

Ekstern kvalitetssikring

Prosjektnummer E076b

KS2 Brukervennlige registertjenester

Rapport til Nærings- og fiskeridepartementet

19.06.2022

Superside

Generelle opplysninger				
Kvalitetssikringen	Kvalitetssikrer: Scienta og Concreto		Dato: 19.06.2022	
Prosjektinformasjon	Prosjektnavn og ev. nr.:	Departement:	Prosjekttype:	
	Brukervennlige registertjenester	Nærings- og fiskeridepartementet	Digitaliseringsprosjekt	
Basis for analysen	Prosjektfase: Forprosjekt.		Prisnivå: 2022	
Tidsplan	St.prp.:	Prosjektoppstart: 2023	Planlagt ferdig: 2027	
Tema/sak				
Tiltakets samfunnsmål	Brukervennlige og effektive registertjenester som skaper tillit og økt verdiskaping i samfunnet	Prioritering av resultatmål	1. Økonomi 2. Omfang 3. Tid	
Endringslogg	Viktigste føringer for forprosjektet:		Fastsatt styringsmål:	Merknader:
Kontraktstrategi	Prosjektets anbefaling	Brønnøysundregistrene har totalansvaret og leier kompetanse og kapasitet. Deler av utviklingsansvaret kan deles med leverandører. Det legges opp til blant annet bruk av dynamiske innkjøpsordninger innenfor aktuelle fagområder for å sikre et større marked med tilbydere (små og mellomstore leverandører med nisjekompetanse).		
	Kvalitetssikrers anbefaling	EKS slutter seg til kontraktstrategien.		
Suksessfaktorer og fallgruver	De tre viktigste suksessfaktorene		De tre viktigste fallgruvene	
	Prioritere tiltak som sikrer at ny registerplattform kan tas i bruk i henhold til dagens funksjonsnivå (Basisfunksjonalitet)		Feilaktig prioritering av tiltak og mangelfull kostnadsstyring fører til at prosjektet ikke klarer å realisere BVR innenfor et scope som muliggjør at BRsys kan tas i bruk.	
	Smidig utvikling med fokus på MVP og underveisstyring av nytte gjennom løpende testing og tilbakemeldinger fra bruker. Gå videre til andre områder/ gevinster når adekvat nivå på løsning er realisert.		Prosjektet får ikke tilgang på nødvendig ekstern kompetanse / Prosjektet får ikke tilstrekkelig prioritering mht. interne ressurser	
	Tett kommunikasjon og styring mot BRsys for å sikre kompatible løsninger og styring av internt ressursbehov		Uforutsette forsinkelser og mangelfulle leveranser fra BRsys og Altinn 3.0	
Prosjektets usikkerhet	De tre største og viktigste usikkerhetselementene			
	Prosjektmodenhet			
	Prosjektledelse og styring			
	Kontraktstrategi og marked (Det bemerkes at det er marked og tilgang på eksterne ressurser utgjør den største usikkerheten. Kontraktstrategi er vurdert å ha mindre usikkerhet knyttet til seg)			
Risikoreducerende tiltak	Mulige/anbefalte tiltak		Forventet kostnad	
	Prioriter Basisløsning og få tatt i bruk BRsys, deretter gjør tiltak som ligger til ambisjon (i henhold til gjeldende fremdriftsplan)		Na.	
	Løpende utprøving av MVP og samle tilbakemeldinger fra brukere underveis i produksjon. Ikke gå lengre enn nødvendig i funksjonalitet/kvalitet for å sikre uttak av de viktigste gevinstene.		Na.	

Reduksjoner og forenklinger	Mulige/anbefalte tiltak og seneste mulige beslutningspunkt		Forventet besparelse
	Løpende utprøving av MVP og samle tilbakemeldinger fra brukere underveis i produksjon. Stopp når tilstrekkelig funksjonalitet for uttak av gevinster er nådd. Eventuelle kutt og reduksjoner gjøres med bakgrunn i behovskjø og løpende kost/nytte-vurderinger av tiltak.		Na.
Tilrådning om kostnadsramme og usikkerhetsavsetning	Forventet kostnad / styringsramme (P50)	Total (Basis + ambisjon): 446 mill. kr	Merknader: Inkl. mva., 2022-kr
	Anbefalt kostnadsramme (P85)	Total (Basis + ambisjon): 563 mill. kr	Merknader: Inkl. mva., 2022-kr
	Standardavvik	Total (Basis + ambisjon): 24,3 pst.	Merknader:
Valutarisiko	Na.		
Tilrådning om organisering og styring	Få samsvar og entydighet i roller og ansvar. Ansvarsmatrisen bør reflektere prosjektets mål om autonome produktteam og smidig utvikling. Supplere ansvarsmatrisen med andre sentrale aktiviteter og milepæler.		
Samfunnsøkonomisk lønnsomhet	Netto nytte ved konseptvalg	Netto nytte avsluttet forprosjekt	Merknader
	Netto nytte fra KS1: Basis: +4,6 kr/budsjettkrone Total (Basis + ambisjon): +3,5 kr/budsjettkrone	Netto nytte fra forprosjekt: Basis: +2,1 kr/budsjettkrone Total (Basis + ambisjon): +2,5 kr/budsjettkrone	Forprosjektet sannsynliggjort at prosjektet Brukervennlige registertjenester er samfunnsøkonomisk lønnsomt
Gevinstrealisering	Er gevinstrealiseringsplanen tilpasset prosjektets behov?	Viktigste tiltak for oppfølging	Planlagt gevinstuttak
	EKS finner at gevinstrealiseringsplan er tilpasset prosjekttløsende behov tilknyttet 1) å ta i bruk ny registerplattform, samt mulighetene den skaper og 2) behov for rask og effektiv samhandling ved utveksling av opplysninger	Nyttestyrer prosjektet løpende i gjennomføringen via utprøving og testing av minimumsløsninger og tilbakemeldinger fra brukere.	
Planlagt bevilgning	Inneværende år	Neste år (2023)	Kommende år (2024-27)
		P50: 72,5 mill. kr. inkl. mva. P85: 91,6 mill. kr inkl. mva.	P50: 373,3 mill. kr. inkl. mva. P85: 471,8 mill. kr inkl. mva.

Sammendrag

Scienta og Concreto har gjort ekstern kvalitetssikring KS2 av prosjektet Brukervennlige registertjenester (BVR). I rapportens kapittel 1 gir vi en kort oversikt over BVR, mens vi i kapittel 2 drøfter prosjektets overordnede forutsetninger. Kapittel 3 vurderer Organisering, her under ressursbehov, mens kapittel 4 drøfter plan for gjennomføring. Kapittel 5 gir vår tilrådning til styrings- og kostnadsramme, og drøfter i tillegg usikkerheter og kritiske suksessfaktorer og tiltaksnivå. Vedlegg 3 til denne rapporten detaljerer bakgrunnen for våre vurderinger tilknyttet kapittel 5. Kapittel 6 redegjør rundt samfunnsøkonomi og gevinstrealisering.

I avslutningen av hvert kapittel samler vi våre vurderinger og tilrådninger.

Om overordnede rammer og forutsetninger:

Oppsummert har forprosjektet gjort et godt og grundig arbeid med utarbeidelsen av styringsgrunnlag for BVR. Vi finner at dokumentasjonen er i henhold til innholdskrav gitt av R-108/19.

For å sikre at verdien av forprosjektet videreføres tilrår vi at det etableres et oppdatert og vesentlig nedskalert prosjektstyringsdokument (typisk 20 sider) som redegjør for de viktigste forholdene i gjennomføringsfasen.

Om organisering og gjennomføring:

Det er behov for tydeligere å angi og forankre roller, ansvar og fullmakter i BVR-prosjektet, og at det er samsvar mellom de ulike dokumentene i styringsgrunnlaget. Det er videre behov for å fordele ansvar og myndighet nedover i prosjektorganisasjonen, og at ambisjonen om smidig prosjektutvikling reflekteres i ansvar og myndighet via delegering av ansvar og tydelige mandater nedover i styringssystemet.

I gjennomføringen anbefales det at prosjektet hele veien jobber iterativt med tidlig utprøving av MVP-løsninger innenfor BVR. Ved å få tidlige tilbakemeldinger fra brukere med hensyn til hvilke krav og forventninger som reelt sett stilles til tjenesten i en produksjonssituasjon kan man redusere risiko og sørge for at man treffer det optimale omfangs- og funksjonsnivået som sikrer at prosjektutløsende behov og gevinstbilde realiseres innenfor et minste mulig løsningsomfang.

Om valg av ambisjonsnivå:

Gjennom den samfunnsøkonomiske analyse sannsynliggjør forprosjektet at tiltakene som ligger innenfor både Basis og Ambisjon er samfunnsøkonomisk lønnsomme. Resultatene fra forprosjektets samfunnsøkonomiske analyse er som følger:

	Basis	Ambisjon	Samlet
Prissatte nyttevirksomheter	2 619 185 667	1 091 739 206	3 710 924 873
Prissatte kostnadsvirkninger	-905 937 681	-215 886 815	-1 121 824 496
Samfunnsøkonomisk lønnsomhet	1 713 247 986	875 852 391	2 589 100 377
Netto nåverdi per budsjettkrone	2,2	3,8	2,5

Vi tilrår med bakgrunn i dette at også ambisjonsløsning inngår i en eventuelt videre gjennomføring.

Tilråkning av styrings og kostnadsramme:

For å sikre at prosjektet har rammer som muliggjør uttak av hele det identifiserte gevinstbildet og derav mulighet til å maksimere samfunnsøkonomisk netto-nytte, anbefaler vi at styrings- og kostnadsramme for prosjektet settes til:

- **Styringsramme: 446 millioner kroner inkl. mva.**
- **Kostnadsramme: 563 millioner kroner inkl. mva.**

Dette tilsvarer vår styrings- og kostnadsramme for Totalløsning (Basis + Ambisjon). Dette er noe lavere enn prosjektets opprinnelige rammer, som følge av justeringer gjort på grunnkalkylenivå og i usikkerhetsspenn.

Vår anbefaling er basert på følgende forutsetninger:

- BVR-prosjektet prioriterer først å realisere funksjonalitet som ligger til Basisløsning, som sikrer at ny registerplattform kan tas i bruk.
- Det anbefales at Basisløsning gis en styringsramme på 309 mill. kr inkl. mva. og en kostnadsramme på 378 mill. kr inkl. mva. innenfor den totale rammen.
- Når BRsys og BVR har bedre oversikt over leveranser og gjenværende risiko og BVR kan sannsynliggjøre at Basisløsning kan realiseres innenfor kostnadsrammen, kan det vurderes om deler av ambisjonsløsningen kan realiseres tidligere enn planlagt. Dette må vurderes i forhold til særlig kapasitet, fremdrift, kostnad og risiko (bla. for work-around). Forholdet legges opp til NFD for beslutning. Et tentativt tidspunkt for en slik beslutning kan være i 2024.
- Ambisjonsløsning gjennomføres innenfor den totale styrings- og kostnadsrammen som fremgår over.

Om fleksibilitet i fremdriftsplan:

Tiltakene som ligger til basisløsningen er kritiske for å sikre at ny registerplattform kan tas i bruk og må uansett gjennomføres i sin helhet. EKS vurderer med bakgrunn i dette at det mest hensiktsmessige er at prosjektet arbeider etter nåværende fremdriftsplan med fokus på å ferdigstille Basisfunksjonalitet, som sikrer at de prosjektutløsende målene nås og at ny registerplattform kan tas i bruk.

Vi tilrår derfor følgende tilnærming:

- Som utgangspunktet anbefaler vi at BVR har fokus på basisløsningen. MVP og underveisstyring av nytte er vesentlig for å treffe adekvat nivå på kvalitet og funksjon i ny løsning. Løsningen må være god nok til å ta ut identifiserte gevinster, men ikke bedre.
- Når BRsys og BVR har bedre oversikt over leveranser og gjenværende risiko og BVR kan sannsynliggjøre at Basisløsning kan realiseres innenfor kostnadsrammen, kan det vurderes om deler av ambisjonsløsningen kan realiseres tidligere enn planlagt. Dette må vurderes i forhold til særlig kapasitet, fremdrift, kostnad og risiko (bla. for work-around). Forholdet legges opp til NFD for beslutning.

På neste side oppsummeres våre vurderinger og tilråninger.

Tema	Vurderinger og tilrådninger
Grunnleggende forutsetninger	• Dokumentasjonen er i henhold til innholdskrav gitt av R-108/19 • Grunnlagsdokumentasjonen er oversiktlig og uten større mangler • Kostnadsanalysen og grunnkalkyle gjenspeiler omfanget i prosjektet og er transparent • Det anbefales at det utarbeides et mer kortfattet og operativt prosjektstyringsdokument (typisk 20 sider), som kan benyttes og oppdateres i gjennomføringsfasen av prosjektet
Organisering	Det er behov for tydeligere å angi og forankre roller, ansvar og fullmakter i BVR-prosjektet, og at det er samsvar mellom de ulike dokumentene i styringsgrunnlaget. Det er videre behov for å fordele ansvar og myndighet nedover i prosjektorganisasjonen, og at ambisjonen om smidig prosjektutvikling reflekteres i ansvar og myndighet via delegering av ansvar og tydelige mandater nedover i styringssystemet. Tilrådninger: • Få samsvar og entydighet i roller og ansvar i ansvars- og myndighetsmatrisen • Ansvarsmatrisen bør i større grad reflekter mål om autonome produktteam og smidig utvikling • Supplere matrisen med andre sentrale aktiviteter/milepæler i prosjektet.
Gjennomføring	• Videreutvikle fremdriftsplanen, med fokus på avhengigheter og leveranser inn/ut av prosjektet og beslutningspunkter. Dette gjelder ikke minst mht. BRsys og Altinn • Videreutvikle strategier til konkrete planer med fokus på reell nyttestyring i prosjektet: ▪ MVP både på omfang og kvalitet/funksjonalitet ▪ Nok tid til tid til iterasjon med utvikling av funksjonalitet, prøving og tilbakemelding fra brukere ▪ Sikre mandat, kapasitet og kompetanse til å jobbe med underveisstyring av nytte. ▪ Vi anbefaler at produktteamene er spesielt oppmerksomme på når tilstrekkelig kvalitet/funksjonalitet er realisert, slik at man ikke utvikler mer enn det som er nødvendig for å realisere gevinstene. Målinger bør bli brukt som et verktøy i denne konteksten. ▪ Holde fast på brukerfokus • Utvikle strategier for: ▪ Spredning av nye/bedre tjenester ▪ Overføring av prosjektet til linjen ▪ Strategi for at det BVR utvikler i Altinn har verdi for andre enn prosjektet og BR ▪ Strategi for økt produktivitet
Økonomi og valg av ambisjonsnivå	Valg av ambisjonsnivå: • Vi tilrår at ambisjonsløsning inkluderes i prosjektet, basert på kost/nytteberegninger Anbefalt styrings- og kostnadsramme • Totalløsning (Basis + Ambisjon) • Styringsramme (P50): 445,8 mill. kr inkl. mva. • Kostnadsramme (P85): 563,4 mill. kr inkl. mva.
Om fleksibilitet i fremdriftsplan	• Som utgangspunktet anbefaler vi at BVR har fokus på basisløsningen. Nyttestyring og MVP på kvalitetsnivået/funksjonsnivået på basisløsningen er førende for bygging av ny løsning. • Når BRsys og BVR har bedre oversikt over leveranser og gjenværende risiko, kan evt. utvidelser til å inkludere deler av ambisjonsløsningen tidligere enn planlagt vurderes. Dette må vurderes i forhold til særlig kapasitet, fremdrift, kostnad og risiko (bla. for work-around). Forholdet legges opp til NFD for beslutning.
Gevinstrealisering og nyttestyring	• Forprosjektet sannsynliggjør at prosjektet er samfunnsøkonomisk lønnsomt • Gevinstrealiseringsplan og leveranseplan gir et godt utgangspunkt for videre nyttestyring, sammen med stegvis utprøving

Innhold

Sammendrag	4
1 Innledning	9
1.1 Om oppdraget og kvalitetssikringen	9
1.2 Bakgrunn for prosjektet	10
1.3 Om tiltakene i Brukervennlige registertjenester	11
2 Overordnede rammer og forutsetninger	13
2.1 Dokumentasjon og definert prosjekt	13
2.2 Prosjektets målstruktur	15
2.3 Oppsummering og tilrådning	16
3 Organisering	17
3.1 Underlag fra styringsdokumentet	17
3.2 Vår vurdering – organisering:	22
3.3 Oppsummering og tilrådning	24
4 Gjennomføring	25
4.1 BVR fremdriftsplan	25
4.2 Gjennomføringsstrategi	29
4.3 Kontraktstrategi	32
4.4 Oppsummering og tilrådning	32
5 Økonomi	33
5.1 Forprosjektets grunnkalkyle	33
5.2 EKS usikkerhetsanalyse	40
6 Gevinstrealisering og samfunnsøkonomi	54
6.1 Samfunnsøkonomi	54
6.2 Gevinstrealisering	58
6.3 Vår vurdering av prosjektets samfunnsøkonomiske analyse og gevinstrealiseringsplan	60
7 Avsluttende kommentarer	64
8 Vedlegg	65

Liste over tabeller

Tabell 1 – Registre og registreringsobjekter fordelt på tjenesteområder	11
Tabell 2 – Registre fordelt på tjenesteområde og kobling mot hovedleveranser (HL) i BRsys.....	14
Tabell 3 – Oppsummering av rollebeskrivelser	18
Tabell 4 – Beskrivelse av produktteam (Kilde: Sentralt styringsdokument).....	19
Tabell 5 – Bemanningsplan i fulltidsekvivalenter (Kilde: Sentralt styringsdokument).....	21
Tabell 6 – Ansvarsmatrise for BVR.....	21
Tabell 7 – Grunnkalkyle Basis (ekskl. mva., 2022-kroner)	34
Tabell 8 – Grunnkalkyle Ambisjon (ekskl. mva., 2022-kroner)	34
Tabell 9 – Grunnkalkyle Basis + Ambisjon (ekskl. mva., 2022-kroner).....	34
Tabell 10 – Kostnadsendring fra KS1 til forprosjekt (P50 ekskl. mva).....	35
Tabell 11 – Forprosjektets usikkerhetsfaktorer for Basis og Ambisjon	35
Tabell 12 – Resultater fra forprosjektets usikkerhetsanalyse for Basis (ekskl. mva.)	36
Tabell 13 – Resultater fra forprosjektets usikkerhetsanalyse for Ambisjon (ekskl. mva.)	36
Tabell 14 – Resultater fra forprosjektets usikkerhetsanalyse for Total (ekskl. mva.).....	36
Tabell 15 – Bemanningsplan i fulltidsekvivalenter (årsverk) for Brukervennlige registertjenester	41
Tabell 16 – Vår justerte grunnkalkyle (ekskl. mva., 2022-kroner).....	43
Tabell 17 – Vår grunnkalkyle for Basisløsning (ekskl. mva., 2022-kroner)	44
Tabell 18 – Vår grunnkalkyle for Ambisjonsløsning (ekskl. mva., 2022-kroner)	44
Tabell 19 – Estimatusikkerhet for Basisløsning	45
Tabell 20 – Estimatusikkerhet for totalløsning (Basis + Ambisjon)	45
Tabell 21 – Usikkerhetsfaktorer for Basisløsning og Totalløsning (Basis + Ambisjon).....	46
Tabell 22 – Nøkkeltall Basisløsning (inkl. mva., 2022-kroner).....	47
Tabell 23 – Nøkkeltall Totalløsning (inkl. mva., 2022-kroner)	48
Tabell 24 – Kritiske suksessfaktorer og tiltak	49
Tabell 25 – Periodisering av kostnader for Totalløsning (inkl. mva., 2022-kroner)	51
Tabell 26 – Kuttliste fra Sentralt styringsdokument for BVR	52
Tabell 27 – Kroneverdi av kuttpotensiala beregnet av EKS	52
Tabell 28 – Prissatte nytte- og kostnadsvirkninger i basisløsning.....	54
Tabell 29 – Prissatte nytte- og kostnadsvirkninger ambisjonsløsning.....	55
Tabell 30 – Ikke-prissatte nytte- og kostnadsvirkninger basisløsning.....	55
Tabell 31 – Ikke-prissatte nyttevirkinger ambisjonsløsning.....	56
Tabell 32 – Prissatte nytte- og kostnadsvirkninger oppsummert - basis, ambisjon og samlet	56
Tabell 33 – Prioriterte leveransepakker.....	57
Tabell 34 – Effektmål og gevinster.....	58

Liste over figurer

Figur 1 – Sammenheng mellom leveranser i BVR og BRsys.....	12
Figur 2 – Prosjektets samfunns mål, effektmål og resultatmål	15
Figur 3 . Hovedlinjer for organisering av BVR (Kilde: Sentralt styringsdokument)	17
Figur 4: Bestanddeler i konstruksjonsaktivitet.....	33
Figur 5 – Justering av påslagsmodell	41
Figur 6 – S-kurve Basisløsning (inkl. mva., 2022-kroner)	47
Figur 7 – Tornadodiagram Basisløsning	47
Figur 8 – S-kurve Totalløsning (inkl. mva., 2022-kroner)	48
Figur 9 – Tornadodiagram Totalløsning	48
Figur 10 - Effektmål for BVR	58

1 Innledning

1.1 Om oppdraget og kvalitetssikringen

Dette er en ekstern kvalitetssikring (KS2) av forprosjekt Brukervennlige registertjenester (BVR), som er utarbeidet av Brønnøysundregistrene (BR).

Formålet med ekstern kvalitetssikring er å gi oppdragsgiver – Nærings og fiskeridepartementet (NFD) og Finansdepartementet (FIN) – en uavhengig vurdering av det foreliggende styringsgrunnlaget til prosjektet. Vårt arbeid gjøres under Finansdepartementets *Rammeavtale om ekstern kvalitetssikring av store statlige investeringsprosjekter*, og følger rammeverket som angis av denne og i Statens prosjektmodell rundskriv R-108/19.

I KS2 er kontrollhensynet det dominerende aspektet. I dette inngår tilrådning til styrings- og kostnadsramme og en selvstendig vurdering av risiko og muligheter i prosjektet.

1.1.1 Gjennomføringen av kvalitetssikringen

Kvalitetssikringen har vært to-delt. I den første delen ble det vurdert hvorvidt forprosjektets definisjon av omfang, detaljering og underlagsdokumentasjon for *basisløsning* var på et tilstrekkelig nivå. Vurderingen tok særskilt for seg:

- Om sentralt styringsdokument har et tydelig og definert omfang for basisløsningen
- Om metode og detaljering for estimering av kostnadene er på tilstrekkelig nivå
- Om gevinstrealiseringen er tilstrekkelig detaljert og legger til rette for å koble gevinster og kostnader som en del av omfangsstyringen
- Om valg av plattform er godt begrunnet.

Del en av oppdraget ble svart ut med et notat til oppdragsgiverne datert 13. mars 2022.

Del to av oppdraget har vært en tradisjonell KS2 av endelig styringsdokument som grunnlag for investeringsbeslutning. Utover de vurderinger som skal gjøres i henhold til rammeavtale for ekstern kvalitetssikring og R-108/19 har EKS gjort en særskilt vurdering av:

- Om valg av ambisjonsnivå for innrapporterings- og tilgjengeliggjøringstjenester er godt begrunnet ut fra en kost-nytte-vurdering.
- Om kapasitet til gjennomføring i BR.

Del en av oppdraget ble gjennomført i tidsrommet 3.februar – 15. mars 2022, mens del to ble gjennomført i tidsrommet 19. april – 17. juni 2022. EKS presenterte sine tilrådninger for departementene 3. juni 2022. Oppdragsgiverne og Brønnøysundregistrene ga tilbakemelding 10. juni på denne presentasjonen i form av kommentarer og spørsmål, og denne rapporten utgjør endelig KS2-leveranse.

1.1.2 Disposisjon av rapporten

Denne KS2-rapporten er disponert som følger:

- **Kapittel 1 – Innledning:** Redegjør kort om KS2-prosessen, bakgrunnen for prosjektet og tiltakene.
- **Kapittel 2 – Overordnede rammer og forutsetninger:** Vurdering av de overordnede rammene og forutsetningen i prosjektet.

- **Kapittel 3 – Prosjektstrategi:** Drøfting av valgt prosjektstrategi, herunder organisering og styring av prosjektet
- **Kapittel 4 – Gjennomføring:** Drøfting av gjennomføringsmodell og tidsplan
- **Kapittel 5 – Økonomi:** Vurdering av prosjektets kostnadskalkyle, vår usikkerhetsanalyse samt tilrådning til styrings- og kostnadsramme
- **Kapittel 6 – Samfunnsøkonomi og gevinstrealisering:** Redegjør for prosjektets samfunnsøkonomiske analyse og vår vurdering av gevinstrealiseringsplan.
- **Kapittel 7 – Avsluttende kommentar**

Følgende vedlegg følger KS2-rapporten:

- **Vedlegg 1 – Notat for del 1 av KS2-prosessen av 13.03.2022**
- **Vedlegg 2 – Notat 1 av 03.05.2022**
- **Vedlegg 3 – Kostnads- og usikkerhetsanalyse**

1.2 Bakgrunn for prosjektet

På oppdrag for Nærings- og fiskeridepartementet gjennomførte Brønnøysundregistrene en konseptvalgutredning for Brukervennlige registertjenester. KS1 av prosjektet ble levert i november 2020, hvorpå EKS blant annet anbefalte en omstrukturering av alternativene. Det ble anbefalt å jobbe videre med to konsepter i form av:

- **Basisløsning** – For å kunne ta i bruk nytt saksbehandlingssystem BRsys.
- **Ambisjonsløsning** – For å kunne realisere full nytte av mulighetene som ligger i nytt saksbehandlingssystem BRsys og mer avanserte innrapporterings- og tilgjengeliggjøringstjenester.

Brønnøysundregistrene fikk i etterkant av KS1 i oppdrag å først gjennomføre forprosjekt for basisløsning samt anbefale plattformvalg for innrapporteringsløsningen, og deretter utarbeide et komplett forprosjekt som også inkluderte ambisjonsløsning. Første del av forprosjektet ble overlevert til kvalitetssikring (KS2) 03.02.2022, mens komplett forprosjekt ble overlevert 19.04.2022.

Om hensikten med prosjektet:

Tildelingsbrev for 2022 angir to hovedmål for Brønnøysundregistrene:

1. Brønnøysundregistrenes registervirksomhet skal føre til at samfunnet har tillit til at registrerte data er sikre og korrekte
2. Brønnøysundregistrene registerløsninger skal føre til en effektiv digital samhandling med næringslivet, frivillig sektor, offentlig sektor og privatpersoner.

Prosjekt Brukervennlige registertjenester (BVR) skal understøtte det andre hovedmålet, gjennom å utnytte mulighetsrommet som ny registerplattform (BRsys) skaper og etablere en mer effektiv utveksling av opplysninger, herunder muligheter for å bygge mer sammenhengende tjenester og sammensatte datasett.

Prosjektet BVR har fastsatt to prosjektutløsende behov:

1. Behov for å ta i bruk ny registerplattform og utnytte mulighetsrommet den skaper
2. Behov for rask og effektiv samhandling ved utveksling av opplysninger.

Prosjektet omfatter leveranser som ivaretar behov for å ta i bruk den nye registerplattformen, utnytte mulighetsrommet den skaper og behovet for rask og effektiv samhandling ved utveksling av

opplysninger. Dette gjelder uavhengig av om bruker deler (innrapportering) eller henter (tilgjengeliggjøring) informasjon. Konseptets løsninger for gjennomføring og integrering av prosesser i virksomhetene støtter behovene for sammenhengende og helhetlige tjenester og prosesser.

Om plattformvalg:

Valg av teknologisk plattform for innrapporteringsløsninger sto i KVVU-prosjektet mellom utvikling av løsning på egen plattform eller på Altinn 3.0. På grunn av usikkerhet knyttet til blant annet finansiering og funksjonalitet i Altinn 3.0 på tidspunktet KS1 ble levert, anbefalte EKS i KS1 at valget om plattform skulle utsettes til eventuell oppstart av forprosjekt.

BR har i forbindelse med forprosjektet vurdert plattformvalg, og anbefaler at fremtidig løsning for innrapportering utvikles på Altinn 3.0. Dette begrunnes med at den nye Altinn-plattformen nå har en sikrere finansiering og at funksjonalitetene tilknyttet plattformen er bedre kjent. Det foreligger i tillegg sentrale føringer på at Altinn 3.0 skal benyttes. Det fremgår av forprosjektet at det finnes ingen bærende argumenter for å velge bort Altinn 3.0 som plattform for utvikling av nye innrapporteringsløsninger.

Det er videre valgt at tilgjengeliggjøringsløsninger utvikles på Brønnøysundregistrenes egen plattform.

1.3 Om tiltakene i Brukervennlige registertjenester

Brukervennlige registertjenesters hovedkonsept er å realisere en basisløsning og en ambisjonsløsning, for forretningstjenester innenfor tjenesteområdene innrapportering og tilgjengeliggjøring.

Ambisjonsløsning er her å anse som en utvidelse av basisløsning. Basisløsning kan realiseres for seg, mens funksjonalitet som ligger til ambisjonsløsningen avhenger av at brorparten av basisløsningen er bygget.

Prosjektets målsetning er å utvikle ny og bedre funksjonalitet tilknyttet tjenesteområdene *Innrapportering* og *Tilgjengeliggjøring* for Brønnøysundregistrenes brukere. Registeromfanget speiler i all hovedsak leveransene fra BRsys. I tabellen nedenfor vises de enkelte registrene som inngår i de to tjenesteområdene, med tilhørende registreringsobjekter.

Tabell 1 – Registre og registreringsobjekter fordelt på tjenesteområder

Løsning	BVR – Tilgjengeliggjøring	BVR – Innrapportering	Registreringsobjekt
Basisløsning	Enhetsregisteret	Enhetsregisteret	Virksomhet
	Foretaksregisteret	Foretaksregisteret	Foretak
	Frivillighetsregisteret	Frivillighetsregisteret	Frivillig organisasjon
	Partiregisteret	Partiregisteret	Politisk parti
	Løsreregisteret	-	Rettsstiftelser i løsrø
	Ektepaktregisteret	-	Ektepakt
Ambisjons-løsning	Regnskapsregisteret	-	Regnskap
	Konkursregisteret	-	Konkursbo
	Øvrige register-/forretningstjenester	-	-

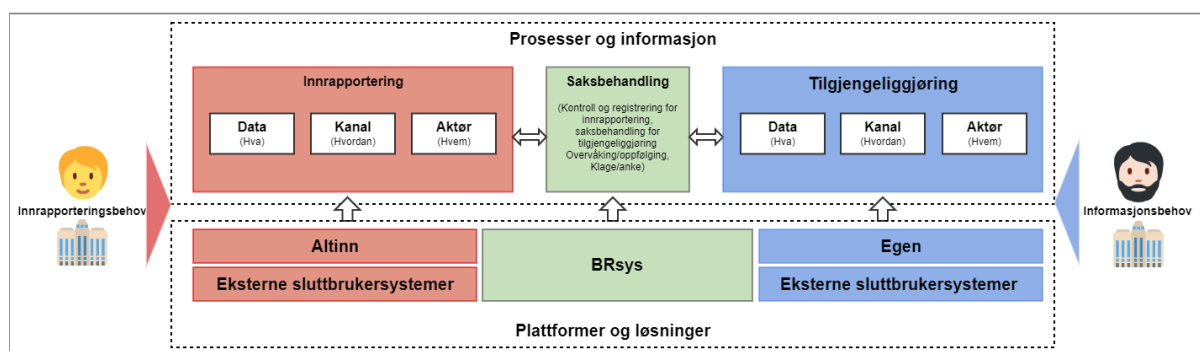
Tjenesteområdet **innrapportering** omhandler funksjonalitet ut mot brukere som har et rapporteringsbehov inn mot Brønnøysundregistrene. Kort oppsummert inkluderer innrapporteringsdelen:

- Erstatte dagens skjemaløsninger i Samordnet registermelding med mer brukervennlige innrapporteringstjenester i form av digitale innrapporteringsløsninger for alle tjenestetyper og alle tjenestevarianter innenfor virksomhetsdomenet (Enhets-, foretaks-, frivillighets- og partiregisteret)
- Bruker skal kunne fylle ut, berike, signere og sende inn informasjon som skal rapporteres, med ulik grad av maskinell støtte
- Ambisjonsløsning: Større grad av utnyttelse av mulighetsrommet for sammenhengende tjenester hvor innrapportering knyttes tettere til prosesser i virksomheten. Større grad av innrapportering av strukturert informasjon.

Tilgjengeliggjøring omhandler funksjonalitet som skal dekke behovet til brukere som ønsker å lese eller hente ut data fra registrene. Oppsummert omhandler tilgjengeliggjøring blant annet:

- Tjenester for tilgjengeliggjøring av registerdata som skal forbedre eller erstatte dagens tjenester i form av nye løsninger for bestillings- og oppslagstjenester for virksomhetsdomenet (Enhets-, foretaks-, frivillighets- og partiregisteret) og tinglysningsdomenet (løsøre- og ektepaktregisteret)
- Løsningene skal gi bruker mulighet til å finne frem til, få innsyn i og hente ut data i ulike formater basert på registerinformasjon.
- Ambisjonsløsning: Utvidelse av funksjonalitet som leveres i basisløsning for utvalgte deler med høy forventet nytte, økt funksjonalitet og søkbarhet mht. statistikk, funksjonalitet for å videreføre kunngjøringer i Regnskapsregisteret og Konkursregisteret, og generelt i større grad utnytte mulighetsrommet som oppstår gjennom økt tilfang av strukturerte data.

BVR er tett sammenkoblet mot BRsys-prosjektet. **Grensesnitt og samhandling** mellom ny registerplattform (BRsys) og brukervennlige registertjenester vil være kritiske for å lykkes med gevinstrealisering i begge de to prosjektene. Figur 1 er hentet fra Sentralt styringsdokument og viser hvordan BVR (representert ved de røde og blå boksene) henger sammen med BRsys og nytt saksbehandlingssystem.



Figur 1 - Sammenheng mellom leveranser i BVR og BRsys

2 Overordnede rammer og forutsetninger

Iht. statens prosjektmodell skal kvalitetssikringen blant annet gjøre en vurdering av om underlagsmaterialet er komplett, om det er grunnleggende mangler i dokumentasjonen, om prosjektet er veldefinert og entydig avgrenset, om det foreligger en gevinstrealiseringsplan, samt om det foreligger en endringslogg fra konseptvalgutredningen (KVU).

Nedenfor diskuteres dette punktvis, sammen med øvrige kommentarer til styringsdokumentet som ikke dekkes av andre kapitler i denne KS2-rapporten.

2.1 Dokumentasjon og definert prosjekt

Er underlagsmaterialet komplett eller er det grunnleggende mangler i dokumentasjonen?

Det foreligger et sentralt styringsdokument som tar for seg elementene fra R-108/19. Styringsdokumentet gjør rede for prosjektets overordnede rammer, prosjektstrategi (herunder organisering og styring, kontraktstrategi og gjennomføringsstrategi), samt styringsbasis inkl. grunnkalkyle, styringsramme og kostnadsramme for både basis- og ambisjonsløsning i BVR.

Det er utarbeidet vedlegg som redegjør for arkitekturskisser, samfunnsøkonomisk analyse inkl. nytteberegninger, ikke-prissatte gevinster og gevinstrealisering.

EKS anser med bakgrunn i den fremlagte dokumentasjonen at forprosjektet møter de relevante krav som fremgår av R-108/19 og veileder for digitaliseringsprosjekter i Statens prosjektmodell. Forprosjektet er derav tilstrekkelig dokumentert for å gjøre KS2.

Er prosjektet veldefinert og entydig avgrenset?

Prosjektet er avgrenset til å omhandle nye IT-løsninger for innrapportering og tilgjengeliggjøring av registerdata til/fra Brønnøysundregistrene. Det er formulert to prosjektutløsende behov:

- 1) Behov for å ta i bruk ny registerplattform og utnytte mulighetsrommet den skaper
- 2) Behov for rask og effektiv samhandling ved utveksling av opplysninger

Av prosjektutløsende behov nummer 1 fremgår det at prosjektet er tett sammenkoblet med ny registerplattform (BRsys), og gevinstbildet fra de to prosjektene vil avhenge av hverandre. Det presiseres at BRsys vil isolert sett skape direkte gevinster tilknyttet saksbehandling, men avhenger av at det etableres nye tjenester for innrapportering og tilgjengeliggjøring før ny registerplattform kan tas i bruk. Ny registerplattform gir i tillegg et mulighetsrommet for bedre funksjonalitet tilknyttet innrapportering og tilgjengeliggjøring, som løsningen i BVR skal utnytte. Gevinster tilknyttet brukervennlige registertjenester vil dermed være muliggjort av BRsys, men realiseres gjennom tiltak innenfor BVR.

Prosjektomfanget til BVR er delt inn i de to tjenesteområdene *innrapportering* og *tilgjengeliggjøring*. Innenfor hvert av de to tjenesteområdene skal det utvikles nye forretningstjenester for et definert utvalg av registre. Se Tabell 2 for en oversikt over hvilke registre det skal utvikles innrapporterings- og tilgjengeliggjøringsløsninger for.

Tabell 2 – Registerne fordelt på tjenesteområde og kobling mot hovedleveranser (HL) i BRsys

Løsning	Tilgjengeliggjøring	Innrapportering	BRsys HL1	BRsys HL3
Basisløsning	Enhetsregisteret	Enhetsregisteret		Enhetsregisteret
	Foretaksregisteret	Foretaksregisteret		Foretaksregisteret
	Frivillighetsregisteret	Frivillighetsregisteret		Frivillighetsregisteret
	Partiregisteret	Partiregisteret		Partiregisteret
	Løsreregisteret	-	Løsreregisteret	
	Ektepaktregisteret	-	Ektepaktregisteret	
Ambisjons-løsning	Regnskapsregisteret	-		
	Konkursregisteret	-		
	Øvrige register-/forretningstjenester	-		

Til tross for at det er klare grensesnitt mot prosjektet BRsys, er forprosjektet for BVR begrenset til å omhandle kun funksjonalitet som skal besørge nye og bedre løsninger for innrapportering og tilgjengeliggjøring av data. Prosjektet er med bakgrunn i dette vurdert som tilstrekkelig veldefinert og entydig avgrenset.

Foreligger det en endringslogg fra KVV-fasen?

Iht. statens prosjektmodell skal det føres en endringslogg som synliggjør en styrt og dokumentert prosjektutviklingsprosess. Denne skal løpe fra valgt konsept fra regjeringsbeslutning etter KVV og KS1, til en løsning i ferdigstilt forprosjekt.

Det foreligger en endringslogg i Sentralt styringsdokument (kap. 6.4.2) som beskriver endringer i prosjektet fra BP1 (KS1) frem til ferdig forprosjekt. Det fremgår av endringsloggen at hovedendringene er knyttet til detaljering av kostnadsomfang, som har ført til en kostnadsøkning fra BP1 frem til ferdig forprosjekt.

Det er i tillegg utarbeidet et eget dokument som redegjør for retningslinjer for endringshåndtering i gjennomføringen av prosjektet.

Det vises for øvrig til kapittel 5.1.1 for en nærmere redegjørelse rundt endringene fra KS1 til ferdig forprosjekt.

Foreligger det en gevinstrealiseringsplan?

Det er gjort et omfattende arbeid med å kartlegge både prissatte og ikke-prissatte nyttevirksomheter i forprosjektet. Nyttevirksomhetene som tiltakene kan generere er tilknyttet følgende effektmål:

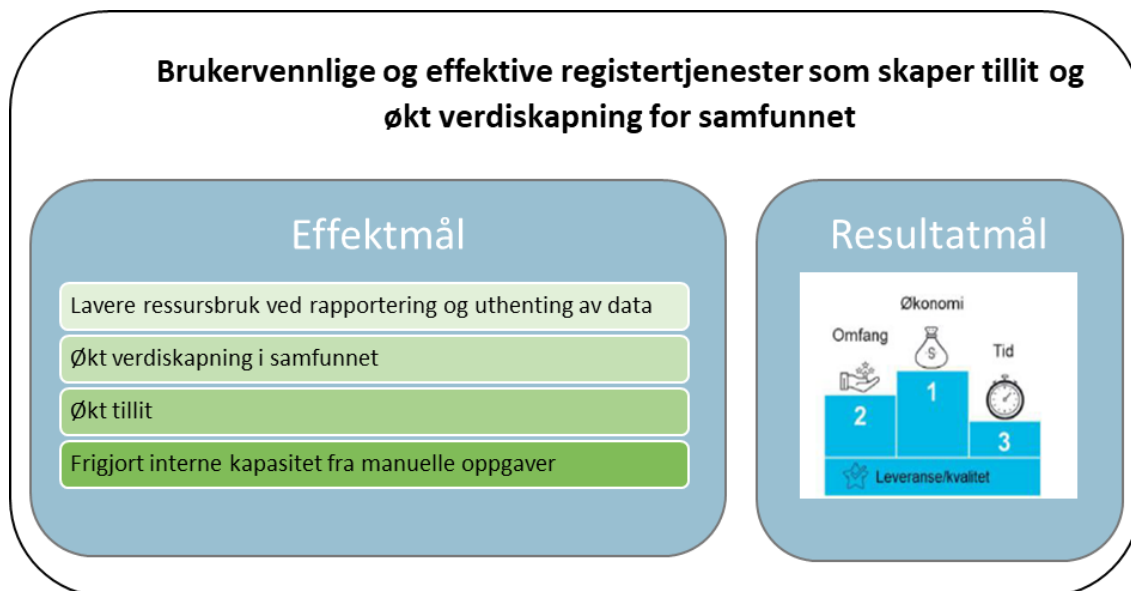
- Tidsgevinster
- Frigjorte ressurser innad i Brønnøysundregistrene
- Konsumentoverskudd
- Økt tillitt

Det er utarbeidet en gevinstrealiseringsplan som knytter identifiserte nyttevirksomheter fra samfunnsøkonomisk analyse opp mot prosjektets effektmål. Det er i tillegg utarbeidet leveranseplan som knytter prissatte nyttevirksomheter og kostnader opp mot hver leveransepakke, som således prioriteres på bakgrunn av nytte per utviklingstime.

Dette gir et godt utgangspunkt for å bedrive aktiv nyttestyring innenfor prosjektet.

2.2 Prosjektets målstruktur

I sentralt styringsdokument er det utarbeidet en målstruktur som redegjør for prosjektets samfunns mål, effektmål og resultatmål.



Figur 2 – Prosjektets samfunns mål, effektmål og resultatmål

Prosjektet legger til grunn følgende samfunns mål:

- **Brukervennlige og effektive registertjenester som skaper tillit og økt verdiskapning for samfunnet**

Prosjektet har utarbeidet fire effektmål for løsningen som går på:

- Lavere ressursbruk ved rapportering og uthenting av data
- Økt verdiskapning i samfunnet
- Økt tillit
- Frigjort intern kapasitet fra manuelle oppgaver

Det er god sammenheng mellom samfunns mål og effektmål, hvorpå de tre første effektmålene er formulert slik at de kan føres direkte tilbake til samfunns målet. Redusert intern ressursbruk skiller seg ut, men kan også ses i sammenheng med økt verdiskapning i samfunnet, gjennom effektivisering av offentlig forvaltning.

I plan for gevinstrealisering knyttes det konkrete kvalitative og/eller kvantitative effekter til hvert effektmål. Det er videre knyttet beskrivelser til hvordan effekten oppstår i form av tidsbesparelser (inn- og uthenting), økt konsumentoverskudd (lavere kostnad for å hente ut data), økt datakvalitet (flere innrapporteringer, bedre etterlevelse av regelverk) og frigjort intern kapasitet (reduksjon i

behov for manuell behandling). Målemetoder er angitt i gevinstrealiseringsplan. Effektmålene er i så måte vurdert å være både relevante og operasjonelle.

Resultatmål for prosjektet er rangert som følgende:

1. Økonomi (kostnad)
2. Leveranse (omfang)
3. Fremdrift (tid)

For resultatmålene fremgår det at tid anses som mindre kritisk, siden det skal etableres en overgangsløsning. EKS vil her påpeke at forlenget gjennomføringstid også vil kunne påvirke prosjektkostnadene, som er rangert som nummer 1.

Sammenhengen mellom effektmål og gevinster/nytte fremgår av Vedlegg Gevinstrealiseringsplan. I vedlegget er det utarbeidet diagrammer som knytter leveranser, resultater, muligheter og nyttevirksomheter til konkrete effektmål. Gjennom gevinstrealiseringsplan fremgår i så måte sammenhengen mellom planlagt realisert nytte og prosjektets effektmål tydelig. Prosjektet har i så måte utarbeidet et godt utgangspunkt som sikrer at nytten fra tiltakene i prosjektet vil bidra til oppfyllelse av de nedfelte effektmålene.

2.3 Oppsummering og tilrådning

- Dokumentasjonen er i henhold til innholds krav gitt av R-108/19
- Grunnlagsdokumentasjonen er oversiktlig og uten større mangler
- Kostnadsanalysen og grunnkalkyle gjenspeiler omfanget i prosjektet og er transparent
- Det anbefales at det utarbeides et mer kortfattet og operativt prosjektstyringsdokument (typisk 20 sider), som kan benyttes og oppdateres i gjennomføringsfasen av prosjektet

Prosjektstyringsdokument:

Det anbefales at det utarbeides et mer kortfattet og operativt prosjektstyringsdokument, som kan benyttes og oppdateres i gjennomføringsfasen av prosjektet.

Det er gjort et grundig arbeid med å utarbeide et komplett og detaljert forprosjekt for BVR. For å sikre at planverket videreføres og aktivt benyttes i en eventuell gjennomføring av tiltakene, anbefales det at det utarbeides et mer kortfattet og operasjonelt prosjektstyringsdokument. Dette dokumentet bør kun ivareta de temaene som er relevante for selve gjennomføringen med fokus på:

- **Omfang:** Konsise og presise beskrivelser av omfang, krav til løsning og prosjektets målstruktur.
- **Organisering:** Detaljert beskrivelse av prosjektorganisasjon, roller, styringslinjer, ansvar og beslutningsmyndighet.
- **Gjennomføring:** Det bør utarbeides en mer detaljert fremdriftsplan som i større grad viser avhengigheter mellom aktiviteter, samt avhengigheter mot leveranser fra BRsys og Altinn 3.0
- **Prosjektstyringsbasis:** Prosjektets styringsramme og kostnadsramme
- **Gevinstrealisering og nyttestyring:** Gevinstrealiseringsplan med oversikt over hvilke gevinster som tas ut, knyttet til konkrete leveranser og ansvar for gevinstrealisering.

3 Organisering

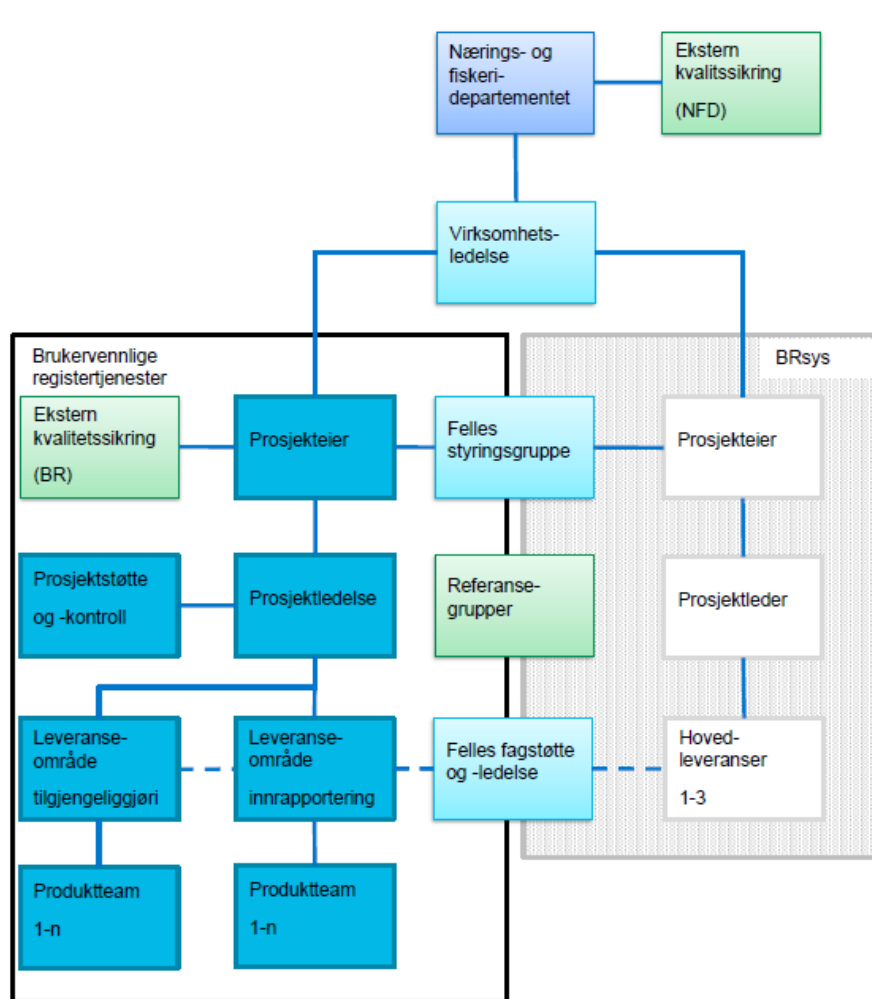
I dette kapittelet drøftes BVR-prosjektets foreslåtte prosjektorganisering. Forprosjektgrunnlaget foreligger fra:

- Styringsdokumentets kapittel 5.1
- Vedlegg for ansvarsmatrise og toleransegrense
- Vedlegg med retningslinjer for eierstyring, endringshåndtering, hendelseshåndtering og usikkerhetsstyring

3.1 Underlag fra styringsdokumentet

SSDs kapittel 5.1 redegjør for styringslinjer i prosjektet, roller og ansvar for de sentrale aktørene, sammensetning av produktteam og fagstøtte, samt sentrale prinsipper for styring.

Hovedlinjene for organisering av BVR illustreres i figuren nedenfor:



Figur 3 . Hovedlinjer for organisering av BVR (Kilde: Sentralt styringsdokument)

De sentrale aktørenes rolle og ansvar er definert i styringsdokumentet, der tabellen nedenfor oppsummerer hovedtrekkene:

Tabell 3 – Oppsummering av rollebeskrivelser

Aktør/Rolle	Beskrivelse
Nærings- og fiskeridepartementet	NFD er oppdragsgiver og overordnet ansvarlig myndighet. NFD mottar regelmessig statusrapporter fra prosjektet, som følges opp på statusmøter. BVR er også tema i etatsmøter og den ordinære rapporteringen fra BR. NFD disponerer i gjennomføringsfasen usikkerhetsavsetningen (opp til P85).
Virksomhetsledelse BR	Brønnøysundregistrenes ledelse behandler prioriteringer på høyt nivå som påvirker BVR og Brønnøysundregistrene for øvrig. Sentrale roller er: • BRs direktør er øverste ansvarlige for gjennomføring av BVR • Avdelingsdirektør for Forretningsutvikling er Produkteier • Avdelingsdirektør for Registerforvaltning er Senior bruker • Avdelingsdirektør for Informasjonsteknologi er Seniorleverandør
Prosjekteier	BRs direktør er formelt prosjekteier, men vil ved oppstart delegere rollen til avdelingsleder for Forretningsutvikling. Dette tilsvarer organiseringen i BRsys-prosjektet. BVRs prosjekteier ivaretar, med støtte fra styringsgruppen, prosjektets styrende funksjon, og har ansvaret for de overordnede forretnings- og nyttemessige sider av prosjektet. Prosjekteier disponerer P50.
Styringsgruppe	Styringsgruppen ledes av prosjekteier og bistår prosjekteier i arbeidet med å legge til rette for gjennomføringen av prosjektet, redusere eller fjerne hindringer, forankre prosjektet hos ulike interessenter, følge opp prosjektets resultater og medvirke ved prioritering av ressurser. Det er felles styringsgruppe med BRsys.
Prosjektleder	Prosjektleder har ansvar for totalgjennomføringen av prosjektet. Det er prosjektleders ansvar å rapportere og følge opp fremdrift, kostnad, måloppnåelse, usikkerhet og vesentlige avvik til prosjekteier. Prosjektleder disponerer P35.
Prosjektstøtte og – kontroll	Prosjektstøtte og -kontroll utgjør administrativ støtte til prosjektleder. De mest framtrepende rollene er blant annet: prosjektkontroller, innkjøpsansvarlig/leverandørstyrer, prosjektadministrator, intern kvalitetssikring
Produktteam	Ansvarlig for definerte leveranser. Det planlegges for 3-4 produktteam. Se detaljering nedenfor.
Felles fagstøtte og fagledelse	Støtter prosjektet med linjeressurser. Se detaljering nedenfor.
Referansegruppe	Består av et representativt utvalg av de mest sentrale brukerne for BRs tjenester. Gruppens deltakere inviteres til dialog, workshops, konsepttesting etc. underveis.

Styringsdokumentet gjør rede for planlagt sammensetning av Produktteam og Felles fagstøtte og -ledelse. Dette illustreres nedenfor.

Produktteamene har ansvar for å utarbeide produkter/leveranser, der sentrale aktiviteter er å videreutvikle behov og brukerhistorier og bygge løsning gjennom utprøving, testing, justering og ferdigstillelse. Rollene i produktteam er angitt som følger:

Tabell 4 – Beskrivelse av produktteam (Kilde: Sentralt styringsdokument)

Rolle	Beskrivelse av ansvar
Produkteier	Ansvar for - med støtte av produktdesigner, forretningsanalytiker og teamarkitekt - behov og krav og det å omstille disse til epos og brukerhistorier i en prioritert kø for produktet/ene. Ansvar for produktets veikart og brukerreisene.
Produktdesigner	Støtter produkteieren i beskrivelsen av behov og krav og omstille disse til epos og brukerhistorier i en prioritert produktkø. Ansvar for utarbeidelse og vedlikehold av prototyping, kundeopplevelsen, endelig løsningsdesign og produktets brukerreiser.
Forretnings-analytiker	Støtter produkteier i beskrivelsen av behovene som epos og brukerhistorier og kontinuerlig bearbeide og prioritere backloggen. Forretningsanalytiker representerer forretningen og bringer med seg forståelse for forretningsmessige forhold, prosesser, mål og krav inn i produktteamet.
Teamarkitekt	Støtter produkteieren i beskrivelsen av behov og krav og omstille disse til epos og brukerhistorier i en prioritert produktkø. Teamarkitekt har samme arbeidsoppgaver som systemutvikler samt ansvaret for at programvare, metoder og mønstre satt opp og konfigurert og brukes på optimal måte. Teamarkitekt har også overordnet ansvar å beskrive detaljert arkitektur.
Domeneekspert	Ekspert på forretningsdomenet/ene som er tilknyttet produktet/ene. Støtter teamet med innsikt i hvilke behov som skal løses.
Scrum master	Ansvar for å fjerne hindringer for teamet og sørge for kontinuerlig forbedring av teamets prosesser. På vegne av eller sammen med produkteier fasilitere prosesser med teamet for å justere produktet/enes kø og plan. Ansvar for å sikre innføring og bruk av smidig metodikk for teamet, og foreta avklaringer mot prosjektledelsen og linjen.
Testleder	Testleder har ansvaret for planlegging, forberedelse og gjennomføring av teamets testaktiviteter. Testleder bidrar også med utarbeidelse av brukerhistorier og godkjenningskriterier.
Systemutviklere	Systemutviklere koder løsningen. De deltar også i detaljert arkitekturarbeid og design samt spesifisering og utvikling av nødvendige tester. Det kan være forskjellige typer systemutviklere med hensyn til programmeringsspråk eller teknologi generelt.

Et tilsvarende oppsett gis for **felles fagstøtte og fagledelse**, som BVR deler med BRsys:

5.1.1.10 Felles fagstøtte og -ledelse

En felles fagstøtte og -ledelse vil støtte både Brukervennlige registertjenester og prosjekt BRsys. Denne felles fagstøtten/ledelsen vil være svært viktig for å sikre helhetlig verdikjeder i begge prosjektenes løsninger. Den felles fagstøtten vil være sammensatt av ulike roller med ansvar for:

Rolle	Beskrivelse av ansvar
Hoved Forretningsarkitekt	Forretningsarkitekten har ansvar for at det utarbeides helhetlig forretningsarkitektur og at det utvikles tjenester som støtter opp om forretningsbehovet på tvers av prosjekt BRsys og Brukervennlige registertjenester. Hoved forretningsarkitekten vil ha støtte av forretningsarkitekter innen de enkelte leveranseområdene.
Hoved Løsningsarkitekt	Hoved løsningsarkitekt har ansvar for at løsningene som utvikles følger en enhetlig løsningsarkitektur på tvers av prosjektene som støtter forretningsbehovet. Hoved løsningsarkitekt vil ha støtte av løsningsarkitekter innen de enkelte leveranseområdene.
Hoved Informasjonsarkitekt	Hoved Informasjonsarkitekt har ansvar for at det er en enhetlig informasjonsmodell gjennom hele løsningen. Informasjonsarkitekten har støtte av informasjonsmodellerere/arkitekter i de enkelte løsningsområdene.
Hoved Produkteier	Hoved Produkteier har ansvar for den totale produktkøen for begge prosjektene og at disse er koordinert slik at løsningen utvikles i riktig rekkefølge med tanke på at nytte kan realiseres så tidlig som mulig. Hovedprodukteier har støtte fra produkteiere i de andre prosjektene.
Hoved Testleder	Hoved Testleder har ansvar for at felles metodikk for testing følges og at hele verdikjeder er testet tilstrekkelig. Hoved testleder har støtte fra testansvarlig i produktteamene.
Sikkerhetsarkitekt	Sikkerhetsarkitekten skal ivareta at Brønnøysundregistrene sin sikkerhetsmodell følges og at det er gjennomgående sikkerhet og innebygd personvern i hele verdikjeden. Sikkerhetsarkitekt vil ha støtte fra sikkerhetsansvarlig i linjeorganisasjonen og løsningsarkitektene innen de enkelte leveranseområdene.
Hoved Brukskvalitetsansvarlig	Hoved brukskvalitetsansvarlig har ansvar for brukskvaliteten i hele verdikjeden. Eier av designsystem. Kravstiller ovenfor prosjektet og til at det gjennomføres brukertester og måling av brukereffekt.
Hoved Produktdesigner	Hoved produktdesigner har ansvar for helhetlig brukeropplevelse, konsept og design på tvers av ulike produkter i det totale leveranseområdet, at konsepter testes og knyttes til faktiske brukerbehov. Koordinerer mellom produktdesignere og produkteiere i leveranseområdet.
Regelarkitekt	Regelarkitekt vil ha ansvar for helhetlig regelanvendelse i hele verdikjeden. Regelarkitekten vil ha støtte av regelutviklere innen de enkelte leveranseområdene.
Leder innføring	Leder innføring (gevinstcoach) har en aktiv rolle mhp endringsprosessene for å følge opp nyttevirksomheter og bidra i nytterealiseringen. Leder innføring vil ha tett samarbeid med Hoved produkteier og produkteiere i leveranseområdene.
Interessentkoordinator	En interessentkoordinator vil ha ansvar for å sikre at interessenter på tvers av Brukervennlige registertjenester og prosjekt BRsys er fanget opp og håndtert på en enhetlig måte. Interessentkoordinator vil ha støtte av tilsvarende roller i linjeorganisasjonen. Interessentkoordinator og Kommunikasjonsansvarlig vil ha tett samarbeid.
Kommunikasjonsansvarlig	En kommunikasjonsansvarlig vil ha ansvar for å sikre helhetlig kommunikasjon om Brukervennlige registertjenester og prosjekt BRsys. Kommunikasjonsansvarlig vil ha støtte fra Kommunikasjonstaben i linja. Kommunikasjonsansvarlig og Interessentkoordinator vil ha tett samarbeid.

Det er videre relevant å vise BVR-prosjektets oppsett for **bemanning**, angitt i fulltidsekvivalenter. Dette inkluderer prosjektorganisasjonen og Produktteam, men ikke Fagstøtte og fagledelse, som i stedet finansieres over løpende budsjetter i Brønnøysundregistrene. Som beskrives i kapittel 5 Økonomi er bemanningen beregnet ut fra parametere om maksimalt ressurspådrag for BVR – slik

dette er definert av prosjekteier, gitt generelt beskrankninger hos BR – og anslått iht. føringer fra påslagsmodellen fra BRUM. Oppsettet gis av følgende:

Tabell 5 – Bemanningsplan i fulltidsekvivalenter (Kilde: Sentralt styringsdokument)

Revidert pr 1.4.22	2023			2024			2025			2026		
	T1	T2	T3	T1	T2	T3	T1	T2	T3	T1	T2	T3
Behovsanalyse	7	7	7	8	8	8	8	8	8	7	7	6
Løsningsbeskrivelse	10	10	10	12	13	13	13	13	13	13	13	12
Konstruksjon	0	18	27	33	33	33	36	36	36	36	33	33
Godkjenning	1	1	2	3	3	3	4	4	4	4	3	3
Produksjonssetting	0	0	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1
Miljø og infrastruktur	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Prosjektledelse og -administrasjon	8	11	12	12	13	13	13	13	13	13	10	10
Sum	26	47	60	70	72	72	76	76	76	76	69	66

Forprosjektet definerer videre **ansvars- og myndighet** gjennom matrisen i vedlegg til styringsdokumentet. Her defineres bla. Hovedansvarlig/Beslutter (H), Ansvarlig utfører (U) og Informeres (I) for resultatmål (kostnad, tid, kvalitet) samt endring av effektmål og prosjektomfang. «K» i matrisen – «Konsulteres» – utgjør endringer som skal foreligges NFD før endringer gjennomføres av BR.

Ansvar er angitt for NFD, Direktør BR, Prosjekteier ved styringsgruppen, Hoved-produkteier, linjen, Intern referansegruppe og Ekstern referansegruppe. Ansvar i matrisen er inndelt etter alvorlighetsgrad, som Lav/Ubetydelig, Moderat og Alvorlig/Svært alvorlig. Matrisen gjengis nedenfor:

Tabell 6 – Ansvarsmatrise for BVR

Ansvarsmatrise

Område	Endringer i baseline	NFD	Direktør	Prosjekteier ved Styringsgruppen	Prosjektleder	Hoved- produkt-eier	Linje	Intern referansegruppe	Ekstern referansegruppe
1. Effekt	1.1 Endring effektmål Alvorlig eller Svært alvorlig	H	(H)	U	K		K	K	K
	1.2 Endring effektmål Lav eller Moderat		I	H	UK		K	K	K
	1.3 Endring effektmål Ubetydelig			I	HU		I	I	I
	1.4 Gevinstrealiseringsplan	I	H	K	K		U	K	K
2. Omfang	2.1 Endringer med Lav eller Ubetydelig konsekvens for omfang					HU	K		
	2.3 Endringer med Moderat konsekvens for omfang på hovedleveranse/prosjektnivå, samt Alvorlig eller Svært alvorlig konsekvens for omfang på tertialnivå.			H	U	K	K	I	I
	2.4 Endringer med Alvorlig eller Svært alvorlig konsekvens for omfang på hovedleveranse og prosjektnivå	K	H	U	K	K	K	I	K
3. Kvalitet	3.1 Endringer med Lav eller Ubetydelig konsekvens for kvalitet					HU	K		
	3.2 Endringer med Moderat konsekvens for kvalitet			H	U	K	K	I	I
	3.3 Endringer med Alvorlig eller Svært alvorlig konsekvens for kvalitet	K	H	U	K	K	K	I	K
4. Kostnad	4.1 < P35			I	H				
	4.2 P35 >P50	I	I	H	K	I		I	I
	4.3 >P50	H	(H)	U	K	I		I	I
5. Tid	5.1 Endring kun kalendertid inntil 6 mnd	I	K	H	U	I	K	I	I
	5.2 Endring kun kalendertid på mer enn 6 mnd	K	H	U		I	K	I	I
6. Generelt	Øvrige endringer i SSD	I	I	H	U				

H-Hovedansvarlig, U-Utfører, K-Konsulteres, I-Informeres (H)-Den ved etaten som ber NFD beslutte

K: Endringer av alvorlig og svært alvorlig karakter forelegges NFD før endringen gjennomføres av BR

I tillegg definerer vedlegg **Retningslinjer for eierstyring** ansvar og oppgaver for ulike roller, herunder

- Prosjekteier
- Senior bruker, som bla. tar beslutninger på endringer som er eskalert med fokus på å trygge effekter, opprettholde stabil forretningsdrift mv.

- Senior leverandør, som bla. tar beslutninger i saker som er eskalert med fokus på å sikre at hele løsningen er tilstrekkelig integrert

For alle detaljer vises det til underlaget fra forprosjektet.

3.2 Vår vurdering – organisering:

Overordnet organisering:

BVR knyttes tett til BRsys, med felles styringsgruppe, referansegruppe samt fagstøtte og fagledelse fra linjen. Dette er etter vårt skjønn både hensiktsmessig og nødvendig. Det er sterke avhengigheter mellom BRsys og BVR, noe som blant annet gjenspeiles i at det første prosjekttløsende behovet for BVR-prosjektet er å ta i bruk ny registerplattform og utnytte mulighetsrommet denne skaper. En stabil og tilstrekkelig god løsning for innrapportering og tilgjengeliggjøring er nødvendig for å kunne hente ut gevinstene for Brønnøysundregistrene.

I utgangspunktet kunne – og sannsynligvis burde – BRsys og BVR vært ført som samme prosjektet/program. Et forhold som taler for dette er at inntil BVR-leveransene er klare for å tas i bruk, er BRsys avhengig av en midlertidig work-around-løsning. Dette har konsekvenser:

- Jo lengre tid work-around må operere, kombinert med stort volum, jo mer sårbart er denne infrastrukturen og dermed BRs registertjenester for sentrale registre i BRsys HL3 og HL1.
- BR må operere med parallelle systemer i noe tid, som har en kostnadskonsekvens.

På den annen side gir work-around'en bedre mulighet til å kunne fase inn elementer på den nye plattformen, heller enn et big-bang. Man valgte i sin tid dessuten en oppsplitting for å redusere omfang og kompleksitet i BRsys-prosjektet.

Det er i denne sammenheng to forhold vi vil fremheve:

- Vi ser ikke viktige årsaker til å *omorganisere* de to prosjektet til ett program nå. Dette beror på at det sentrale aspektet med tett samordning, koordinering, grunnlag for planlegging og i noen grad ressursstyring er ivarettatt gjennom en felles styringsgruppe. Se samtidig kommentarer til gjennomføringsplan i kapittel 4 av denne rapporten.
- Det er nødvendig med en svært tett koordinering mellom BRsys og BVR. Det sentrale hensynet fremover er at BVR-leveransene i så stor grad som mulig speiler BRsys-leveransene mht. hvilken funksjonalitet som skal stå ferdig når. Dette gir grunnlag for løpende uttak av nytte etter hvert som funksjonalitet i BRsys ferdigstilles, samtidig som risiko fra work-around-løsningen begrenses ved at volumet som føres over denne midlertidige løsningen løpende reduseres og at denne avvikles så raskt dette er forsvarlig. Dette er også hva foreliggende plan fra forprosjektet i all hovedsak legger til grunn.

Oppsummert slutter vi oss til planene for overordnet organisering av prosjektet.

Ansvars- og myndighetsmatrise

Det er positivt at dette styringsdokumentet angir en ansvars- og myndighetsmatrise. Det er også hensiktsmessig at denne inndeler etter alvorlighetsgrad – selv om det for omfang, kvalitet og konsekvens for effektmål nødvendigvis vil være grad av skjønn i en slik inndeling. Prosjektet bør søke å på forhånd sette kriterier for dette.

Vi har imidlertid noen kommentarer til oppsettet:

- Vi savner **tydelig samsvar mellom de rollene som angis** i de tekstlige beskrivelsene i styringsdokumentet, i matrisen og i rutiner for eierstyring. Det er eksempelvis ikke gitt hvor i matrisen de definerte rollene *senior bruker* og *senior leverandør* inngår. Gitt beskrivelsene av ansvar som disse rollene gis i vedlegg Rutiner for eierstyring, burde uansett disse vært angitt per rolle og med tilhørende ansvar.
- **Produktteam** bør inngå i en ansvarsmatrise. BVR-prosjektet angir en ambisjon om å jobbe smidig i Produktteam. Dette forutsetter at teamene gis tilstrekkelig autonomi til å arbeide effektivt, med korte beslutningsveier, tett brukerkontakt, klare mandater mv. Vi gjenfinner imidlertid ikke Produktteam i matrisen. Vi ser heller ikke at Prosjektleder har særlig beslutningsfullmakter iht. oppsettet i matrisen, som grunnlag til å kunne delegerer fullmakter til produktteam. (Prosjektleder har kun en «H» angitt for *Ubetydelig endring i effektmål* og innenfor sin ramme P35).
- Ansvarsmatrisen angir en rekke **Konsulteres** («K»), som defineres som endringer av alvorlig eller svært alvorlig karakter som skal forelegges NFD før endringen gjennomføres av BR. Mange roller har slike K'er, herunder direktør, prosjektleder, linjen og både intern og ekstern referansegruppe.
Praktiseringen av «K» i ansvarsmatrisen fremstår ikke klart for oss. Et eksempel kan være at Linjen er oppgitt med K for «*Endringer med Lav eller Ubetydelig konsekvens for kvalitet*». Det er vanskelig å se hvorfor sistnevnte skal legges opp til NFD, og for den saks skyld hvordan Linjen eller Ekstern referansegruppe skal kunne legge saker opp til NFD.
Praktiseringen av K gir for oss en utydelighet i styringslinjen og beslutningsgangen. Vi er innforstått med at «Konsulteres» inngår i et standard HUKI-oppsett, men for oss blir det utydelig hvem som reelt tar beslutninger når noe legges opp til NFD for konsultasjon først; enten tar NFD beslutning (angitt ved «H» i matrisen) eller så informeres de (angitt ved «I» i matrisen).
- Selve omfanget av antall K'er i matrisen indikerer et potensielt tungt beslutningsregime i prosjektet, dvs. der en rekke saker iht. matrisen må innses i NFD for «konsultasjon» først, før beslutning i BR. Dette kan bli tidkrevende og ressurskrevende, og virker mot den smidig-prosessen som ellers beskrives i styringsdokumentet. Vi savner i den forbindelse at styringsdokumentasjonen angir forhold som frekvens på styringsgruppemøtene og rapportering&dialog med NFD.

Vi forventer ikke at alle detaljer fastsettes gjennom ansvars- og myndighetsmatriser, men hovedtrekkene og styringsprinsippene bør inngå og speile hvordan prosjektet i gjennomføringsfasen planlegges styrt. Likevel er det etter vårt skjønn behov for tydeligere å angi og forankre roller, ansvar og fullmakter i BVR-prosjektet, og at det er samsvar mellom de ulike dokumentene i styringsgrunnlaget.

Det er videre behov for å fordele ansvar og myndighet nedover i prosjektorganisasjonen, og at ambisjonen om smidig prosjektutvikling reflekteres i ansvar og myndighet via delegering av ansvar og tydelige mandater i styringssystemet.

I tillegg til temaene/effektmålene angitt i matrisen, savner vi en formalisering av beslutningsansvar for sentrale aktiviteter. Dette bør ta utgangspunkt i et flytdiagram for prosjektet/leveranser. Dette forholdet gjelder særlig hvem som tar beslutninger på de ulike portene/delmilepæler i planen, som for eksempel:

- Hvem godkjenner hvilke leveranser
- Hvem godkjenner videre aktivitet etter sentrale milepæler
- Hvem beslutter akseptansekrav
- Hvem prioriterer produktkø og beslutter oppstart

Oversikt over prosjektorganisasjonen under prosjektleder:

Styringsdokumentet gir ikke en oversikt over prosjektorganisasjonen/-teamet under prosjektleder, utover det overordnede organisasjonskartet og bemanningsoversikten for *Prosjektledelse og administrasjon* gjengitt over.

Vi har underveis i kvalitetssikringen etterspurt informasjon om antall ressurser og tilhørende arbeidsoppgaver i prosjektorganisasjonen under Prosjektleder, og har fått ettersendt informasjon om dette fra BVR-prosjektet.

Som beskrevet nærmere under kapittel 5 i denne rapporten, er om lag en tredel av dette ressurspådraget anslått som prosjektadministrative timer som føres av prosjektrussurser *utenfor* prosjektledelsen og administrasjon. Dette forholdet sannsynliggjør i større grad estimatet, som med opp mot 13 årsverk etter vårt skjønne opprinnelig fremstod som for høyt.

Denne type informasjon – med en opptegnet struktur, årsverk og konkrete roller med arbeidsoppgaver lagt utover i prosjektperioden – er likevel forhold som bør inngå i et styringsdokument.

Produktteam

Vi har ingen betydelige kommentarer til sammensetningen av Produktteam, som angitt over i rollebeskrivelsen over. Det understrekes at én person kan ha flere roller i et Produktteam. Følgende bør vurderes:

- Definere en produktteamleder/-fasilitator
- Definere tydeligere hvem som har rolle som testere

3.3 Oppsummering og tilrådning

Det er behov for tydeligere å angi og forankre roller, ansvar og fullmakter i BVR-prosjektet, og at det er samsvar mellom de ulike dokumentene i styringsgrunnlaget. Det er videre behov for å fordele ansvar og myndighet nedover i prosjektorganisasjonen, og at ambisjonen om smidig prosjektutvikling reflekteres i ansvar og myndighet via delegering av ansvar og tydelige mandater nedover i styringssystemet.

Tilrådninger:

- Få samsvar og entydighet i roller og ansvar i ansvars- og myndighetsmatrisen.
- Ansvarsmatrisen bør i større grad reflektere mål om autonome produktteam og smidig utvikling.
- Supplere matrisen med andre sentrale aktiviteter/milepæler i prosjektet.

4 Gjennomføring

I dette kapittelet drøftes forprosjektets og styringsdokumentets:

- Fremdriftsplan
- Gjennomføringsstrategi
- Kontraktstrategi

4.1 BVR fremdriftsplan

Følgende fremdriftsplan for BVR-prosjektet gis av styrende dokumentasjon:

	2022		2023			2024			2025			2026			2027
Leveranse/aktiviteter	T2	T3	T1	T2	T3	T1	T2	T3	T1	T2	T3	T1	T2	T3	T1*
Oppstartsteam															
Innrapportering															
Overgangsløsning (workaround)															
Enkeltpersonforetak															
Forening, lag og annen inretning															
Aksjeselskap															
Øvrige virksomhetstyper															
Andre selskap med bregrenset ansvar															
Samvirke															
Selskap med personlig ansvar															
Selveiende institusjoner (ekskludert forening)															
Partiregisteret															
Integrasjon mot BRIS															
Fjernhjelp ved utfylling															
Tjenesteutviklingseditor															
Informasjonsmodell, API og KTR															
Føring av GF															
Årsmøteprotokoll FLI API og Skjema															
Årsmøteprotokoll ESEK API og Skjema															
GF-protokoll BRL API og skjema															
Prosesstøtte GF															
Tilgjengeliggjøring															
Løsreregisteret - grønne data															
Løsreregisteret - gule data															
Løsreregisteret - røde data															
Ektepaktregisteret															
Enhetsregisteret - grønne data															
Enhetsregisteret - gule data															
Enhetsregisteret - røde data															
Foretaksregisteret - grønne data															
Foretaksregisteret - gule data															
Frivillighetsregisteret og Partiregisteret															
Utdelinger fra basisløsning															
Statistikk															
Informasjon fra strukturerte vedlegg															
Regnskapsregisteret															
Andre leveranser															
Prosjektledelse og -administrasjon															
Forvaltning av driftsatte tjenester i prosjektperioden															
Øvrige prosjektaktiviteter															
Anskaffelser og inngåelse av kontrakter															
Veiledningskostnad fagsystem															
Innføringsaktiviteter															
Prosjektavslutning															

Fremdriftsplanen bygger på følgende prinsipper:

- Oppstart i 2023, etter etablering av et oppstartsteam andre halvår 2022.
- **Work-around** bygges i 2023.
- **Basisløsningen** gjennomføres i perioden 2023-2025. Innrapportering via Altinn 3.0-plattformen og Tilgjengeliggjøring via egen plattform bygges parallelt, men i utgangspunktet uavhengig av hverandre. Leveranserekkefølgen fra BRsys-prosjektet, så langt dette er kjent per nå, er imidlertid i stor grad er førende for rekkefølgen som planlegges for BVR.
- **Ambisjonsløsningen** for både Innrapportering og Tilgjengeliggjøring gjøres i løpet av 2026
- Prosjektet **avsluttes** i første tertial 2027, med et visst antall timer (2 000 timer) avsatt for avslutning av basis og ambisjonsløsning.

4.1.1 Vår vurdering - fremdriftsplan

Fremdriftsplanen er definert på funksjonelle områder/leveranser, hvilket gir bedre grunnlag for nyttestyring. En mer detaljer beskrivelse av avhengigheter og nytte beskrives for leveransepakker i SSDs vedlegg Leveransepakker.

Kommentarer til fremdriftsplanen

Den foreliggende planen er overordnet, og det foreligger ikke mer detaljerte planer i grunnlaget. Hovedleveranser, angitt primært per register for basis, er kun angitt med varighet per 4. måned, og utover dette foreligger det ikke milepæler, kritisk sti eller angitte avhengigheter til egne leveranser eller eksterne avhengigheter som BRsys, funksjonalitet klar i Altinn 3.0 mv.

En så overordnet plan er utfordrende å kvalitetssikre. Samtidig er vi innforstått med utfordringene BVR-prosjektet vil ha med å utarbeide mer detaljerte planer per nå. Dette henger primært sammen med:

- Leveranseplanen for BRsys, som BVR i stor grad må speile, er ikke fastsatt utover de første leveransene. Gitt avhengighetene som BVR møter, vil det derfor uansett være en usikkerhet mht. hvilke leveranser som skal prioriteres og når disse vil ferdigstilles fra BRsys.
- BVR bygger på smidig gjennomføring, der hovedkonseptet er at man vet hvilke gevinster som skal oppnås, men ikke nødvendigvis helt hvordan en kommer dit og hvor langt en skal gå mht. omfang og funksjonalitet. Dette skiller seg fra andre prosjektyper under statens prosjektmodell, og krever en større fleksibilitet i forhold til en tidsplan som anslås.

Samtidig må det understrekes at både interne og eksterne avhengigheter har vært hensyntatt i utarbeidelse av den foreliggende planen. De første leveransene i innrapporteringsløsningen er tilpasset BRsys plan for første leveranser. Også interne avhengigheter reflekteres i planen, for eksempel der utarbeidelse av innrapporteringsløsning for *Foreninger, lag og annen innretning* bygger på arbeid/leveranser som er tidligere gjort for *Enkeltpersonforetak*.

På tross av dette, har vi følgende kommentarer til den foreliggende tidplanen:

- Det er på det foreliggende grunnlaget vanskelig å vurdere anslått varighet. Vi savner at forprosjektet hadde tatt én leveranse per Innrapportering og per Tilgjengeliggjøring, og angitt hvilke aktiviteter som skal gjennomføres, med leveranser inn og ut av tiltaket, hvilke avhengigheter dette møter og hvilke beslutningspunkter som foreligger. Krav til når hvilken funksjonalitet/leveranser som må foreligge når fra plattformene (Altinn og BRsys) burde tilsvarende fremgå. Fokuset i en slik oppstilling bør primært være på rekkefølge, sammenhenger og avhengigheter, og tatt utgangspunkt i et flytdiagram for ett funksjonelt

område per innrapportering og tilgjengeliggjøring. Dette ville bidratt til bedre å sannsynliggjøre varigheten som er angitt.

- Denne type excelplaner – som angis per funksjonelt område og der hver rute representerer fire måneder – fremstår nødvendigvis som noe stilistisk og firkantet. Vi finner det sannsynlig at en smidig prosess med utvikling, testing, iterasjoner og justering etc. vil gjøre at flere av de oppsatte leveransene kan strekke seg lengre ut i tid. Dette betyr ikke nødvendigvis at prosjektet strekker seg lengre ut i tid *samlet sett*, men at det vil arte seg noe mindre preget av strengt fossefall enn hva som nå fremstår.
- Det er satt av fire måneder og 2000 timer (1500+500) til prosjektavslutning i 2027, etter at ambisjonsnivåløsningen skal være ferdig. 2000 timer er generelt lite for prosjektavslutning,¹ og krever at linjen i prosjektet står klare til å overta og finansiere den nye infrastrukturen og, i praksis, prosjektressursene som har arbeidet med og har kunnskap på denne.

Varighet

I utgangspunktet burde tre år for utvikling av basisløsningen være tilstrekkelig. Vi ser samtidig at avhengigheter til og evt. utfordringer med BRsys og Altinn 3.0 vil kunne presse tidplanen; herunder at planlagte leveranser og funksjonalitet er klar når dette er planlagt. I tillegg vil kapasitetsbegrensninger i BR kunne presse tidplanen, da det er generelt mye utviklingsarbeid som skal finne sted i Brønnøysundregistrene i perioden 2023-2025.

Ett år på ambisjonsløsningen, slik dette fremgår av planen, virker snaut. Dette vil være en ny rolle og tilbud for Brønnøysundregistrene, og vi forventer at det vil ta mer tid å utvikle dette i iterative prosesser.

Alt i alt tror vi den foreliggende fremdriftsplanen kan bli presset. I vår usikkerhetsanalyse vurderer vi dette gjennom usikkerhetsfaktorene, men det er i den sammenheng verdt å merke seg at brorparten av kostnadsestimatene er basert på aktiviteter og ikke varighet. Forsinkelser vil likevel forventes å generere noen ekstrakostnader. I hvor stor grad, vil særlig avhenge av fleksibiliteten til å kunne omdisponere interne ressurser og hvor tidlig en får informasjonen om evt. forsinkelser og utfordringer. Det vises til usikkerhetsanalysen for nærmere vurderinger.

Fleksibilitet i fremdriftsplanen

Vi presenterte våre foreløpige vurderinger og resultater til oppdragsgiver 03. juni. I etterkant av dette har oppdragsgiver stilt spørsmål om hvorvidt og hvordan gevinster fra ambisjonsløsning kan hentes ut på et tidligere tidspunkt, slik at fremdriftsplanen ikke er like rigid som i SSD. Det ble også forespurt om alt i basisløsning må utvikles før noe av ambisjonsløsning kan utvikles.

Vår vurdering

I all hovedsak er det slik at basisløsningen må gjøres før ambisjonsløsningen, ettersom sistnevnte teknisk bygger på førstnevnte og forutsetter at funksjonalitet herfra er på plass. Det kan likevel være enkelte leveranser i basisløsning med lavere nytte som i sin helhet kan utsettes – som eksempelvis å etablere nye innrapporteringsløsninger for Partiregisteret, jf. kuttlisten. I all hovedsak må imidlertid basisløsningen per register bygges før ambisjonsløsningen på de samme registrene kan etableres.

¹ Vi oppfatter ikke at prosjektavslutningsaktiviteter inngår i BRUMs påslagsmodell.

Et relevant spørsmål i denne sammenheng er om deler av eller hele ambisjonsløsningen på ett eller flere registre kan gjøres før basisløsningen på *andre* registre/leveranser bygges. Det er flere aspekter som må inngå i en slik vurdering:

- **Nytten av BRsys, basis BVR og ambisjon BVR.**

Som beskrevet senere i denne rapporten finner vi det sannsynliggjort at BVR har en betydelig positiv samfunnsnytte. Vi finner det videre sannsynliggjort at ambisjon-løsningen per investert krone isolert sett har *høyere* nytte enn basisløsningen. Dette beror særlig på at ambisjonsløsningen i større grad tilrettelegger for automatisering av saksbehandling i BR og prosess-støtte for brukerne. Det er gjennom ambisjonsløsning at det for alvor åpnes for ytterligere gevinstuttak som gis av ny plattform med innrapporterings- og tilgjengeliggjøringstjenester.

Alt annet likt vil samfunnsnyttene i prosjektet derfor øke ved å fremskynde ambisjonsleveranser, gitt hvordan prissatt nytte beregnes gjennom diskontering.

Vi noterer i den forbindelse at det per nå ikke er gitt *hvor godt* det konkrete kvalitetsnivået/funksjonsnivået som basisløsningen må oppfylle må være. Det må være godt nok for å hente ut de største gevinstene, men bør heller ikke gå utover dette, jf. kommentarer under gjennomføringsstrategi. Per nå vet man ikke konkret hvor høyt dette nivået er, og det foreligger i praksis derfor ikke et entydig skille mellom ambisjon og basis.

- **Ressursbruk, kapasitet og work-around.**

Utviklingen av hele eller deler av ambisjonsløsningen tidligere enn planlagt, vil etter all sannsynlighet kreve omprioritering av ressurser i BVR-prosjektet. Det vil også kreve at tilpasninger i BRsys gjøres før plan, og derav at endringsmeldinger i BRsys må godkjennes.

Prioriteringen av ambisjon vil derfor i noen grad gå på bekostning av deler av utviklingen av basisløsningen. Dette betyr sannsynligvis at work-around-løsningen må leve lengre – selv om belastningen på denne over tid vil bli redusert ettersom volumet over løsningen etter hvert synker. (Muligheten for evt. ytterligere forsinkelser i BRsys-leveranser vil i tillegg bidra ytterligere negativt til dette forholdet.)

Jo lengre work-around må leve, jo mer øker imidlertid risikoen for hendelser i forbindelse med denne, for eksempel knyttet til sikkerhet.

- **Kostnadsrammer.**

Gitt at ambisjonsløsningen skal bygges parallelt med basisløsninger, vil det være en viss risiko for at prosjektet går tom for midler før basisløsningen står ferdig. Dette vil i så fall nødvendiggjøre nye bevilgninger, ettersom basisløsningene er nødvendig for å kunne ha langsiktig drift på BRsys-plattformen.

Det foreligger ikke noe grunnlag fra BVR-forprosjektet til å realitetsvurdere problemstillingene som reises i oppdragsgivers spørsmål. Det er likeledes først når de enkelte leveransepakkenes er vurdert nærmere, at en har et grunnlag for å gjøre denne type avgjørelser.

I utgangspunktet vil vi imidlertid tilrå en konservativ tilnærming. I avveiningen mellom å fremskynde gevinster fra ambisjon en anslagsvis 1-2 års frem i tid, sett opp mot den tilhørende risikoen,

anbefaler vi at BVR-prosjektet innledningsvis har fokus på basisløsningen og derigjennom løser det prosjekttløsende behovet. Dette utelukker ikke at det kan gjøres visse utvidelser underveis, men det bør i så fall finne sted etter en styrt prosess.

Tilråding vedrørende fleksibilitet i fremdriftsplan

Tiltakene som ligger til basisløsningen er kritiske for å sikre at ny registerplattform kan tas i bruk og må uansett gjennomføres i sin helhet. EKS vurderer med bakgrunn i dette at det mest hensiktsmessige er at prosjektet arbeider etter nåværende fremdriftsplan med fokus på å ferdigstille Basisfunksjonalitet, som sikrer at de prosjekttløsende målene nås og at ny registerplattform kan tas i bruk.

Vi tilrår derfor følgende tilnærming:

- Som utgangspunktet anbefaler vi at BVR har fokus på basisløsningen. MVP og underveisstyring av nytte er vesentlig for å treffe adekvat nivå på kvalitet og funksjon i ny løsning. Løsningen må være god nok til å ta ut identifiserte gevinster, men ikke bedre.
- Når BRsys og BVR har bedre oversikt over leveranser og gjenværende risiko og BVR kan sannsynliggjøre at Basisløsning kan realiseres innenfor kostnadsrammen, kan det vurderes om deler av ambisjonsløsningen kan realiseres tidligere enn planlagt. Dette må vurderes i forhold til særlig kapasitet, fremdrift, kostnad og risiko (bla. for work-around). Forholdet legges opp til NFD for beslutning.

4.2 Gjennomføringsstrategi

I styringsdokumentets kapittel 5.3 gjennomgås BVR-prosjektets gjennomføringsstrategi. Her redegjøres for:

- Forretnings- og behovsdrevet utvikling
- Strategi for brukermedvirkning
- Opplæring internt i prosjektet
- Strategi for kommunikasjon og interessentmedvirkning, herunder interessentarbeid, kommunikasjonsstrategi, kommunikasjonsplan og koordinering av interessentmedvirkningen
- Strategi for realisering / stegvise leveranser, herunder
 - Strategi for valg av teknologi
 - Utviklingsmetodikk
 - Referansearkitektur
 - Designsystem
 - Sikkerhetsstrategi
 - Teststrategi
 - Testdata
 - Brukertesting
 - Strategi for konfigurasjonsstyring
 - Strategi for produktkvalitet
 - Utfasing av gamle produkter og tjenester
 - Miljøstrategi
- Opplæring og innføring i linja, herunder utarbeiding av e-læringsmoduler
- Opplæring og innføring for eksterne interessenter, herunder å legge til rette for åpent tilgjengelig opplæringsmaterieil, god tilbakemeldingskultur og testing av opplæringsdokumentasjonen underveis

Det fører for langt å gå i detaljer, men sentrale elementer i den beskrevne gjennomføringsstrategien er:

- Stegvis leveranser
- Gjenbruk av fellesløsninger (Altinn-plattformen)
- Smidig utvikling og behovsdrevet utviklingsarbeid
- Bruk av etablerte teknologier
- Hovedregel med automatiserte tester

Det vises til kapittel 5.3 i SSD for alle detaljer.

4.2.1 Vår vurdering – gjennomføringsstrategi

Beskrivelsene av strategier i styringsdokumentet ligger på et overordnet nivå, og vi har få kommentarer til det som står. Vi tilrår at BR videreutvikler og spisser disse.

I tillegg tilrår vi at BVR-prosjektet utarbeider strategier for følgende aktiviteter:

- **Strategi for spredning av de nye tjenestene.**
Bruk av registre følger i seg selv gjerne av krav, men det bør likevel arbeides med strategier for å markedsføre de nye og bedre løsninger til offentligheten. Dette kan forenkle iterasjonen med BR, blant annet ved evt. å kunne unngå fordyrende mellomledd og ved å ta bruk av de enkleste brukergrensesnittene
- **Strategi for overføring av prosjektet til linjen.**
Som beskrevet over er det avsatt begrenset med tid og ressurser for avslutning av prosjektet. Overtakelsen må planlegges godt, og linjen må være utrustet med de ressurser som er nødvendig for å kunne videreføre og, som nødvendig, videreutvikle løsningene. Dette kan bestå av opplæring av egne ressurser, omorganisering, avgang, nyansettelser mv.²
- **Utvikling av nye løsninger i Altinn 3.0:**
Kostnadsestimatene bygger på at det vil være samme funksjonalitet i Altinn 3.0 som dagens versjon 2.0. Kalkylen bygger videre på at BVR-prosjektet utvikler en del ny funksjonalitet, herunder editor, i Altinn 3.0; enten gjennom egne ressurser eller ved å bestille utvikling fra Altinn.

Utvikling av denne type verktøy på Altinn bør så langt mulig etableres slik at det i størst mulig grad kan være til nytte også for andre enn BVR-prosjektet og Brønnøysundregistrene. Dette bør være et viktig prinsipp når det utvikles funksjonalitet på fellesløsninger, og vil blant annet bety interessant kartlegging.
- **Strategi for å øke produktivitet.**
Grunnkalkylen bygger etter vårt skjønn på relativt rause timeestimer, særlig for

² BR har i sine kommentarer vist til at dette er omtalt i Gevinstrealiseringsplanen kapittel 2.4. Vi finner imidlertid ikke de forholdene vi tar opp omtalt i den versjonen av har fått oversendt. Det sentrale forholdet er imidlertid at disse forholdene planlegges for.

basisløsning Innrapportering. Vi tilrår prosjektet og styringsgruppen å arbeide frem en plan med konkrete tiltak for å søke å øke produktiviteten i leveransen, spesielt sett i kontekst av ambisjonen om å jobbe som produktteam. Gjennom autonomi, nyttestyring og hyppige leveranser, samt brukerfokus kan flere effektivitesgevinster realiseres: Mer effektiv kommunikasjon, mindre administrativ overhead og "riktig" kvalitet og omfang på løsninger. Prosjektet bør ha kontinuerlig fokus på prosessforbedring, og vi anbefaler at det forankres gjennom et strategiarbeid.

Kritiske suksessfaktorer i gjennomføringsfasen

Styringsdokumentets kapittel 4.5 gir en god oversikt over kritiske suksessfaktorer, dvs. forhold som prosjektet må lykkes med for å hente ut gevinster og unngå sprekk i resultatmål.

Vi vil særlig peke på følgende faktorer som prosjektet i sin helhet må lykkes med i planleggingen og gjennomføringen:

- Tett koordinering med BRsys-prosjektet, som grunnlag for planlegging av aktiviteter og styring av leveranser og ressurser.
- Tett kontakt med og oppfølging av Altinn
- Etablere nødvendig autonomi og klare mandater for produktteam og andre deler av prosjektorganisasjonen.
- Et styringsregime der styringsgruppen og evt. NFD evner både å delegere beslutningsmyndighet nedover, og samtidig ta beslutninger som eskaleres oppover raskt nok til at fremdriften i prosjektet ikke blir skadelidende.
- Gi mandater til og etterse at prosjektet benytter underveisstyring av nytte med tanke på realisering av basisløsning og ambisjonsløsning. Omfanget av hva som skal produseres i BVR er i stor grad gitt av BRsys, men ikke *hvor god* løsningen/funksjonaliteten må være. Et sentralt tiltak i så henseende er etablering av MVP og minimumskrav for løsninger for leveransepakken. Som en del av dette må det høstes erfaringer fra utprøving på reelle brukere. Dette vil bidra til at prosjektet er i stand til å hente ut gevinstene i basis, samtidig som det ikke brukes mer penger enn nødvendig. Det må det settes av tilstrekkelig tid til å drive brukerprosesser, testing, justering, målinger mv. Prosjektet må dessuten løpende vurdere nytten av å utvikle GUI-løsninger, sett opp mot hva markedet kan levere via APIer.
- Ta ut gevinster løpende og som en del av dette løpende redusere volum over work-around. Prioritere basisløsningene inntil risikoen (sannsynlighet og konsekvens) ved work-around er liten, og BR har kapasitet til å med stor sikkerhet kunne håndtere større arbeider på ambisjonsløsning
- At styringen av prosjektet i gjennomføringen er trofast mot de prioriterte behovene, der brukerbehov er prioritert høyest.
- God eierstyring, der BVR ikke nedprioriteres mht. interne ressurser.
- Korte kommunikasjonslinjer til NFD mht. konsekvenser av regelverksutvikling i prosjektperioden. Søke at dette unngås, om det har større virkninger på prosjektet.
- At det er kapasitet, kompetanse og avsatt tid i forkant til å produsere produktkø, eller at dette løses av produktteamene.
- Fleksibilitet i kontraktstrategien i praksis, slik at en i størst mulig grad sikrer tilgang til eksterne utviklere og arkitekter.

- Etterse at linjen er klar for å overta prosjektet med finansiering og ressurser, eller at prosjektet videreføres som en linjeaktivitet. Tilnærming bør forankres gjennom en strategi for overføring til linjen.

4.3 Kontraktstrategi

Styringsdokumentets kapittel 5.2 beskriver foreslått kontraktstrategi. Denne er begrenset til innhenting av konsulenter, og drøfter:

- Målpris eller fastpris
- Innhenting av ressurser på rammeavtale, dynamisk innkjøpsordning og partneravtale

Vår vurdering

Vi oppfatter først og fremst BVR-prosjektets kontraktstrategi som pragmatisk, og at man bla. på basis av erfaringer fra BRsys er åpne for å prøve ulike virkemidler for å tiltrekke seg nødvendig kompetanse. Videreføring av BRsys' kontorsted i Oslo og åpning for utstrakt bruk av hjemmekontor underbygger dette, selv om dette krever en annen type oppfølging og i verste fall kan bety noe mindre produktive ressurser. Empirien på dette er imidlertid ikke entydig. Denne type ordninger bidrar også til å sannsynliggjøre snitt-timeprisen som er lagt til grunn i kalkylen.

Vi har liten tro på fastpris eller målpris i IT-prosjekter, men tror at dynamisk innkjøpsordning kan være et nyttig supplement til rammeavtaler, som pga. avvik mellom indekser og prisutviklingen i konsulentmarkedet, kan mindre attraktive over tid og følsomme overfor markedskonjunkturer. Partneravtaler, der konsulenthus forplikter seg å tilby konsulenter opp til et visst antall, kan være en mulighet, men har en timepriskonsekvens.

Alt i alt har vi få kommentarer til foreslått kontraktstrategi.

4.4 Oppsummering og tilrådning

Vi har følgende tilrådninger:

- Videreutvikle fremdriftsplanen, med fokus på avhengigheter og leveranser inn/ut av prosjektet og beslutningspunkter. Dette gjelder ikke minst mht. BRsys og Altinn
- Videreutvikle strategier til konkrete planer med fokus på reell nyttestyring i prosjektet:
 - MVP både på omfang og kvalitet/funksjonalitet
 - Nok tid til tid til iterasjon med utvikling av funksjonalitet, prøving og tilbakemelding fra brukere
 - Sikre mandat, kapasitet og kompetanse til å jobbe med underveisstyring av nytte.
 - Vi anbefaler at produktteamene er spesielt oppmerksomme på når tilstrekkelig kvalitet/funksjonalitet er realisert, slik at man ikke utvikler mer enn det som er nødvendig for å realisere gevinstene. Målinger bør bli brukt som et verktøy i denne konteksten.
 - Holde fast på brukerfokus
- Utvikle strategier for:
 - Spredning av nye/bedre tjenester
 - Overføring av prosjektet til linjen
 - Strategi for at det BVR utvikler i Altinn har overføringsverdi for andre enn prosjektet og BR
 - Utvikling av strategi for økt produktivitet

5 Økonomi

Dette kapittelet er disponert som følger:

- Innledningsvis presenteres kort det foreliggende kalkylegrunnlaget fra forprosjektet.
- Vi gjør en vurdering av kalkylen og redegjør for de endringene som er gjort gjennom kvalitetssikringen.
- Deretter sammenfattes vår egen usikkerhetsanalyse, som avleder EKS tilråding til styrings- og kostnadsrammer.

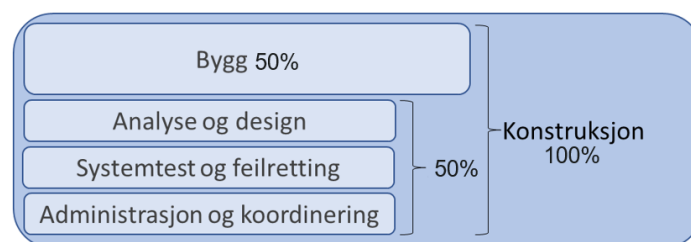
Det vises for øvrig til vedlegg 3 for en mer detaljert gjennomgang av forprosjektets kostnadskalkyle og vår usikkerhetsanalyse.

5.1 Forprosjektets grunnkalkyle

Forprosjektets grunnkalkyle består av estimater tilknyttet systemutviklingsaktiviteter, øvrige kostnader tilknyttet prosjektgjennomføringen og en post for uspesifiserte kostnader.

Utviklingsestimatene ivaretar det estimerte kostnadspådraget for utvikling av de tekniske løsningene som ligger til innrapporterings- og tilgjengeliggjøringsfunksjonalitet. Estimatenes er anslått i gruppeøvelser, der deltakerne³ estimerte antall timer per identifiserte kostnadselement. Estimatenes er basert på deltakernes egne erfaringer og faglig skjønn.

Total timekostnad per kostnadspost er estimert på konstruksjonsnivå. Figuren under viser hvilke aktiviteter som inngår i konstruksjon:



Figur 4: Bestanddeler i konstruksjonsaktivitet

Konstruksjonskost utgjør imidlertid kun en andel av de totale kostnadene tilknyttet utvikling i et IT-prosjekt. For å dekke de andre aktivitetene som inngår i utviklingen av løsningene har prosjektet benyttet et påslag på 115 prosent i sin opprinnelige grunnkalkyle⁴. Dette påslaget er gjort med bakgrunn i Brønnøysundregistrenes estimeringsmetodikk (BRUM) og erfaringer fra BRsys, og ivaretar i hovedsak kostnader tilknyttet behovsanalyse, løsningsbeskrivelse og prosjektledelse og

³ Et utvalg av Brønnøysundregistrenes fagpersoner, herunder IT-ressurser og registerfaglige ressurser

⁴ Dette påslaget ble senere justert til 107 pst. av prosjektet. Det vises til kapittel 5.2.2 for en nærmere redegjørelse.

administrasjon. Brønnøysundregistrenes påslagsmodell er basert på analyser av tidligere prosjekters timeforbruk fordeling av innsats mellom forskjellige prosjektaktiviteter.

I forprosjektets grunnkalkyle er det også lagt til et påslag på 10 pst. for å fange opp uspesifisert kostnader, det vil si kostnader som man har uteglemt.

Estimeringsfunksjon for kostnader tilknyttet utvikling kan uttrykkes som:

$$\text{Kostnadsestimat} = \text{Konstruksjonsestimat}_{\text{timer}} * \text{Timepris} * \text{Påslag}_{\text{BRUM}} * \text{Påslag}_{\text{uspesifisert}}$$

De øvrige kostnadene er noe mindre komplekse og er i hovedsak tatt frem via ressurskalkyler. Enkelte kostnadsposter, som for eksempel kostnad for CMS-lisens og sosiale kostnader, er estimert direkte i kroner. Andre er estimert i timer, og dernest ganget opp med vektet timepris. Dette gjelder eksempelvis avslutningskostnader og opplæringskostnader. Estimeringsfunksjonen for de øvrige kostnadene kan derfor uttrykkes på to måter:

$$I) \text{ øvrig kostnad} = \text{Estimat}_{\text{kroner}} * \text{Påslag}_{\text{uspesifisert}}$$

$$II) \text{ øvrig kostnad} = \text{Estimat}_{\text{timer}} * \text{Timepris} * \text{Påslag}_{\text{uspesifisert}}$$

I tabellene nedenfor vises prosjektets grunnkalkyle for henholdsvis Basis, Ambisjon og Total (Basis + Ambisjon) på et overordnet nivå. Det vises til forprosjektets vedlegg «Komplett Usikkerhetsanalyse og estimatrapport» og vedlegg 3 til denne KS2-rapporten for en nærmere redegjørelse rundt innholdet til kostnadspostene.

Tabell 7 – Grunnkalkyle Basis (ekskl. mva., 2022-kroner)

Innrapportering	101 712 956
Tilgjengeliggjøring	59 074 616
Overgangsløsning	5 887 944
Øvrige kostnader	70 119 290
Uspesifisert	23 679 481
SUM Grunnkalkyle - Basis	260 474 286

Tabell 8 - Grunnkalkyle Ambisjon (ekskl. mva., 2022-kroner)

Innrapportering	27 281 166
Tilgjengeliggjøring	37 734 887
Øvrige kostnader	26 347 867
Usikkerhet – uspesifisert	9 136 392
SUM Grunnkalkyle - Ambisjon	100 500 312

Tabell 9 - Grunnkalkyle Basis + Ambisjon (ekskl. mva., 2022-kroner)

Innrapportering	128 994 122
Tilgjengeliggjøring	96 809 503
Overgangsløsning	5 887 944
Øvrige kostnader	96 467 157
Uspesifisert	32 815 873
SUM Grunnkalkyle - Basis	360 974 598

5.1.1 Kostnadsendring fra KS1

Det er i forprosjektet utarbeidet en endringslogg som beskriver endringer fra KS1 (BP1) frem til ferdig forprosjekt. Tabellen nedenfor viser endring i prosjektets estimerte styringsramme fra KS1 til forprosjekt:

Tabell 10 – Kostnadsendring fra KS1 til forprosjekt (P50 ekskl. mva)

	Basisløsning	Ambisjonsløsning
KS1 (P50 ekskl. mva., 2021-kr)	203 mill. kr.	124 mill. kr.
Forprosjekt (P50 ekskl. mva., 2022-kr)	330 mill. kr.	126 mill. kr.

For Basisløsningen fremgår det at kostnadsøkningen er tilknyttet en ny gjennomgang av estimatene, som har medført en økning i estimert timeomfang tilknyttet utviklingsaktivitetene i prosjektet. Det er også gjort en justering i prosjektets påslagsmodell fra 2,0 til 2,15, basert på erfaringer gjort i BRsys-prosjektet.

I tillegg er det i forprosjektet inkludert kostnader tilknyttet blant annet anskaffelser, leiekostnader, reisekostnader, innføringsaktiviteter og avslutningskostnader. Disse kostnadspostene er i hovedsak tilknyttet samleposten «Øvrige kostnader» som er beregnet til 70 mill. kroner for Basisløsning og 26,3 millioner kroner for Ambisjonsløsning.

Forprosjektets investeringskostnad tar i tillegg høyde for forvaltning av driftssatte tjenester i prosjektperioden, som på grunnkalkylenivå utgjør ca. 16,5 millioner kroner for basis og 6,4 millioner kroner for ambisjon. Kostnader tilknyttet forvaltning i driftsperioden inngår også i kostnadsposten «Øvrige kostnader», som omtales over.

Endringene i kostnadsnivå fra KS1 til ferdig forprosjekt kan i hovedsak forklares gjennom disse endringer og tillegg.

5.1.2 Prosjektets usikkerhetsanalyse

Prosjektet har gjennomført en usikkerhetsanalyse etter kjente metodiske prinsipper med bruk av trinnvistemetodikk, tripplestimater (P10/P90) og Monte Carlo-simuleringer. Det er i forprosjektet gjennomført en usikkerhetsanalyse for Basis-, Ambisjon- og Totalløsning.

Prosjektet har vurdert i alt ni usikkerhetsfaktorer. Prosjektets vurdering fremgår av tabellen nedenfor.

Tabell 11 – Forprosjektets usikkerhetsfaktorer for Basis og Ambisjon

Usikkerhetsfaktor	Usikkerhetsspenn basisprosjekt	Usikkerhetsspenn ambisjonsprosjekt
U1 Ressurstilgang interne nøkkelressurser	0,90 - 1 - 1,15	0,98 - 1 - 1,1
U2 Markedsforhold	0,98 - 1 - 1,15	0,85 - 1 - 1,15
U3 Modenhet	0,95 - 1 - 1,05	0,93 - 1 - 1,07
U4 Prosjektledelse	0,95 - 1 - 1,10	0,95 - 1 - 1,1
U5 Eierstyring	0,95 - 1 - 1,10	0,95 - 1 - 1,1
U6 Omfang- eksternt drevet	1 - 1 - 1,05	0,95 - 1 - 1,1
U7 Grensesnitt og tekniske avhengigheter	0,95 - 1 - 1,07	0,93 - 1 - 1,1
U8 Altinn 3.0 som utviklingsplattform	0,95 - 1 - 1,2	0,95 - 1 - 1,1
U9 Kalkyleforutsetninger	0,75 - 1 - 1,25	0,85 - 1 - 1,15

Tabellene nedenfor viser forprosjektets resultater med P50 (Styringsramme) og P85 (Kostnadsramme) for henholdsvis Basis, Ambisjon og Totalt (Basis + Ambisjon).

Tabell 12 – Resultater fra forprosjektets usikkerhetsanalyse for Basis (ekskl. mva.)

Kostnadsramme BVR Basis	2022 kroner
Basiskostnad	260 474 286
Forventet tillegg	27 %
P50	330 295 482
Usikkerhetsavsetning	16 %
P85	384 772 326
Standardavvik	16 %
P35	309 964 241

Tabell 13 - Resultater fra forprosjektets usikkerhetsanalyse for Ambisjon (ekskl. mva.)

Kostnadsramme BVR Ambisjonsalternativ	2022 kroner
Basiskostnad	100 500 312
Forventet tillegg	23 %
P50	123 971 758
Usikkerhetsavsetning	19 %
P85	147 557 302
Standardavvik	18 %
P35	115 049 636

Tabell 14 - Resultater fra forprosjektets usikkerhetsanalyse for Total (ekskl. mva.)

Kostnadsramme BVR Totalt	2022 kroner
Basiskostnad	360 974 598
Forventet tillegg	26 %
P50	453 734 717
Usikkerhetsavsetning	13 %
P85	513 509 422
Standardavvik	13 %
P35	432 185 857

Det vises for øvrig til forprosjektets «Usikkerhetsanalyse og estimatrapport» som ligger som vedlegg til Sentralt styringsdokument for nærmere redegjørelse rundt forprosjektets egne usikkerhetsanalyser.

5.1.3 Våre vurderinger

Vår vurdering av kostnadsendringer fra KS1

Det har vært en ikke-ubetydelig økning fra KVV/KS1-nivå til forprosjektkalkyler. Dette er tilkommet både som følge av detaljering av løsninger fra et overordnet KVV-grunnlag og nye kostnadsposter. Sistnevnte gjelder blant annet tiltak som er lagt inn for å redusere risiko i prosjektet, som leie av eksterne kontorlokaler i Oslo og reisekostnader, da det erfaringsmessig har vært problematisk å få tilgang på tilstrekkelig utviklerkompetanse i Brønnøysund.

Vi vurderer at disse tiltakene, til tross for at de er kostnadsdrivende, er hensiktsmessige og bidrar til å sannsynliggjøre den benyttede timeprisen og i noen grad redusere markedsrisiko. Samtidig gjør vi noen nedjusteringer av prosjektets grunnkalkyle, jf. beskrivelse nedenfor.

Vår vurdering av prosjektets grunnkalkyle

Basert på avrop til KS2 og Veileder for digitaliseringsprosjekter, har vi vurdert prosjektets grunnkalkyle etter fire sjekkpunkter som omhandler:

- 1) Metode og detaljering
- 2) Prosjektnedbrytningsstruktur (PNS)
- 3) Estimeringsmetodikk
- 4) Kostnadsstruktur og kostnadsnivå.

Vi konkluderer med at kalkylen er utarbeidet etter velkjent metodisk tilnærming og beste praksis, samt at PNS er konsistent med både omfang beskrevet i sentralt styringsdokument og kostnadskalkylen. Med bakgrunn i at det skal benyttes smidig utviklingsmetodikk anser vi det som naturlig at kostnadsestimatene er tatt frem på et noe overordnet nivå

Brønnøysundregistrene har gjennom arbeidsmøter og intervjuer med EKS gitt supplerende informasjon om kostnadsestimatenes opprinnelse. Det fremgår at kostnadene er estimert av erfarne fagressurser fra Brønnøysundregistrene med inngående kjennskap til domenet og prosjektets kompleksitet. Da kostnadsnivået til et IT-prosjekt avhenger av hvem som skal gjennomføre prosjektet og egenskaper ved domenet, vurderer vi estimatene som akseptable.

I de påfølgende avsnittene redegjøres det nærmere rundt våre vurderinger tilknyttet forprosjektets grunnkalkyle.

1) Om metode for og detaljering av kostnader er på et tilstrekkelig nivå

Kostnadsunderlaget er beregningsteknisk etterprøvbart, som vil si at kalkylen er fremstilt slik at det er mulig å ettergå både beregningsforutsetninger og kalkulasjonsprinsipper.

Vi vurderer kostnadsestimatene som overordnede, men dette anses å være i tråd med føring om smidig metodikk. Kostnadsestimatene er i så måte tatt frem på et hensiktsmessig nivå og tilstrekkelig beskrevet og detaljert for KS2.

2) Etterprøv at PNS er strukturert og beskrevet i henhold til god praksis for digitaliseringsprosjekter

Vi finner at PNS er forenelig med prosjektomfang slik det beskrives i SSD og vedlegg «Komplett usikkerhetsanalyse og estimatrapport». For hver kostnadspost i PNS er det gitt en overordnet beskrivelse av innhold, hvorpå prosjektets grunnkalkyle er videre forenelig og overførbar mot aktivitetene som gis i PNS.

Det finnes imidlertid noen enkelte kostnadsposter i grunnkalkylen som ikke er å finne i PNS og heller ikke i beskrivelsen av kostnadspostene. Disse utgjør imidlertid ikke et stort omfang, og endrer derfor ikke overnevnte vurdering av prosjektets PNS.

3) Verifiser at prosjektet er estimert i henhold til god praksis for estimering av digitaliseringsprosjekter

Estimatene som er relatert til utvikling er tatt frem som et tradisjonelt utviklingsestimat, hvor man tar utgangspunkt i en beskrevet utviklingsoppgave, estimerer konstruksjonskostnaden i en gruppeprosess og legger på påslag for å dekke andre aktiviteter som løsningsbeskrivelse, prosjektledelse og -administrasjon osv. (ref. påslagsmodell BRUM). Påslagsmodellen er basert på erfaringer fra tidligere gjennomførte prosjekter og er sannsynliggjort og dokumentert gjennom supplerende informasjon fra Brønnøysundregistrene.

Vi finner at prosjektet er estimert i henhold til god praksis for estimering av digitaliseringsprosjekter, og anerkjenner valget av metode.

Unntaket er prosjektets behandling av enkelte tripplestimater, som vi også adresserte i del 1 av KS2. For enkelte kostnadsposter har man fremfor å vurdere egne usikkerhetsspenn for sumpostene valgt å summere P10- og P90-verdiene fra estimeringsprosessen. I tillegg ble det, for et fåtall kostnadsposter, kun estimert en sannsynlig verdi, mens P10 og P90 ble beregnet ved å bruke gjennomsnittet av spredningen på de andre kostnadselementene. Prosjektet har avklart at usikkerhetsspennet som gis av disse øvelsene er i tråd med deres oppfatting av usikkerheten til sumpostene. Vi mener imidlertid at den overnevnte håndteringen av P10 og P90 er en metodisk svakhet i analysen. Det vises her videre til «Vår vurdering av prosjektets usikkerhetsanalyse» i det påfølgende delkapittelet.

Av underlagsdokumentasjonen og informasjon gitt i møter finner vi at prosjektet er estimert av erfarne ressurser med god innsikt i domenet og prosjektets kompleksitet. Gruppeprosessen inkluderte også flere forskjellige fagområder. Dette er i henhold til en beste praksis og anbefalt metodikk.

EKS ønsker likevel å påpeke følgende:

- Erfarne ressursene kan være farget av erfaringer fra et mer eller mindre komplekst prosjekt, og dermed overestimere eller underestimere prosjektets kostnadsnivå.
- Det samme gjelder bruk av påslagsmodellen, som er basert på erfaringer fra tidligere prosjekter. Påslagsmodellen ble i forprosjektfasen justert i henhold til erfaringer fra BRsys. En påslagsmodell skal gjenspeile kompleksiteten til prosjektet hvor den benyttes, og en erfaringsbasert modell kan derfor ente undervurdere eller overvurdere den faktiske kompleksiteten til BVR.

Vi mener likevel at prosjektet har valgt en hensiktsmessig metode for estimeringen – at prosjektet lener seg på erfaring og empiri er tross alt et bedre alternativ enn noe annet, men vi hadde sett at forprosjektet hadde reflektert mer rundt forskjeller mellom BRsys-prosjektet og BVR, spesielt med tanke på kompleksitet og omfang, og hvordan dette eventuelt påvirker estimatene i BVR. Dette gjelder både estimatene for konstruksjon og påslagsmodellen. Fra forskning vet vi at valg av

referanseprosjekt har påvirkning på estimatene, og at det derfor er svært viktig å være oppmerksom på eventuelle forskjeller mellom referansen og prosjektet som skal estimeres. Det er også vanskelig å vurdere om et prosjekt er likt nok, spesielt der referanseprosjektet flere unike egenskaper (f.eks er større og eller mer komplekst) enn prosjektet som skal estimeres, noe som er synliggjort gjennom Tversky's Theory of Feature Matching⁵.

4) Etterprøv at prosjektets kostnadsstruktur og tidsplaner reflekterer prosjektet kompleksitet og usikkerhet.

Vår vurdering er at kostnadsestimatene ligger på et noe høyt nivå sett i lys av det tekniske omfanget i utviklingen og andre sammenliknbare offentlige IT-prosjekter.

I IT-prosjekter finnes det ingen standard enhets-estimerer eller referanser/normpriser⁶, slik tilfellet i større grad er for eksempelvis bygg- og anleggsprosjekter. Det er derfor vanskelig å overprøve estimatene. I denne typen prosjekter er kostnaden i større grad avhengig av hvem som skal gjennomføre prosjektet og egenskaper ved domenet. I dette tilfellet er prosjektkostnadene estimert av erfarne ressurser med innsikt i registerdomenet og kompleksiteten i prosjektet. Kostnadskalkylen er konsistent med PNS og tilhørende omfangsbeskrivelse. Prosjektet legger til grunn at det skal benyttes smidig utviklingsmetodikk, noe som gjør det naturlig at kostnadsestimatene er tatt frem på et overordnet nivå.

Vi beholder derfor prosjektets grunnkalkylekostnader i vår usikkerhetsanalyse, men gjør egne vurderinger tilknyttet estimatusikkerhet og usikkerhetsfaktorer.

Vår vurdering av prosjektets usikkerhetsanalyse

Prosjektet har gjennomført en usikkerhetsanalyse etter kjente metodiske prinsipper med bruk av trinnvismetodikk, tripplestimer (P10/P90) og Monte Carlo-simuleringer. Prosessen er godt dokumentert i fremlagt forprosjekt.

EKS bemerker at det foreligger en metodisk svakhet i metoden prosjektet bruker i fremstillingen av best- og verst-utfall for kostnadsestimatene. Her gjør prosjektet først en vurdering av tripplestimer på et relativt detaljert kalkylenivå, før disse summeres opp i sumposter for P10 og P90 estimerer. Med mindre det kan forutsettes perfekt samvariasjon innenfor de sumpostene som benyttes, så vil ikke en slik summeringsøvelse på P10 og P90 gi riktig bilde av usikkerhetsspennet. Eksempelvis vil to uavhengige hendelser som begge har 10 pst. sannsynlighet for å inntreffe ha en samlet sannsynlighet for å inntreffe på 1 pst.

Vi anerkjenner at det sannsynligvis foreligger en del samvariasjon innenfor de sumpostene prosjektet benytter, men understreker likevel at denne metoden kan føre til et usikkerhetsspenn som ender opp med å ligge høyere enn P10/P90. Vår metodiske anbefaling er at spenn for de ulike kalkylepostene bør vurderes direkte på sumpostene.

EKS bemerker også at prosjektets usikkerhetsfaktorer er vurdert i hovedsak å være høyreskjeve. Dette er ikke nødvendigvis galt, men rent beregningsteknisk bidrar dette til at mye av usikkerheten i

⁵ A. Tversky, "Features of Similarity," Psychological Rev., vol. 84, no. 4, 1977, pp. 327–352.

⁶ Magne Jørgensen, "Relative Estimation of Software Development Effort: It Matters with What and How You Compare", March/April 2013 | IEEE Software

kalkylen legges på forventede tillegg fremfor usikkerhetsavsetning. Dette kommer eksempelvis til syne i resultatene for totalløsning hvor forventet tillegg ender opp på hele 26 pst., mens usikkerhetsavsetning ender på 13 pst.

Med bakgrunn i at man i forprosjektet har inkludert en kostnadspost på 10 pst. for å ivareta uspesifiserte kostnader, oppfatter vi at forventet tillegg ligger noe høyt. Vi anerkjenner at det foreligger usikkerhet knyttet til kostnadsnivået, men tatt i betraktning at prosjektet nå er inne i en forprosjektfase mener vi at denne usikkerheten i større grad bør komme til uttrykk gjennom usikkerhetsavsetning fremfor forventede tillegg.

Det vises til det påfølgende kapittelet og vedlegg 3 til denne KS2-rapporten for vår usikkerhetsanalyse.

5.2 EKS usikkerhetsanalyse

5.2.1 Våre justeringer av prosjektets grunnkalkyle

Som nevnt i avsnittet over er det i utgangspunktet utfordringer i å kvalitetssikre en kostnadskalkyle for et IT-prosjekt, sammenlignet med andre statlige investeringer innen eksempelvis bygg og anlegg. Dette beror på at det i et IT-prosjekt ikke finnes typiske normpriser/enhetspriser å ta utgangspunkt i. Med dette menes at det ikke finnes en enhetspris for en gitt funksjonalitet eller løsning som skal utvikles. Dette kommer av at kostnadsnivået i stor grad avhenger av kompleksiteten i løsningene som skal lages, egenskapene ved domenet⁷ den utvikles innenfor og hvem som skal gjennomføre prosjektet.

Vi gjort følgende to justeringer av prosjektets grunnkalkyle:

Justering av påslagsmodell

I første omgang ble påslagsmodellen endret av prosjektet selv, da de i KS2-prosessen identifiserte endringer i det empiriske materialet som lå til grunn for modellen. Dessuten ble det gjort justeringer i forbindelse med endringer i arbeidsmetoder og som følge av bruk av ny teknologi. Det resulterte i en reduksjon i påslaget knyttet til godkjenning, produksjonssetting og miljø/infrastruktur, som vist i figuren under. Vi beholder den justerte påslagsfaktoren, men reduserer den ytterligere med hensyn til påslaget for prosjektledelse og administrasjon:

⁷ Domene referere her til registertjenester.

OPRINNELIG PÅSLAGSFAKTOR		PROSJEKTETS JUSTERING	VÅR JUSTERING
Behovsanalyse	10 %	10 %	10 %
Løsningsbeskrivelse	20 %	20 %	20 %
Konstruksjon	50 %	50 %	50 %
Godkjenning	5 %	4 %	4 %
Produksjonsetting	2 %	1 %	1 %
Miljø og infrastruktur	2 %	0 %	0 %
Prosjektledelse og administrasjon	18,5 %	18,5 %	15,4 %
Påslagsfaktor	2,15	2,07	2,01

Figur 5 – Justering av påslagsmodell

Prosjektledelse og administrasjon inneholder prosjektadministrative roller, samt aktiviteter av prosjektadministrativ karakter som utføres av andre prosjektdeltakere. Basert på de beskrivelser som gis tilknyttet hvordan konstruksjonsestimatene er tatt frem, vurdere vi at enkelte av de sistnevnte aktivitetene allerede er dekket i konstruksjonsestimatene. Dette beskrives nærmere nedenfor. Justeringen har derfor til hensikt å forhindre at disse aktiviteten beregnes dobbelt.

Vi justerer derfor ned prosjektledelse og administrasjon med 3,1 prosentpoeng. Denne faktoren er utledet av følgende formel:

$$18,5pp. * \left(\frac{1}{3}\right) * 0,5 = 3,1pp.$$

Justeringen tar utgangspunkt i prosjektets bemanningsplan, hvor prosjektet har regnet ut hvor mange fulltidsekvivalenter (årsverk) som vil jobbe med de ulike aktivitetene. Antall årsverk er en funksjon av påslagsmodellen.

Tabell 15 - Bemanningsplan i fulltidsekvivalenter (årsverk) for Brukervennlige registertjenester

Revidert pr 1.4.22	2023			2024			2025			2026		
	T1	T2	T3	T1	T2	T3	T1	T2	T3	T1	T2	T3
Behovsanalyse	7	7	7	8	8	8	8	8	8	7	7	6
Løsningsbeskrivelse	10	10	10	12	13	13	13	13	13	13	13	12
Konstruksjon	0	18	27	33	33	33	36	36	36	36	33	33
Godkjenning	1	1	2	3	3	3	4	4	4	4	3	3
Produksjonsetting	0	0	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1
Miljø og infrastruktur	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Prosjektledelse og -administrasjon	8	11	12	12	13	13	13	13	13	13	10	10
Sum	26	47	60	70	72	72	76	76	76	76	69	66

Etter nærmere dialog med prosjektet ble det klart at det er tenkt syv fulltidsekvivalenter i faste prosjektledelse- og administrasjonsroller. De resterende fulltidsekvivalentene (som utgjør i snitt ca. 1/3 av totalen i prosjektledelse og -administrasjon) innebefatter tiden øvrige prosjektmedlemmer vil måtte bruke på prosjektledelse og administrasjon, i tillegg til sine hovedoppgaver.

Prosjektet regner med at de øvrige ressursene vil bruke tid på følgende prosjektledelse og administrasjonsoppgaver:

- Rapportering
- Prosjektsamlinger og -møter

- Deltakelse i
 - Usikkerhetsstyring
 - Hendelseshåndtering
 - Endringshåndtering
 - Nyttstyring
- Mm.

Vi vurderer det dit hen at blant annet usikkerhetsstyring, hendelseshåndtering, endringshåndtering og nyttstyring vil være dekket av andre estimater, da disse aktivitetene er iboende i andre kostnadsestimerte aktiviteter. Det er vanskelig å se at prisgivere klarer å skille ut slike aktiviteter når estimater blir avgitt på konstruksjonsnivå, eller at disse ikke er håndtert gjennom modeller for beregning av drift og forvaltning under prosjektperioden.

Vi halverer derfor de øvrige prosjektmedlemmenes arbeidsoppgaver innen prosjektledelse og administrasjon (faktor 0,5 i formelen over). Vi anerkjenner videre at det er behov for, og dermed også å nødvendig å estimere for, at øvrige prosjektmedlemmer vil bruke tid på prosjektsamlinger og møte osv., og mener at påslaget for dette er adekvat etter justering.

Justering av uspesifisert

Prosjektet har gitt et påslag på 10 prosent på hele grunnkalkylen. Påslag er omtalt i kalkylen som “Usikkerhet - uspesifisert”, og beskrives som “uspesifisert usikkerhet knyttet til funksjonalitet eller arbeid som ikke er identifisert”.

Det er i den sammenheng viktig å skille mellom uforutsett og uspesifisert:

- Uspesifisert skal fange opp at detaljnivået i kalkylen ikke er på et så detaljert nivå at alle elementer inngår. Et eksempel fra byggebransjen kan være at kalkylen priser en dør med karm, mens listverk ikke er medtatt. Avsetninger for uspesifisert er således utelukkende til detaljnivå i kalkylen.
- Uforutsett håndterer forhold som uteglemte poster, at det finner sted hendelser i prosjektet som utfordrer kalkylen mv.

Dette tilsier at uspesifisert er særlig aktuelt der kalkylene er relativt spesifiserte, men ikke på et helt overordnet eller på det mest detaljerte nivå.

I forprosjektkalkylen for BVR ligger postene på et relativt overordnet nivå, som så er priset bottom up. Kalkylen tar utgangspunkt i prising av enheter/løsninger, og det er for eksempel vanskelig å se hvordan det skal kunne ligge uspesifisertpåslag på en post som “Editor”. Etter vårt skjønn fremstår forprosjektkalkylens 10 pst. uspesifisert mer som et usikkerhetspåslag, som kommer på toppen av påslag estimatusikkerhet og usikkerhetsfaktorer. Dette gjør det imidlertid vanskelig å skille de ulike usikkerhetene fra hverandre.

Vi har derfor tatt ut uspesifisertpåslaget i sin helhet. Vi anerkjenner imidlertid at det vil være usikkerheter i prosjektet som vil kunne utfordre kalkylen av type uforutsett, og hensyntar dette i vår usikkerhetsanalyse.

5.2.1.1 MVA-påslag

Prosjektets grunnkalkyle inkluderer ikke påslag for merverdiavgift. EKS gir sin tilrådning til styrings- og kostnadsramme inkl. mva. EKS har med bakgrunn i dette foretatt en mva.-justering av følgende kostnader:

- Timepris for eksterne ressurser (25%)

- Reisekostnader (12%)
- Sosiale kostnader (25%)
- Lisenskostnader (25%)

Gjennomsnittlig mva. for grunnkalkylen er beregnet til 16,5 pst. Det er ikke lagt mva. på Brønnøysundregistrenes interne kostnader.

5.2.2 Vår justerte grunnkalkyle

Basert på justeringen beskrevet i rapporten over fremgår vår justerte grunnkalkyle i tabellen nedenfor. Grunnkalkylen sammenlignes her med opprinnelig grunnkalkyle, før prosjektets egne justering av påslagsfaktor.

Tabell 16 – Vår justerte grunnkalkyle (ekskl. mva., 2022-kroner)

Nivå	Post	Forprosjekt grunnkalkyle	Vår justerte grunnkalkyle
Basis	Innrapportering	101 712 956	95 089 787
	Tilgjengeliggjøring	59 074 616	55 227 897
	Overgangsløsning	5 887 944	5 504 543
	Øvrige kostnader	70 119 290	68 331 841
	Uspesifisert	23 679 481	-
	Sum – Basis	260 474 287	224 154 068
Ambisjon	Innrapportering	27 281 166	25 504 718
	Tilgjengeliggjøring	37 734 887	35 277 731
	Øvrige kostnader	26 347 867	26 069 585
	Uspesifisert	9 136 392	-
	Sum – Ambisjon	100 500 312	86 852 034
Basis + Ambisjon	Sum – Basis + Ambisjon	360 974 599	311 006 102

Sammenlignet med opprinnelig grunnkalkyle utgjør våre justeringer netto 50 mill. kr. ekskl. mva. Etter prosjektets egen justering av påslagsmodell var grunnkalkylekostnad for Totalløsning (Basis + Ambisjon) 350 mill. kr ekskl. mva. Sammenlignet med dette utgjør vår justering 39 mill. kr ekskl. mva. Av dette utgjør justering tilknyttet uspesifisert ca. 32 mill. kr, mens justering av påslagsfaktor utgjør de resterende 7 mill. kr.

5.2.3 Vår usikkerhetsanalyse

Usikkerhetsanalysen er gjort etter standard metodikk, jf. beskrivelse i Vedlegg 3. Vi viser for øvrig til Concept Temahefte nr. 4 – Kostnadsestimering under usikkerhet.

Vi har tatt utgangspunkt i prosjektets PNS og kalkylestruktur, men har i usikkerhetsanalysen samlet enkelte kostnadselementer i sumposter. Dette er i hovedsak metodisk begrunnet da et for høyt antall kostnadsposter medfører at man diversifiserer bort mye av estimatusikkerheten i kostnadskalkylen. Grupperingen av kostnadsposter er gjort med bakgrunn i vår vurdering av samvariasjonen mellom postene, slik at kostnadselementer med antatt lik samvariasjon samles i en post.

Det er gjort usikkerhetsanalyse for Basisløsning alene og for en totalløsning (Basis + Ambisjon). Dette følger av at Ambisjonsløsningen forutsetter i stort at mesteparten av Basisløsning er på plass.

De påfølgende tabellene viser vår grunnkalkylestruktur med tilhørende kostnadsnivå for henholdsvis Basisløsning og Totalløsning (Basis + Ambisjon):

Tabell 17 – Vår grunnkalkyle for Basisløsning (ekskl. mva., 2022-kroner)

		Kostnad
Innrapportering	Skjemautvikling + opplysningsgrupper	53 820 923
	Dialogfunksjonalitet + Editor	33 483 433
	Mottak + integrasjon + Stifte AS	7 785 430
Tilgjengeliggjøring	Infrastruktur, fellesfunksjonalitet og integrasjon	9 001 904
	Grønne data	10 857 026
	Gule og røde data	9 245 199
	Bestilling	8 789 021
	Søkemotor og administrasjonsverktøy + Headless CMS ⁸	10 035 906
	Oversettelse og innholdsdesign ⁹	7 298 841
Overgangsløsning	Overgangsløsning	5 504 543
Øvrige kostnader	Anskaffelse, Innføring, veiledning og avslutningskostnad	21 320 062
	Reise, leie, sosiale kostnader	21 991 557
	CMS løsning - lisens	9 600 000
	Forvaltning av driftsatte tjenester i prosjektperioden	15 420 222
Totalsum		224 154 067

Tabell 18 – Vår grunnkalkyle for Ambisjonsløsning (ekskl. mva., 2022-kroner)

		Kostnad
Innrapportering	Skjemautvikling + opplysningsgrupper (basis)	53 820 923
	Dialogfunksjonalitet + Editor (basis)	33 483 433
	Mottak + integrasjon + Stifte AS (basis)	7 785 430
	Innrapporteringsløsning ambisjon	25 504 718
Tilgjengeliggjøring	Infrastruktur, fellesfunksjonalitet og integrasjon (basis + ambisjon) ¹⁰	28 891 245
	Strukturerte vedlegg (ambisjon)	2 128 829
	Grønne data + statistikk (basis + ambisjon)	14 810 565
	Gule og røde data (basis + ambisjon)	11 434 851
	Bestilling + regnskapsregisteret (basis + ambisjon)	13 168 326
	Søkemotor og administrasjonsverktøy + Headless CMS (basis)	12 772 972
	Oversettelse og innholdsdesign (basis)	7 298 841
Overgangsløsning	Overgangsløsning (basis)	5 504 543
Øvrige kostnader	Anskaffelse, Innføring, veiledning og avslutningskostnad (basis + ambisjon)	31 052 625
	Reise, leie, sosiale kostnader (basis + ambisjon)	30 927 871
	CMS løsning – Ambisjon (basis + ambisjon)	10 600 000
	Forvaltning av driftsatte tjenester i prosjektperioden (basis + ambisjon)	21 820 930
Totalsum		311 006 102

⁸ Del av kostnadsposten Annen aktivitet⁹ Del av kostnadsposten Annen aktivitet¹⁰ Inneholder kostnadspostene Infrastruktur, fellesfunksjonalitet og integrasjon fra basisløsningen og kostnadspostene teknisk plattform, fellesfunksjonalitet, basisløsning og abonnement i fra ambisjonsløsningen.

Estimatusikkerheten viser usikkerheter i enhetspris og mengde, gitt det prosjektomfanget som er lagt til grunn og forutsatt at prosjektgjennomføringen går om lag som forventet. Spennet er satt av EKS, jf. beskrivelser i Vedlegg 3, og oppsummerer seg til følgende:

Tabell 19 – Estimatusikkerhet for Basisløsning

Navn	Basiskalkyle	Best	Sannsynlig	Verst
Skjemautvikling inkl. opplysningsgrupper	53 820 923	0,80	1,00	1,20
Dialogfunksjonalitet inkl. Editor	33 483 433	0,80	1,00	1,30
Mottak, integrasjon, Stifte AS	7 785 430	0,70	1,00	1,30
Infrastruktur, fellesfunksjonalitet og integrasjon	9 001 904	0,85	1,00	1,25
Grønne data	10 857 026	0,75	1,00	1,25
Gule og røde data	9 245 199	0,70	1,00	1,30
Bestilling	8 789 021	0,85	1,00	1,15
Søkemotor og administrasjonsverktøy + Headless CMS	10 035 906	0,80	1,00	1,30
Oversettelse og innholdsdesign	7 298 841	0,90	1,00	1,10
Anskaffelse, Innføring, veiledning og avslutningskostnad	21 320 062	0,85	1,00	1,40
Reise, leie, sosiale kostnader	21 991 557	0,80	1,00	1,25
CMS løsning - lisens	9 600 000	0,75	1,00	1,25
Forvaltning av driftsatte tjenester i prosjektperioden	15 420 222	0,85	1,00	1,15
Overgangsløsning	5 504 543	0,80	1,00	1,45

Tabell 20 – Estimatusikkerhet for totalløsning (Basis + Ambisjon)

Navn	Basiskalkyle	Best	Sannsynlig	Verst
Skjemautvikling inkl. opplysningsgrupper	53 820 923	0,80	1,00	1,20
Dialogfunksjonalitet inkl. Editor	33 483 433	0,80	1,00	1,30
Mottak, integrasjon, Stifte AS	7 785 430	0,70	1,00	1,30
Innrapportering - ambisjon	25 504 718	0,80	1,00	1,40
Infrastruktur, fellesfunksjonalitet og integrasjon	28 891 245	0,85	1,00	1,25
Strukturerte vedlegg	2 128 829	0,70	1,00	1,30
Grønne data inkl. statistikk	14 810 565	0,75	1,00	1,30
Gule og rød data	11 434 851	0,70	1,00	1,35
Bestilling inkl. regnskapsregisteret	13 168 326	0,85	1,00	1,15
Søkemotor og administrasjonsverktøy + Headless CMS	12 772 972	0,80	1,00	1,30
Oversettelse og innholdsdesign	7 298 841	0,90	1,00	1,10
Anskaffelse, Innføring, veiledning og avslutningskostnad	31 052 625	0,85	1,00	1,40
Reise, leie, sosiale kostnader	30 927 871	0,80	1,00	1,25
CMS løsning - Ambisjon	10 600 000	0,75	1,00	1,25
Forvaltning av driftsatte tjenester i prosjektperioden	21 820 930	0,85	1,00	1,15
Overgangsløsning	5 504 543	0,80	1,00	1,45

Usikkerhetsfaktorene drives av indre eller ytre påvirkningsfaktorer som gjør at forutsetningene fra grunnkalkylen og estimatusikkerheten brytes. Det er identifisert syv usikkerhetsforhold som har blitt

kvantifisert. Usikkerhetsforholdene er vurdert å være de samme for Basisløsning og Totalløsning (Basis + Ambisjon), men faktorenes størrelse og spenn varierer mellom de to ambisjonsnivåene.

Tabell 21 – Usikkerhetsfaktorer for Basisløsning og Totalløsning (Basis + Ambisjon).

Usikkerhetsforhold	Basisløsning			Total (Basis + Ambisjon)		
Prosjektmodenhet	0,8	1,0	1,2	0,75	1,0	1,35
Grensesnitt mot andre systemer	1,0	1,0	1,15	1,0	1,0	1,15
Altinn 3.0	0,85	1,0	1,2	0,85	1,0	1,2
Prosjektledelse og -styring	0,8	1,0	1,2	0,8	1,0	1,2
Intern kapasitet	0,95	1,0	1,1	0,95	1,0	1,1
Kontraktstrategi og marked	0,95	1,0	1,15	0,95	1,0	1,15
Nye krav	1,0	1,0	1,05	1,0	1,0	1,05

Det vises til vedlegg 3 for en nærmere beskrivelse av usikkerhetsforholdene og begrunnelse knyttet til tripplestimater.

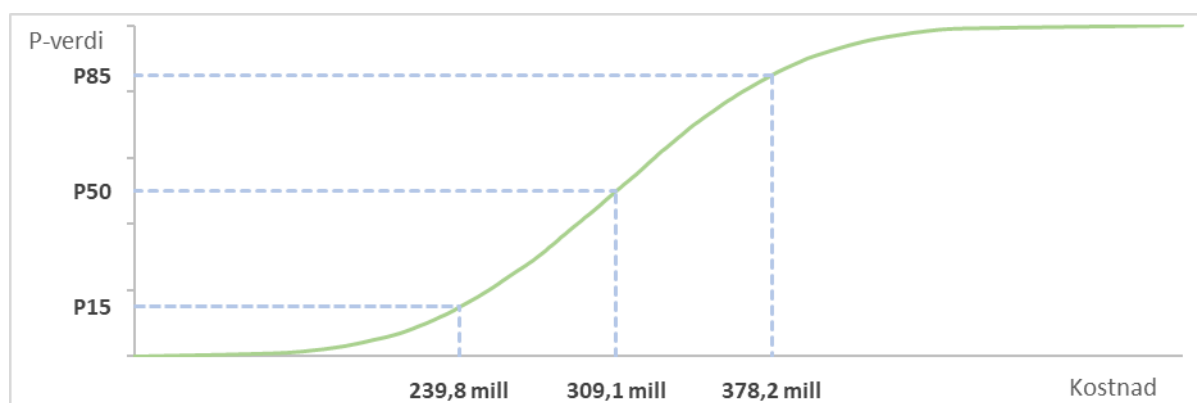
5.2.4 Resultater

Nedenfor presenteres resultater fra vår usikkerhetsanalyse for Basisløsning alene og for Totalløsning (Basis + Ambisjon) samlet. Vi viser beregninger av P50 og P85, samt usikkerhetsbildet i form av Tornadodiagram.

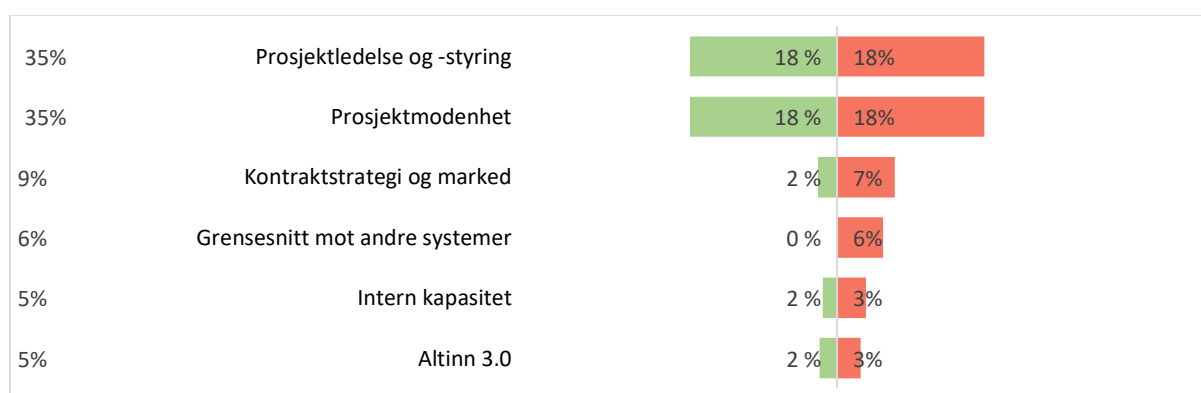
Basisløsning

Tabell 22 – Nøkkeltall Basisløsning (inkl. mva., 2022-kroner)

Nøkkeltall basis – inkl. mva.		
Basiskostnad	261 407 459	
Forventede tillegg	47 728 594	18,3 %
P50 (Styringsramme)	309 136 053	
Usikkerhetsavsetning	69 046 257	22,3 %
P85 (Kostnadsramme)	378 182 311	
Prosjektets standardavvik	65 727 548	21,3 %



Figur 6 – S-kurve Basisløsning (inkl. mva., 2022-kroner)

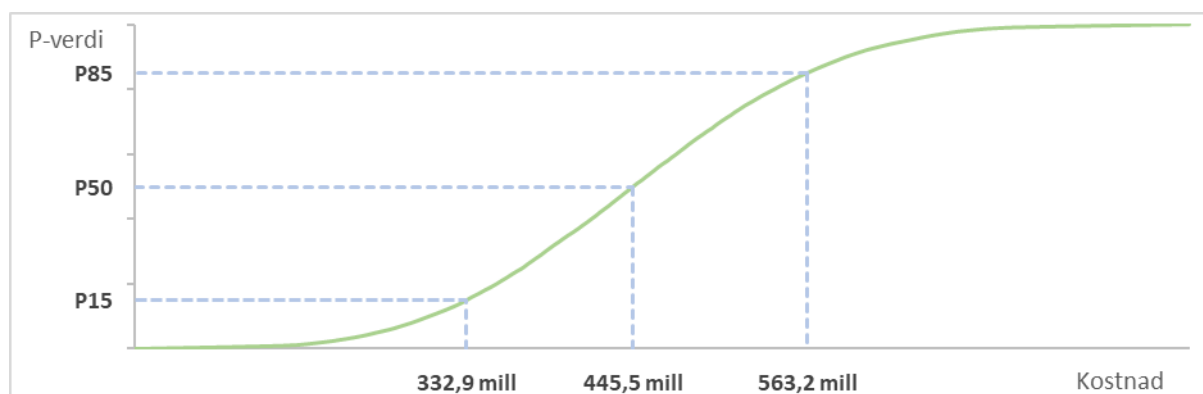


Figur 7 – Tornadodiagram Basisløsning

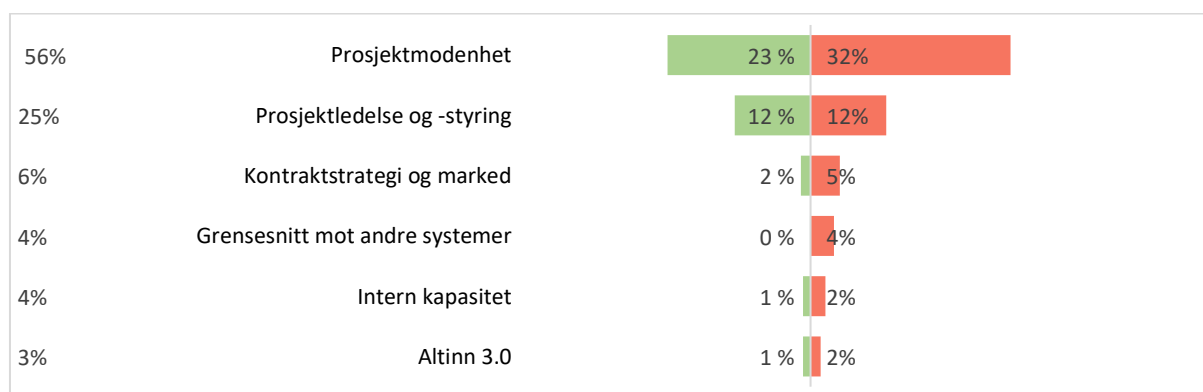
Total (Basis + Ambisjon)

Tabell 23 – Nøkkeltall Totalløsning (inkl. mva., 2022-kroner)

Nøkkeltall Total (Basis + Ambisjon) – inkl. mva.		
Basiskostnad	362 693 911	
Forventede tillegg	82 820 798	22,8 %
P50 (Styringsramme)	445 514 709	
Usikkerhetsavsetning	117 704 515	26,4 %
P85 (Kostnadsramme)	563 219 225	
Prosjektets standardavvik	108 673 734	24,3 %



Figur 8 – S-kurve Totalløsning (inkl. mva., 2022-kroner)



Figur 9 – Tornadodiagram Totalløsning

Vurdering av resultatene fra usikkerhetsanalysen

Sammenlignet med forprosjektets usikkerhetsanalyse ligger våre påslag tilknyttet forventede tillegg lavere, mens usikkerhetsavsetningen er økt. Dette må leses i sammenheng med at forventet tillegg fra forprosjektkalkylen lå uvanlig høyt. Etter vår vurdering representerer grunnkalkylen et realistisk utgangspunkt for BVR-prosjektet – om noe ligger kostnadsestimatene i det øvre sjiktet av hva vi vurderer som et rimelig nivå. Dette gjør at vi har en del mindre høyreskjeve estimer enn hva forprosjektets usikkerhetsanalyse opererer med.

Vår vurdering av prosjektets usikkerhetsprofil er basert på følgende hovedelementer:

- Kostnadsnivået tilknyttet utviklingsaktiviteter ligger i det øvre sjiktet av hva vi forventer av et prosjekt med tilsvarende kompleksitet.
- Funksjonalitet tilknyttet basisløsning skal i stor grad utvikles innenfor et godt kjent domene for prosjektet.
- Det er utarbeidet et forprosjekt med gode forutsetninger for å kunne bedrive aktiv nytestyring og smidig utvikling, som igjen gir mulighet for optimalisering av løsningsomfang.
- Nye erfaringer og læring fra gjennomføringen av BRsys bør legge til rette for mer effektiv gjennomføring.
- BR vil selv ha totalansvar for gjennomføringen og det legges opp til en viss fleksibilitet i bemanning. Ved større forsinkelser i prosjektet gir dette en viss mulighet til å styre evt. kostnadspådraget til prosjektet.

Det bemerkes samtidig at også vårt anslåtte forventet tillegg på henholdsvis 18 pst. for Basisløsning og 23 pst. for Totalløsning uansett er å betrakte som høyt for et forprosjekt. Dette henger blant annet sammen med avhengigheter til andre prosjekter og risiko for noen forsinkelser. Vi erkjenner at det eksisterer betydelig usikkerhet knyttet til kostnadsomfanget, noe som kommer til syne gjennom en usikkerhetsavsetning på 22 pst. og 26 pst. for henholdsvis Basisløsning og Totalløsning.

Usikkerhetsbildet og kritiske suksessfaktorer

Tornadodiagrammet over viser at følgende usikkerhetsforhold dominerer:

- Prosjektledelse og -styring
- Prosjektmodenhet
- Kontraktstrategi og marked
- Grensesnitt mot andre systemer
- Intern kapasitet
- Altinn 3.0

Det vises her til Vedlegg 3 for en nærmere beskrivelse av faktorene og usikkerheter (risikoer og muligheter).

Ut fra dette usikkerhetsbildet, definerer vi følgende usikkerheter og tilhørende kritiske suksessfaktorer.

Tabell 24 – Kritiske suksessfaktorer og tiltak

Usikkerhetsfaktor:	Tiltak:
Prosjektledelse og -styring	• Autonome produktteam synliggjort gjennom ansvars- og beslutningsmatriser. • Raske og effektive beslutningsveier ved eventuelle endringer • Fremdriftsplan som redegjør for milepæler og avhengigheter både internt og eksternt i prosjektet. • Være forberedt og søke mulighet til å kunne frigjøre eget personell til andre oppgaver om det blir vesentlige forsinkelser i prosjektet. • Utarbeide og oppdatere et forenklet styringsdokument på egnet nivå. • Aktiv kostnadsstyring også innenfor rammene for total løsning
Prosjektmodenhet	• Smidig utvikling, løpende utprøving og iterativ arbeidsmetodikk • Tidlig utprøving som sikrer tidlig tilbakemelding fra bruker • Kontinuerlig underveisstyring av nytte og løpende oppdatering av gevinstbilde • Prioritere å få på plass Basisløsning først – et hovedprinsipp om først å få

	tatt i bruk BRsys, og deretter gå videre med Ambisjon
Kontraktstrategi og marked	• Mulighet for å jobbe remote • Bruk av eksterne prosjektkontor i større byer / kompetansekluster • Tidlig oversikt over leverandørmarkeder og kapasiteter i disse gjennom eksempelvis dynamiske rammeavtaler.
Grensesnitt mot andre systemer	• Tett styring og oppfølging mot BRsys samt aktiv bruk av styringsgruppe og felles fagstøtte • Følge opp og avstemme funksjonalitet levert av BRsys mot BVR • Etablere gjennomføringsplaner der det søkes robusthet mht. endrede forutsetninger mht. når eksterne leveranser kommer. • Være forberedt på å kunne eskalere endringer oppover i organisasjonene og til NFD, om nødvendig
Intern kapasitet	• Sett av tid til mobilisering av interne ressurser. • Tett oppfølging mot BRsys og avstemme kapasitetsbehovet på tvers av de to prosjektene. • Planer for å kunne hente inn ekstra ressurser i perioder med særlig belastning utarbeides.
Altinn 3.0	• Tett dialog og oppfølging mot Altinn 3.0, med fokus på hvor i utviklingsløpet Altinn er og hvilken funksjonalitet som vil bli levert innenfor prosjektets tidshorisont.

5.2.5 Tilrådning av styring- og kostnadsramme

Styrings- og kostnadsramme

- Basisløsning
 - Styringsramme (P50): 309,1 mill. kr inkl. mva. (2022-kr)
 - Kostnadsramme (P85): 378,2 mill. kr inkl. mva. (2022-kr)
- Totalløsning (Basis + Ambisjon)
 - Styringsramme (P50): 445,8 mill. kr inkl. mva. (2022-kr)
 - Kostnadsramme (P85): 563,4 mill. kr inkl. mva. (2022-kr)

Smidig prosjektgjennomføring innenfor statens prosjektmodell innebærer at prosjektet henter ut så mye nytte som mulig til laves mulig kostnad, innenfor de kostnadsrammene som er gitt. Da det i statens prosjektmodell skal gis en fastsatt kostnadsramme for prosjektet innebærer dette at prosjektet kan jobbe smidig innenfor anbefalt ramme, men har ikke mulighet til å gå utover selve rammene, selv om tiltakene er vurdert å ha en positiv netto nytteeffekt. Prosjektet må også evne å finne tilstrekkelig kvalitet/funksjonalitet som utløser gevinstene, og ikke gjøre mer enn nødvendig før de vurderer om det er hensiktsmessig å realisere *andre* gevinster.

Vi finner at forprosjektet sannsynliggjør at tiltakene som ligger innenfor både Basis og Ambisjon er samfunnsøkonomisk lønnsomme. For å sikre at prosjektet har rammer som muliggjør uttak av hele det identifiserte gevinstbildet og derav mulighet til å maksimere samfunnsøkonomisk netto-nytte, anbefaler vi at styrings- og kostnadsramme for prosjektet settes til:

- **Styringsramme: 446 millioner kroner inkl. mva.**
- **Kostnadsramme: 563 millioner kroner inkl. mva.**

Dette tilsvarer styrings- og kostnadsramme for Totalløsning (Basis + Ambisjon) og vi tilrår herunder at også ambisjonsløsning inngår i en eventuelt videre gjennomføring. Vår anbefaling er basert på følgende forutsetninger:

- BVR-prosjektet prioriterer først å realisere funksjonalitet som ligger til Basisløsning, som sikrer at ny registerplattform kan tas i bruk.
- Det anbefales at Basisløsning gis en styringsramme på 309 mill. kr inkl. mva. og en kostnadsramme på 378 mill. kr inkl. mva. innenfor den totale rammen.
- Når BRsys og BVR har bedre oversikt over leveranser og gjenværende risiko og BVR kan sannsynliggjøre at Basisløsning kan realiseres innenfor kostnadsrammen, kan det vurderes om deler av ambisjonsløsningen kan realiseres tidligere enn planlagt. Dette må vurderes i forhold til særlig kapasitet, fremdrift, kostnad og risiko (bla. for work-around). Forholdet legges opp til NFD for beslutning. Et tentativt tidspunkt for en slik beslutning kan være i 2024.
- Ambisjonsløsning gjennomføres innenfor den totale styrings- og kostnadsrammen som fremgår over.

Periodisering av kostnader

EKS legger til grunn samme periodisering av kostnader som prosjektet gjør i Sentralt styringsdokument (tabell 14). Oppdatert periodisering av bevilgningsbehov vil basert på vår anbefalte styrings- og kostnadsramme se slik ut:

Tabell 25 – Periodisering av kostnader for Totalløsning (inkl. mva., 2022-kroner)

	2023	2024	2025	2026	2027	Sum
Grunnkalkyle	59,0	96,8	106,2	98,2	2,5	362,7
P50	72,5	119,0	130,6	120,7	3,0	445,8
P85	91,6	150,4	165,0	152,5	3,8	563,4

Kuttliste

Det er utarbeidet en kuttliste som fremgår av Sentralt styringsdokument. Prosjektet fremhever at det innenfor smidig prosjektgjennomføring i hovedsak er ønskelig å styre etter behovskø og kost/nyttevurderinger, fremfor en satt kuttliste. Med bakgrunn i anbefaling om å smidig gjennomføring med løpende testing og aktiv nyttestyring støtter EKS denne tilnærmingen. Et viktig prinsipp innenfor smidig utvikling er at prosjektet kontinuerlig vurderer hvilke funksjonaliteter som skal prioriteres. Potensielle kuttmuligheter fastsettes derav ikke på forhånd, slik tradisjonelle kuttlister legger opp til¹¹.

I henhold til statens prosjektmodell er det i forprosjektet likevel utarbeidet en potensiell kuttliste for prosjektet som gjengis nedenfor

¹¹ Se eksempelvis NTNU-rapport «Bruk av kuttlistor i store statlige investeringer»

Tabell 26 – Kuttliste fra Sentralt styringsdokument for BVR

Ref.	Leveransekategori	Beskrivelse arbeidspakker	Kostnad (timer)
A	Tilgjengeliggjøring - Innhold	Reduksjon i informasjons-/dataelementer	Ca 300-400
B	Tilgjengeliggjøring - Funksjonalitet	Redusert funksjonalitet i enkelte leveranser	Ca 2000-3000
C	Innrapportering - Editor	Editor for konstruksjon og vedlikehold av innrapporteringstjenester	13 438
D	Innrapportering - Få assistanse (administrasjonsløsning)	Muliggjør å hjelpe bruker underveis i utfylling	3 225
E	Innrapportering - Partiregisteret	Funksjonalitet for å registrere forening (som finnes i ER) i Partiregisteret	86
F	Innrapportering - Øvrige organisasjonsformer	Deler av innrapporteringstjenester for "øvrige organisasjonsformer". Andelen av totalestimat som kan reduseres er ikke vurdert.	Totalestimat: 7 749
G	Innrapportering - Virksomhetsprosesser	Gjennomføring av virksomhetsprosess forenklet generalforsamling AS	10 340
H	Tilgjengeliggjøring – CMS statiske sider	Utvidelse av CMS-løsning som realiseres i basis	1 449

Kuttlisten er oppgitt i antall timer og EKS har med bakgrunn i prosjektets oppgitte timepris foretatt en beregning av kroneverdien av de ulike kuttene. I tabellen nedenfor er timene justert for endring i påslagsfaktor.

Tabell 27 – Kroneverdi av kuttpotensiella beregnet av EKS

Ref.	Timer	Verdi (ekskl. mva.)	Verdi (inkl. mva.)
A	327	395 923	464 310
B	2337	2 828 023	3 316 500
C	12563	15 201 191	17 826 851
D	3015	3 648 150	4 278 285
E	80	97 284	114 088
F	7244	8 765 741	10 279 823
G	9667	11 696 704	13 717 044
H	1355	1 639 122	1 922 243
Sum	36589	44 272 138	51 919 144

Kuttlisten slik den er beregnet over utgjør ca. 10 pst. av vår reviderte grunnkalkyle. Det bemerkes at det er usikkerhet knyttet til omfanget som ligger i tabellen, samt om det faktisk vil være disse som utgjør de mest rasjonelle kuttene.

Kuttlisten i styringsdokumentet er ikke forankret. Noen av kuttene er presist definerte, som å ta ut Editor-funksjonaliteten, fjerne Partiregisteret fra løsningen og ta ut prosjektstøtte for forenklet generalforsamling for aksjeselskaper. Andre foreslåtte kutt er mer vage, som «reduert funksjonalitet i enkelte registre».

Etter vårt skjønn bør det forankres et omtrentlig nivå på kutt, som minimum utgjør 15 pst. av omfanget. Vi er innforstått og støtter at dette vil kunne bli justert ettersom analyser i produktkø gjøres, men et slikt forhold vil gjøre økonomistyringen mer troverdig om det foreligger et tydeligere og forankret kuttambisjonsnivå.

Med bakgrunn i dette anbefales det at prosjektet legger til grunn de smidige styringsprinsippene som ligger i behovskø og aktiv nyttestyring og at eventuelle kuttbehov håndteres gjennom disse. Derav er ikke prosjektets kuttliste inkludert i anbefalt kostnadsramme for prosjektet.

6 Gevinstrealisering og samfunnsøkonomi

6.1 Samfunnsøkonomi

Det er gjort et omfattende arbeid med å kartlegge både prissatte og ikke-prissatte nyttevirksomheter i forprosjektet. Nytte- og kostnadsvirkningene for både basis- og ambisjonsløsningen er oppsummert i tabellene under

Tabell 28 – Prissatte nytte- og kostnadsvirkninger i basisløsning

Netto nåverdi	
Nyttevirksomheter innrapportering	1 610 844 919
Tidsbesparelser – enklere rapportering	739 981 024
Tidsbesparelser - enklere og færre signeringer	764 309 168
Tidsbesparelser - bedre betalingsløsninger	15 541 387
Reduksjon i brukerfeil ved innsending	91 013 340
Nyttevirksomheter tilgjengeliggjøring	1 008 340 748
Frigjort kapasitet og unngåtte kostnader (i Brønnøysundregistrene) ¹²	211 620 511
Redusert tid til uthenting informasjon og mer effektive prosesser ¹³	405 316 388
Økt konsumentoverskudd v. bedre digitalt tilbud og enklere tilgjengelig informasjon	391 403 849
Kostnadsvirkninger	-905 937 681
Investeringskostnad	-303 477 824
Drift- og forvaltningskostnad	-482 206 447
Eksterne tilpasningskostnader	-5 440 658
Skattekostnad	-114 812 752
Samfunnsøkonomisk lønnsomhet	1 713 247 988
Netto nåverdi per budsjettkrone	2,2

¹² Samlepost for virkningene som følger av redusert etterspørsel vente- og nektebrev, reduksjon i etterspørsel etter manuelle produkter og sanering av dagens tjenester i Brønnøysundregistrene.

¹³ Samlepost for tidsbesparelser som følger av at man slipper å opprette bruker i nettbutikk, informasjon blir lettere tilgjengelig og at bruker kan hente ut informasjon om motorvogn direkte i eksterne løsninger

Tabell 29 – Prissatte nytte- og kostnadsvirkninger ambisjonsløsning

		Nyttevirkning
Nyttevirkninger innrapportering		758 633 473
Frigjort kapasitet og reduserte kostnader (i BR) som følge av automatisert saksbehandling		310 591 583
Betalingsvillighet (konsumentoverskudd) for kortere saksbehandlingstid		383 162 470
Tidsbesparelse som følge av at man slipper å overføre informasjon fra dokumentasjon (protokoll og vedtekter) til skjema for innrapportering		64 879 420
Nyttevirkninger tilgjengeliggjøring		333 105 733
Tidsbesparelse (i BR) som følge av redusert etterspørsel etter dokumentkopier		5 645 702
Unngåtte kostnader (i BR) som følge av redusert etterspørsel etter listeprodukter		17 928 590
Økt konsumentoverskudd som følge av at dokumentkopier blir digitalt tilgjengelig		77 502 757
Økt konsumentoverskudd som følge av at listeprodukter blir digitalt tilgjengelig		32 653 568
Tidsbesparelse som følge av enklere uthenting av listeprodukter		3 141 863
Tidsbesparelse som følge av enklere uthenting av årsregnskap		196 233 253
Kostnadsvirkninger		-215 886 815
Investeringskostnad		-101 122 617
Drift- og forvaltningskostnader		-131 489 276
Skattegevinst		16 725 078
Samfunnsøkonomisk lønnsomhet		875 852 391
Netto nåverdi per budsjettkrone		3,8

Tabell 30 – Ikke-prissatte nytte- og kostnadsvirkninger basisløsning

		Virkning
Ikke-prissatte nytteeffekter		
Effektiviseringsgevinster Brønnøysundregistrene		+
Effektiviseringsgevinster næringsliv og privatpersoner		+++
Effektiviseringsgevinster offentlige etater		++
Verdiskaping i næringslivet		+++
Verdiskaping i offentlig sektor		++
Tillitt mellom samfunnsaktører		+++

Tabell 31 – Ikke-prissatte nyttevirksomheter ambisjonsløsning

	Virkning
Ikke-prissatte nyttevirksomheter	
Effektiviseringsgevinster Brønnøysundregistrene	+
Effektiviseringsgevinster næringsliv og frivillig sektor	+++
Effektiviseringsgevinster offentlige etater	++
Verdiskaping i næringslivet	+++
Verdiskaping i offentlig sektor	++
Tillitt mellom samfunnsaktører	+++
Bedre etterlevelse av regelverk	Identifisert
Oppfyllelse av rettssikkerhetsprinsipper	Identifisert
Økt kostnad for BR med tilgjengelighet 24/7	Identifisert

Vi viser til vedlegg «Basis Samfunnsøkonomisk analyse» og vedlegg «Samfunnsøkonomisk analyse for ambisjonsalternativet» for en nærmere beskrivelse av de prissatte og ikke-prissatte virkningene av tiltakene, samt forutsetningene for analysen. Analyseperioden er fra 2026 til 2040.

Tabellen under oppsummerer resultatene av den samfunnsøkonomiske analysen:

Tabell 32 – Prissatte nytte- og kostnadsvirkninger oppsummert - basis, ambisjon og samlet

	Basis	Ambisjon	Samlet
Prissatte nyttevirksomheter	2 619 185 667	1 091 739 206	3 710 924 873
Prissatte kostnadsvirkninger	-905 937 681	-215 886 815	-1 121 824 496
Samfunnsøkonomisk lønnsomhet	1 713 247 986	875 852 391	2 589 100 377

Netto nåverdi per budsjettkrone	2,2	3,8	2,5
--	------------	------------	------------

Både basis- og ambisjonsløsningen er anslått til å være samfunnsøkonomisk lønnsomme. Prosjektet har også gjennomført sensitivitetsanalyser som viser at basisløsningen er robust mot større endringer i nytte og/eller kostnader (se vedlegg «Basis Samfunnsøkonomisk analyse», kapittel 6.4) Det er ikke gjennomført sensitivitetsanalyser for ambisjonsløsningen.

Prosjektet har knyttet de prissatte nytte- og kostnadsvirkningene opp mot definerte leveransepakker. Leveransepakken prioriteres etter størst nytte per utviklingstime/kostnad, i tillegg til andre faktorer som leveranserekkefølgen i prosjekt BRsys og tekniske forutsetninger.

Tabellen under viser leveransepakken og den valgte prioriteringen av disse for både basis- og ambisjonsløsningen:

Tabell 33 – Prioriterte leveransepakker

Leveransepakker	Timer	Nåverdi prisatt nytte	Nytte per utviklingstime	Avhengigheter	Rekkefølge
SUM	327 529				
Innrapportering	129 803				
Workaround					
Workaround	4 822			Nødvendig for å ta i bruk BRsys	1
Enhetsregisteret+Foretaksregisteret+Frivillighetsregist	78 525				
Enkeltpersonforetak	14 298	303 918 042	21 256		2
Foreninger	4 763	195 320 831	41 008		3
Aksjeselskap	17 349	921 165 769	53 096		4
Øvrige virksomhetstyper	7 960	115 124 775	14 463		5
Andre selskap med begrenset ansvar	6 768	46 972 511	6 940		6
Samvirke	9 398	46 732 024	4 973		7
Selskap med personlig ansvar	8 764	35 967 116	4 104		8
Selveiende institusjoner (unntatt foreninger)	9 225	23 889 527	2 590		9
Partiregisteret	101				
Partiregisteret	101				10
Integrasjoner	1 268				
Europeisk utveksling av foretaksopplysninger (BRIS)	1 268			Akkurat som i dag	11
Støtteverktøy	19 211				
Fjernhjelp ved utfylling (3c)	3 804				12
Tjenesteutviklingseditor - Altinn studio	15 407				13
Ambisjonsløsningen	25 876				
Informasjonsmodell, API og KTR	7 549	229 327 315	30 379		14
Føring av GF	4 892	300 503 597	61 428		15
Årsmøteprotokoll FLI API og Skjema	1 026	40 691 517	39 660		16
Årsmøteprotokoll ESEK API og Skjema	1 026	18 689 556	18 216		17
GF-protokoll BRL API og skjema	1 043	11 270 455	10 806		18
Prosesstøtte GF	10 340	158 151 033	15 295		19
Tilgjengeliggjøring	93 086				
Løsreregisteret	21 483			Hovedleveranse 1 i BRsys	
Søk, oppslag, bestilling - grønne data LR	5 913	154 984 375	26 211		1
Søk, oppslag, bestilling - gule data LR	13 865	43 351 094	3 127		2
Utlisting - røde data LR	1 705	13 337 484	7 823		3
Ektepakt	1 948			Hovedleveranse 1 i BRsys	
Ektepakt	1 948	13 337 484	6 847		4
Enhetsregisteret	23 670			Hovedleveranse 3 i BRsys	
Søk, oppslag, bestilling - grønne data ER	17 197	145 777 193	8 477		5
Søk, oppslag, bestilling - gule data ER	4 965	13 337 484	2 686		6
Utlisting - røde data ER	1 508	18 722 719	12 416		7
Foretaksregisteret	9 431			Hovedleveranse 3 i BRsys	
Søk, oppslag, bestilling - grønne data FR	7 828	428 811 886	54 779		8
Søk, oppslag, bestilling - gule data FR	1 603	83 115 817	51 850		9
Frivillighetsregisteret og Partiregisteret	534			Hovedleveranse 3 i BRsys	
Frivillighetsregisteret og Partiregisteret	534	15 319 539	28 688		10
Ambisjonsløsningen	36 020				
Utvidelser fra basisløsning	27 558	51 037 822	1 852		11
Statistikk	1 727	2 686 201	1 555		12
Informasjon fra stukturerte vedlegg	2 418	83 148 460	34 387		13
Regnskapsregisteret	4 317	196 233 254	45 456		14
Andre aktiviteter	104 640				
Prosjektledelse og - administrasjon	54 561				
Anskaffelse og anbud i oppstartsfasen	3 110				
Innføringsaktiviteter	19 569				
Innføring - Veiledning til oppsett av fagsysteminnsett	7 374				
Avslutningsfase	2 555				
Forvaltning i prosjektperioden	17 471				

Timetallene (hentet fra Monte Carlo-simulering) er ikke oppdatert i henhold til SSD 2.0. Den prosentvise fordelingen av kostnadene er imidlertid den samme.

En del funksjonalitet for innrapportering i basisløsningen er tilnærmet lik for ulike organisasjonstyper, noe som innebærer at den første leveransen bærer den største kostnaden. I de påfølgende leveransene vil stadig mer av funksjonalitet være på plass. Kostnaden bestemmes med andre ord av rekkefølgen, slik at det ikke er mulig å lage en objektivt riktig kostnadsfordeling for leveransepakken.

6.2 Gevinstrealisering

6.2.1 Gevinstene

Prosjektets gevinstrealiseringsplan tar utgangspunkt i enkelte av nyttevirkningene identifisert i den samfunnsøkonomiske analysen. Nyttetvirkningene/gevinstene sorteres inn under følgende effektmål:



Figur 10 - Effektmål for BVR

Tabellen under gir en oversikt over gevinstene knyttet til de ulike effektmålene:

Tabell 34 – Effektmål og gevinster

Effektmål	Gevinster
Effektmål 1: Lavere ressursbruk ved rapportering og uthenting av data	Tidsbesparelse rapportering (basis)
	Tidsbesparelse ved signering (basis)
	Tidsbesparelse reduksjon i brukerfeil ved rapportering (basis)
	Tidsbesparelse ved uthenting av informasjon (basis)
	Tidsbesparelse ved uthenting av listeprodukter (ambisjon)
	Tidsbesparelse ved uthenting av årsregnskap (ambisjon)
	Tidsbesparelse innrapportering og informasjonsinnhenting for brukere ¹⁴ og offentlige etater, ikke-prissatt (basis + ambisjon)
Effektmål 2:	Økt konsumentoverskudd (basis)

¹⁴ Næringsliv, frivillig sektor og privatpersoner

Økt verdiskaping i samfunnet	Betalingsvillighet (konsumentoverskudd) for kortere saksbehandlingstid (ambisjon)
	Økt verdiskaping i næringsliv og offentlig sektor, ikke-prissatt (basis + ambisjon)
Effektmål 3: Økt tillitt	Økt tillitt mellom samfunnsaktører
Effektmål 4: Frigjort intern kapasitet fra manuelle oppgaver	Redusert manuell produksjon av vente-/nektebrev og produkter (basis)
	Redusert manuell produksjon av dokumentkopier (ambisjon)
	Redusert saksbehandlingstid som følge av automatisert saksbehandling (ambisjon)
	Unngåtte kostnader (basis + ambisjon)
	Redusert veiledningsbehov, ikke-prissatt (basis)

Se vedlegg «Gevinstrealiseringsplan for Brukervennlige registertjenester» (versjon 2.0) for nærmere beskrivelse av de ulike gevinstene.

6.2.2 Tiltak for gevinstrealisering

Prosjektet viser til følgende tiltak som skal støtte opp under gevinstrealiseringen av prosjektet:

Regelverksforenklinger:

Regelverk utgjør i dag ikke et hinder for å utvikle og ta i bruk løsningene som skal realiseres. Prosjektet vil imidlertid utrede hvorvidt endringer i regelverk kan bidra til uttak av gevinster og ytterligere muligheter. Tiltaket gjelder regelverksutredning med formål om å avdekke mulig forenkling av regelverk, samt vurdere Brønnøysundregistrene sin tolkning av regelverk og praksis.

Pådriverarbeid og markedsføring

For å sikre økt bruk av informasjon fra Brønnøysundregistrene skal det iverksettes markedsføring av tjenester og pådriverarbeid for å sørge for at tjenestene tas i bruk av relevante aktører. I første omgang vil det dreie seg om målrettede tiltak mot offentlig sektor, for å gjøre dem klar over hva Brønnøysund tilbyr av informasjon og hvordan aktørene kan bruke denne. Det skal videre gjennomføres tiltak mot private aktører i bransjer som bank, forsikring, og fagsystemleverandører.

Det skal også gjennomføres markedsføring og pådriverarbeid for å sikre at innrapporteringsløsningene fra ambisjonsløsningen tas i bruk. Tiltakene innrettes mot to hovedgrupper: markedsaktører som tilbyr sluttbrukertjenester rettet mot brukerne som rapporterer informasjon, og sluttbrukere som vil benytte Brønnøysund sine tjenester direkte.

Innføringsaktiviteter

Det skal gjennomføres innføringsaktiviteter knyttet til leveransene, som blant annet omfatter informasjon og opplæring og forvaltning av funksjonalitet satt i drift. Det skal også gis veiledning mot fagsystemleverandører, slik at disse tar mulighetene for innrapportering i bruk. Behovskartlegging og økt brukerinnsikt skal bidra til å avdekke aktører det er spesielt viktig å gjennomføre tiltaket mot.

6.3 Vår vurdering av prosjektets samfunnsøkonomiske analyse og gevinstrealiseringsplan

6.3.1 Prosjektets samfunnsøkonomiske analyse

Den samfunnsøkonomiske analysen er gjennomført i samsvar med kravene som stilles i Finansdepartementets rundskriv R-109/2014.

Det er gjennomført separate analyser for basisløsning og for ambisjonsløsningen, der underlaget i begge dessuten gir mulighet for å skille virkninger etter tiltak på innrapportering og tilgjengeliggjøring.

Samfunnsøkonomisk analyse basisløsning:

Analysen for basisløsningen fremstår som den mest gjennomarbeidede. Som beskrevet over fordeles den prissatte nytten etter:

- Tidsbesparelse for bruker på angitte aktiviteter. Dette er inndelt i rutinemessige oppgaver som rapportering, signering og betaling. I tillegg tilkommer tidsbesparelsesgevinster av at ny løsning vil gjøre innrapporteringen enklere og således redusere antall ventebrev og nektebrev
- Økt konsumentoverskudd ved at det blir lettere å få tilgang til informasjon. Dette er beregnet med utgangspunkt i aktiviteter bruker i dagen situasjon må gjøre, men som ny løsning gjør overflødig. Dette gjelder oppretting av bruker i nettbutikk og tidsbruk i nettbutikken. I tillegg følger at ny løsning gir bedre informasjon og veiledning, og at bruker således sparer tid før uttrekk av data.
- Økt konsumentoverskudd ved at mye av tidligere prisbelagte tjenester når blir gratis tilgjengelig. Dette er beregnet ut fra dagens pdf-dokumenter i nettbutikk og dagens produkter som lages manuelt av BR.
- Frigjort kapasitet i BR, som spiller besparelsen som skjer for bruker beskrevet over.

Den ikke-prissatte nytten ser tiltaket bredere og scorer tiltaket etter effektivisering, verdiskapning og tillitt som antas å følge av nye løsninger i offentlig sektor for øvrig og næringsliv. For enkelte av disse er mulige *kvantitative* samfunnsgevinster indikert, men analysen fører disse som ikke-prissatte konsekvenser. Dette er en konservativ tilnærming som etter vårt skjønn er fornuftig. I tillegg er enkelte besparelser i BR med høyere usikkerhet ført som ikke-prissatt effekt.

Alt i alt vurderer vi SØ-analysen for basisløsningen som ryddig og oversiktlig. For de største prissatte gevinstene – tidsbesparelse for rapportering og signering – foreligger et godt datagrunnlag. For en del av de andre prissatte gevinstene er dataunderlaget svakere, men analysen er i disse tilfellene tydelig på usikkerheten og hvilke forutsetninger som er lagt til grunn i beregningene. Antakelsene som gjøres om størrelser på tidsbesparelser i slike tilfeller virker etter vår rimelige, og BR er med sin domenekunnskap og brukerkontakt uansett de som sitter nærmest til å gi de beste anslagene på dette.

Vi har ikke funnet dobbelttelling av gevinster innad i eller mellom prissatte og ikke-prissatte gevinster for basis. Det virker imidlertid som at gevinsten av *regelverksforenkling* – som fremstår som det burde ligge i et referansealternativ – i sin helhet er inntatt i antatte gevinster av basisløsning. Dette gir høyere nytte av tiltakene enn hva som er riktig. Denne effekten, som utgjør rundt halvparten av tidsbesparelse for signering, er likevel ikke av et slikt omfang at det snur hovedresultatene fra analysen.

De prissatte effektene har særlig fokus på at brukerne sparer tid på interaksjoner med BRs systemer. Dette kan utgjøre alt fra 10 sekunder (oppslag i heftelser i motorvogn) til 20 minutter (besparelse gitt reduksjon i andel ventebrev/nektebrev). Dette er tradisjonelle samfunnsøkonomiske besparelser som hører hjemme i en slik analyse. Den reelle nytten av 10 sekunders besparelse i oppslag for heftelser i motorvogn kan samtidig diskuteres. For vår del legger vi særlig vekt på aspekter ved ny løsning som kan skape endring i *adferden* til aktører – og ikke bare klassiske tidsbesparelser. Andelen aktører som iht. BRs data gir opp å sende inn informasjon i dagens løsning aktualiserer dette forholdet.

Etter vårt skjønn er derfor de ikke-prissatte effekter særlig viktige i dette prosjektet, der forhold som effektiviseringsgevinster hos eksterne aktører og økt tillitt peker seg ut. Vi kommer tilbake til slike vurderinger under ambisjonsløsning, men de ikke-prissatte effektene fremstår derfor som særlig viktige drivere av den samfunnsøkonomiske lønnsomheten av basisløsningen.

Oppsummert finner vi det sannsynliggjort at basisløsningen er samfunnsøkonomisk lønnsom.

Avslutningsvis noteres at de indikative anslagene på verdien av dataøkonomien knyttet til tiltaket fremstår som i overkant høye, men vi slutter oss til at det vil være potensiale for verdiskapning i næringslivet av lettere tilgjengelig data. Effekten er også ført som en ikke-prissatt effekt.

Samfunnsøkonomisk analyse ambisjonsløsning:

BVR-prosjektet har gjort en volumbasert utvelgelse av hvilke registre og funksjoner som inngår i ambisjonsløsningen.

For **Innrapporteringens** del utgjør dette følgende:

Leverandør, prosess, organisasjonsform og kanal			
	Brønnøysundregistrene er leverandør		Markedet er leverandør
	Gjennomføre (GUI)	Dokumentere (GUI)	Sende inn (API)
AS	Gjennomføre forenklet generalforsamling	Føre generalforsamlings-protokoll	Sende inn generalforsamlings-protokoll
FLI		Føre årsmøteprotokoll	Sende inn årsmøte-protokoll
ESEK		Føre årsmøteprotokoll	Sende inn årsmøte-protokoll
BRL		Føre generalforsamlings-protokoll	Sende inn generalforsamlings-protokoll
Andre			

Det gjøres deretter en SØ-analyse av tiltakene, i stor grad bygget på samme mal som for basis. Det beregnes prissatte gevinster av:

- Frigjort kapasitet i BR gjennom automatisert saksbehandling (pga. vedlegg med strukturert informasjon)
- Gevinster for bruker av raskere prosess før saksbehandling, gitt ny og raskere løsning
- Tidsbesparelse for bruker av raskere innrapporteringsløsning (gjennom GUI eller APIer)

Det scores videre ikke-prissatte virkninger av innrapportering ambisjonsløsning. Av disse inngår effekter av mer effektive virksomhetsprosesser, bedre etterlevelse av regelverk, bedre grunnlag for likebehandlingsprinsipper i saksbehandlingen, samt effektiviseringsgevinster som gitt usikkerhet i størrelse er valgt ikke å kvantifiseres.

Tiltaket anslås med svært høy netto nytte og positive ikke-prissatte virkninger.

Vår vurdering: Sammenliknet med basisløsningen, som erstatter eksisterende funksjonalitet, vil det være større usikkerhet i omfang og kvalitet/funksjonalitet av ambisjonstiltakene. Beskrivelsene av løsningene under ambisjonsløsningen – som i større grad er av type «mer», «økt» og «bedre» – gjenspeiler dette.

Innenfor denne rammen finner vi likevel at analysen sannsynliggjør at tiltakene som foreslås i ambisjonsnivå for innrapportering er samfunnsøkonomisk lønnsomme. Metoden som er anvendt bygger i stor grad på tilsvarende som er gjort i basis, og vi finner både de prissatte og ikke-prissatte effektene relevante. Vi ser heller ikke dobbelttelling eller åpenbare uteglemler eller inkonsistenser i analysen.

Vi legger videre stor vekt på en del av de ikke-prissatte virkningene. Dette gjelder særlig mer effektive virksomhetsprosesser og bedre etterlevelse av regelverk. Dette er eksempler på effekter av tiltak som påvirker adferden til aktører.

Gjennom produktkø vil det være nødvendig å detaljere opp / bryte leveransene ytterligere ned, og deretter bedrive reell nyttestyring. Det foreliggende analysen for ambisjon innrapporteringen er tilstrekkelig som et grunnlag for avsetning av en sum, men det konkrete nivå på tiltak må analyseres grundigere frem mot gjennomføring.

Vi forventer uansett at BR også etter avslutning av BVR vil arbeide videre med denne type tiltak i årene som kommer.

Ambisjon tilgjengeliggjøring er behandlet ulikt fra de øvrige delene av analysen. Etter en identifisering av områder der en ønsker å utvide basisfunksjonaliteten, er hovedanalysen i sin helhet *kvalitativ*:

- Nytte per tiltak anslås etter t-skjortemetoden
- Investeringskostnad *grupperes* med basis i anslått investeringskostnad etter samme metode

Samlet gir dette en indikator for kvalitativ netto nytte (kvalitativ nytte / kvalitativ kostnad), som deretter danner grunnlag for en prioritering av de ulike tiltakene.

Analysen suppleres samtidig med at tre tiltak *indikativt kvantifiseres* etter samme mal som SØ-analysen for øvrig. Dette gjøres for å sannsynliggjøre samfunnsøkonomisk lønnsomhet, og beregnes for:

- Brukergevinster og BR-gevinster av strukturerte vedlegg
- Brukergevinster og BR-gevinster av bedre funksjonalitet for søk og filtrering, samt bedre tilgang til statistikk
- Enklere informasjonsuthenting av Årsregnskap

Vår vurdering: For ambisjon tilgjengeliggjøring er det en bred portefølje av mulige tiltak som vurderes og siles. Også her vil det være usikkerhet mht. kvalitetsnivå/funksjonalitet i de tiltak som skal gjøres, der beskrivelsene per nå i stor grad er lite konkrete. Den valgte metodiske tilnærmingen er beheftet med større usikkerhet, men gjenspeiler at tiltaksinnretningen og tiltaksomfanget også er mer usikkert. Vi finner samtidig at analysen sannsynliggjør at foreslått sum for tiltak vil gi stor samfunnsøkonomisk lønnsomhet.

6.3.2 Prosjektets gevinstrealiseringsplan

Gevinstrealiseringsplanen er utarbeidet i henhold til DFØs veileder i gevinstrealisering, som danner et godt utgangspunkt for gevinstrealisering og nyttestyring.

Vi ga følgende anbefalinger til gevinstrealiseringsplanen i del 1 av KS2:

- Identifisere alle resultatindikatorer og målemetoder
- Tallfeste alle nullpunkter
- Tallfeste resultatindikatorene der det er mulig og hensiktsmessig
- Tidfeste gevinstrealiseringen mer nøyaktig
- Detaljere plan for måling og rapportering iht. tidspunktet gevinstene forventes realisert
- Beskrive hvordan gevinstene skal realiseres innad i Brønnøysundregistrene
- Sammenhengen mellom gevinstene i planen og nytten knyttet til leveransene
- Hvordan prosjektet har prioritert leveransene
- Hvordan leveranseplanen er tenkt operasjonalisert

Gevinstrealiseringsplanen er stort sett oppdatert i henhold til dette. Sammenhengen mellom nytten/gevinstene i planen og nytten knyttet i leveransene er ikke beskrevet i gevinstrealiseringsplanen, men forklart muntlig av prosjektet i møte 30. mai 2022.

Prosjektets oppdaterte gevinstrealiseringsplan, sammen med leveranseplanen, danner etter vårt skjønn et godt utgangspunkt for nyttestyring. Gevinstrealiseringsplanen angir en god struktur og rammeverk for hvordan nyttestyring vil finne sted i prosjektet, der det angis leveransepakker, leveransetidspunkt, tidspunkt for realisering av gevinster og ansvarlig for måling og rapportering.

Det forutsettes en smidig gjennomføringsmetodikk av prosjektet. I den forbindelse er det særs viktig at man nyttestyrer prosjektet løpende i gjennomføring gjennom utprøving og testing av minimumsløsninger (MVP). Gevinstene må i den sammenheng måles/evalueres underveis, slik at prosjektet tidlig avdekker om oppnådd funksjonalitet i løsningene bidrar til å realisere ønsket gevinst. I enkelte tilfeller kan det eksempelvis tenkes at gevinsten oppnås ved ett lavere nivå av funksjonalitet/brukervennlighet enn antatt i omfangsbeskrivelsen/kostnadskalkylen. For å unngå å bruke tid på å videreutvikle funksjonalitet som allerede har bidratt til oppnåelse av gevinst, er det viktig at prosjektet er konsekvente i nyttestyringen underveis. Prosjektet må med andre ord legge opp til løpende testing og utprøving av minimumsløsninger, samt kontinuerlige og hyppigere målinger av gevinstene enn det som foreligger i gevinstrealiseringsplanen per dags dato.

7 Avsluttende kommentarer

Vi vurderer at prosjektet Brukervennlige registertjenester sitt mest kritiske prosjektutløsende behov er å sikre at ny registerplattform kan tas i bruk. Prosjektet vil med bakgrunn i dette muliggjøre gevinstrealisering og nytte utover det som fremgår av forprosjektdokumentasjonen. Prosjektet vil i tillegg generer nytte gjennom forbedring av brukervennlighet tilknyttet Brønnøysundregistrenes løsninger for innrapportering og tilgjengeliggjøring av data.

Prosjektet er entydig avgrenset til å omhandle de to tjenesteområdene innrapportering og tilgjengeliggjøring, men har klare grensesnitt og behov for integrasjoner mot ny registerplattform. Vi finner at forprosjektet innenfor et relativt kort tidsrom har utarbeidet et omfattende styringsgrunnlag for en eventuell gjennomføring, og at grunnlagsdokumentasjonen oversendt til KS2 svarer ut kravene innenfor Statens prosjektmodell i henhold til våre forventninger.

Vi finner at noe av underlaget med fordel kan detaljeres og beskrives noe nærmere. Dette gjelder i hovedsak plan for organisering med tydeligere fordeling av roller, ansvarsmatriser og fremdriftsplan. Det anbefales at prosjektet frem mot en eventuell gjennomføring jobber videre med å detaljere disse i henhold til anbefalinger gitt i denne KS2-rapporten.

Det anbefales videre at prosjektet utarbeider et mer kortfattet og operativt prosjektstyringsdokument, for å sikre at styringsgrunnlaget som er utarbeidet i forprosjektet blir videreført og aktivt brukt i en eventuell gjennomføring.

Vi anbefaler at prosjektet i større grad enn det som fremgår av nåværende gevinstrealiseringsplan og gjennomføringsstrategi har fokus på løpende utprøving og gevinstuttak underveis i produksjonsfasen. Brukervennlige registertjenester er av natur svært avhengig av tilbakemeldinger fra brukerne, som i hovedsak vil være eksterne. For å kunne avdekke hva som er nødvendig funksjonsnivå og MVP, som muliggjør uttak av tilstrekkelig med gevinster, er det vår vurdering at det må legges opp til en hyppigere testing og utprøving av funksjonalitet, etter hvert som den blir klar. Dette for å unngå å bruke tid på videreutvikling av funksjonalitet som allerede har bidratt til oppnåelse av gevinst. Dette anses som en kritisk suksessfaktor for prosjektet.

Vi oppfatter det dit hen at å kunne ta i bruk ny registerplattform er det mest kritiske av prosjektets utløsende behov. Dette behovet løses i første omgang gjennom funksjonalitet som ligger til Basisløsning. **Vi anbefaler derfor at prosjektet prioriterer å få på plass nødvendig funksjonalitet tilknyttet tiltakene som ligger til Basis for alle organisasjonsformer som inngår i prosjektet, før man går videre med tiltak som ligger til ambisjonsløsning.** Dette er i tråd med gjeldende fremdriftsplan. Selv om det skulle ligge større gevinster for enkelte tiltak som gjøres i ambisjon anbefaler vi at disse først gis prioritet etter at basisløsningen er på plass. Dette for å unngå at man ender opp med suboptimale løsninger, som til tross for høyere netto nytte, ikke legger til rette for basisfunksjonaliteten som trengs for å ta i bruk ny registerplattform.

Prosjektet sannsynliggjør at tiltakene som inngår i både Basis og Ambisjon i BVR er samfunnsøkonomisk lønnsomme og forprosjektet har kommet langt med å legge til rette for prioritering og styring av leveranser basert på kost/nytte. **Basert på dette og gitt at forholdene oppsummert over følges tilfredsstillende opp, tilrår vi gjennomføringen av prosjektet Brukervennlige registertjenester.**

8 Vedlegg

Følgende vedlegg følger som egne dokumenter:

- **Vedlegg 1 – Notat for del 1 av KS2-prosessen av 13.03.2022**
- **Vedlegg 2 – Notat 1 av 03.05.2022**
- **Vedlegg 3 – Kostnads- og usikkerhetsanalyse**