveis. Dette krever en smidig utvikling med fokus på at gevinster realiseres underveis i hele programmets levetid og gjøre det mulig å tilpasse planer og eventuelle endringer i målbilde som følge av endrede forutsetninger. Dette krever korte iterasjoner og hyppige leveranser som gir viktig læring og mulighet for å justere kurs når det viser seg å være hensiktsmessig.

3.6.3 Årsplaner

Årlige planer og budsjett vil utarbeides innen 1. november for det etterfølgende året. Disse legges som vedlegg til dette dokumentet etter hvert som de utarbeides.

4 Organisering, roller og ansvar

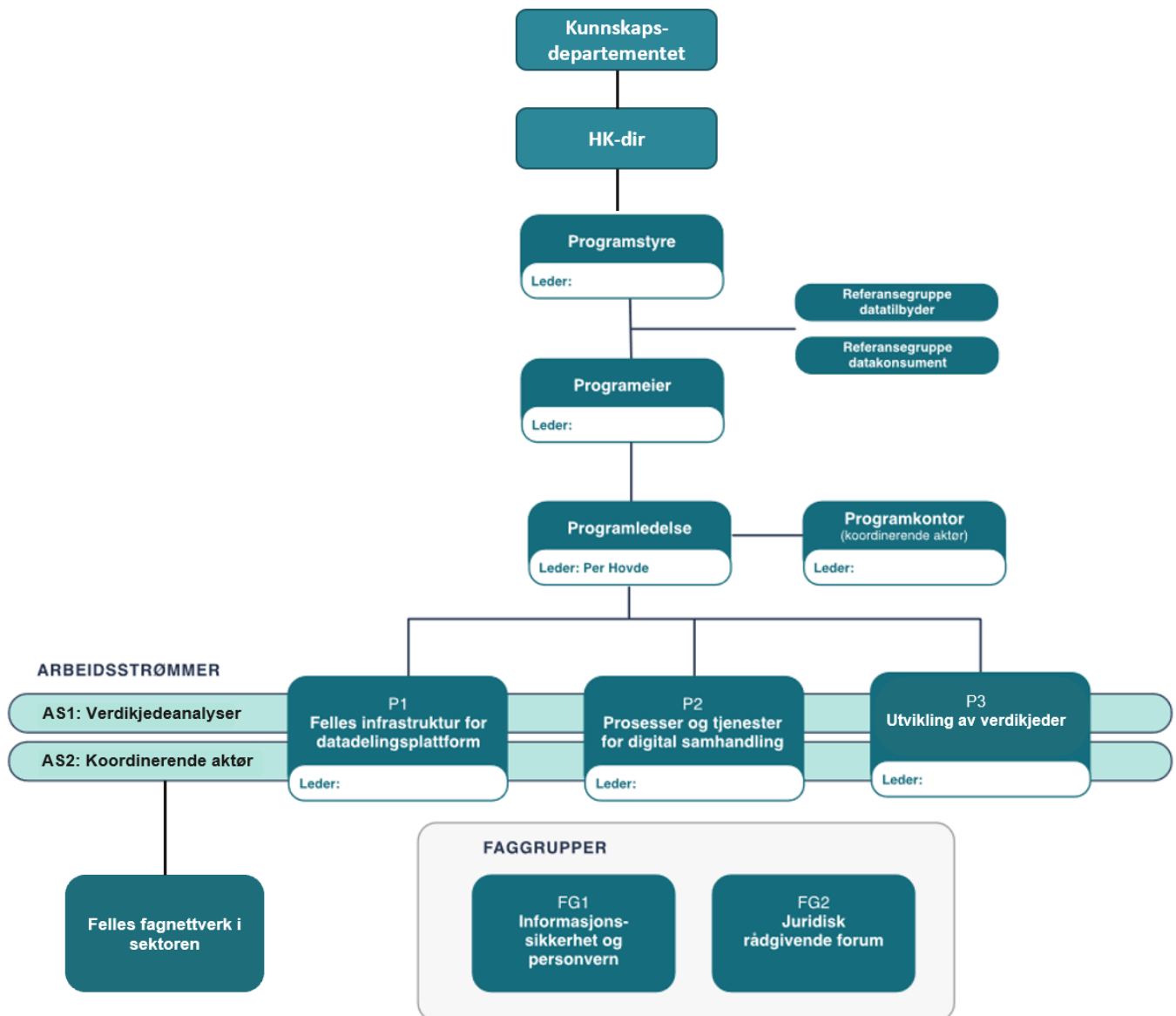
Etablering av Kunnskapssektorens datafellesskap gjennomføres som et program.



4.1 Overordnet styringsstruktur

Programmet er organisert i henhold til Figur 4: Overordnet organisering av KUDAF nedenfor. Kunnskapsdepartementet finansierer programmet og har delegert ansvaret til HK-dir for gjennomføringen av programmet.

Organiseringen kan endres gjennom programmets gang. Styringsdokumentet vil revideres i tråd med en omforent syklus for å gjenspeile eventuelle endringer.



Figur 4: Overordnet organisering av KUDAF



4.2 Rollebeskrivelser

Rollebeskrivelsene følger MSP sine rollebeskrivelser og vi henviser derfor til dokumentasjon om MSP på Digdir sine sider hvor disse rollene er beskrevet²:

- Programeier
- Programstyre
- Programleder
- Programkontor

Øvrige roller som ikke er beskrevet i MSP er beskrevet nedenfor.

4.2.1 Prosjekter

I programmet vil det bli etablert prosjekter som er ansvarlige for leveranser som skal bidra til å nå effekt- og samfunnsmålene i programmet. For at programmet skal nå de overordnede målene, er det avgjørende å ivareta avhengigheter mellom prosjektene og sikre at mål, gevinster og planer for arbeidet bidrar til å nå de overordnede målene til programmet.

Sikt vil bli tildelt ansvar for prosjekter relatert til teknisk infrastruktur og andre IKT-relaterte tjenester. Disse gjennomføres i henhold til Sikts utviklingsstrategi med tverrfaglige team og kontinuerlig produktutvikling. De viktigste aktivitetene for Sikt vil være knyttet til utvikling av MVP, felles metadatakatalog og identitets og tilgangsstyring, jfr. Årsplanen for 2022 i kap. 14.1

HK-dir vil ut over egne ressurser involvere ressurser fra andre sentrale virksomheter i sektoren både for å få tilgang til ekspertkompetanse fra andre deler av kunnskapssektoren, og for å sikre at KUDAF utvikles gjennom et sektorsamarbeid. Dette gjelder særlig deltakelse i programstyret og i aktiviteter knyttet til Rådgivende juridisk forum, felles fagnettverk, Orden i eget hus, verdikjedeanalyser og utvikling av verdikjeder, jfr. Årsplanen for 2022 i kap. 14.1

HK-dir vil i samarbeid med Sikt og andre involverte etater etablere en rapporteringsstruktur for prosjektene i programmet.

For prosjekter med oppstart i 2022 forutsettes disse utarbeidet innen første tertial 2022, med tilpasset prosjektforslag (business case) for hvert prosjekt og mer detaljerte beskrivelser av prosjektenes leveranser, aktiviteter, milepæler med videre. For en mer detaljert beskrivelse av programmets prosjekter vises det til prosjektenes egen styringsdokumentasjon.

Følgende prosjekter organiseres i programmet med oppstart i 2022:

- **Prosjekt 1 - Felles infrastruktur for deling av data i kunnskapssektoren**
Ansvarlig:
 - Sikt
- **Prosjekt 2 - Prosesser og tjenester for digital samhandling**
Ansvarlig:
 - HK-dir faglige krav og bestillinger

² <https://www.digdir.no/media/521/download>



- Sikt utvikler/anskaffer IKT-relaterte løsninger

• **Prosjekt 3 – Utvikling av verdikjeder**

Ansvarlig:

- Datatilbydere for tilrettelegging og deling av dataprodukter i henhold til identifiserte, omforente behov
- Konsumenter for å ta dataproduktene i bruk
- Programmet for oppfølging av arbeidet og eventuelle stimuleringsiltak

4.2.2 Prosjekteier

Prosjekteier er overordnet ansvarlig for at de enkelte prosjektene i programmet når sine mål. Prosjekteierne i programmet utgjør en del av programledelsen og rapporterer status og fremdrift i prosjektene til programleder.

4.2.3 Arbeidsstrømmer

Det er ved oppstart av programmet definert to arbeidsstrømmer som beskrevet nedenfor. Disse skal bidra til samordning mellom prosjektene innen sentrale områder som prosjektene og programmet skal ivareta. Programmets rolle vil være å fasilitere felles prosesser og aktiviteter innenfor hver arbeidsstrøm, slik at strømmene fungerer som en felles møteplass og arena for samordning på tvers av aktørene, programmet og prosjektene.

AS1: Verdikjedianalyser

Denne arbeidsstrømmen omfatter ledelse av et kontinuerlig arbeid med å gjennomføre verdikjedianalyser sammen med datakonsumenter og datatilbydere for å identifisere databehov som bidrar til økt innsikt og bedre kunnskapsgrunnlag. Analysene bidrar til å skape potensial for gevinster gjennom bedre tilrettelagte tjenester og tiltak for innbyggere og samfunnet og bedre datagrunnlag for forskning, etatsstyring og/eller politikkutvikling. Arbeidet med verdikjedianalyser følger Metodebeskrivelse for verdikjedarbeid.

Virksomheter som inngår i verdikjedianalyser i rollen som datakonsument eller datatilbyder må bidra med egne ressurser i dette arbeidet. Men for utviklingsarbeid hos aktørene, som blir identifisert gjennom verdikjedianalysene, vil programmet vurdere tildeling av stimuleringsmidler innenfor programmets årsbudsjett og basert på behov i den enkelte virksomhet.

AS2: Koordinerende aktør

HK-dir er tildelt rollen som koordinerende aktør. Rollen utøves gjennom programmet gjennom denne arbeidsstrømmen i programmets levetid, og deretter videreføres som en del av drifts- og forvaltningsmodellen. Arbeidsstrømmen vil bekles med ressurser som deltar i ulike aktiviteter i programmet hvor det er behov for koordinering og samordning mellom aktører i sektoren, særlig knyttet til verdikjeder hvor det er behov for juridiske avklaringer, koordinering av begreper og kodeverk, men også i arbeidet med Orden i eget hus og arkitekturstyring.

Arbeidsstrømmene vil ha noe ulik innretning. Det er naturlig at programmets ansvar for den enkelte arbeidsstrøm vil variere etter behovet for samordning og kompleksiteten i strømmene, og at kompleksiteten og størrelsen samtidig vil variere med tanke på programmets rolle og innholdet i de ulike prosjektene.



For hver arbeidsstrøm blir det utpekt en (eller flere) arbeidsstrømlederprosessleder(e) som skal drive prosessen i hver arbeidsstrøm. Lederen skal sike fremdrift i arbeidsstrømmen, og har det overordnede ansvaret for å sikre god samordning mellom prosjektene, andre arbeidsstrømmer og faggruppene i programmet. Lederen er videre ansvarlig for rapportering til programledelsen og at det gjøres nødvendige avklaringer med programledelsen ved behov.

Arbeidsstrømmene planlegges og organiseres med leveranser, milepæler og ressurser fra sektoren. HK-dir vil gjennom programmet ha ansvaret for arbeidsstrømmene og vil trekke på nødvendig kompetanse og ressurser fra andre virksomheter i sektoren etter behov gjennom frikjøpsavtaler. Virksomheter som inngår i verdikjedeanalyser i rollen som datakonsument eller datatilbyder bidrar med egne ressurser i dette arbeidet.

4.2.4 Felles fagnettverk i sektoren

Programmet etablerer et felles fagnettverk for alle virksomheter i kunnskapssektoren. Dette vil være en fellesarena for aktørene i sektoren for utveksling av kompetanse og erfaringer knyttet til blant annet arbeidet med Orden i eget hus, og være et fellesskap for å oppnå en helhetlig informasjonsforvaltning med støtte fra KUDAF.

Programmet er gjennom rollen som koordinerende aktør ansvarlig for å etablere fagnettverket og bidra til å dra det i gang med relevante temaer, i første omgang for å skape en felles forståelse av hva Orden i eget hus omfatter, og deretter å bidra til at aktørene etablerer de kapabiliteter som trengs for å understøtte KUDAFs målsetninger. Koordinerende aktør vil i dette arbeidet spille på ressurser i og utenfor sektoren. Fagnettverket vil ha et sekretariat som er underlagt, og finansiert av programmet.

4.2.5 Faggrupper

I tillegg til de felles arbeidsstrømmene, vil det bli opprettet faggrupper på spesifikke områder som krever særskilt kompetanse, som f.eks. informasjonssikkerhet og personvern, og juss og regelverk. Faggruppene er kjennetegnet ved at de er definert innenfor spesifikke fagområder som programmet må forholde seg til og skal veilede programmet i sitt utviklingsarbeid.

Følgende faggrupper vil bli etablert og starte arbeidet i løpet av 2022:

FG1: Informasjonssikkerhet og personvern

Faggruppen skal sikre at programmet etterlever rådende prinsipper som ivaretar informasjonssikkerhet og personvern.

FG2: Juridisk rådgivende forum

Faggruppen skal bistå programmet og aktørene i avklaringer rundt regelverksfortolkning og mulighetsrommet for å fremme regelverksendringer der regelverk står i veien for å oppnå samfunnsgevinster.

Deltakelse i faggruppene finansieres av programmet.

4.2.6 Referansegrupper

Programstyre/styringsgruppene vil fortløpende vurdere behov for opprettelse av referansegrupper for programmet/prosjektene. Referansegruppene kan brukes for involvering av interessenter og



løpende kvalitetssikring, men vil ikke ha noen myndighet til å fatte beslutninger innenfor programmets fremdrift og sammensetting.

Programmet vil opprette minimum én referansegruppe hver for henholdsvis datakonsument og datatilbydere.

4.2.7 Øvrige prosjektroller og bemanning

Øvrige roller i programmet vil blant annet være gevinstansvarlig, ansvarlig virksomhetsarkitekt, kommunikasjonsansvarlig, leder koordinerende aktør og prosjektdeltakere.

5 Interessenter og kommunikasjon

Kunnskapsdepartementet har gitt HK-dir oppgaven med å etablere Kunnskapssektorens datafellesskap. God involvering og oppfølging av interessenter, basert på deres holdninger til og kunnskap om programmet, er suksessfaktorer for å løfte sektoren mot å bli en mer datadrevet kunnskapssektor. Et sentralt virkemiddel er en programorganisasjon som til enhver tid sikrer relevant involvering av sentrale målgrupper og virksomheter, på alle nivåer i programmet. Samtidig må programmet få dekket sitt kompetansebehov ved å involvere virksomhetene i sektoren. Dette danner grunnlaget for hvordan involvering og kommunikasjon gjennomføres, og er et arbeid som vil pågå og justeres i hele programmets levetid.

Håndteringen av interessentene vil skje i henhold til programmets kommunikasjonsstrategi, hvor vi vurderer interessentene etter blant annet vilje til samarbeid, innflytelse og muligheter til påvirkning, samt interesse og modenhet med hensyn til deling og bruk av data. Det er opprettet en interessentoversikt som oppdateres i tråd med programmets fremdrift, og hvor aksjoner og involvering dokumenteres. Overordnet interessentoversikt i programmet er beskrevet i Vedlegg 2.

6 Rammebetingelser

Kunnskapssektorens Datafellesskap må forholde seg til ulike typer eksterne rammebetingelser.

6.1 Føringer for programmet

Programmet skal forholde seg til gjeldende stortingsmeldinger, strategier og langtidsplaner som er relevante for de områdene leveransene fra KUDAF skal understøtte. De viktigste er:

Tabell 1: Programmets føringer

Nasjonale strategier og styringsmodeller:	Påvirkning for programmet:
Datadelingsplattformen skal gjenbruke nasjonale standarder, prosesser og felleskomponenter der det er mulig	Programmet skal som første alternativ søke gjenbruk av disse ressursene. Dersom det viser seg at de ikke i tilstrekkelig grad dekker behovene kunnskapssektoren har, vil KUDAF invitere til samarbeid om videreutvikling av de nasjonale ressursene der det er mulig. Dersom KUDAF utvikler egne løsninger, skal disse utvikles slik



	at de kan samhandle og utveksle data med de nasjonale løsningene på en effektiv måte.
Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019-2025 (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2019)	Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019-2025 representerer den overordnede strategien for all digitalisering i offentlig sektor og vil være førende for KUDAF. Hovedgrepene i strategien retter seg mot en tydelig brukersentrert tjenesteutvikling og mer effektiv og samordnet utnyttelse av felles IT-løsninger gjennom utvikling av økosystem for digital samhandling i offentlig sektor. Strategien forutsetter at digital sikkerhet bygges inn i tjenesteutvikling, drift og forvaltning av felles IT-løsninger, i tråd med målene i Nasjonal strategi for digital sikkerhet. To tiltak som har direkte utspring fra denne strategien er etablering av Nasjonalt ressurscenter for deling av data³ som skal jobbe for et mer digitaliseringsvennlig regelverk, og Nasjonal verktøykasse for deling av data⁴. Dette er tiltak som det forventes at KUDAF vil dra stor nytte av. Denne digitaliseringsstrategien er en oppfølging av Stortingsmeldingen «Digital Agenda for Norge», se nedenfor.
Digital agenda for Norge — IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet. Meld. St. 27 (2015-2016) (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2016)	Hovedprioriteringene i IKT-politikken i Digital agenda for Norge, vil være førende for KUDAF.
IKT-sikkerhet — Et felles ansvar» Meld. St. 38 (Justis- og beredskapsdepartementet, 2017)	KUDAF må forholde seg til nasjonale retningslinjer for IKT sikkerhet.
Nasjonal strategi for digital sikkerhet (Justis- og beredskapsdepartementet, 2019)	Programmet er underlagt nasjonal strategi for digital sikkerhet.
Strategi for digital omstilling i universitets- og høyskolesektoren 2021-2025 (Kunnskapsdepartementet, 2021)	KUDAF skal bidra til å støtte opp under målsetninger i strategien der det er relevant.
Langtidsplan for forskning og høyere utdanning 2019-2028 (Kunnskapsdepartementet, 2018)	Programmet må forholde seg til langtidsplanen for forskning og høyere utdanning med et spesielt blikk på hvordan KUDAF kan legge til rette for å støtte opp under de overordnede målene i langtidsplanen gjennom økt tilgang på, og bedre tilrettelagte data for forskning og utvikling.
Digitaliseringsstrategi for grunnsopplæringen for 2017-2021 (Kunnskapsdepartementet, 2017)	Programmet må forholde seg til digitaliseringsstrategien for grunnsopplæring i kunnskapssektoren. Denne strategien vil bli erstattet av ny strategi i 2022.

³ <https://www.digdir.no/datadeling/nasjonalt-ressurscenter-deling-av-data/1914>

⁴ <https://www.digdir.no/datadeling/nasjonal-verktoykasse-deling-av-data/2243>



Handlingsplan for Digitalisering i grunnopplæringen 2020-2021 (Kunnskapsdepartementet, 2020)	Programmet må forholde seg til handlingsplan for Digitalisering i grunnopplæringen da denne berører områder som forutsetter viderebruk av data.
Nasjonal strategi for tilgjengeliggjøring og deling av forskningsdata (Kunnskapsdepartementet, 2017)	Programmet må forholde seg til nasjonal strategi for tilgjengeliggjøring og deling av forskningsdata. Særlig er del 2 av denne strategien som omhandler forskeres tilgang til offentlige data som viktige datakilder for forskning av høy relevans for prosjektet.
Integrering gjennom kunnskap – Regjeringens integreringsstrategi 2019–2022 (Kunnskapsdepartementet, 2018)	Programmet må forholde seg til regjeringens integreringsstrategi. KUDAF vil kunne bidra til å økt innsikt i integreringen i Norge gjennom å tilgjengeliggjøre mer og bedre tilrettelagte data om integreringstiltak i kunnskapssektoren for bruk i analyser av innvandringspolitikken.
Nasjonal kompetansepolitisk strategi 2017-2021 (Kunnskapsdepartementet, 2017)	Programmet må forholde seg til nasjonal kompetansepolitisk strategi. Denne strategien har som mål å bidra til at enkeltmennesker og virksomheter har en kompetanse som gir Norge et konkurransedyktig næringsliv, en effektiv og god offentlig sektor, og gjør at færrest mulig står utenfor arbeidslivet. Her vil gode og relevante data fra kunnskapssektoren som blir formidlet gjennom datadelingsplattformen når de kobles med data fra andre sektorer som omfattes av strategien, bidra til å understøtte strategiens mål.
Data som ressurs - Datadrevet økonomi og innovasjon. Meld. St. 22 (2020-2021) (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2021)	Prosjektet må forholde seg til denne stortingsmeldingen som har fokus på verdien av å dele og utnytte data gjennom datadrevet økonomi og innovasjon. KUDAF vil i sterk grad bidra til å oppnå regjeringens mål og ambisjoner nedfelt i denne meldingen, innenfor kunnskapssektoren.
Nasjonal strategi for kunstig intelligens (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2020)	Programmet må forholde seg til den nasjonale strategien for kunstig intelligens (KI). KI handler om å dra nytte av data. KUDAF vil styrke grunnlaget for å utnytte data gjennom større tilgang på data og høyere kvalitet på data fra kunnskapssektoren.

6.2 Orden i eget hus i kunnskapssektoren

Programmets konsept baserer seg på at det etableres Orden i eget hus i virksomhetene i sektoren. Dette betyr at KUDAF tar et ansvar for å være pådriver og tilrettelegger for dette arbeidet og samtidig koordinerer arbeidet for å oppnå orden, ikke bare i de enkelte «husene», men i sektoren som helhet. Dette er en forutsetning for å etablere en helhetlig informasjonsforvaltning i sektoren basert på tillit mellom aktørene i et felles økosystem. HK-dir er tildelt rollen som koordinerende aktør. Denne rollen vil bli utøvd gjennom programmet i dets levetid, og deretter videreføres som en del av drifts- og forvaltningsmodellen.



KUDAF vil stimulere arbeidet gjennom en egen ekspertgruppe som kan rådgi virksomhetene i arbeidet, i tillegg til å sikre utveksling av kompetanse og erfaring knyttet til arbeidet på tvers av virksomhetene gjennom fagnettverket.

Det er en forutsetning at virksomhetene i sektoren bidrar til Orden i eget hus ved å sette av ressurser til arbeidet internt i virksomhetene. Det er samtidig satt av noe midler i programmet som kan brukes til å stimulere det interne arbeidet med Orden i eget hus i den enkelte virksomhet. Siden midlene til dette er begrenset, er det nødvendig med dialog om behov og anvendelse av midlene mellom programmet og virksomheten før de fordeles av programkontoret. Denne delfinansieringsordningen for Orden i eget hus skal i første omgang gjelde Utdanningsdirektoratet, HK-dir, Sikt, Lånekassen, NOKUT, Forskningsrådet og Statped.

6.3 Sikt som leverandør av IKT-relaterte løsninger

Sikt vil som kunnskapssektorens tjenesteleverandør være den som etablerer, forvalter og drifter infrastrukturen og de felles IKT-relaterte tjenestene som inngår i datadelingsplattformen.

6.4 Programmets avgrensninger

Tabell 2: Programmets avgrensninger

Avgrensning	Begrunnelse for avgrensning
Visualisering av data	KUDAF vil ikke selv tilby visualisering av data i form av rapporter eller statistikker.
Kartlegging av databehov knyttet til tjenesteproduksjon	Programmets omfang er rendyrket til data for videre- og sekundærbruk, og programmet vil ikke analysere databehov hvor tjenesteproduksjon er primærformålet. Dette har opphav i mandatet for konseptutredningen som hadde denne avgrensningen.

6.5 Rettslige reguleringer

Deling av data er regulert både i generelle lover og i en rekke særlover. Offentlige virksomheter er ikke lovpålagt å legge ut data til viderebruk, men dersom de velger å gjøre det, er det mange lover og regler å forholde seg til. En særskilt juridisk utfordring som legger begrensninger for effektiv deling av data, er regelverket knyttet til personvern. En vesentlig del av data i sektoren omfatter personopplysninger og er dermed underlagt Lov om behandling av personopplysninger. Det er en gjennomgående utfordring både i kunnskapssektoren og andre sektorer at hjemmel for innsamling og behandling av personopplysninger er begrenset til et spesifikt formål innen tjenesteproduksjon, og tillater i liten grad bruk av de samme dataene som grunnlag for analyse som kan gi kunnskap om kvalitet på og effekt av tjenestene som ytes. Programmet må i hele gjennomføringsperioden ha fokus på å etablere løsninger med innebygd personvern som sikrer at deling av data foregår innenfor de juridiske rammene definert av personvernlovgivningen.

Det er en målsetning om økt deling av data i offentlig sektor. Dette både for økt innovasjon i næringslivet basert på offentlige data, og ikke minst for å oppnå sammenhengende brukerreiser slik at innbyggerne ikke må forholde seg til at det er flere aktører som er involvert i gjennomføringen av en brukerreise. Dette er belyst i rapporten Tjenestekjeder i



kunnskapssektoren⁵. Sist, men ikke minst, er deling av data en forutsetning for at målsetningene for orden i eget hus oppnås. Stortingsmeldingen *Data som ressurs - Datadrevet økonomi og innovasjon* (Meld. St. 22 (2020-2021)) peker på potensialet for store samfunnsøkonomiske gevinster som ligger i bedre utnyttelse av offentlige data.

Programmet vil hele veien måtte forholde seg til prinsipper for behandling av personopplysninger i Personopplysningsloven, og vil ha tilgang på juridisk kompetanse som kan bistå i spørsmål knyttet til personvern og informasjonssikkerhet.

Programmet må forholde seg til og etterleve følgende juridiske rammeverk for løsninger og tjenester som etableres:

- Lov om behandling av personopplysninger (personopplysningsloven, m/forskrifter
- Lov om offisiell statistikk og Statistisk Sentralbyrå (statistikkloven), m/forskrifter
- Lov om forebyggende sikkerhetstjeneste (sikkerhetsloven), m/forskrifter
- Lov om universiteter og høyskoler, med tilhørende forskrifter, m/forskrifter
- Lov om grunnskolen og den vidaregåande opplæringa (opplæringslova), m/forskrifter
- Lov om integrering gjennom opplæring, utdanning og arbeid (integreringsloven), m/forskrifter

6.6 Prinsipielle spørsmål

Det anbefalte konseptet har høy grad av fleksibilitet (realopsjon) og består av en serie tiltak som hver for seg vil gi nytte selv om en velger å ikke fullføre det anbefalte konseptet til fulle. Det gir også fleksibilitet med hensyn til å gjøre endringer i konseptet underveis. Det er ingen store investeringer som hviler fullt og helt på at konseptet bygges helt ferdig for å kunne ta ut gevinster av tiltakene underveis.

7 Strategi for gjennomføring

Programmet benytter beste praksis-rammeverkene Managing Successful Programmes (MSP®)⁶ og PRINCE2®, samt etablert metodikk som baserer seg på prosjektveiviseren for IKT-prosjekter i offentlig sektor. Programmet vil som en del av prosjekt- og programgjennomføringen sikre systematisk dokumentasjon og læring, herunder også bruk av ulike kunnskapsgrunnlag.

7.1 Stegvis realisering og styring mot gevinst

Programmets nedbrytningsstruktur muliggjør en smidig arbeidsform med hyppige leveranser, læring mellom leveransene og kontinuerlig verdiskaping. Det gjør det mulig å tilpasse planer og utnytte nye muligheter som oppstår. Hovedgevinstene til KUDAF er bedre virksomhets- og etatsstyring, mulighet for økt og ny innsikt, og økt bruk av data i beslutningsunderlag.

⁵ <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/tjenestekjeder-i-kunnskapssektoren-2019/id2673797/>

⁶ <https://www.digdir.no/prosjektstyring/norsk-modell-programstyring/1419>



For å nå målsetningene vil programmets målbilde bli brutt ned i leveranseområder bestående av selvstendige leveranser. Hver leveranse deles videre opp i delleveranser som konkretiserer arbeidet på kort og lang sikt.

Det vil ta flere år å nå målbildet og programmet deles inn i ulike gjennomføringsfaser med ett års varighet, jfr. årsplaner. Ved planleggingen av en ny fase i programmet gjør programledelsen en vurdering av eventuelle endrede forutsetninger basert på oppnådde delmål, nye erfaringer og behov, eller eksterne faktorer som påvirker programmet. Resultatet av vurderingene legges frem for programstyret som vurderer programmets formålseffektivitet, og gjør prioriteringer av hva som skal leveres i programmet. Det er opp til Kunnskapsdepartementet å ta beslutning om finansiering basert på fremlagte årsplaner og programstyrets vurderinger.

7.2 Konkurransestrategi

Utvikling og/eller anskaffelser i prosjektene P1 og P2 vil gjennomføres av Sikt på oppdrag fra HK-dir. Det vil opprettes oppdragsavtaler mellom HK-dir og Sikt for prosjektene. Sikt har et helhetlig ansvar for gjennomføring av oppdragene innenfor gitte rammer, med en egen oppdragsansvarlig for hvert av oppdragene. Ved behov kan Sikt inngå avtaler med underleverandører. Det vil kunne være behov for å involvere ressurser fra programmet. I slike tilfeller vil programressursenes bidrag finansieres direkte fra programmet.

Eventuell konsulentbistand til programmet anskaffes gjennom HK-dirs rammeavtaler.

7.3 Bemanningsstrategi

Programmet vil i størst mulig grad bruke ressurser fra HK-dir og de samarbeidende etatene. På den måten nyttiggjøres og opparbeides relevant kompetanse i kunnskapssektoren gjennom aktiv deltakelse finansiert med programmets midler. Bidrag fra, og finansiering av ressurser fra andre etater fastsettes gjennom omforente frikjøpsavtaler.

7.4 Kvalitetsstrategi

Programmet skal gjennomføre kvalitetssikring med en strukturert og metodisk tilnærming gjennom dets levetid for å sikre framdrift, lønnsomhet og tilfredsstillende kvalitet i de avtalte leveransene. Prosjektene vil være underlagt det kvalitetssikringsregimet som programmet oppretter. Programkontoret er ansvarlig for at aktiviteter knyttet til kvalitetssikring gjennomføres og dokumenteres.

7.5 Utviklingsstrategi

Utviklingsstrategien er basert på en smidig utviklingsmetodikk, der programmets målbilde vil ligge til grunn for etableringen av produktkøen. Smidig utviklingsmetodikk legger vekt på fleksibilitet og hyppige delleveranser organisert i iterasjoner (sprinter) bygd rundt tett og hyppig kommunikasjon og samhandling mellom de som utvikler systemet og tjenestene og de som skal bruke det. Metoden har fokus på å levere forretningsverdi raskt og effektivt, med minst mulig administrasjon. I praksis betyr dette at leveransene brytes ned i mindre delleveranser der man høster erfaring fra gjennomføring og evaluering til å definere de neste leveransene. Dette betyr at de nærmeste leveransene detaljeres og planlegges, mens leveranser som ligger lengre ut i tid er mindre detaljert.



Sikt har hovedansvaret for å realisere de felles IKT-relaterte løsningene som prosjektene skal levere. Realisering av leveransene skjer som en stegvis tilnærming der løsningene defineres i samarbeid med aktørene som inngår i KUDAF-samarbeidet, HK-dir og Sikt. Denne strategien skal sørge for at det blir stegvise leveranser underveis og mulighet for å justere og tilpasse innhold basert på erfaringer fra utprøving, og etter at løsningen er tatt i bruk. I tillegg skal strategien sikre at de behovene med høyest nytte og tidlig gevinstrealisering blir gjennomført først.

For videreutvikling av verdikjeder vil både datatilbydere og datakonsumenter måtte bidra for å identifisere nye databehov gjennom verdikjedeforbedringer. Verdikjedeforbedringene fasiliteres av ressurser fra programmet og formålet med en verdikjedeforbedring er å kartlegge forbedringspotensial av å tilrettelegge og gjøre tilgjengelig data hos datatilbydere som inngår i verdikjeden slik at disse bidrar til å gi økt kunnskapsgrunnlag hos konsument(e) i verdikjeden. Analyse av gevinster som oppnås på konsumentens side, og evt. for samfunnet, inngår som en del av verdikjedeforbedringen. Det samme gjelder vurdering av kompleksitet, kostnad og risiko knyttet til arbeidet med å dekke behovene. Prioritering av hvilke verdikjeder som skal videreutvikles baseres på vurdering av gevinstpotensial sett i forhold til kompleksitet/kostnad og risiko. Realisering av forbedringer i verdikjeder vil i stor grad ligge hos aktørene selv. Datatilbydere tilrettelegger, beskriver og tilgjengeliggjør nye data ved å registrere dataprodukter og API'er som gir tilgang til dataproduktene i den felles metadatakatalogen som KUDAF tilbyr. Konsumentene er ansvarlige for å ta i bruk de nye dataene for de angitte formålene. I situasjoner hvor programmet ikke oppnår tilstrekkelig samarbeidsvilje blant aktørene om videreutvikling av prioriterte verdikjeder, kan dette løstes til KD.

Programmet vil kunne bistå i arbeidet med videreutvikling av verdikjeder når det er behov for det.

7.6 Strategi for informasjonssikkerhet og personvern

Strategi for informasjonssikkerhet og personvern angir en overordnet retning for arbeidet med sikkerhet og personvern i programmet. Strategien inneholder korte oppsummeringer fra risiko- og personvernverdivurderingene, og baseres på funnene fra disse. Beskrivelse av sikkerhetsmål og

7.7 Implementering som realiserer gevinster

Programmet har det overordnede ansvaret for oppfølging av gevinstrealisering av programmets leveranser. Gevinstansvarlig vil være en egen rolle i programkontoret som skal sikre at det legges til rette for at gevinster kan oppnås når en leveranser fra programmet rulles ut. Dette ansvaret vil bestå i å eie gevinstrealiseringsplanen og sikre at alle prosjekter som jobber med leveranser følger strategien for gevinstrealisering som er nedfelt i denne planen. Programmet vil også stille krav til prosjektene utformer nødvendig dokumentasjon og underlag, samt forbereder aktørene som skal ta i bruk resultatet av leveransen, slik at de blir i stand til å ta nye løsninger i bruk på en måte som sikrer gevinstrealisering. Der hvor det er definert indikatorer for måling av gevinster skal disse følges opp, og gevinstene dokumenteres.

8 Usikkerhetsstyring

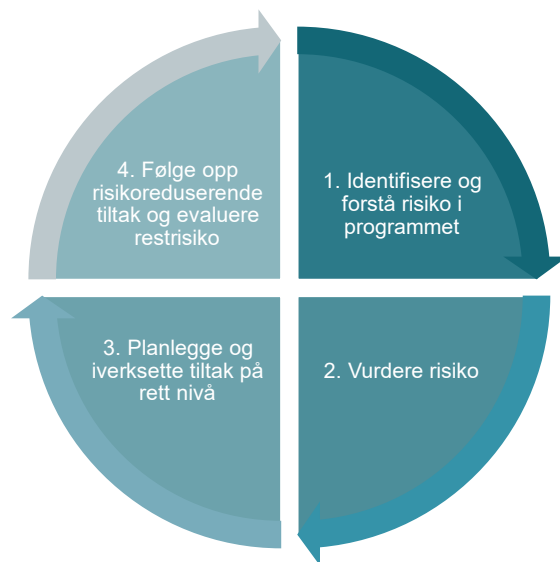
8.1 Strategi for styring av usikkerhet

Programmet vil være utsatt for usikkerhet og risiko som kan påvirke måloppnåelsen. Et av de viktigste suksesskriteriene for programmet er evnen til å kartlegge og deretter håndtere risiko på



en målrettet og effektiv måte. Risiko innebærer et avvik fra det planlagte og forventede. Gjennom en strukturert tilnærming til både identifisering og håndtering av risiko kan usikkerheten i gjennomføringen reduseres, og det er målsetningen med risikohåndteringen i programmet.

Programmet vil forholde seg til risiko gjennom stegene illustrert i *Figur 5 Steg i risikohåndtering* nedenfor.



Figur 5 Steg i risikohåndteringen

1. Identifisere og forstå risiko i programmet

Gjennom hele programmet vil det være et kontinuerlig arbeid knyttet til å fange opp risikofaktorer som kan påvirke gjennomføringen av programmet. Årsaker til de identifiserte risikofaktorene beskrives som del av å identifisere og forstå prosjektrisiko. Alle identifiserte risiki dokumenteres i en egen risikooversikt.

2. Vurdere risiko

Det vil være en hyppig og regelmessig aktivitet i programmet for å vurdere risikobildet. Nye risiki som er identifisert vil klassifiseres etter en vurdering av sannsynlighet for at den inntreffer og konsekvens hvis det skjer.

Sannsynligheten vurderes basert på en tredelt skala med kategoriene:

- Lav (Lite realistisk, men tenkbart)
- Middels (Mulig, kan skje av og til, hendelsen har forekommet tidligere)
- Høy (Sannsynlig, kan skje flere ganger)

Konsekvens vurderes også med en tredelt skala med kategoriene:

- Lav (Håndteres gjennom tiltak på prosjekt- eller aktivitetsnivå)
- Middels (Håndteres gjennom tiltak på programnivå)
- Høy (Krever eskalering utenfor programmet, f.eks. behov for regelverksendring).



Det vil være regelmessig revidering av risikooversikten for å sikre at risikoreduserende tiltak er beskrevet og gjennomført og at det har gitt ønsket effekt.

3. Planlegge og iverksette tiltak på rett nivå

Programkontoret vil ha overordnet ansvar for all risiko i programmet, men hvert enkelt prosjekt vil ha ansvar for å gjennomføre tiltak som kan håndteres lokalt i prosjektene. Her vil programledelsen basere seg på risikorapportering fra det enkelte prosjekt. Risiko som prosjektene alene ikke klarer å håndtere eskaleres til programmet som overtar ansvaret for å beskrive og iverksette tiltak. I sjeldne tilfeller kan det oppstå risiko som programmet ikke klarer å håndtere innenfor programmet alene. Slike risikoer eskaleres til programstyret som vurderer om denne må løftes videre, f.eks. til KD som overordnet myndighet for sektoren.

4. Følge opp risikoreduserende tiltak og evaluere restrisiko

Programkontoret vil kontinuerlig følge opp effekten av tiltakene som iverksettes med et mål om å løse saker på det nivået de hører hjemme. Restrisiko vil bli evaluert som en del av tiltaksoppfølgingen.

Sannsynlighet	Sannsynlig, kan skje flere ganger	Høy			
	Mulig, kan skje av og til, hendelsen har forekommet tidligere	Middels			
	Lite realistisk, men tenkbart	Lav			
Klassifisering			Lav	Middels	Høy
			Prosjekt kan iverksette tiltak	Program kan iverksette tiltak	Vil kreve eskalering til programstyret
			Konsekvens		

Figur 6: Klassifisering av risiko

8.2 Programmetts usikkerheter

Tabell 3: Programmetts usikkerheter

Mulig hendelse	Virkning hvis ingen tiltak iverksettes	Risikoreduserende tiltak
Arbeidet med Orden i eget hus i sektorens virksomheter tar lang tid	Forsinket overgang til en datadrevet sektor med datadrevet økonomi og innovasjon.	- Gjennomført modenhetsanalyse - Eget prosjekt for Orden i eget hus - Stimuleringstiltak for Orden i eget hus - Fagnettverk for alle sektorens virksomheter



Programmet velger ikke de riktige verdikjedene for analyser	Kostnaden blir større enn nytten fra verdikjearbeidet.	- Etablert felles metodikk med kriterier for utvelgelse av verdikjeder - Prioritering av hvilke verdikjeder som analyseres/utbedres må ta hensyn til en vurdering av hvor samarbeidsvillig aktørene som inngår i verdikjeden er
Dataprodusentene prioriterer ikke, eller har ikke ressurser til å gjennomføre endringer beskrevet i verdikjedeanalyser	Oppnår ingen gevinst fra verdikjedene som blir analysert. Totalt vil dette redusere gevinstpotensialet til KUDAF.	- Synliggjøre gevinster av endringer i verdikjeder. - Gi muligheter for behovsprøvd delfinansiering av data-produsentenes arbeid med å tilrettelegge data - Koordinerende aktør vil spille på KD ved hindringer mht. å utløse gevinstpotensialet.
Koordinerende aktør mangler tydelig myndighet	Koordinerende aktør mangler legitimitet for å gjennomføre endringstiltak som skaper gevinster.	- Utarbeide tydelig mandat for rollen som koordinerende aktør med klargjøring av myndighet. - Koordinerende aktør vil spille på KD ved hindringer for å utløse gevinstpotensialet. - Kartlegging av modenhet for arbeidet med Orden i eget hus og innføring av stimuleringsiltak kan gi økt tillit til den koordinerende aktøren.
Manglende modenhet knyttet til informasjonsforvaltning (Orden i eget hus) blant virksomhetene	Forsinket overgang til en datadrevet sektor med datadrevet økonomi og innovasjon.	- Følge opp Orden i eget hus gjennom styringsdialogen KD har med virksomhetene. - Beskrive stimuleringsiltak for oppfølging av Orden i eget hus - Eget prosjekt for Orden i eget hus i programmet
Manglende modenhet knyttet til Orden i eget hus i sektoren kan føre til at virksomhetene velger sub-optimale løsninger for å tilrettelegge for tjenestekjeder og tjenesteproduksjon	Virksomhetene investerer i løsninger som ikke understøttet kun en gang-prinsippet og data blir ikke tilgjengeliggjort utenfor konteksten for tjenestekjedene.	- Kommunisere hva programmet skal realisere og hvilke muligheter det gir - Synliggjøre at datadelingsplattformen kan benyttes for deling av data uavhengig av formål
Manglende forståelse for hva konseptet innebærer hos sentrale interessenter	Usikkerhet rundt konseptet og motstand mot realiseringen av konseptet.	- Spisse budskapet om datadelingsplattformen som dataformidler - Workshop med KD om å fortelle «de gode historiene» - Utarbeide visuelle skisser av konseptet - Gjennomføre designsprint med en klikkbar prototype for å illustrere



		hvorfor man kan finne og koble data i sektoren • Delta i seminarer og andre relevante fora for å informere om programmet
Finansiering av tiltak som grunnlag for quick-wins	Man oppnår ikke quick-wins og skaper ikke entusiasme for programmet.	• Løfte diskusjon til programstyret og videre til KD om nødvendig • Fasilitere kostnadsfordeling for gjennomføring av tiltak som gir gevinster
Tilgang til frikjøpte ressurser i det omfang som er nedfelt i ressursavtaler, er vanskelig å oppnå.	Eksterne ressurser blir slukt opp av interne arbeidsoppgaver i sine respektive virksomheter som blir prioritert foran programaktiviteter.	• Endre modellen for frikjøp ved å engasjere ressursene for en kortere og mer intensiv (høy andel FTE), tidsavgrenset periode med utgangspunkt i faseplanen.
Manglende langsiktig finansiell forutsigbarhet på grunn av årlige tildelinger basert på faseplaner	Aktiviteter som naturlig vil gå over lengre perioder enn varigheten på en faseplan vil måtte deles opp og kan skape kunstige skiller og mer overhead i programmet. Kan medføre fragmentering og manglende oppfølging av gevinstrealisering.	• Sikre at alle delaktiviteter i en årsplan er prioritert med basis i kartlagt gevinstpotensial • Hver fase må ha en tilhørende gevinstrealiseringsplan • Sikre gradvis årlig nedskalering av utvikling og oppskalere fokuset på gevinstrealisering av gjennomførte leveranser
Regelverksmessige utfordringer ved deling av data	Redusert gevinstpotensial ved manglende juridiske avklaringer og manglende utvikling av et mer digitaliseringsvennlig regelverk for økt deling av data.	• Etablere mandat for juridisk rådgivende forum • Bemanne og operasjonalisere juridisk rådgivende forum i samarbeid med KD
Økonomiske rammer ikke tilstrekkelig for å realisere ambisjonsnivået til programmet	Forventingene som er skapt til programmet leveres ikke	• Tydelig prioritering. Slank administrasjon av programmet. Prioritere midler på leveransene i prosjektene og til arbeidet med datatilgang og datakvalitet. • Kvalitetssikre kostnader • Be om eventuelle økte investeringsrammer eller redusere ambisjonsnivået

9 Kritiske suksessfaktorer

De kritiske suksessfaktorene sammen med usikkerhetsbildet danner grunnlaget for programmets gjennomføringsstrategier. Programmet har identifisert de viktigste faktorene for en vellykket gjennomføring og for at effekt- og samfunnsmålene kan nås. Faktorene skal følges opp gjennom hele programperioden.



Tabell 4: Kritiske suksessfaktorer

Suksessfaktor	Beskrivelse	Tiltak
Et reelt samarbeid i sektoren	Virksomhetene må få et eierskap til planen for realisering og bidra aktivt i realiseringen av ambisjonen om at arbeidet i departementet, underliggende direktorater og virksomheter innenfor departementets sektoransvar – utdanning og forskning – skal være kunnskapsbasert.	- Etablere og drifte felles fagnettverk - Involvering av nøkkelressurser fra virksomhetene i utviklingsarbeidet - Gjennomføre verdikjedeanalyser i hele programperioden - Eget prosjekt for å stimulere arbeidet med Orden i eget hus i kunnskapssektoren
Politisk støtte til tiltaket	Forutsigbarhet for finansiering av programmet, samt til finansiering av drift og forvaltning av datadelingsplattformen vil medvirke til moment i programgjennomføringen. En suksessfaktor er dermed et godt samarbeid med KD og deres prioritering av tiltaket, siden departementet har direkte medvirkning gjennom å: - sikre programmets finansiering - følge opp konsekvensene av tiltaket i styringsdialogen hos relevante aktører i kunnskapssektoren	- KD er representert i programstyret - Samarbeid mellom KD og KUDAF om tiltak i programmet og styringssignaler til virksomhetene i sektoren, som skal bidra til løsninger og realiserer gevinster. - Vurdere kommunikasjons-tiltak i samarbeid med Kunnskapsdepartementet (KD), der departementet i noen tilfeller tar ansvaret for kommunikasjonstiltaket - God intern forankring i sektorens virksomheter og fagmiljøer
Virksomhetene prioriterer arbeidet med Orden i eget hus	God informasjonsforvaltning er en forutsetning for å realisere gevinsten av datadelingsplattformen og for å oppnå en ressurseffektiv forvaltning av data.	- Eget prosjekt for å stimulere arbeidet med Orden i eget hus i kunnskapssektoren - Samarbeid mellom KD og KUDAF om arbeidet med Orden i eget hus og hvilke styringssignaler KD skal gi virksomhetene i sektoren - Gi muligheter for behovsprøvd delfinansiering av dataprodusentenes arbeid med å tilrettelegge data
Tilgang på ressurser med riktig kompetanse inn i programmet	Programmet vil på ulike tidspunkt ha behov for spisskompetanse innen de ulike domenene i sektoren, tjenestene og komponentene som skal utvikles i datadelingsplattformen, samt roller som	Sikre at virksomhetene i sektoren planlegger for å bidra inn i arbeidet med realiseringen av økosystemet



	kan mobiliseres effektivt til ulike iterasjoner i programmet. Det vil være et behov for at de ulike delsektorene er representert i programledelsen.	Endre modellen for frikjøp ved å engasjere ressursene for en kortere og mer intensiv (høy andel FTE), tidsavgrenset periode med utgangspunkt i faseplanen.
Behovsdrevet utvikling med basis i kartlagt netto gevinstpotensial	Gevinstanalysen dokumenterer betydelige potensielle gevinster av tiltaket. Det er avgjørende at programmet har evne til å identifisere og prioritere de leveransene som har størst netto gevinstpotensial for å være en driver for endring i sektoren.	- Benytte en smidig utviklingsmodell som legger til rette for prioritering basert på nettogevinst og åpenhet for læring gjennom hele utviklingsløpet. - Gjennomføre verdikjedeanalyser for å fange opp nye behov. - Etablere et forum for dialog rundt databehov og innovasjonsmuligheter på kunnskapsdata.no

10 Programmetts avhengigheter

Avhengigheter	Kort beskrivelse av avhengighet	Ansvarlig	Håndtering av avhengighet
Fellestjeneste for datadeling i UH/F	Overlappende delleveranser. KUDAF definerer overordnede prinsipper for datadeling i kunnskapssektoren, Fellestjenesten operasjonaliserer disse i UH/F.	Sikt	KUDAF tar hovedansvar for de overlappende leveransene, mens Fellestjenesten tar ansvar for løsningsdesign for realisering av målbildet fra KUDAF i UH/F. Tett koordinering mellom leveranseansvarlige for de overlappende leveransene.
Analyseplattform for beslutningsstøtte i UH/F	KUDAF vil etablere datadelingsplattform for deling av dataprodukter som skal konsumeres av Analyseplattformen og arbeide for bedre tilrettelegging av dataprodukter for analyseformål gjennom verdikjedeanalyser. Datadelingsprosjektet i UH/F jfr. tidligere beskrevet avhengighet, vil støtte institusjonene som datatilbydere inn mot KUDAF.	Sikt	Jevnlig dialog på prosjektleder/programledernivå og tett samarbeide i verdikjedeanalyser.



Utredningsarbeid for kompetanseplattform for livslang læring	Sikre at muligheter for synergier mellom KUDAFs planlagte leveranser og kompetanseplattformen. KUDAF kan bidra til å tilrettelegge data knyttet til analyseformål for kompetanseplattformen. Motsatt vil kompetanseplattformen kunne være en viktig datatilbyder inn mot datadelingsplattformen knyttet til data for forskning og analyse knyttet til voksnes læringsaktiviteter og effekter av disse.	HK-dir	I forprosjektet har det vært ukentlige koordineringsmøter prosjektleder for disse kompetanseplattformen. Dette videreføres dersom begge prosjektene går over i en gjennomføringsfase.
Nasjonale fellesløsninger	Forhindre at KUDAF utvikler løsninger som i stor grad overlapper eller konkurrerer med nasjonale felleskomponenter.	Digdir, m.fl.	KUDAF har hatt og vil fortsette å ha en tett dialog med Digdir knyttet til nasjonale felleskomponenter og ressurser knyttet til orden i eget hus. KUDAF vil primært forsøke å utnytte nasjonale felleskomponenter der det er mulig og ta initiativ til å forbedre disse når de ikke dekker generelle behov.

10.1 Relevant informasjon og erfaringer fra tidligere prosjekter

I forprosjektet har vi utnyttet ressurser fra andre virksomheter i sektoren utenfor Unit/HK-dir gjennom frikjøpsavtaler. Dette har vært viktig siden KUDAF er et tiltak som berører hele kunnskapssektoren og jobber mot et felles mål for alle virksomhetene i sektoren. Involvering er viktig både med hensyn til forankring, og å utnytte kompetanse om ulike delområder i sektoren. Faglig sett har erfaringene vært gode, men kapasitetsmessig har det vært vanskelig å få tilgang til ressursene i det omfang som ressursavtalene definerer. En viktig årsak til dette er at avtalene har vært basert på et lavt bidrag (typisk 20 % FTE) fordelt jevnt over prosjektperioden. Det har medført at ressursene i perioder har vært mer eller mindre utilgjengelige for prosjektet pga. prioriterte aktiviteter i egen virksomhet. Det er ønskelig å fortsette en bred involvering i gjennomføringsfasen, men det vil legges opp til en periodevis allokering av ressurser med høyere bidrag i en kortere periode basert på aktiviteter i faseplanen.

11 Toleranser

Prosjektene i programmet opererer med toleransegrenser beskrevet i tabellen nedenfor (se også prosjektenes styringsdokumenter). Prosjekteier eskalerer til programledelsen. Programstyret er ikke etablert når denne versjonen av styringsdokumentet er utarbeidet. Det er naturlig at programstyret blir involvert i utformingen av toleranserammene.



Tabell 5: Prosjektenes toleranser

Toleranse	Tillat avvik i positiv og negativ retning
Tid	Tidsforsinkelser på mer enn to uker i henhold til overordnet milepælsplan
Kostnad	Kostnadsoverskridelser på mer enn 10 %
Kvalitet	Når akseptansetest på leveranser fra en iterasjon ikke blir godkjent
Usikkerhet	Når nye usikkerheter med risikoverdi høyere enn 4 er identifisert (rød risiko) skal risikoreduserende tiltak defineres innen 14 dager
Gevinster	Gevinstrealiseringsplan blir ikke godkjent av prosjektstyret

Programmet rapporter løpende til programstyret hvor status på tid, kostnad, kvalitet, usikkerhet og gevinstrealisering gjennomgås. Programleder har delegert myndighet til å styre programmet innenfor gjeldende planer og budsjetter og innenfor programmets toleransegrenser. Ved avvik større enn toleransegrensene, eskaleres det til programeier, programstyret eller prosjekteier avhengig av avvikets art. Eskalering kan skje gjennom:

- umiddelbar informasjon til programeier (som vurderer om programstyret bør orienteres/involveres) og etablering av tiltaksplan
- behandling av tiltaksplan i programstyre (enten ekstraordinær behandling eller ved neste møte) - separat rapportering på tiltaksplan til avviket er under kontroll
- ny avsjekk med programstyre/programeier når avviket er under kontroll

Programleder er ansvarlig for eskalering av avvik utover programmets toleranser.

Tabell 6: Programmets toleranser

Toleranse	Tillat avvik i positiv og negativ retning
Tid	Tidsforsinkelser på mer enn to uker i henhold til overordnet milepælsplan
Kostnad	Ved omdisponering av midler i forhold til budsjett, og bruk av usikkerhetsavsetning
Kvalitet	Når akseptanser eller beslutning ikke kan oppnås innenfor prosjektenes rammer etter tiltak fulgt opp fra programledelsen
Usikkerhet	Ved risikoverdi høyere enn 4 (rød risiko)
Gevinster	Forsinket gevinstrealisering eller manglende gevinstrapportering



12 Vedlegg 1: Deltagere i programorganiseringen

12.1 Programstyre

Representant	Tittel	Virksomhet
Kristin Selvaag	Programeier	HK-dir
TBD		
TBD		
TBD		

12.2 Program- og prosjektledelse

Representant	Rolle
Per Hovde	Programleder
TBD	Assisterende programleder
TBD	Leder koordinerende aktør
TBD	Prosjekteiere

12.3 Programkontor

Navn	Rolle
Assisterende programleder	Leder programkontor

12.4 Prosjektledelse

Navn	Rolle
TBD	
TBD	
TBD	
TBD	



12.5 Øvrige roller og bemanning

Rolle	Navn
Gevinstansvarlig	Ikke bestemt
Ansvarlig virksomhetsarkitekt (arkitekturstyring)	Ikke bestemt
Kommunikasjonsansvarlig	Ikke bestemt
Prosjektdeltakere	Ikke bestemt



13 Vedlegg 2: Overordnet oversikt over interessenter

Tabell 7: Overordnet oversikt over interessenter

Navn og linjerolle	Rolle	Beskrivelse av interessentrolle
Kunnskaps-departementet (KD)	Oppdragsgiver og finansierer programmet	Fagdepartement og oppdragsgiver for programmet.
KDs underetater	Samarbeidspartnere, datatilbydere og datakonsumenter	Sentrale samarbeidspartnere for programmet. Vil være aktive brukere av leveransene i deling av data som berører virksomheten. Vil være ansvarlig for leveranse av data.
Kommuner og fylkeskommuner	Datatilbydere og datakonsumenter	Vil bli påvirket av nye retningslinjer. Har databehov og dermed dra nytte av bedre tilgjengelighet av data. Data fra tjenesteproduksjon danner grunnlag for data til analyseformål og sekundærbruk
KS - Kommune-sektorens organisasjon	Interessepolitisk aktør og utviklingspartner for fylker og fylkeskommuner.	Samarbeidspartner for programmet. Interessepolitisk aktør overfor staten og bindeleddet til kommunene. Påvirkes av programmet gjennom dataproduksjon, beslutningsstøtte, styringsinformasjon og analyser.
Universitet og høyskoler, herunder universitetssykehus	Datatilbydere og datakonsumenter	Vil ta i bruk prosjektleveransene for deling av data og utvikle sine tilbud.
Forskningsinstitutter og forsknings- og analyse virksomheter, herunder FFA	Datatilbydere og datakonsumenter	Kompetansemiljøer som vil ta i bruk løsninger som muliggjør mer forskning.
Digitaliserings-direktoratet	Premissgiver, samarbeidspartner og tjenesteleverandør	Premissgiver for referansearkitektur og Orden i eget hus. Ansvarlig for nasjonale felleskomponenter som infrastrukturen vil benytte. Fagmyndighet med direkte påvirkning på løsningene utarbeidet i programmet. Tilbyr ressurser og tjenester gjennom sitt økosystem. Samarbeidspartner for programmet gjennom videreutvikling av nasjonale felleskomponenter for å understøtte kunnskapssektorens behov.



Statistisk sentralbyrå (SSB)	Datakonsument, datatilbyder og statistikkprodusent Samarbeidspartner	Samarbeidspartner for programmet i forbindelse med kobling til microdata.no og kompetanse i dette miljøet. SSB publiserer offisiell statistikk og er i dag ansvarlig for å forvalte en mengde datasett.
NAV	Datatilbyder og datakonsument	Vil ta i bruk prosjektleveransene for mottak av data og utvikle sine tilbud. Programmet vil forbedre brukerinnsikt.
Datatilsynet	Premissgiver personvern-lovgivning	Fagmyndighet med direkte påvirkning på løsningene utarbeidet i programmet.
Næringsliv og øvrig allmennhet	Konsumenter av data	Behov for tilgang til data for innovasjon og næringsutvikling
Politikere	Beslutningstakere og konsumenter av data	Behov for data til analyser og statistikk som understøtter politiske beslutninger og politikkutvikling
Kommersielle tjenesteleverandører	Tjenesteleverandør	Leverandør av tjenester som KUDAF vil kunne tilby i datadelingsplattformen. KUDAF vil søke å benytte eksisterende løsninger der disse eksisterer med eventuell videreutvikling i samarbeid med leverandører. Med tjenester menes både tekniske komponenter og tjenester, samt de oppgaver som inngår i gjennomføringen av programmet.
Sikt	Kunnskapssektorens tjenesteleverandør	Leverandør av felles infrastruktur og IKT-relaterte tjenester som skal utvikles i programmet. Vil drifte og forvalte løsningene som er utviklet og etablert i programmet.



14 Vedlegg 3: Årsplaner

Årsplaner utarbeides for hvert kalenderår i programperioden og oversendes til Kunnskapsdepartementet innen 1. november i året før som grunnlag for finansiering av neste årsplan.

14.1 Årsplan for 2022

14.1.1 Aktiviteter og budsjett

Tabell 8 nedenfor viser hovedaktiviteter i 2022 og anslått kostnadsfordeling mellom disse. Den interne kostnadsfordelingen vil kunne endres i løpet av planperioden dersom programledelsen vurderer at det gir positiv effekt for fremdrift og måloppnåelse. Slike endringer vil bli lagt frem for programstyret. Dersom det er behov for større omdisponeringer, skal KD involveres.

Tabell 8: Aktiviteter og fordeling av budsjetterte kostnader i 2022

Aktiviteter i 2022	Budsjett 2022
Programledelse - Etablere og bemanne programkontoret og programstyret - Onboarde ressurser - Etablere prosjekter, arbeidsstrømmer og faggrupper - Operasjonalisere den koordinerende aktør-rollen - Styre programmet	2,4 MNOK
Fagnettverk i sektoren - Rekruttere deltagere fra virksomhetene i sektoren - Etablere sekretariat for nettverket - Planlegge og gjennomføre møter i nettverket - Fagnettverket vil i 2022 ha hovedfokus på arbeidet med Orden i eget hus i sektoren Ressurser i sekretariatet dekkes av programmet. Øvrig deltakelse i møtene dekkes av den enkelte virksomhet.	0,8 MNOK
Rådgivende juridisk forum - Rekruttere deltagere til forumet - Etablere sekretariat for forumet - Etablere arbeidsform og rutiner for forumet - Bistå i verdikjedeanalyser hvor det avdekkes juridiske utfordringer for deling av data Arbeidet i forumet og sekretariatsfunksjonen dekkes av programmet.	0,7 MNOK
Stimulere arbeidet med Orden i eget hus⁷ - Bemanne faglig ressursteam - Etablere operativ kompetanse på Orden i eget hus i teamet - Rådgi virksomheter i arbeidet (i fagnettverket, i verdikjedeanalyser, etc.) Stimuleringsmidler som bidrar til virksomhetenes arbeid, fordeles basert på behov.	5,0 MNOK
Utvikle MVP (delaktivitet i P1)	1,2 MNOK

⁷ Flere av aktivitetene i denne tabellen vil også understøtte arbeidet med Orden i eget hus knyttet til deling av data, bl.a. metadatakatalogen, Identitets- og tilgangsstyring og verdikjedeanalyser.



- Finne relevant brukerreise - Planlegge - Gjennomføre - Evaluere resultat - Kommunisere erfaringer og nytteeffekter	
Metadatakatalog (delaktivitet i P1) - Konkretisere behov og vurdere (sammen med Digdir) om og hvordan Felles datakatalog kan dekke behovene - Bistå med ressurser overfor Digdir for å realisere ny funksjonalitet i Felles datakatalog som dekker behovene - Uttesting av ny funksjonalitet gjennom reelle brukstilfeller i KUDAF	2,8 MNOK
Identitets- og tilgangsstyring gjennom Feide (delaktivitet i P1) - Innhente oversikt over pågående initiativ i Feide knyttet til videreutvikling av kundeportalen - Kartlegge videreutviklingsbehov i Feide - Gjennomføre endringer - Teste ut endringer som del av konkrete brukerreiser i KUDAF	1,6 MNOK
Verdikjedeanalyser (AS1) - Etablere team som leder arbeidet med verdikjedeanalyser - Identifisere aktuelle verdikjeder for analyse og prioritere iht. metodebeskrivelse for verdikjedeanalyser - Gjennomføre analyser sammen med aktører i sektoren som inngår i verdikjeden - o Kartlegge utfordringer i samhandlingsevne - o Beskrive endringstiltak og analysere gevinstpotensial Deltagelse i teamet som leder arbeidet, dekkes av programmet. Aktørene som inngår i de enkelte verdikjedeanalysene, dekker selv kostnadene for sin deltakelse.⁸	2,1 MNOK
Utvikling av verdikjeder (P3) - Etablere prosjektteam - Prioritere utvikling av verdikjeder med basis i produktkøen for analyserte verdikjeder - Følge opp konkrete endringstiltak hos aktørene som inngår i utvikling av den enkelte verdikjede - Eventuelt gå inn med stimuleringstiltak - Følge opp gevinstrealisering av endringstiltakene Prosjektteamet dekkes av programmet. For utviklingsarbeid hos aktørene som er spesifisert gjennom verdikjedeanalysene, vil programmet vurdere tildeling av stimuleringsmidler innenfor programmets årsbudsjett basert på behov i den enkelte virksomhet.	1,9 MNOK
Arkitekturstyring - Forankring av referansearkitekturen gjennom høringsprosess - Skape motivasjon for å følge referansearkitekturen - Drive aktiv arkitekturstyring i sektoren	0,7 MNOK
Annet (herunder f.eks. usikkerhet, reiser, lisenser)	0,8 MNOK

⁸ Det er gjennom verdikjedeanalysene sektoren skal sikre at datafellesskapet gir gevinster for sektoren og samfunnet. De aller fleste (om ikke alle) aktørene i sektoren er både datatilbydere og datakonsumenter og vil ha gjensidig nytte av å bidra i dette arbeidet.



