

Ekstern kvalitetssikring
Rapportnummer F013b

KS2 Modernisering av Altinn

Rapport til Digitaliserings- og
forvaltningsdepartementet / Finansdepartementet

14.03.2024



Superside

Generelle opplysninger				
Kvalitetssikringen	Kvalitetssikrer: Scienta og Concreto		Dato: 14.03.2024	
Prosjektinformasjon	Prosjektnavn og ev. nr.: Modernisering av Altinn	Departement: Digitaliserings- og forvaltningsdepartem entet	Prosjekttype: Digitaliseringsprosjekt	
Basis for analysen	Prosjektfase: Forprosjekt / Gjennomføring		Prisnivå: 2024	
Tidsplan	St.prp.:	Prosjektoppstart: Programoppstart primo 2024, men noen aktiviteter var allerede i gang i 2023	Planlagt ferdig: 2026	
Tema/sak				
Tiltakets samfunns mål	Programmet Nye Altinn skal sikre at det opprettholdes en effektiv og sikker digital utveksling av informasjon mellom virksomheter i offentlige sektor, innbyggere og næringsliv. En modernisert plattform legger til rette for utvikling av fremtidige tjenester som møter nye behov sikkert og effektivt	Prioritering av resultatmål	<ol style="list-style-type: none"> Tid Kostnad Kvalitet 	
Endringslogg	Viktigste føringer for forprosjektet: Ikke gjennomført KVU, men det foreligger endringslogg som beskriver endringer fra KS2 runde 1 til KS2 runde 2		Fastsatt styringsmål program: 1 112 MNOK (P50)	Merknader: eks. mva., 2024-kr.
Kontraktstrategi	Prosjektets anbefaling	Fordeler arbeider på interne og eksterne ressurser. Eksterne ressurser skaffes i hovedsak over eksisterende rammeavtaler og dynamiske innkjøpsordninger. Hver enkelt virksomhet har ansvar for egne anskaffelser av eksterne ressurser.		
	Kvalitetssikrers anbefaling	Den valgte kontraktstrategien kan legges til grunn, men vi skulle gjerne sett at denne i større grad utnyttet mulighetsrommet i dagens marked, der kapasiteten er bedre enn på lenge. I tillegg bør det kartlegges hvilke rammeavtaler som utløper innenfor gjennomføringen av Nye Altinn 3. Gitt tiden til gjennomføring vil det være svært kritisk dersom prosjektene må lyse ut nye avtaler i programperioden.		
Suksessfaktorer og fallgruver	De tre viktigste suksessfaktorene	De tre viktigste fallgruvene		
	Det må være en omforent ambisjon at hvert enkelt prosjekt/produktteam styrer strengt på kvalitet, herunder at leveransene er «gode nok», slik at tidsfristen overholdes.	Prosjektene/produktteamene overholder ikke føringen om «gode nok» leveranser, som kan føre til at prosjektene bruker mer tid og ressurser enn det som er nødvendig for reetablering.		
	Programledelsen sørger for omforente prioriteringsmekanismer for å unngå omkamper og eskalering av eventuelle hendelser/ uoverensstemmelser utover det som er strengt nødvendig	Uklare prioriteringsmekanismer fører til konflikter og eskalering av hendelser og uoverensstemmelser, som videre forsinker gjennomføringen.		

	Programmet viderefører og ivaretar god kommunikasjon mellom prosjektene	Programmet klarer ikke videreføre og ivareta kommunikasjonen mellom prosjektene, som svekker oversikt over avhengigheter og dermed programmets styring	
Prosjektets usikkerhet	De tre største og viktigste usikkerhetselementene		
	Modenhet i løsninger		
	Organisering og styring		
	Gjennomføring og interne grensesnitt		
Risikoreducerende tiltak	Mulige/anbefalte tiltak	Forventet kostnad	
	Fokus på forståelse og aksept for minimumsløsninger i alle ledd	-	
	Fokus på prioritering og raske beslutninger ved oppståtte hendelser eller konflikter	-	
	Fokus på kartlegging av avhengigheter og konsekvenser ved forsinkelser	-	
Reduksjoner og forenklinger	Mulige/anbefalte tiltak og seneste mulige beslutningspunkt		Forventet besparelse
	Det foreligger ingen reduksjoner i omfang gitt målsetning om å videreføre dagens funksjonalitet.		
Tilrådning om kostnadsramme og usikkerhetsavsetning	Forventet kostnad / styringsramme (P50)	1 096 MNOK	Merknader: Inkl. mva., 2024-kr.
	Anbefalt kostnadsramme (P85)	1 267 MNOK	Merknader: Inkl. mva., 2024-kr
	Standardavvik	14,2%	Merknader:
Valutarisiko	N/A.		
Tilrådning om organisering og styring	<ul style="list-style-type: none"> • Det bør ligge en relativt enkel og omforent prioriteringsmekanisme til programmet, som kan sikre tilstrekkelig raske beslutninger ved behov for justeringer. Programmets beslutningsprosess bør testes. • En omforent forståelse om at saker ikke løftes og/eller tas opp på et høyere nivå enn nødvendig. • Det må arbeides for å skape en «sense of urgency» som må gjennomsyre organisasjonen, dette er spesielt viktig på prosjektnivå, helt ned til produktteam og den enkelte prosjektmedarbeider. • 		
Samfunnsøkonomisk lønnsomhet	Netto nytte ved konseptvalg	Netto nytte avsluttet forprosjekt	Merknader
	-	-	Ikke gjennomført KVVU og derav ikke vurdert. Det er imidlertid gjennomført en SØ-analyse som vurderer effektene av en evt. forsinkelse i valgt konsept.
Gevinstrealisering	Er gevinstrealiseringsplanen tilpasset prosjektets behov?	Viktigste tiltak for oppfølging	Planlagt gevinstuttak
	Ja.	<ul style="list-style-type: none"> • Ansvarliggjøring av ressurser • Tallfeste indikatorer • Mer detaljert plan for måling av gevinstene 	Ettersom dette er et reetableringsprosjekt skal programmet kun opprettholde eksisterende nytte
Planlagt bevilgning	Inneværende år (2024)	Neste år (2025)	Kommende år (2026)
	437 MNOK inkl. mva., 2024-kr	365 MNOK Inkl. mva., 2024-kr	133 MNOK Inkl. mva., 2024-kr

Sammendrag

Dette er en ekstern kvalitetssikring (KS2) av programmet Nye Altinn. Programmet har som mål å modernisere Altinn, reetablere tjenester og avvikle Altinn II i perioden 2023 til juni 2026.

Altinn-løsningen sørger i dag for digital dialog mellom offentlige virksomheter, innbyggere, næringsliv og offentlig sektor. Nåværende versjon (Altinn II) er nå ved «end of life» og tilfredsstillende ikke lenger krav til sikkerhet, regulatoriske bestemmelser, GDPR og funksjonelle krav knyttet til universell utforming.

Eksisterende avtaler tilknyttet drift av Altinn II-plattform og support på programvare utløper i juni 2026. Dette krever rask avvikling av Altinn II. Tjenester som i dag finnes på Altinn II må av den grunn flyttes over til ny modernisert løsning (Altinn 3), før dagens plattform kan avvikles.

Digitaliseringsdirektoratet er eier av dagens Altinn-løsning og skal sørge for modernisering av plattformen. Brønnøysundregistrene, Statistisk Sentralbyrå og Skatteetaten er de største brukerne av Altinn og inngår i programmet med egne prosjekter for reetablering av sine tjenester på nye Altinn. Det er styringsdokumentasjon tilknyttet disse prosjektene som danner grunnlaget for denne KS2-rapporten.

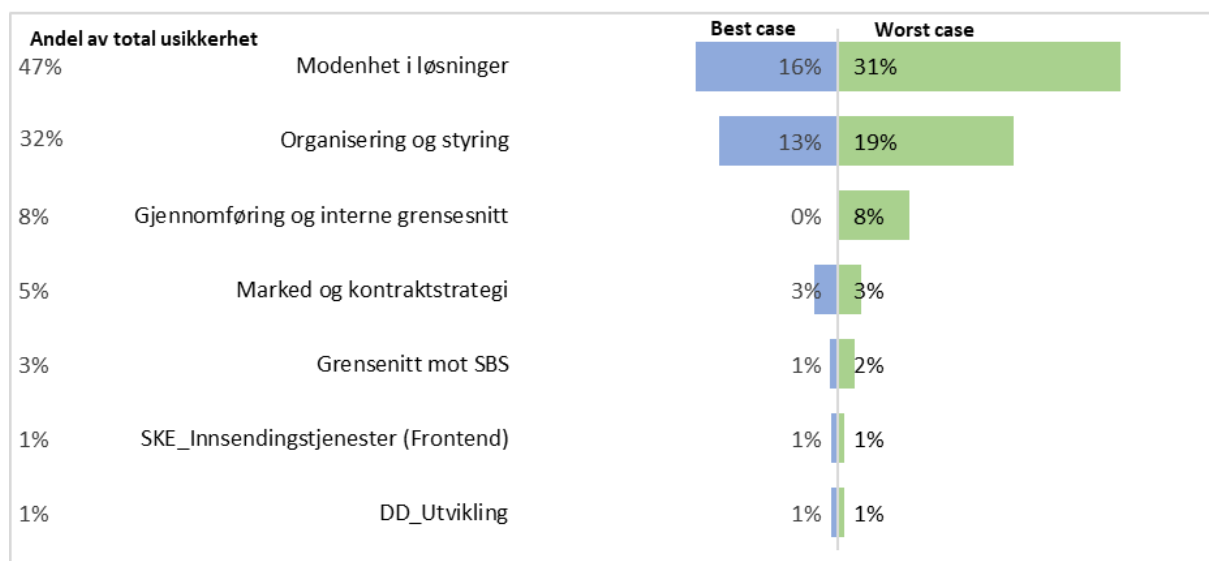
VÅRE HOVEDFUNN OG HOVEDTILRÅDNINGER

Vår kvalitetssikring finner at samlet styringsdokumentasjon for programmet nå legger til rette for en hensiktsmessig gjennomføring av satsingen. Dokumentasjonen sannsynliggjør at programmet Nye Altinn i sin helhet kan nå målsetning om å modernisere Altinn, reetablere tjenester og avvikle eksisterende plattform inne juni 2026.

VI tilrår at programmet gjennomføres innenfor følgende styrings- og kostnadsrammer:

- **Styringsramme til prosjektene (P35): 1 036 mill. kr inkl. mva. (2024-kr)**
- **Styringsramme til programmet (P50): 1 096 mill. kr inkl. mva. (2024-kr)**
- **Kostnadsramme (P85): 1 267 mill. kr inkl. mva. (2024-kr)**

Vår usikkerhetsanalyse viser følgende usikkerhetsbilde for programmet samlet:



I rapportens kapittel 10 fremgår kritiske suksessfaktorer for en vellykket gjennomføring av programmet innenfor våre anbefalte rammer:

1. **Det må være en omforent ambisjon at programmet innenfor tidsrammene styres etter kvalitet.**
2. **Programledelsen sørger for omforente prioriteringsmekanismer for å unngå omkamper og eskalering av evt. hendelser og uoverensstemmelser utover det som er strengt nødvendig.**
3. **DigDir gis støtte og prioritet for å levere sine tjenester raskest mulig innenfor den kvalitet som trengs for reetablering.**
4. **BR, SKE og SSB styrer stramt etter raske og funksjonelle leveranser basert på etablerte stoppkriterier («godt nok»-leveranser).**
5. **Programmet viderefører og ivaretar god kommunikasjon mellom prosjektene.**
6. **Ved behov for beslutninger i DFD/IDK må disse skje så raskt som mulig, med målsetning om å maksimere programmets måloppnåelse.**

De kritiske suksessfaktorene bygger oppunder våre hovedtilrådninger (kapittel 11) for en vellykket modernisering av Altinn, reetablering av løsninger og avvikling av Altinn II, herunder:

1. **Omfangsrisiko: Fokus på forståelse og aksept for minimumsløsninger i alle ledd av programmet**
 - a. Det bør etableres tiltak som sikrer tjenester med *riktig* kvalitet. Eksempler kan være tidlig utprøving, tydelig internkommunikasjon rundt ambisjon i prosjektene, utvetydige og klare stoppkriterier o.l. (se kapittel 3 og KSF 1 og 4 i kapittel 10)
 - b. Teknisk kravspesifikasjon bør bases på eksisterende løsninger, ikke omfattende behovsanalyser o.l. (se kapittel 2.3 og KSF 1 og 4 i kapittel 10)
 - c. Etablere bevissthet i organisasjonene rundt at løsningsvalg og gjennomføringsmodell i stor grad styrer omfang. Omfattende prosess gir økte kostnader (se kapittel 3)
 - d. Det anbefales at departementene tydeliggjør ambisjon om minimumsløsninger som en del av sin bestilling, både til Programmet og de respektive etatene/prosjektene (se kapittel 3 og KSF 1 og 4 i kapittel 10)
2. **Gjennomføringsrisiko – Organisering og styring: Fokus på prioritering og raske beslutninger ved oppståtte hendelser eller konflikter**
 - a. Det må ligge en klar og omforent prioriteringsmekanisme til programmet, som kan sikre raske beslutninger ved endringer. Programmets beslutningsstruktur må testes gjennom konkrete case (se kapittel 4 og KSF 2, 3 og 6 i kapittel 10).
 - b. Eventuelle konflikter og prioriteringsspørsmål søkes løst på så lavt nivå som mulig (se kapittel 4 og KSF 2 i kapittel 10).
 - c. En forståelse i hele organisasjonen av hva som er godt nok, jf. omfangsstyring (se kapittel 3 og KSF 1 og 4 i kapittel 10).
 - d. En helhetlig plan å styre etter, jf. fremdriftsplan (se kapittel 5.2).

3. Gjennomføringsrisiko - Tidsplan og avhengigheter /Grensesnitt: Fokus på kartlegging av avhengigheter og konsekvenser ved forsinkelser

- a. Det utarbeidet en detaljert tidsplan som viser avhengigheter og kritisk sti på tilstrekkelig detaljeringsnivå, for å sikre bedre oversikt, prioritering og styring i gjennomføringen (se kapittel 5.2).
- b. Planen bør oppdateres jevnlig.
- c. Det bør etableres faste beslutningspunkter i planen, der DFD/IDK tar overordnet beslutning for veien videre dersom prosjektene ikke når tilstrekkelig funksjonalitet innen fastsatt milepæl (se kapittel 5.2).

Innhold

Sammendrag	4
1 Innledning.....	10
1.1 Beskrivelse av programmet Nye Altinn.....	10
1.2 Om kvalitetssikringen.....	12
1.3 Hovedtilrådninger fra første runde KS2 (vår 2023)	15
2 Grunnleggende forutsetninger.....	16
2.1 Vurdering av de Sentrale styringsdokumentene	16
2.2 Programmet og prosjektenes målstruktur.....	17
2.3 Krav	19
3 Omfang.....	20
3.1 Underlag fra styringsdokumentene	20
3.2 Vår vurdering	21
3.3 Tilrådninger	22
4 Organisering og styring.....	23
4.1 Programmets organisering.....	23
4.2 Prosjektenes organisering.....	24
4.3 Vår vurdering – organisering og styring.....	25
4.4 Tilrådninger	26
5 Gjennomføringsstrategi.....	27
5.1 Styring av risiko	27
5.2 Tidsplan	28
5.3 Kontraktstrategi	32
6 Programmets kostnadsestimater og usikkerhet	34
6.1 Programmets samlede basiskalkyle og usikkerhetsanalyse	34
6.2 Vår vurdering av programmets kostnadsestimater og usikkerhetsanalyse	35
7 Vår kostnads- og usikkerhetsanalyse	40
7.1 Prosjektenes endringer gjennom KS2.....	40
7.2 Våre endringer i prosjetens basiskostnad.....	40
7.3 Vår PNS og Basiskalkyle.....	42
7.4 Usikkerhetsanalyse	43
7.5 Resultat	46
7.6 Fordeling av styringsmål til prosjektene	47
7.7 Vår tilrådning av styrings- og kostnadsramme	47
7.8 Vår kostnads- og usikkerhetsanalyse vs. programmets.....	47

7.9	Finansieringsbehov	48
8	Varige endringer i drift og forvaltningskostnad	50
8.1	Vår vurdering	50
9	Samfunnsøkonomisk analyse og gevinstrealisering	53
9.1	Underlag	53
9.2	Vår vurdering	54
9.3	Tilrådninger	55
10	Kritiske suksessfaktorer og kuttlistor	56
10.1	Kritiske suksessfaktorer	56
10.2	Kuttliste	57
11	Hovedtilrådninger	58
11.1	Hovedtilrådninger	58
12	Vedlegg	59
	Appendix	60
12.1	Resultater fra usikkerhetsanalyse inkl. og ekskl. mva.	60
12.2	Vurdering av oppfølging av tilrådninger fra runde 1 av KS2 for Nye Altinn	63

Liste over tabeller

Tabell 1: Prosjektenes estimert kostnadsomfang for programmet Nye Altinn (ekskl. mva., 2024-kroner)	11
Tabell 2: Dokumentliste	12
Tabell 3: Liste over notater	14
Tabell 4 Liste over møteaktivitet mellom EKS og prosjekt/program/departementet	14
Tabell 5 Estimert totalt konsulentbehov i fulltidsekvivalenter (t.v.) og Erfaring med tilfang på kompetanse i markedet (t.h.) (Kilde: Programmets SSD)	32
Tabell 6: Programmets samlede basiskalkyle, med justeringer, ekskl. mva.	35
Tabell 7: Resultater fra programmets usikkerhetsanalyse, ekskl. mva.	35
Tabell 8: SKEs basiskalkyle justert for høyere effektivitet (30%) i utvikling av små skjemaer, tall i 1000 kr eks. mva.	41
Tabell 9: Vår basiskalkyle for programmet	43
Tabell 10 Vår basiskalkyle	44
Tabell 11 Våre usikkerhetsfaktorer	45
Tabell 12 Styringsramme og kostnadsramme for programmet samlet (2024-kr)	46
Tabell 13 Forslag til fordeling av styringsmål til prosjektene (inkl. mva.)	47
Tabell 14: Programmets resultater sammenlignet med KS2	47
Tabell 15: Finansieringsbehov	49
Tabell 16 Prosjektenes endringer i varige drift- og forvaltningskostnader (Kilde: Programmets SSD).	50
Tabell 17 Diskontert kontantstrøm tilknyttet varige endringer i drift og vedlikehold.	51
Tabell 18: Oppsummeringer av samfunnsøkonomiske virkninger av valgt konsept, tall i 1000 kr	53

Liste over figurer

Figur 1: Målbildet for nye Altinn	11
Figur 2 PNS Nye Altinn (Kilde: Programmets SSD)	21
Figur 3 Programorganisering (kilde: Programmets SSD)	23
Figur 4 Eskaleringsmekanismer i programmet (kilde: Programmets SSD)	24
Figur 5 Eksempler på toleransegrenser for eskalering i programmet (kilde: Programmets SSD).....	24
Figur 6: Programmet og prosjektenes risikomatrise	27
Figur 7: Samlet, overordnet tidsplan basert på delprosjektenes tids- og milepælsplaner (kilde: EKS) 28	
Figur 8: Overordnet plan for gjennomføring av programmet (Kilde: Programmets SSD).....	29
Figur 9: Overordnet leveranseplan på programnivå (Kilde: Programmets SSD).....	29
Figur 10: BRs tidsplan. BR har inkludert Digdirs milepæler i tidsplanen for å vise avhengighetene mellom Digdir og BRs leveranser.	30
Figur 11: Programmets PNS.....	34
Figur 12: Vår PNS.....	42
Figur 13 S-kurve (Mill. kr ekskl. mva.)	46
Figur 14 Tornadodiagram (relativ varians).....	46

Liste over forkortelser og forklaringer

Forkortelser

DFD – Distrikts- og forvaltningsdepartementet

KDD – Kommunal- og distriktsdepartementet

Digdir - Digitaliseringsdirektoratet

SKE - Skatteetaten

BR - Brønnøysundregistrene

SSB – Statistisk sentralbyrå

IDK – Interdepartementalt koordineringsforum

Forklaringer

Navn på program og prosjekt:

- Program Nye Altinn
- Prosjekt Digdir – Modernisering av Altinn
- Prosjekt SKE – REALT
- Prosjekt BR - Reetablering av Altinn II-tjenester på Altinn 3
- Prosjekt SSB – Reetablering av Altinn II-tjenester på Altinn 3

1 Innledning

1.1 Beskrivelse av programmet Nye Altinn

Altinn-løsningen sørger i dag for digital dialog mellom offentlige virksomheter, innbyggere, næringsliv og offentlig sektor. Nåværende versjon (Altinn II) ble opprettet i 2010. Altinn II er nå ved «end of life» og tilfredsstillende ikke lenger krav til sikkerhet, regulatoriske bestemmelser, GDPR og funksjonelle krav knyttet til universell utforming.

Eksisterende avtaler tilknyttet drift av plattform og support på programvare utløper i juni 2026. Dette krever rask avvikling av Altinn II. Tjenester som i dag finnes på Altinn II må av den grunn flyttes over til ny modernisert løsning (Altinn 3). Dette innebærer at løsninger som utgjør Altinn 3 må ferdigstilles og anslagsvis 350 tjenester og 520 skjemaer hos ulike tjenesteeiere må overføres fra Altinn II til Altinn 3 innen juni 2026. Det legges til grunn at alle resterende tjenester som finnes på Altinn II må avvikles innen Altinn II “skruses av”.

Programmet skal sikre at Altinn kan fortsette å være en sentral løsning for sikker og effektiv offentlig digitalisering, og å unngå at hver enkelt virksomhet må lage sine egne selvstendige løsninger for bl.a. innrapportering fra næringslivet og kommunikasjon med innbyggere og frivillig sektor. Programmets mål er å modernisere Altinn, reetablere tjenester og utvikle Altinn II perioden 2023- juni 2026.

Prosjektet Modernisering av Altinn omhandler utarbeidelse av ny Altinn løsning (Altinn 3). Prosjektet har pågått siden 2018 og skal modernisere plattformen, samt flytte/reetablere tjenester hos store tjenesteeiere over på ny plattform. Prosjektet har dermed avhengigheter mot alle virksomhetene som har tjenester i dagens Altinn-løsning. Dette omfatter per februar 2023 67 tjenesteeiere, der Statistisk sentralbyrå (SSB), Skatteetaten (SKE) og Brønnøysundregistrene (BR) er de største. Modernisering av Altinn gjennomføres av Digitaliseringsdirektoratet (Digdir), som eier dagens Altinn-løsningen.

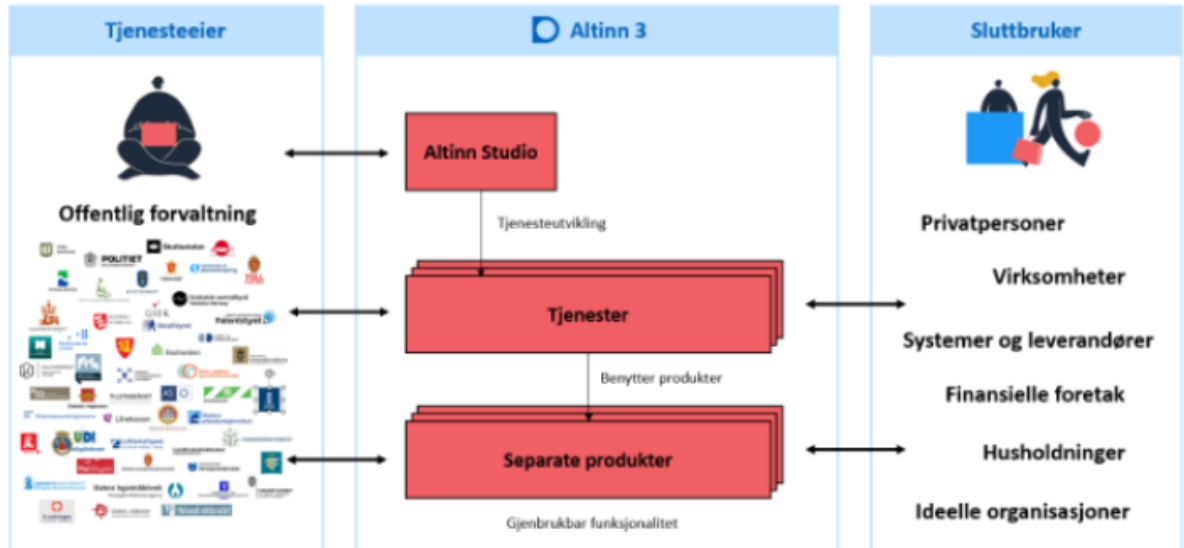
Digdir, BR, SSB og SKE har etablert egne prosjekter med egne styringsdokumenter som inngår i programmet. Programmet Nye Altinn har følgende arbeidsomfang for de respektive prosjektene som inngår i programmet:

- Prosjekt Digdir – Modernisering av Altinn:
 - Modernisering av Altinn
 - Dialogporten, felles nasjonal arbeidsflate
 - Bistand til reetablering av tjenester på Altinn 3 og avvikling av tjenester på Altinn II
 - Avvikling av Altinn II-plattformen
- Prosjekt SSB – Reetablering av SSBs Altinn II-tjenester på Altinn 3:
 - Overgang til skybasert datainnhenting og utfasing av Altinn II
- Prosjekt BR - Reetablering av BRs Altinn II-tjenester på Altinn 3:
 - Reetablering av Brønnøysundregistrenes tjenester på Altinn 3 og utfasing av tjenester på Altinn II
- Prosjekt SKE – REALT:
 - Reetablering av tjenester gjennom Dialogporten og utfasing av tjenester på Altinn II

Digdir har rollen som programeier og har hovedansvaret for gjennomføringen av programmet Nye Altinn, herunder legge til rette for at Altinn II kan fases ut innen fastsatt sluttdato. SKE, SSB og BR er ansvarlige for egen fremdrift, aktiviteter og beregningsgrunnlag beskrevet i de respektive sentrale

styringsdokumentene. Digdir ivaretar også dialogen og samarbeidet med øvrige tjenesteeiere som skal reetablere sine tjenester på Altinn 3.

Målbildet for programmet Nye Altinn blir i sentralt styringsdokument for programmet gjengitt i følgende figur:



Figur 1: Målbildet for nye Altinn

Figuren over viser grensesnittene mellom tjenesteeiere, plattform (Altinn 3) og sluttbruker. Målbildet underbygger følgende hovedaktiviteter for programmet Nye Altinn:

- Ferdigstilling av Altinn 3-plattformen
- Overføring av dagens tjenester fra Altinn II til Altinn 3
 - SSB, SKE, BRREG har i denne forbindelse utarbeidet egne forprosjekt for reetablering av sine tjenester
 - Alle øvrige virksomheter som skal reetablere sine tjenester vil bli støttet via Digdir sitt prosjekt
- Sikre at sluttbrukere, herunder tredjepartsleverandører av tjenester, får tatt i bruk løsningen på Altinn 3.

Tabellen under viser prosjektenes estimerte kostnadsomfang (P35), samt andelen som forutsettes egenfinansiert over eksisterende tildelinger og budsjetter

Tabell 1: Prosjektenes estimert kostnadsomfang for programmet Nye Altinn (ekskl. mva., 2024-kroner)

Prosjekt	Styringsmål (P35)	Egen-finansiering	Finansierings-behov	Fordelt 2024	Fordelt 2025	Fordelt 2026
SSB	73	35	38	18,6	18,2	1,1
Brønnøysundregistrene	122	0	122	53,5	56,8	11,7
Skatteetaten	448	0	448	179,2	179,2	89,6
Digdir	322	66	256	150,9	88,6	16,6
Programoverbygg	59	0	59	25,2	18,9	14,8

Programmets anbefalte styringsramme (P50) og kostnadsramme (P85) for det totale satsningsforslaget er beregnet til henholdsvis 1 112 mill. kroner ekskl. mva. og 1 346 mill. kroner ekskl. mva. (2024.kroner)

1.2 Om kvalitetssikringen

Dette er en ekstern kvalitetssikring (KS2) av programmet Nye Altinn, med tilhørende prosjekter. Kvalitetssikringen gjøres på oppdrag for Finansdepartementet og Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet.

Programmet gjennomgikk en første runde med KS2 i tidsrommet mai til august i 2023. Det ble da ikke tilrådt gjennomføring basert på fremlagt gjennomføringsplan. Denne rapporten utgjør andre runde med KS2 og er utarbeidet i tidsrommet januar til mars 2023.

Formålet med ekstern kvalitetssikring er å gi oppdragsgiver en uavhengig vurdering av det foreliggende styringsgrunnlaget, og om dette er tilstrekkelig som beslutningsunderlag, jamfør de krav som er stilt i rundskriv R-108 og tilhørende veiledningsmaterieell fra Finansdepartementet. Oppdraget er utført i henhold til Rammeavtalen om ekstern kvalitetssikring av konseptvalgutredninger og forprosjekt for store statlige investeringsprosjekter og bilag 1 til Rammeavtalen, punkt 1.3 *Innholdet i KS2*.

Fra avropet for KS2-opdraget fremgikk følgende prosjektspesifikke føringer og merknader:

- Kvalitetssikringen av underlaget må sees i lys av at prosjektet er i gjennomføring
- Etersom det ikke er gjennomført KVU/KS1 er det ikke grunnlag for å vurdere oppfølgingen fra et konseptvalg eller oppdatert samfunnsøkonomisk analyse i lys av konseptvalget
- Det er utarbeidet en forenklet samfunnsøkonomisk analyse og det foreligger en teknisk endringslogg. Konsulenten skal gjøre en overordnet vurdering av den samfunnsøkonomiske lønnsomheten av tiltaket med utgangspunkt i den forenklete samfunnsøkonomiske analysen og ev. gevinstrealiseringsplan og kostnadsbilde for prosjektet.
- Etersom prosjektet er i gjennomføringsfase, er kontraktstrategien gitt. Det vil fortsatt være hensiktsmessig at konsulenten vurderer og gir relevante anbefalinger om videre oppfølging av den valgte kontraktstrategien.
- Altinn 3 skal begrenses til et minimum av hva som er nødvendig for å etablere ny plattform og reetablering av tjenester. Omfang skal vurderes i lys av dette og det skal foreslås ev. kuttmuligheter.

KS2 er gjennomført med bakgrunn i disse føringer og merknader.

1.2.1 Dokumentunderlag, avklaringsnotater og møteoversikt

EKS mottok oppdatert styringsdokumentasjon for en første gjennomgang 04.12.2023. Oppstartmøte ble i henhold til plan avholdt 03.01.2023 og endelig Avrop ble oversendt 06.01.2023. Følgende dokumenter er mottatt.

Tabell 2: Dokumentliste

Utarbeidet av	Dokumentnavn
Program	Innspill til mandat - Program Nye Altinn.pdf (332037)
	Program SSD Nye Altinn v2.pdf (332038)
	Program SSD Vedlegg 1 Kvalitetssikring av Nye Altinn - felles (332039)
	Program SSD Vedlegg 2 Forenklet SØA - Nye Altinn v2.pdf (332040)
	Program SSD Vedlegg 3 Gevinstrealiseringsplan v2.pdf (332041)
	Program SSD Vedlegg 4 Basisestimat program Digdir v2.xlsx (332042)
	Program SSD Vedlegg 4 Basisestimat program Digdir v2.xlsx (332042)

	Program SSD Vedlegg 5 Presentasjon av Nye Altinn kostnadsram (332043)
	Program SSD Vedlegg 6a_Regneark for estimering og usikkerhet (332044)
	Program SSD Vedlegg 6b_Regneark for estimering og usikkerhet (332045)
	Program SSD Vedlegg 7 Risikovurdering og personvernkonskvensv (332046)
	Program SSD Vedlegg 8 Beskrivelse av sentrale datoer knyttet t (332047)
	Program SSD Vedlegg 9 Endringslogg i programmet v1.pdf (332048)
Prosjekt BR	Prosjekt BR Sentralt styringsdokument Reetablering av BRs Alti (332049)
	Prosjekt BR Vedlegg 1 BRs Grunnkalkylen v2.xlsx (332050)
	Prosjekt BR Vedlegg 2 BRs tjenester i Altinn v2.pdf (332051)
	Prosjekt BR Vedlegg 3 BRs tjenester og Altinn 3 funksjonalit (332052)
	Prosjekt BR Vedlegg 4 BRs Kontraktstrategi v1.pdf (332053)
	Prosjekt BR Vedlegg 5 BRs Detaljert plan A23 - avhengigheter (332054)
	Prosjekt BR Vedlegg 6 BRs Endringslogg v1.1.pdf (332055)
Prosjekt Digdir	Prosjekt Digdir SSD Prosjekt modernisering Altinn v2.pdf (332056)
	Prosjekt Digdir SSD Vedlegg 1 Løsningsforslag Tjenesteutviklin (332057)
	Prosjekt Digdir SSD Vedlegg 2 Løsningsforslag Reetablering og (332061)
	Prosjekt Digdir SSD Vedlegg 3 Løsningsforslag Autorisasj (332062)
	Prosjekt Digdir SSD Vedlegg 4 Løsningsforslag Arbeidsflate for (332063)
	Prosjekt Digdir SSD Vedlegg 5 Løsningsforslag Formidlingstjene (332064)
	Prosjekt Digdir SSD Vedlegg 6 Løsningsforslag Meldingstjenes (332065)
	Prosjekt Digdir SSD Vedlegg 7 Løsningsforslag Varsling v2.pdf (332066)
	Prosjekt Digdir SSD Vedlegg 8 Løsningsforslag Dialogport (332067)
	Prosjekt Digdir SSD Vedlegg 9 Løsningsforslag Flytting av lagr (332068)
	Prosjekt Digdir SSD Vedlegg 10 Løsningsforslag Avvikling av dr (332058)
	Prosjekt Digdir SSD Vedlegg 11, Basisestimat for prosjekte (332059)
	Prosjekt Digdir SSD Vedlegg 12 Endringslogg i prosjekt (332060)
Prosjekt SKE	Prosjekt SKE SSD REALT v2.pdf (332069)
	Prosjekt SKE Vedlegg 1 REALT - Estimerer og estimeringsmode (332070)
	Prosjekt SKE Vedlegg 2 REALT - Status november 2023 v2.pdf (332071)
	Prosjekt SKE Vedlegg 3 REALT - Detaljplan for tjenesten (332072)
	Prosjekt SKE Vedlegg 4 REALT - Endringslogg v1.pdf (332073)
Prosjekt SSB	Prosjekt SSB Utfasing av Altinn II - Styringsdok v2.pdf (332452)
	Prosjekt SSB Ressursoversikt og kostnadsestimat v2.xlsx (332075)
	Prosjekt SSB Endringslogg for prosjekt v1.pdf (332074)

I tillegg ble følgende dokumenter ettersendt:

- Mandat for programmet
- Oppdatert SSD for SSB
- Gantt-diagram i høyere oppløsning for Modernisering av Altinn-prosjektet (Digdir).
- Oppdaterte kostnadsark fra BR og SKE

Det har i forbindelse med kvalitetssikringen blitt utarbeidet flere avklaringsnotater. Følgende notater har blitt oversendt iløpet av KS2.

Tabell 3: Liste over notater

Dato	Dokument	Tema
19. 01	Notat 1	Omfang, Gjennomføring (Tidsplan, endringsstyring, nyttstyring og kontraktstrategi), Kostnader, Gevinstrealisering
30.01	Avklaringsnotat 06 ¹	Estimeringsmetodikk og bruk av påslagsmodell (Digdir)
30.01	Avklaringsnotat 07	Estimeringsmetodikk (SKE)

I tillegg ble Brønnøysundregistrene bedt om å vurdere og oppdatere avklaringsnotat fra første runde av KS2 vedrørende grensesnitt mot andre satsinger i etaten. Avklaringsnotatene ble besvart utfyllende og utgjorde sammen med SSD fyllestgjørende underlag for videre KS2.

Gjennom kvalitetssikringen har det blitt gjennomført arbeidsmøter med samtlige av prosjektene underlagt programmet, samt selve programmet. Følgende møter har blitt avholdt:

Tabell 4 Liste over møteaktivitet mellom EKS og prosjekt/program/departementet

Møte:	Dato:
Oppstartsmøte	3. januar
Avklaringsmøte Modernisering av Altinn	8. januar
Avklaringsmøte SKE	10. januar
Avklaringsmøte BR	10. januar
Avklaringsmøte SSB	11. januar
Avklaringsmøtet Programmet	12. januar
Presentasjonsmøte av Notat 1	23. januar
Kostnadsestimat og estimatusikkerhet Modernisering av Altinn	26. januar
Kostnadsestimat og estimatusikkerhet SKE	29. januar
Kostnadsestimat og estimatusikkerhet SSB	2. februar
Kostnadsestimat og estimatusikkerhet BR	2. februar
Kostnadsestimat og estimatusikkerhet SKE (ekstra møte)	5. februar
Felles gruppeprosess	15. februar
Sluttpresentasjon	4. mars

1.2.2 Avgrensinger:

Basert på avropet er følgende rammer og avgrensinger er lagt til grunn for kvalitetssikringen:

- Konseptvalg om å videreføre Altinn-plattformen er tatt og vurderes ikke som en del av denne KS2.
- Hensiktsmessigheten med videreføring og modernisering av Altinn er derav heller ikke vurdert. KS2 anerkjenner verdien av dagens Altinn-løsning og oppfatter satsingen som relevant og nyttig uten at dette er vurdert i nærmere detalj.
- KS2 har ikke vurdert alternative løsninger til en modernisering av Altinn-plattformen.
- I KS2 legger vi frem vurderinger og tilrådninger ment å bidra til en vellykket gjennomføring av det forelagte programmet med delprosjekter.

¹ Nummerering av avklaringsnotater ble videreført fra første runde. Det er i alt oversendt to avklaringsnotater i forbindelse med andre runde av KS2.

1.3 Hovedtilrådninger fra første runde KS2 (vår 2023)

Programmet gjennomgikk en første runde med KS2 i tidsrommet mai til august i 2023. Det ble da ikke tilrådt gjennomføring basert på fremlagt gjennomføringsplan, hvorpå det ble gitt seks hovedtilrådninger. Departementene sluttet seg i stort til disse tilrådingene, og programmet med tilhørende prosjekter fikk i oppdrag å oppdatere styringsdokumentasjonen med bakgrunn tilrådninger gitt i KS2. Oppdateringene ble gjennomført høsten 2023. Nedenfor gis en vurdering av i hvilken grad disse tilrådingene er blitt fulgt opp.

Tilråding 1: Rammebetingelsene for tidsplanen bør undersøkes nærmere.

- Vi bemerker oss at DigDir har undersøkt rammebetingelsene for tidsplan, med konsekvens at ny sluttdato for avvikling av Altinn II settes til juni 2026.

Tilråding 2: Ny revidert tidsplan må sannsynliggjøre at programmet som helhet kommer i mål med utfasing av Altinn II og etablering av Altinn 3.

- Det er utarbeidet oppdaterte fremdrifts- og tidsplaner, samt milepælsplaner for programmet og alle prosjektene.
- Tidsplanene er av varierende detaljeringsgrad hos de ulike, men vi finner at tidsplanene i tilstrekkelig grad sannsynliggjør at hele programmet nå kommer i mål.
- Det vises til kapittel 5.2 for våre vurderinger og anbefalinger knyttet til eksisterende tidsplaner.

Tilråding 3: Nye estimater må utarbeides på bakgrunn av revidert tidsplan

- Samtlige prosjekter har oppdatert sine grunnkalkyler med bakgrunn i revidert tidsplan, og kritiske aktiviteter som ligger til grunn for gjennomføringen.
- Vi bemerker at det har vært en betydelig kostnadsøkning utover det som kan tilskrives revidert tidsplan. Dette omtales nærmere i kapittel 6 i denne rapporten.

Tilråding 4: Planlegg anskaffelsene i tid, og sørg for rettidig og samordnet dialog med markedet.

- Programmet har utarbeidet en samlet oversikt for innleie og beskriver hvordan markedsdialog kan koordineres.
- Programmet viser for øvrig til god respons i markedet på de anskaffelsene som allerede er foretatt.

Tilråding 5: Vi tilrår at man revurderer nyttestyring og smidig metodikk på programnivå og i Digdirs prosjekt

- Prosjektene legger til grunn smidige prinsipper/metodikk der hvor det er hensiktsmessig. Vi støtter denne strategien.
- Programmet er ikke lengre nyttestyrt og legger til grunn et fastsatt omfang som skal leveres.

Tilråding 6: Vi tilrår et klart mandat fra DFD til programmet.

- Det er utarbeidet et mandat for programmet. Øvrig styringsdokumentasjon er i tråd med de føringer som gis i mandatet.

Vår vurdering:

Vi finner at hovedtilrådingene gitt i første runde av KS2 er fulgt opp i tilstrekkelig grad. Vi viser her også til Notat 1 som påpekte kun mindre uklarheter og mangler i fremlagt dokumentasjon.

2 Grunnleggende forutsetninger

Iht. statens prosjektmodell skal kvalitetssikringen vurdere 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 vurderes dette punktvis. Vi viser også til Vedlegg 1 – Notat 1 for en redegjørelse rundt vår første tilbakemelding på underlagsdokumentasjonen som ble forelagt KS2.

2.1 Vurdering av de Sentrale styringsdokumentene

Er underlagsmaterialet komplett eller er det grunnleggende mangler i dokumentasjonen?

Det er lagt frem fem sentrale styringsdokument inklusive vedlegg til KS2, et for hvert av de fire delprosjektene, samt et for programmet.

Styringsdokumentene har i hovedsak lik oppbygging og er i henhold til R-108 kapittel 8, hvorpå temaene overordnede rammer, prosjektstrategi og prosjektstyringsbasis omtales med relevante underkapitler. Vi finner med bakgrunn i dette at underlagsmaterialets kompletthet og innhold er i henhold til de minimumskrav som stilles til et forprosjekt i statens prosjektmodell, og danner tilstrekkelig underlag for KS2.

Er prosjektet veldefinert og entydig avgrenset?

Vi finner at overordnet omfang er tilstrekkelig avgrenset og beskrevet, med ryddig grensedragning mot andre prosjekter/satsninger for de ulike prosjektene som inngår i programmet. Det er ikke beskrevet utvikling av ny funksjonalitet hos tjenesteeierne. Det legges kun opp til videreføring av eksisterende løsninger.

Basert på dette anser vi prosjektet som tilstrekkelig avgrenset i henhold til IT-prosjekt i statens prosjektmodell. Vi bemerker at teknisk omfang ikke er fullstendig avklart. Dette kan medføre at løsningene blir teknisk mer kompliserte eller komplekse enn forutsatt, som igjen kan medføre nye føringer knyttet til funksjonalitet. Et eksempel på dette er innføringen av «Fullmaktsgrupper», som reetableringsprosjektene måtte innta i sine oppdaterte kostnadsestimater høsten 2023.

Foreligger det en endringslogg fra KVU-fasen?

Prosjektene som inngår i programmet har ikke gjennomgått KVU, og det foreligger derfor ingen endringslogg fra KVU-fasen.

Foreligger det en gevinstrealiseringsplan?

Det foreligger en gevinstrealiseringsplan for programmet, beskrevet i vedlegg 3 til programmets SSD. Vedlegget redegjør for prosjektets effektmål, gevinster, sammenhengen mellom disse og hvordan gevinstene er avledet fra den samfunnsøkonomiske analysen. Vedlegget inneholder også gevinstkart og ansvarsmatrise, i tillegg til selve gevinstrealiseringsplanen. I SSD for programmet fremgår det at det vil jobbes videre med å detaljere gevinstene gjennom programperioden.

2.2 Programmet og prosjektenes målstruktur

2.2.1 Samfunns mål

I Concept-veileder nr. 10 gis følgende definisjon for Samfunns mål:

«Samfunns mål er et uttrykk for den nytte eller verdiskaping som et investeringstiltak skal føre til for samfunnet. Samfunns målet skal vise eiers intensjon og ambisjon med tiltaket.»

Følgende samfunns mål ligger til grunn for Programmet, Digdir, BR, SSB og SKE:

- *Programmet Nye Altinn skal sikre at det opprettholdes en effektiv og sikker digital utveksling av informasjon mellom virksomheter i offentlige sektor, innbyggere og næringsliv.*
- *En modernisert plattform legger til rette for utvikling av fremtidige tjenester som møter nye behov sikkert og effektivt*

BR beskriver i tillegg et prosjektspesifikt samfunns mål som:

- *Opprettholdelse av registertjenester for tillit i samfunnet.*

SKE beskriver sitt prosjektspesifikke samfunns mål som:

- *Samfunnet har effektiv og sikker tilgang til Skatteetatens Altinn-baserte tjenestetilbud i programperioden.*
- *Utførelsen av samfunnsoppdraget som er gitt Skatteetaten styrkes på sikt ved at etatens evne til å oppfylle strategiske ambisjoner om tilstedeværelse i digitale økosystemer, innebygd etterlevelse og økt endringsevne forbedres med innføring av Dialogporten*

Vår vurdering av samfunns mål:

Vi vurderer at samfunns målet ivaretar et tilstrekkelig gevinstbilde som tjenesten i prosjektene er ment å gi. Det danner derav en relevant rammebetingelse for hensikten og målsetningen for tiltakene som inngår i programmet Nye Altinn.

Det bemerkes at det felles samfunns målet og SKE sitt prosjektspesifikke samfunns mål også ivaretar tilrettelegging for fremtidig utvikling. Dette er en hensiktsmessig ambisjon, men det understrekes at målets utstrekning må ses i lys av mandatet om reetablering og i stort ikke åpner opp for omfang utover dette.

2.2.2 Effektmål

I Concept-veileder nr 10 gis følgende definisjon for effektmål:

«Effektmål er et uttrykk for den direkte effekten av tiltaket, for eksempel den virkningen/ effekten tiltaket skal føre til for brukerne. Effektmålene skal være avledet av samfunns målet.»

Følgende effektmål er lagt til grunn for de ulike prosjektene som inngår i programmet:

Programmet / Modernisering av Altinn:

- E1 – Det opprettholdes en effektiv digital dialog mellom virksomheter i offentlig sektor, innbyggere og næringsliv.
- E2 – Altinn 3 ivaretar regulatoriske krav på en bedre måte enn Altinn II.
- E3 – Altinn 3 tilrettelegger for videre utnyttelse av plattformen og bidrar til økt effektivitet for offentlig sektor, næringsliv og innbyggere.

Brønnøysundregistrene:

- Det opprettholdes en effektiv digital dialog mellom etaten og brukerne
- Ivarettatte regulatoriske krav på en bedre måte enn på Altinn II

Skatteetaten:

- Det skal ikke oppstå negativ påvirkning mht. etterlevelse, registerdata og tillit ifm. omleggingen fra Altinn2 til Altinn3 i programperioden
- Altinn 3 ivarettar regulatoriske krav på en bedre måte enn Altinn II, og legger med det til rette for at nye brukergrupper kan benytte Skatteetatens tjenester.
- Altinn 3 m/Dialogporten tilrettelegger for mer fleksibel bruk av plattformen og bidrar til økt effektivitet for offentlig sektor, næringsliv og innbyggere
- Utvikling på egen plattform ihht etatens strategi og bruk av Dialogporten øker etatens endringsevne. Unødvendig binding til Digdirs teknologiplattform og forvaltningsløp reduseres

Statistisk sentralbyrå:

- Lavere tids- og ressursbruk til utvikling og forvaltning av SSBs skjematjenester på Altinn; ref. effektmål E3 i programmets styringsdokument
- Lavere tids- og ressursbruk til forvaltning av SSBs interne datafangstrelaterte løsninger og tjenester
- Stabil eller redusert oppgavebyrde (tidsbruk) for næringslivet; ref. effektmål E1-E3 i programmets styringsdokument
- Stabil eller forbedret datakvalitet; ref. effektmål E1-E3 i programmets styringsdokument

Vår vurdering av effektmål:

Programmets effektmål anses å være godt beskrevet med undermål og målbare indikatorer. Det kunne med fordel fremgått mer eksplisitt at en sentral effekt ved programmet er reetablering av eksisterende tjenester hos tjenesteeierne. Dette kan likevel leses ut av effektmål E1.

Effektmålene som inngår i de ulike prosjektene anses som relevante og tilstrekkelig avgrenset i henhold til mandat om reetablering av eksisterende tjenester. At det i hovedsak er opprettholdelse av eksisterende funksjonalitet og unngåelse av negative konsekvenser som gjenspeiles, underbygger dette. Prosjektene effektmål peker tilbake på programmets, noe som sikrer konsistens på tvers av satsningene, til tross for ulik ordlyd.

Vi anser at de forelagte effektmålene kan legges til grunn for det videre arbeidet, men understreker at det spesielt for prosjektene må begrenses til effekter som kan oppnås gjennom reetablering.

2.2.3 Resultatmål

I Concept-veileder nr. 10 gis følgende definisjon for resultatmål:

«Resultatmål angir de konkrete indikatorer/måltall og egenskaper som skal være oppnådd ved realiseringen/leveransen av tiltaket/prosjektet. Resultatmålene måles ved prosjektets ferdigstilling.»

Fra mandat fremgår det at programmet og underliggende prosjekter skal styre etter følgende rangering:

1. Tid
2. Kostnad
3. Kvalitet

Tabellen under viser programmets resultatmål:

ID	Beskrivelse
R1	Altinn 3 er etablert med nødvendig funksjonalitet for alle produkter
R2	Alle relevante tjenester er reetablert på Altinn 3
R2-1	SSBs tjenester er reetablert
R2-2	SKEs tjenester er reetablert
R2-3	BRs tjenester er reetablert
R2-4	Øvrige relevante tjenester er reetablert
R3	Data er flyttet fra Altinn II til Altinn 3
R4	Avtaler for Altinn II er avviklet innen 19. juni 2026
R5	Altinn II er stengt for bruk innen 19. juni 2026
R6	Altinn II er dekommisjonert innen 31.12.2026

I tillegg til disse operer DigDir (Modernisering av Altinn), SKE og SSB med egne formuleringer knyttet til sine resultatmål. Det vises til de respektive styringsdokument for prosjektenes egne resultatmål.

Vår vurdering av resultatmål:

Basert på at programmet og prosjektene er tidskrisiske, med hovedsakelig fastsatt omfang, anses det som hensiktsmessig at tid prioriteres som øverste overordnede resultatindikator. I dette ligger det at programmet ikke vil nå sine mål innenfor rammene av satsingen om man går over sluttdato.

Vi erfarer gjennom vår kvalitetssikring at prosjektene slutter seg til den prioritering av resultatmål som gis i programmets mandat, men bemerker at dette med fordel kan fremgå mer eksplisitt i alle de fire prosjektenes SSD.

At tid rangeres øverst er å anse som noe særegent, men reflekterer et viktig aspekt ved programmet som helhet og hvert enkelt delprosjekt. Det er viktig at dette fremkommer for evt. nye lesere av styringsdokumentasjonen. Det bemerkes at alle prosjektene har resultatmål knyttet til dato for ferdigstillelse og i så måte anerkjenner konsekvensen av at tid prioriteres øverst.

2.3 Krav

Krav til løsningen er i liten til ingen grad omtalt i styringsdokumentasjonen. Krav er normalt et viktig styringsverktøy for å sikre tiltakets måloppnåelse, både for effektmål og resultatmål. For tiltakene som inngår i denne satsningen er funksjonelt omfang, og herunder krav, gitt i føringen om reetablering av dagens tjenester.

Vi påpeker likevel at det er risiko for at mangelen på tekniske krav kan medføre uklare retningslinjer og rammer for utviklingen av tjenester på Altinn 3.

Det anbefales at prosjektene i det videre prosjektarbeidet baserer seg på eksisterende tjenester som utgangspunkt for krav til tjenester som skal reetableres. Dette vil danne grunnlag for styring av kvalitet på løsningene, og ivareta føringen om reetablering. Sammen med tydelige kriterier for "godt nok", altså når en tjeneste er re-etablert.

3 Omfang

3.1 Underlag fra styringsdokumentene

Av programmets mandat heter det at:

Programmet skal ha som mål å modernisere Altinn, reetablere tjenester og avvikle Altinn II perioden 2023- juni 2026.

Videre spesifiseres det i programmets SSD at:

Videreutvikling av tjenester, utover det som er nødvendig for å gjennomføre reetableringen, er utenfor programmets omfang.

Overordnet har programmet to hoveddeler

Etablere Altinn 3 og fase ut Altinn 2

Arbeidet med å etablere Altinn 3 har pågått siden 2018. Det utløsende er utdatert teknologi, men ambisjonene er høyere enn en ren re-etablering på ny plattform. Det er blant annet gjort omfattende grep rundt modularisering, modernisering og støtte for regulatoriske krav som for eksempel universell utforming.

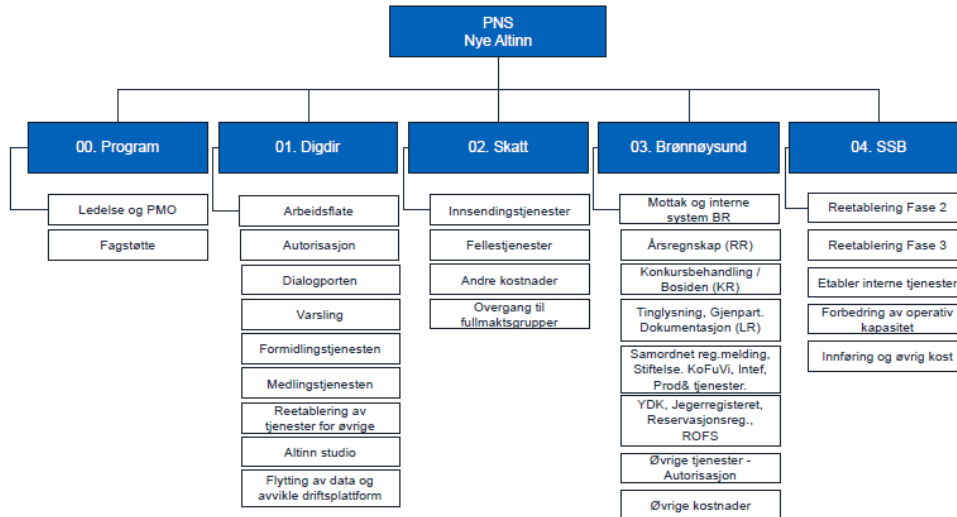
Reetablere / Flytte tjenester fra Altinn 2 til Altinn 3

I parallell med at Altinn 3 etableres, må tjenester flyttes over slik at Altinn 2 kan utfases. Altinn brukes av mange virksomheter, og denne jobben er stor og tidskritisk. Alle tjenester som finnes i dag må erstattes av en ny, tilsvarende med på Altinn 3. Nødvendig funksjonalitet må etableres i Altinn 3 før virksomhetene kan flytte sine tjenester. I tillegg har flere virksomheter maskin-til-maskin integrasjon med Sluttbrukersystemer, typisk økonomisystemer, systemer for booking av hotellrom osv. På grunn av en stram tidsplan og lange avhengighetskjeder, må omfanget begrenses til re-etablering av minimumsløsninger for å sikre gjennomføring innenfor tidsfristen.

Arbeidsomfanget for de fire prosjektene oppsummeres som følgende i SSD for programmet:

- Prosjekt Digdir – Modernisering av Altinn:
 - Modernisering av Altinn
 - Dialogporten, felles nasjonal arbeidsflate
 - Bistand til reetablering av tjenester på Altinn 3 og avvikling av tjenester på Altinn II
 - Avvikling av Altinn II-plattformen
- Prosjekt SSB – Reetablerings av SSBs Altinn II-tjenester på Altinn 3:
 - Overgang til skybasert datainnhenting og utfasing av Altinn II
- Prosjekt BR - Reetablering av BRs Altinn II-tjenester på Altinn 3:
 - Reetablering av Brønnøysundregistrenes tjenester på Altinn 3 og utfasing av tjenester på Altinn II
- Prosjekt SKE – REALT:
 - Reetablering av tjenester gjennom Dialogporten og utfasing av tjenester på Altinn II

Hvert av prosjektene har utarbeidet prosjektnedbrytningsstrukturer som gjenspeiler innholdet i de ulike. Det vises til de respektive styringsdokumentene eller vedlegg 1 til denne KS2-rapporten for dokumentasjon. Nedenfor vises programmets samlede PNS.



Figur 2 PNS Nye Altinn (Kilde: Programets SSD)

3.2 Vår vurdering

Som beskrevet over ligger det som en føring i styringsdokumentet at *Videreutvikling av tjenester, utover det som er nødvendig for å gjennomføre reetableringen, er utenfor programmets omfang.*

Fra avrop for KS2 fremgår det videre at EKS skal vurdere programmets omfang i lys av «*et minimum av hva som er nødvendig for å etablere ny plattform og reetablere tjenester*».

Det er naturlig å se omfang i tre dimensjoner:

- Omfang av ny plattformløsning
- Omfang knyttet til antall tjenester og skjemaer
- Ambisjonsnivå med hensyn til reetablering av skjemaene.

Det er ulike ambisjoner i Digidirs Moderniseringsprosjekt og de øvrige virksomhetenes reetableringsprosjekter. Blant reetableringsprosjektene er det igjen ulikheter mellom BR og SSB som benytter Altinn Studio og SKE som reetablerer på egen tjenesteutviklingsplattform. Vi bemerker med bakgrunn i dette at programmets omfang må vurderes på ulike nivå.

Omfang av ny plattformløsning:

Prosjektet Modernisering av Altinn tilbyr en ny modulær plattform, samt ny funksjonalitet gjennom Dialogporten. Prosjektet er dermed mer enn en ren videreføring av dagens Altinn II-løsning. Der Altinn II er et verktøy for å lage skjema med integrerte tilleggstjenester, skal Altinn 3 utvikles som en samling separate fellestjenester. Det betyr at Altinn 3 gir virksomheter mulighet til å bruke fellestjenester i Altinn, slik som Meldingstjenesten, Varsling og Autorisasjon, uten å måtte benytte seg av skjemaautviklingsverktøyet Altinn Studio. Dette gjør at virksomheter med egenutviklede tjenester, slik som SKE, også kan benytte et utvalg av de nasjonale fellestjenestene i Altinn 3 på en hensiktsmessig måte.

Til tross for at Altinn 3 byr på en ny modulær plattform, er prosjektets funksjonelle omfanget basert på kjente tjenester som eksisterer i dagens Altinn II-løsning. Vi vurderer dette å være i tråd med mandat for programmet.

Omfang tilknyttet antall tjenester:

For reetableringsprosjektene ligger det en strengere føring om at det kun er dagens tjenester, skjemaer og løsninger som skal reetableres på modernisert Altinn-plattform. Prosjektene SSD med vedlegg redegjør for sine prosjektomfang og viser detaljert til hva som skal reetableres. Vi har med bakgrunn i denne dokumentasjonen kunne verifisere at omfanget er begrenset til eksisterende skjema, tjenester og løsninger.

EKS finner at SSB, BR og SKE sitt omfang tilknyttet hvilke tjenester som reetableres er i tråd med mandat for programmet.

Omfang tilknyttet kvalitet/ambisjon for reetablerte løsninger:

Programmets mandat spesifiserer ikke ambisjonsnivået for reetableringen av løsninger. Lav modenhet i løsningsbeskrivelser hos de respektive reetableringsprosjektene medfører at det er vanskelig å se av styringsdokumentasjonen:

- hvilket teknisk og funksjonelt omfang/ambisjonsnivå prosjektene (SKE, BR og SSB) legger til grunn.
- hvilke tiltak som iverksettes for å treffe eventuelt besluttet ambisjonsnivå.

Programmets SSD fremhever at videreutvikling, utover det som er nødvendig for reetablering, ikke omfattes av programmets omfang. Vi oppfatter at prosjektene hos BR, SKE og SSB i utgangspunktet tilslutter seg denne ambisjonen, men påpeker at det her foreligger en omfangsrisiko knyttet til det *uspesifiserte ambisjonsnivået* for reetablering. Det er også noe usikkerhet rundt de forskjellige etatenes tolkning av hva som ligger i minimumsløsninger, og hva som ligger i hensiktsmessig modernisering. Dette gir styringsutfordringer med potensielle konsekvenser for både tid og kost i prosjektet.

3.3 Tilrådninger

Omfanget for hva som skal reetableres ligger fast og det foreligger derav ingen tradisjonell kuttliste. Vi anser at dette er i tråd med programmets målsetning, men understreker at styring på omfang i form av kvalitet og ambisjon for reetablering er en sentral suksessfaktor. Dette innebærer også at DigDir's moderniseringsprosjekt må prioritere den funksjonalitet som best mulig ivaretar og legger til rette for en forutsigbar og enklest mulig reetablering av tjenester på ny plattform.

Tilrådninger:

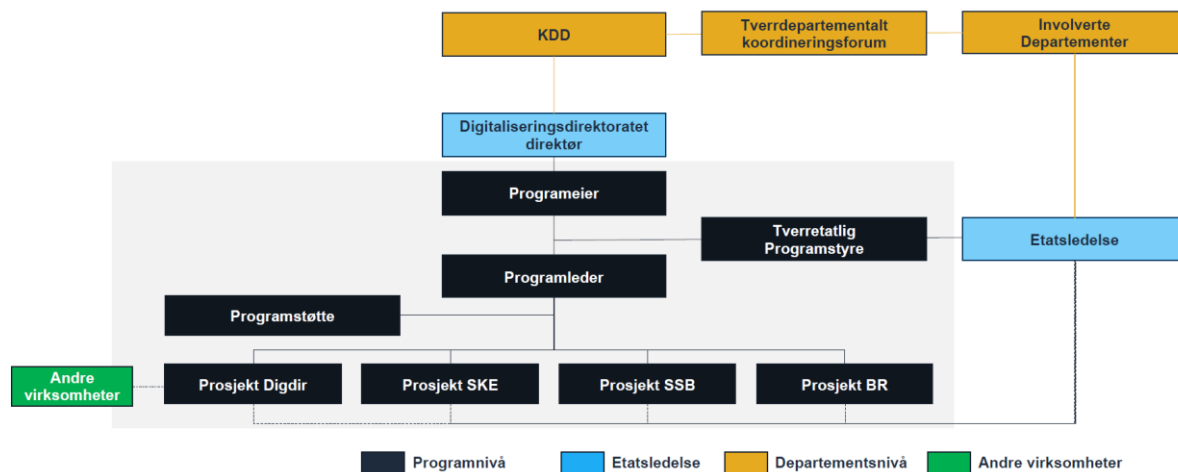
- **Det bør etableres tiltak som sikrer tjenester med *riktig* kvalitet. Eksempler kan være tidlig utprøving, tydelig internkommunikasjon rundt ambisjon i prosjektene, utvetydige og klare stoppkriterier.**
- **Kravarbeid bør bases på eksisterende løsninger, ikke omfattende behovsanalyser.**
- **Etablere bevissthet i organisasjonene rundt at løsningsvalg og gjennomføringsmodell i stor grad styrer omfang. Omfattende prosess gir økte kostnader; eksempelvis vil det å starte på et omfattende arbeid rundt behov og krav, kunne avstedkomme store kostnader og risiko for at hele omfanget ikke leveres.**
- **Det anbefales at departementene tydeliggjør ambisjon om minimumsløsninger som en del av sin bestilling, både til Programmet og de respektive etatene/prosjektene.**

Vi legger til grunn at hensiktsmessige moderniseringer kan gjennomføres, men at virksomhetene som leverer tjenester gjør kost/nytte-vurderinger underveis.

4 Organisering og styring

4.1 Programmets organisering

Kapittel 5.4 i Programmets SSD redegjør for programorganiseringen og programmets styringsstrukturer.



Figur 3 Programorganisering (kilde: Programmets SSD)

Det ligger til grunn tre styringsnivåer for programorganiseringen.

Departement

- DFD har det overordnede ansvar for at programmet blir gjennomført
- Beslutningssaker som berører flere departementer skal legges frem og drøftes i interdepartementalt koordineringsforum
- Saker som skal besluttes i interdepartementalt koordineringsforum skal som hovedregel først ha vært behandlet i tverretatlig programstyre.

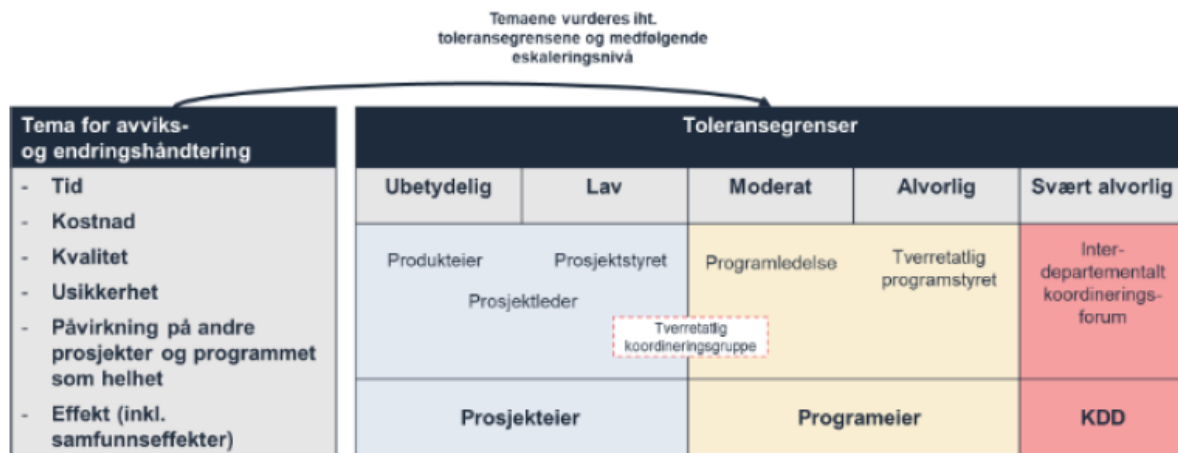
Program

- Programeier, med støtte fra programstyret, er ansvarlig for den helhetlige gjennomføringen av programmet.
- Programstyret gir råd til programeier som er ansvarlig for å beslutte korrigerende tiltak ved avvik på programnivå.
- Ved uenighet har programeier avgjørende beslutningsmyndighet. Andre etater kan løfte denne beslutningen til interdepartementalt koordineringsforum

Prosjekt

- Digdir, SKE, SSB og BR er ansvarlige for å styre sine prosjekter i programmet, og rapportere til programstyret innenfor rammen for programmet
- I tillegg er der på prosjektnivå etablert en tverretatlig koordineringsgruppe, som skal finne konsensus i spørsmål som ligger innenfor relevant toleransegrense. Gruppen har ingen beslutningsmyndighet.

Styringssystemet i programmet baseres på at avgjørelser skal tas på et lavest mulig nivå, for å sikre effektivitet og fremdrift. Det er utarbeidet et eget verktøy for endrings- og avvikshåndtering som plasserer beslutningen på ulike nivå i styringsstrukturen basert på toleransegrenser.



Figur 4 Eskaleringsmekanismer i programmet (kilde: Programmets SSD)

Det er i tilknytning til dette utarbeidet et system for vurdering av toleransegrenser for de ulike tema

Konsekvens	1.Ubetydelig	2.Lav	3.Moderat	4.Alvorlig	5.Svært alvorlig
Tid	Liten eller ingen påvirkning på prosjektenes tidsplaner.	Mindre endringer i tidsplanen på prosjektnivå.	Endringer i tidsplan medfører endringer og/eller økt risiko for øvrige prosjekter, og dermed for programmet.	Endringer i tidsplan medfører vesentlig risiko for at tidsfristen for å slå av Altinn II brytes.	Tidsfristen for å slå av Altinn II brytes.
Kostnader	Ubetydelig økning i kostnader	P35 må potensielt utløses (melde fra dersom aktiviteter går mye over plan og man går over grunnkalkylen)	P50 må potensielt utløses (melde fra dersom aktiviteter går mye over plan og man går over P35)	Melde fra dersom aktiviteter går mye over plan og man går over P50)	Kost kan potensielt gå opp mot P85
Kvalitet (inkl. bruker-behov)	Ubetydelige endringer i kvalitet som påvirker funksjonalitet og brukervennlighet i løsninger/ tjenester	Begrenset grad av endringer på funksjonalitet og brukervennlighet. Påvirker ikke mål og er innenfor brukernes toleransegrenser	Noe endring på funksjonalitet og brukervennlighet. Gir økt trafikk på etatens førstelinje (inntil 10 %) og vil potensielt kunne påvirke mål på programnivå.	Avvik fra funksjonalitet eller andre krav som vil påvirke mål på programnivå. Gir sterk pågang i etatens førstelinje (inntil 50 % økning).	Store avvik på funksjonalitet og/eller andre krav som medfører at enkelte løsninger ikke kan gjøres tilgjengelige eller brukes som tenkt. Brukervennlighet går tapt.

Figur 5 Eksempler på toleransegrenser for eskalering i programmet (kilde: Programmets SSD)

4.2 Prosjektene organisering

De ulike prosjektene er organisert i produktteam med tilhørende støttefunksjoner. Det foreligger rollebeskrivelser og overordnede beskrivelser av styringslinjer innad i de ulike virksomhetene. Det er noe variasjon i både organiseringen, rollebeskrivelsen og styringslinjene på tvers av virksomhetene.

Vi anser dette som naturlig da hver virksomhet har sin egen kultur og «beste praksis». Programmets koordinerende rolle blir derfor sentral for å sikre samordning på tvers og innad i prosjektene.

4.3 Vår vurdering – organisering og styring

Det er et stort fokus i programmet på informasjonsdeling, koordinering, involvering og samordning som anses som en annen sentral kritisk suksessfaktor. Programmet jobber i skrivende stund videre med operasjonalisering av rutiner for endringsstyring, der rammeverket er beskrevet i fremlagte styringsdokumenter. Sentralt i dette rammeverket er:

- Rutiner og strukturer for koordinering mellom prosjektene i programmet
- Strukturer og muligheter for eskalering oppover i linjen, i første omgang i *tverretattlig koordineringsgruppe* og deretter i *tverretattlig programstyre*, der eierdepartementene er representert
- En struktur for endrings- og avvikshåndtering basert på:
 - Definerte tema som skal vurderes ved eventuelle endringer i omfang
 - Kvalitativt definerte toleransegrenser for konsekvenser og innretning på resultatmål (tid, omfang, kvalitet)
 - Føringer for hvilket styringsnivå som kan behandle ulike endringer, basert på toleransegrense

Vi finner at fremlagt styringsdokumentasjon på en akseptabel måte redegjør for styringsprinsipper, styringslinjer, roller og verktøy i programmet og prosjektene.

Det er stort fokus og erkjennelse av i programmet viktigheten av god kommunikasjon på tvers i programmet, med tiltak og organisering som følger dette opp. Fremdriftsplanene er samstemte, og det er tett kontakt mellom partene i programmet. Fremdriften er noe forsinket per nå i forhold til grunnlaget fremlagt for KS2, men partene er kjent med dette og forsinkelsen per nå oppfattes i programmet som håndterbar.

Det er videre positivt at det finnes eskaleringsmuligheter i programmet, med parter som kjenner problemstillingen godt i etablerte fora. Altinn 3 er samtidig et tidskritisk prosjekt, og det er viktig at beslutninger så langt mulig fattes på lavest mulig nivå. Dette reflekteres for øvrig i styringsdokumentene. En slik delegering av myndighet fordrer samtidig at forventningene om stram omfangs- og kvalitetsstyring gjennomsyrrer organisasjonen ned til og med det enkelte utviklingsteamet. Kryssfunksjonelle DevOps-team vil i sin natur være brukerorienterte, og normalt ønske å lage best mulige løsninger for kunden innenfor prosjektomfanget. Det er helt sentralt at programmet og de enkelte prosjektene lykkes med å styre på kvalitet og unngå såkalt gold-plating av løsninger.

Det er videre positivt at programmet har stort fokus på og har fremskyndet arbeidet med utvikling av operasjonalisering av rutiner og prosesser for omfangs- og endringsstyring. Etter vårt skjønn er det behov for å stramme disse opp iht. det rammeverket som gis av styringsdokumentet. Det kan bli behov for relativt raske avgjørelser, gitt tidskritikaliteten av prosjektet, og det er behov for:

- Relativt enkle prioriteringsmekanismer og prioriteringskriterier, basert på parametere som volum og viktighet. Endringsregimet som kan leses av det overordnede rammeverket i fremlagt styringsdokument kan være for omfattende og tidkrevende. Dette gir grunnlag for prioriteringsliste av tjenester/skjemaer, gitt at det mot formodning blir nødvendig å prioritere.
- Dette må være omforente i programmet og i styringsstrukturen opp til og med IDK.

På prosjektnivå vil vi avslutningsvis fremheve viktigheten av at hele programmet, og hvert enkelt prosjekt, er preget av en «sense of urgency». Det er mange prosesser med dels store avhengigheter som skal på plass innen Altinn 2 fases ut, og dette favner aktiviteter som kan bli tidkrevende prosesser mot sluttbrukerne. Det er derfor et suksesskriterium at det innenfor hvert enkelt prosjekt og hvert enkelt produktteam, fokuseres på tid som øverste resultatmål, og at det styres strengt på ambisjonsnivå og «godt nok» leveranser (kvalitet) innenfor lovkravene, med sikte på reetablering av eksisterende funksjonalitet.

I tillegg baserer gjennomføringen seg på at man får engasjert ulike fagavdelinger innad i etatene på gitte tidspunkt. Det er viktig at prosjektenes ambisjonsnivå om reetablering og samme «sense of urgency» etableres blant disse og at dette er forankret med og som nødvendig bistått av etatslederne.

4.4 Tilrådninger

Styringsdokumentasjonen gir et godt og konsistent underlag for å etablere en effektiv styring av både programmet som helhet og det enkelte prosjekt. Likevel utgjør styringen en klar risikofaktor i all tid den kan være en årsak og driver for hendelser og tiltak som kan påvirke både tid, kost og kvalitet. Det vil derfor være essensielt at programmets beslutningsprosesser testes i lys av dette.

For å redusere tidsrisikoen knyttet til håndtering av hendelser kan det eksempelvis utarbeides grenser for behandlingstid i de ulike tverretatlige og interdepartementale gruppene. Dette vil sikre en viss forutsigbarhet i tidsbruk på saker som eskaleres.

Tilrådninger:

- **Det bør utarbeides en relativt enkel og omforent prioriteringsmekanisme til programmet, som kan sikre tilstrekkelig raske beslutninger ved behov for justeringer.**
 - **Det bør ligge prioriteringsmekanismer innenfor alle nivåer i styringsstrukturen, dette for at man raskest mulig innenfor sitt styringsmandat kan fatte tiltak. Det anbefales at prioriteringsmekanismene i hovedsak er knyttet opp mot kvalitet/ambisjon.**
 - **Eksempler på prioriteringskriterier kan være hvor lett det er å etablere alternative løsninger hvis tjenester ikke kan leveres, hvorvidt tjenestene som er lovfestet, antall påvirket brukere, hvor samfunnskritiske tjenestene er mv.**
- **Programmets beslutningsprosess bør testes.**
- **En omforent forståelse om at saker ikke løftes og/eller tas opp på et høyere nivå enn nødvendig, kombinert med tiltak for å skape en «sense of urgency» som må gjennomsyre organisasjonen. Dette må favne hele programmet med styringsstruktur ned til hvert produktteam og den enkelte prosjektmedarbeider.**

5 Gjennomføringsstrategi

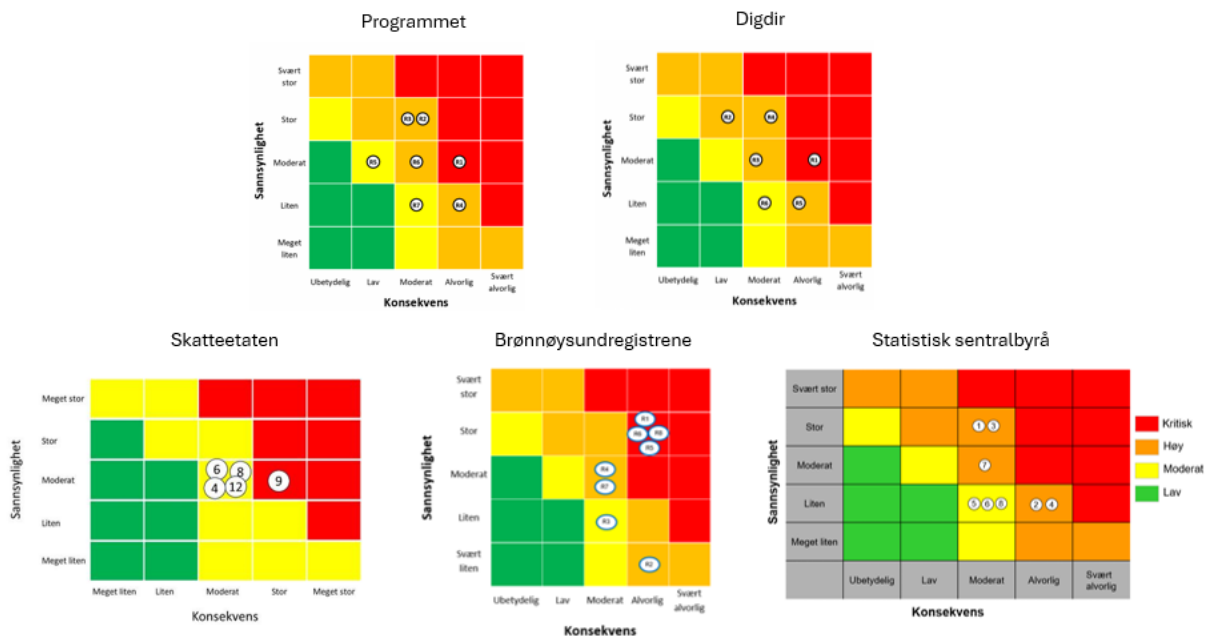
I dette kapitlet vurderes og drøftes programmets og prosjektenes gjennomføringsstrategi sett gjennom tre tema:

- Styring av risiko
- Kontraktstrategi
- Tidsplan

5.1 Styring av risiko

5.1.1 Underlag

Programmets og prosjektenes SSDer presenterer hver sin risikomatrix, som vist i figuren under:



Figur 6: Programmet og prosjektenes risikomatrix

De mest kritiske risikomomentene i programmet og i hvert prosjekt er beskrevet under. Risikoene knyttes hovedsakelig til funksjonalitet i Altinn 3 og tilgang til interne ressurser.

Program og Digdir:

- Risiko for at tilstrekkelig funksjonalitet ikke er på plass i Altinn 3 i tide for tjenesteeierne.

SKE

- For lav kapasitet i forvaltningsapparatet til at prosjektet gis tilstrekkelig prioritet/kapasitet, herunder utfordringer med tilgang til fagressurser

BR

- Ressurstilgang interne ressurser
- Prosjektakterne aktører som bidrar til økt/reduert prosjektomfang
- Avhengigheter til sluttbrukersystemer
- Modenhet i utviklingsplattformen Altinn 3

SSB

- Funksjonalitet i Altinn studio
- Ressurser og kompetanse til reetablering
- Endringer i Altinn studio/Altinn 3
- Ressurser og kompetanse i statistikkavdelingene
- Risiko for at leverandører av systemer som er integrert mot Altinn II i dag ikke legger til rette for tilsvarende integrasjon mot Altinn 3.

5.1.2 Vår vurdering

Risikomatrixene som presenteres i SSDene gjenspeiler usikkerhetsbildet som lå til grunn høsten 2023 da dokumentene ble utarbeidet. Risikoene som beskrives er i stor grad fortsatt gjeldende, men sannsynlighets og konsekvensvurderingene knyttet til disse anses naturlig nok å ha endret seg noe i løpet av KS2-prosessen.

Vi hensyntar programmets og prosjektenes endrede risikobilde i vår usikkerhetsanalyse (se kapittel 7 og Vedlegg 2).

5.2 Tidsplan

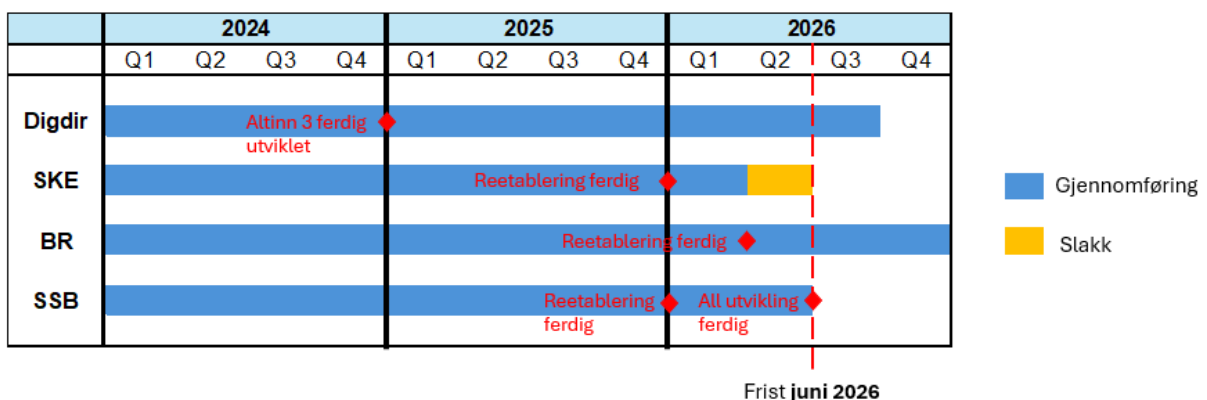
5.2.1 Underlag

Det er i SSD for Programmet, Digdir, SKE, BR og SSD utarbeidet tidsplaner som viser milepæler og aktiviteter. En sentral rammebetingelse for tidsplanen er knyttet til avtalene for drift og forvaltning av Altinn II, som i utgangspunktet opphører juni 2025. Reetableringen av tjenestetilbudet på Altinn 3 må være ferdig før avtalene opphører og Altinn II stenges for bruk .

I forrige kvalitetssikringsrunde anbefalte vi programmet å undersøke mulighetene for å forlenge avtalene, da vi nærer tvil om hvorvidt programmet kunne gjennomføres innen tidsfristen.

Programmet har som følge av dette forlenget avtalene med 12 måneder, med en ny frist juni 2026.

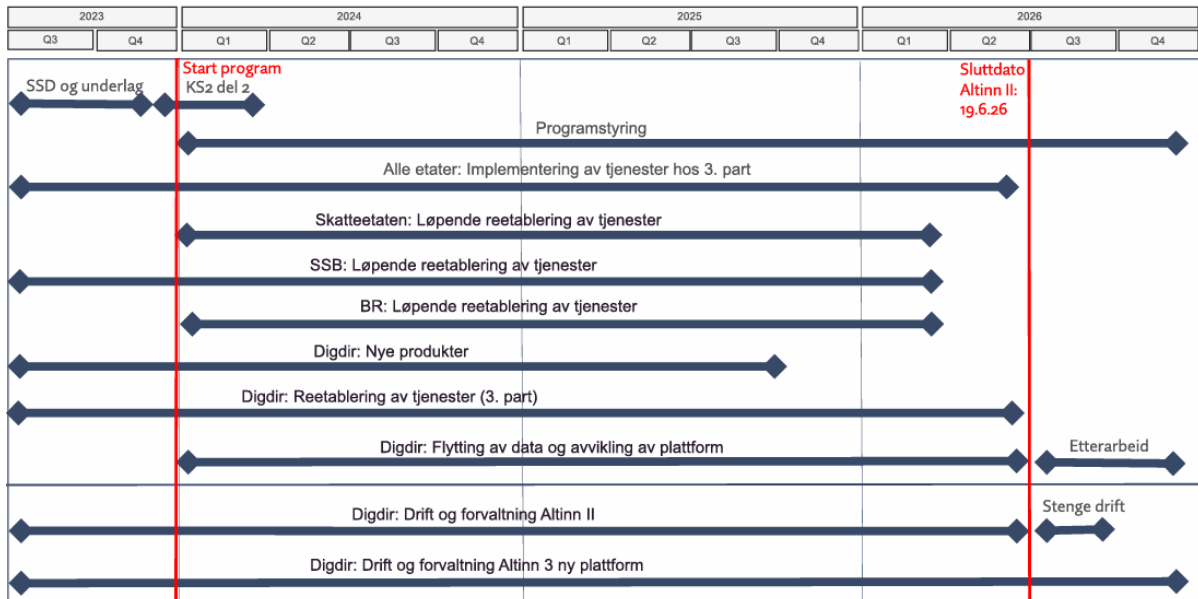
Overordnet ser fremdriftsplanen for prosjektet slik ut:



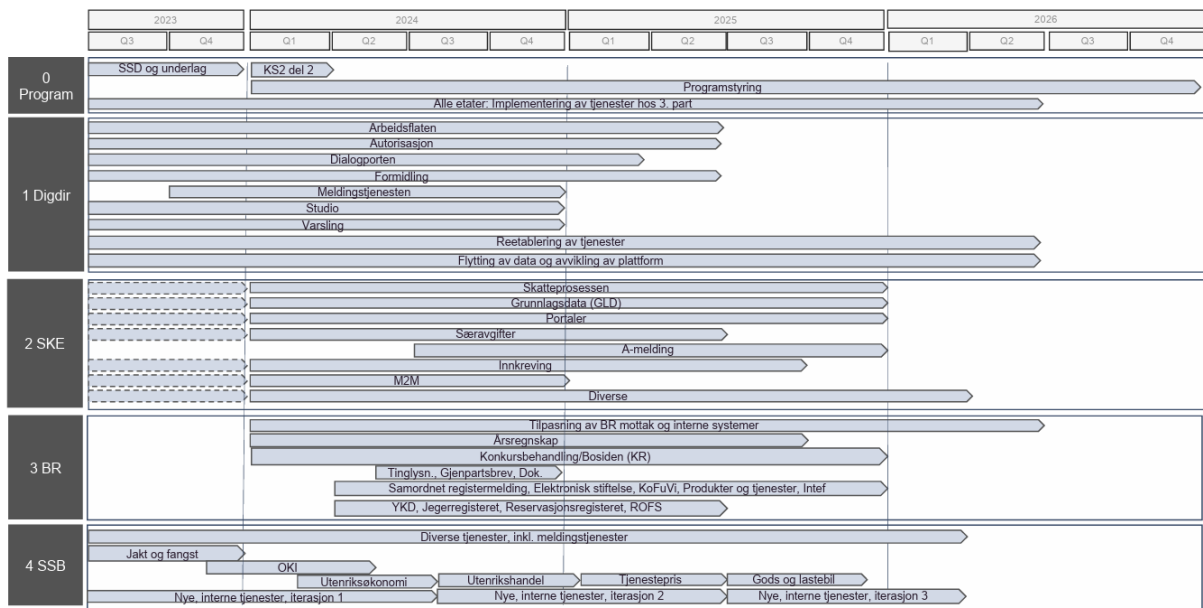
Figur 7: Samlet, overordnet tidsplan basert på delprosjektenes tids- og milepælsplaner (kilde: EKS)

Selv om det er satt en absolutt frist for reetablering i juni 2026, gjenstår noe etterarbeid. For BR er dette knyttet til prosjektledelse og administrasjon, mens Digdir skal deaktivere og fjerne gammel plattform og lisenser knyttet til Altinn II.

Figurene under viser overordnet plan for gjennomføring og leveranseplan på programnivå. Programmets SSD viser også en samlet oversikt over sentrale milepæler.



Figur 8: Overordnet plan for gjennomføring av programmet (Kilde: Programmets SSD)

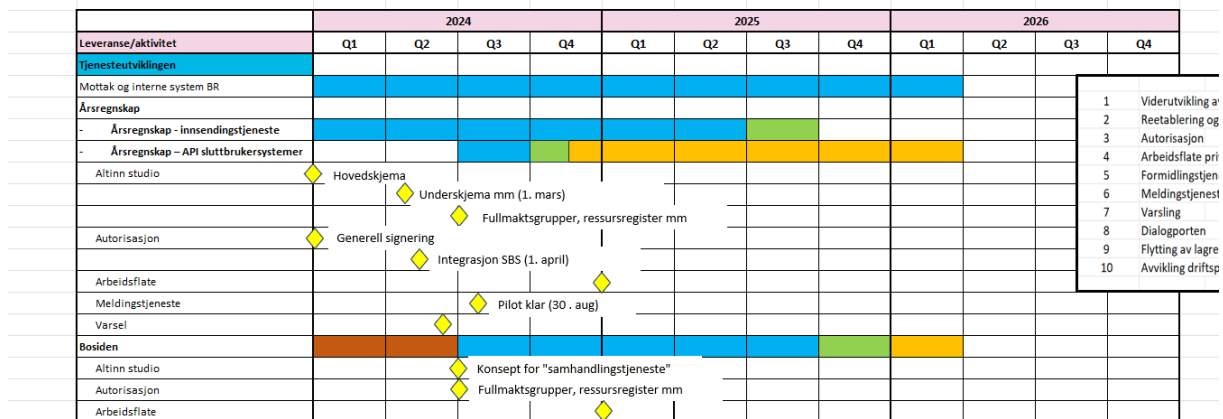


Figur 9: Overordnet leveranseplan på programnivå (Kilde: Programmets SSD)

Delprosjektene har fremvist mer detaljerte tidsplaner sammenliknet med underlaget som ble kvalitetssikret i runde 1, sammen med oversikt over milepæler. Brønnøysundregistrene og Skatteetaten har også inkludert en oversikt avhengighetene mellom Digdir og deres leveranser i deres tidsplaner, som vist i figuren under:

Unntatt offentlighet, offl. § 15 (3), jf. 1. ledd 1. punktum Klassifisering: Intern informasjon

Vedlegg 5 : Detaljert plan Reetablering på Altinn 3 - avhengigheter til Altinn 3 produkter



Figur 10: BRs tidsplan. BR har inkludert Digdirs milepæler i tidsplanen for å vise avhengighetene mellom Digdir og BRs leveranser.

5.2.2 Vår vurdering

KS2 gjennomføres normalt etter forprosjektfasen, men før prosjektgjennomføringen er i gang. Altinn 3 er derimot under utførelse, og fremdriftsplanene detaljeres og, som nødvendig, justeres parallelt med KS2. Dette er slik det må være i et pågående prosjekt, og detaljgraden i hvert enkelt prosjekts fremdriftsplaner som er fremlagt for KS2 er på et akseptabelt nivå. Det gis videre kvalitative beskrivelser av sentrale avhengigheter i de enkelte prosjektene.

Den nye fremdriftsplanen fremstår nå som realistisk – tidsplanen fremlagt for KS2 sannsynliggjør at sluttfristen kan nås. Det er likevel mye arbeid som skal gjennomføres på relativt kort tid, og det er flere forhold som kan forrykke fremdriften, deriblant manglende ressurser, nye krav eller forutsetninger til løsning, manglende styring innad i prosjektene mm.

I tillegg øker avhengigheten til Digdirs gjennomføring usikkerheten i de øvrige prosjektenes fremdrift. En forsinkelse i Digdir vil kunne forplante seg i de andre prosjektene. Prosjektene og programmet virker imidlertid å ha en mye tettere dialog om fremdrift og avhengigheter enn tidligere, som reduserer usikkerheten. I tillegg er det lagt inn noe slakk i planene, som gir en buffer for evt. forsinkelser.

Tidsplanene er mer detaljerte sammenliknet med underlaget som ble kvalitetssikret forrige runde. Detaljeringsgraden på de fremlagte tidsplanene varierer imidlertid fra prosjekt til prosjekt. Brønnøysundregistrene har eksempelvis en detaljert tidsplan som viser avhengighetene mellom Digdirs og BRs leveranser, mens SSBs fremdriftsplan er en enklere fremvisning av de fire hovedaktivitetene som skal gjennomføres i prosjektperioden.

Til tross for varierende detaljeringsgrad har prosjektene bekreftet at de styrer etter mer detaljerte tidsplaner enn de som er fremlagt kvalitetssikring. Oppsummert vurderer vi prosjektenes fremdriftsplaner som komplette og konsistente på tvers av prosjektene og programmet.

Fremdrifts- og leveranseplanen på programnivå fremstår imidlertid for overordnet i programmets styringsdokument. Som grunnlag for KS2 savner vi en mer detaljert Gantt-plan som viser avhengighetene samlet på programnivå, og som gir grunnlag for å etablere kritisk sti, nær kritisk sti og sentrale beslutningspunkter for eventuelt å iverksette avbøtende tiltak, jf. nedenfor. Dette ville gitt programmet en bedre oversikt i gjennomføringen, og dermed bidratt til bedre styring. Programmet viser til at en slik plan er under produksjon, som er positivt.

Det er ikke gjort en KVVU for Altinn 3, og konseptvalget om bruk av Altinn-funksjonaliteten fremstår binær:

- SKE benytter ikke Altinn Studio for noen av sine tjenester, men øvrige plattformtjenester gjennom Dialogporten.
- Øvrige programdeltakere bruker Altinn Studio for alle sine tjenester.

Som beskrevet nærmere under kapittel 7, mener vi at dette bidrar til å trekke opp kostnader og kan øke risikoen i gjennomføringen. Dette har imidlertid også relevans for fremdrift. Det vil blant annet kunne vises seg utfordrende innenfor prosjektrammene å overføre visse kompliserte skjemaer til Altinn 3 via den generelle skjemamotoren Altinn Studio. Et eksempel kan være konkursboløsningen i Brønnøysundregistrene, som fremstår som en omfattende saksbehandlingsløsning mer enn et tradisjonelt skjema. Det kan også finnes eksempler på at enklere skjemaer i SKA ville kunne løses raskere og billigere gjennom Altinn Studio, jf. kapittel 6.

Det er behov for at det utvikles en overordnet fremdriftsplan på programnivå som blant annet viser kritiske milepæler for når nødvendig funksjonalitet er tilfredsstillende på plass for de enkelte prosjektene iht. gjeldende løsningsvalg. Dette må avstemmes med en nødvendig tid for å kunne utvikle enkelte tjenester/skjema i en annen løsning innenfor tidsrammene gitt av juni 2025. Dette gir grunnlag for eventuelle siste mulige beslutningspunkter for å kunne fravike fra det gjeldende løsningsvalget.

Det kan for øvrig være visse tjenester en tidligere kan fastslå at bør føres utenfor Altinn Studio. Vi kjenner imidlertid ikke tjenestene godt nok til at vi kan gi noen tilrådninger i denne retning.

Programmet bør videre ha vurdert om det i ytterste konsekvens kan være en mulighet å forlenge drift av Altinn 2-plattformen uten supportering over et kortere tidsrom andre halvår 2026.

5.2.3 Tilrådninger

Vi har følgende tilrådninger knyttet til tidsplanen, som i sin helhet er rettet til programledelsen:

Tilrådning

- **Det anbefales at programledelsen utarbeider en detaljert tidsplan som viser avhengigheter og kritisk sti på tilstrekkelig detaljeringsnivå for alle prosjektene, for å sikre bedre oversikt, prioritering og styring i gjennomføringen.**
- **Den samlede planen må oppdateres jevnlig. Det anbefales at tidsplanen brukes aktivt i tverretattlig koordineringsgruppemøtene.**
- **Vi anbefaler at det etableres beslutningspunkter i planen for når man eventuelt må ta alternative veivalg, der DFD/IDK tar overordnede beslutninger for veien videre basert på status i programmet.**
Dersom det eksempelvis viser seg at det er vanskeligere å reetablere en tjeneste enn antatt og dette forsinker fremdriften, gir disse beslutningspunktene mulighet for DFD/IDK å vurdere alternative tiltak før man når kritisk punkt i fremdriften.
- **Vurdere fortløpende hensiktsmessighet knyttet til bruk av Altinn Studio vs. egne skjema-løsninger**

5.3 Kontraktstrategi

5.3.1 Underlag

Av programmets styringsdokument fremgår det at:

Hovedprinsippet for kontraktstrategien for Nye Altinn er at prosjektene i hver av etatene forholder seg til egne valgte kontraktstrategier.

Prosjektene kontraktstrategi baserer seg på at samtlige velger å ha totalansvar for egne leveranser med innleie av ressurser ved behov. Det enkelte prosjekts kontraktstrategi oppsummeres nedenfor.

- **DigDir** har vurdert to kontraktstrategier hvor det legges til grunn at prosjektet gjennomføres i egen regi, med bruk av dynamiske innkjøpsavtaler (samt eksisterende leverandøravtaler) for å skaffe ekstern kompetanse.
- **BR** har utarbeidet eget vedlegg for kontraktstrategi hvor det vises to mulige tilnærminger, kontraktstruktur, tidsplan og milepæler for anskaffelser. Det er valgt en strategi hvor BR selv har totalansvar for prosjektet og leier inn kompetanse og kapasitet.
- **SKE** redegjør for tre ulike strategier for anskaffelse av eksterne ressurser. Det legges til grunn at konsulenter vil anskaffes enkeltvis over eksisterende rammeavtaler. Det hvor markedet ikke responderer trekkes det frem at anskaffelsen kan gjøres mer attraktiv ved å anskaffe større team.
- **SSB** beskriver en strategi hvor de kan kjøpe kompetanse via DigDir. Der hvor kompetanse og kapasitet ikke kan leveres vil rammeavtale med eWorks benyttes. Det bemerkes at SSB i hovedsak bemanner sitt prosjekt med interne ressurser.

I programmets styringsdokument heter det videre at:

Programmet vil sørge for en markedsdialog mot konsulenthusene som skal skape interesse og redusere sannsynligheten for at det oppstår knapphet i markedet som følge av at programmet kommer ut med samtidige og store avrop.

Det vises videre til identifisert behov for eksterne ressurser per år og per prosjekt. Det er også gjort enkelte anskaffelser hos både SKE og Digdir høsten 2023, der tilfanget på kompetanse var god.

Tabell 5 Estimert totalt konsulentbehov i fulltidsekvivalenter (t.v.) og Erfaring med tilfang på kompetanse i markedet (t.h.) (Kilde: Programmets SSD)

	2024	2025	2026	Type utlysninger	Antall Ressurser	Antall Tilbud	Antall Kandidater
Digdir	46	26	9	Agile Coach	1	30	35
BR	12	14	2	Utvikler	1	25	30
SKE	44	38	20	Utvikler	1	24	15
SSB	2,5	2,5	0	Programleder	1	10	10
				Utvikler	1	19	28
Sum konsulent behov program Nye Altinn	89,5	80,5	31	Utvikler	1	19	19
				Utvikler	2	23	23

5.3.2 Vår vurdering

De ulike SSDene beskriver i ulik grad de føringer som gis i R-108. Hovedlinjene tilknyttet vurdering av ulike strategier sett opp imot markedsituasjon, omfang, kompetanse og kapasitet anses som tilstrekkelig ivaretatt. Vi anser det som positivt at prosjektene i stort legger til grunn like kontraktstrategier hvor etatene tar totalansvar. Et tidskritisk prosjekt som hovedsakelig omhandler

reetablering av eksisterende løsninger anses best ivaretatt gjennom den kompetansen som sitter hos etatene.

Vår kjennskap til leverandørmarkedet tilsier at kapasiteten er bedre enn på lenge, noe som også bekreftes av prosjektene i programmet. Vi hadde derfor gjerne sett en kontraktstrategi som i større grad utnytter dette mulighetsrommet for å øke sannsynlighet for å sikre kapasitet, priskonkurranse og tilstrekkelig kompetanse. Det vil være viktig at man innenfor de eksisterende rammeavtalene benytter seg av de mekanismer som kan realisere gevinst knyttet til den skarpe konkurransen i dagens konsulent- og innleiemarked.

Et usikkerhetsmoment som bør kartlegges i det videre er følgelig rammeavtaler som utløper innenfor gjennomføringen av Nye Altinn 3. Gitt tiden til gjennomføring vil det være svært kritisk om noen av de tiltenkte rammeavtalene faller bort og prosjektene må lyse ut på nytt i programperioden.

Vi vurderer at den valgte kontraktstrategien kan legges til grunn.

5.3.3 Tilrådninger

Tilrådning:

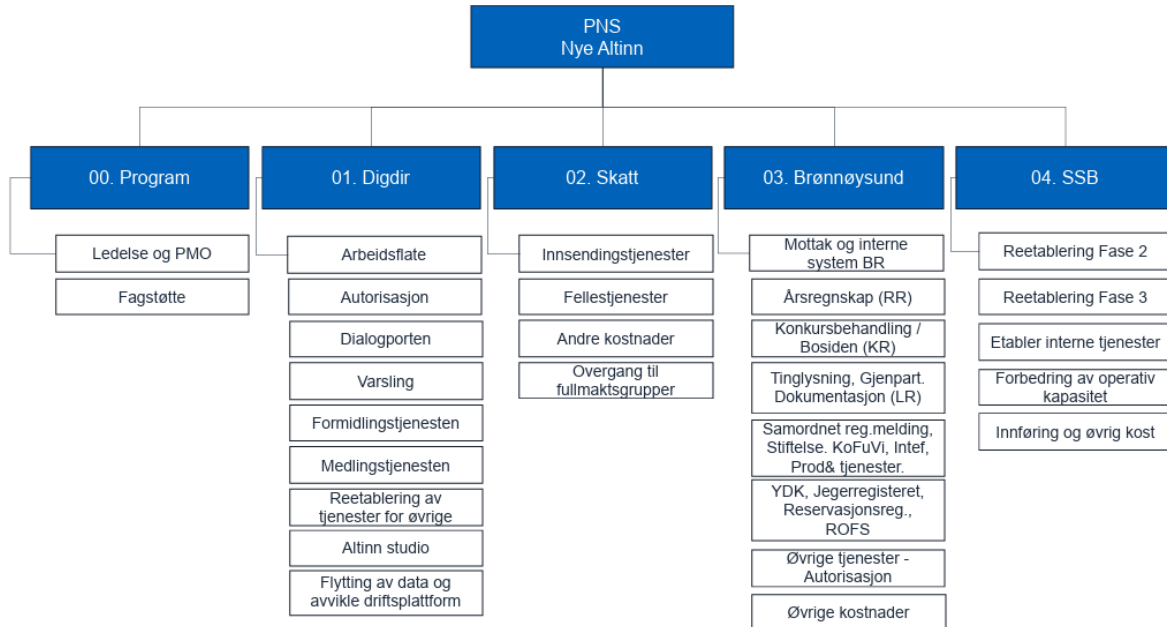
- **Hvert prosjekt må verifisere innhold i eksisterende rammeavtaler hva gjelder varighet, opsjoner for forlengelse, pris- og konkurransemekanismer, relevante leverandører på avtalen og eventuelle karenperioder o.l.**
- **Det bør være fokus på å bruke mekanismer innenfor avtalene som sikrer god priskonkurranse og fokus på den antatt skarpe konkurransen i markedet.**
- **Anskaffelsene må planlegges og detaljeres i tid som en del av den totale tidsplanen. Planene må samkjøres med tidspunkt for mobilisering av ressurser, og det bør være fokus på eventuelle synergier (eksempelvis mobilitet av eksterne ressurser) mellom prosjektene i programmet.**
- **Det bør sørges for mulighet til å avslutte engasjement hos eksterne når arbeidet anses som ferdig («godt nok»)**

6 Programmets kostnadsestimater og usikkerhet

6.1 Programmets samlede basiskalkyle og usikkerhetsanalyse

Det er fremlagt kostnadsestimater for hvert delprosjekt i programmet Nye Altinn. I tillegg er det beregnet egne kostnader for programstyret.

Følgende prosjektnedbrytningsstruktur er fremlagt for KS2:



Figur 11: Programmets PNS

Det er benyttet ulike estimeringsmetodikk og varierende detaljeringsnivå i de ulike delprosjektene. Vi har i forbindelse med KS2 ettergått hvert av kostnadsunderlagene og vurdert bruk av estimeringsmetodikk, beregningsforutsetninger og sporbarheten i kalkylene.

I det påfølgende redegjør vi overordnet for programmets samlede grunnkalkyle og usikkerhetsanalyse, samt de justeringer i kostnadsestimatene som har blitt lagt frem gjennom KS2. Vi viser til vedlegg 2 for en nærmere redegjørelse rundt vår gjennomgang av kostnadsunderlaget.

6.1.1 Programmets samlede basiskalkyle

Samlet grunnkalkyle for hele programmet var ved oppstart KS2 rundet til 830 mill. kroner ekskludert mva. og påslag for usikkerhet. Gjennom KS2-prosessen har det tilkommet enkelte korreksjoner fra prosjektene, samt avdekket mindre regnefeil i underlaget. Disse forholdene har blitt innarbeidet i en oppdatert versjon av kostnadsunderlaget.

Følgende endringer er lagt til grunn:

- **SKE:** Skatteetaten har spilt inn en korreksjon i post for Andre direktekostnader knyttet til utstyr, utviklingsplattform og testsenter. Dette resulterte i en kostnadsøkning på ca. 7 mill. kroner ekskl. mva.

- **BR:** Brønnøysundregistrene opplyste om at kostnader tilknyttet ROFS, Intef og Produkter og tjenester allerede er inkludert i andre satsninger innad i BR. Kostnadene tas derfor ut av basiskalkylen, noe som resulterer i en reduksjon på ca. 3 mill. kroner ekskl. mva.
- **SSB:** Mindre feil i regnearket korrigert av EKS. Korreksjonen resulterte i en kostnadsreduksjon på ca. 200 000 kroner ekskl. mva.

Endringene er vist i kolonnen under, sammen med opprinnelig og justert basiskalkyle for programmet:

Tabell 6: Programmets samlede basiskalkyle, med justeringer, ekskl. mva.

Prosjekt	Opprinnelig basiskalkyle	Justeringer	Justert basiskalkyle
Digdir programkostnader	50 090 325	-	50 090 325
Digdir Modernisering av Altinn	271 902 736	-	271 902 736
SKE - REALT	351 622 336	7 401 265	359 023 601
BR - Reetablering av Altinn II-tjenester	96 075 542	-3 249 551	92 825 991
SSB - Reetablering av Altinn II-tjenester	60 400 000	-186 381	60 213 619
SUM	830 090 939	3 965 333	834 056 272

6.1.2 Programmets usikkerhetsanalyse

Programmets usikkerhetsanalyse ble gjennomført i to trinn:

1. Først fastsatte hvert delprosjekt og programmet estimatusikkerheten individuelt. A2 og Menon, som ledet UA-arbeidet, bisto noen av delprosjektene i denne øvelsen.
2. Deretter ble hendelse- og faktor usikkerhet behandlet i felles gruppeprosess.

Det er valgt trinnvis kalkulering som kalkulasjonsmetode for usikkerhetsanalysen. Resultatet fra usikkerhetsanalysen er vist i tabellen under. Vi viser for øvrig til vedlegg 2 for en oversikt over delprosjektene estimatusikkerhet og programmets usikkerhetsfaktorer.

Tabell 7: Resultater fra programmets usikkerhetsanalyse, ekskl. mva.

Kostnadsestimat	Beløp
Basisestimat	829 450 771
Forventningsrettet basisestimat	870 707 772
Samlet styringsmål for prosjekt (P35)	1 024 571 859
Forventet tillegg	282 320 723
Samlet styringsmål for program (P50)	1 111 771 494
Usikkerhetsavsetning	234 549 217
Kostnadsramme program (P85)	1 346 320 711

6.2 Vår vurdering av programmets kostnadsestimer og usikkerhetsanalyse

Prosjektene kostnadsestimer

Et estimat er et anslag på arbeidsomfang for en gitt oppgave, for en gitt organisasjon og under gitte forutsetninger og ambisjonsnivå. I dette programmet har fem organisasjoner avgitt estimer som er tatt frem med fem forskjellige metoder. Vår vurdering vil i all hovedsak være knyttet til estimeringsmetoder, og hvorvidt det er sannsynlig at estimatet gjenspeiler faktiske kostnader.

BRREG

BRREG har benyttet en bottom-up estimeringsprosess for å estimere utviklingskostnader. Dette er gjennomført av det som fremstår som kompetente og relevante fagpersoner. Vi vurderer dette til å være en akseptabel estimeringspraksis.

Påslagsmodell.

BRREGs påslagsmodell er empirisk forankret, og det empiriske grunnlaget er moderniseringsprosjekter som ny registerplattform, brukervennlige registertjenester mv. EKS vurderer "Modernisering av Altinn" til å ha andre karakteristika enn majoriteten av prosjektene som er grunnlaget for påslagsmodellen. Styringssignalene for "Modernisering av Altinn" er at dette er et *re-etableringsprosjekt med svært stramme tidsrammer*. EKS hadde derfor ønsket at det ble gjort en vurdering, og eventuell justering, av de ulike påslagsfaktorene for å reflektere prosjektspesifikke forhold.

SSB

SSB har benyttet et referanseprosjekt utført av samme organisasjon og innenfor samme domene. Prosjektet som er benyttet som referanseprosjekt er funksjonelt nærmest identisk som re-etableringsprosjektet: Overgang til Altinn 2. Sammen med justeringer for prosjektspesifikke karakteristika er dette en anerkjent og god måte å ta frem estimater på. SSBs prosjekt er pågående, og ideelt sett hadde EKS sett at det hadde blitt gjennomført målinger for å avdekke hvor godt estimatene treffer. Dette er foreløpig ikke gjort, men prosjektet har informert om at dette er planlagt.

Programmet

Programmets kostnader er i all hovedsak varighetsdrevne. De er tatt frem gjennom å ressursfeste organisasjonen og anslå varighet på de ulike rollene. I tillegg er det estimert kostnader knyttet til å ta frem ny finansieringsmodell. EKS vurderer estimatene som tilstrekkelige og dekkende. Dette støttes av programmet selv. De mener også at de vil ha noe ekstra kapasitet for å dekke uforutsette hendelser.

Digdir

Digdirs prosjekt er pågående og estimatene er tatt frem av de teamene som skal utføre arbeidet. Dette gir ofte estimater med noe lavere usikkerhet. Det er variasjon i hvor finkornet oppgavene som er estimert er, men det er uansett mer detaljert enn vi vanligvis finner i en KS2. For EKS fremstår estimatene som gjennomarbeidet og av god kvalitet. Estimaterne gir inntrykk av å være både tilstrekkelig detaljerte og relativt modne, og dette gjenspeiler at prosjektet har kommet langt i selve gjennomføringen.

Skatteetaten

SKE har gjennomført en "bottom-up" estimeringsprosess for å estimere utviklingskostnader for utvalgte skjemaer i tre kategorier (små, medium og store). Dette er utført av kompetente fagpersoner i en gruppeprosess. De har deretter benyttet relativ estimering for de resterende skjemaene. Dette er en praksis som er anerkjent og mye brukt.

EKS har justert grunnkalkylen til SKE og bruker derfor noe mer plass på å vurdere deres estimeringsprosess.

Påslag som følge av ekspertestimat og fullmaktsgrupper

Det er lagt på påslag på utviklingskostnadene i to runder. Først ble det lagt på et påslag på 15% som følge av et ekspertestimat, og deretter ble det lagt på et påslag på 20% som følger av nye krav knyttet til endrede fullmaktsgrupper innenfor tjenestene dekke av prosjektomfanget. Begge påslagene, som samlet utgjør en økning på 35%, fremstår for EKS som svakt begrunnet. Påslaget på 15% skyldes at et annet prosjekt, som også re-etablerte skjema, hadde erfart betydelig arbeidsomfang knyttet til enkelte områder. Totalt arbeidsomfang var svært høyt i dette referanseprosjektet. Derfor ble det lagt på 15% gjennom et anslag utført av fagpersoner. EKS har ikke blitt fremlagt relevans-vurderinger av referanseprosjektet, og eventuelle avvik det er justert for.

Det andre påslaget på 20%, som kommer som en følge av fullmaktsgrupper, fremstår som et løst anslag uten videre begrunnelse. EKS vurdering er at dette estimatet er svært usikkert, noe vi også har fått bekreftet av SKE.

Påslagsmodell

Skatteetatens påslagsmodell er empirisk forankret, og er i hovedsak tilpasset nyutvikling og modernisering av eldre løsninger. Etaten har vært gjennom et langt moderniseringsløp, og moderniseringsprosjekter utgjør en vesentlig del av det empiriske grunnlaget for modellen. EKS vurderer "Modernisering av Altinn" til å ha andre karakteristika enn typiske moderniseringsprosjekter. Styringssignalerne for "Modernisering av Altinn" er at dette er et *reetableringsprosjekt med svært stramme tidsrammer*. EKS hadde derfor sett at det ble gjort en vurdering, og eventuell justering, av påslagsfaktorene for å reflektere prosjektspesifikke forhold. For eksempel kan det stilles spørsmål ved om det er behov for og tid til å gjennomføre omfattende behovsanalyse og kravspesifisering i dette prosjektet, da dette er iboende i eksisterende skjema.

Effektivisering

Skatteetaten har kategorisert sine 89 skjema i små, mellomstore og store. Det er lagt til grunn en effektiviseringseffekt på 10% for små skjemaer, uten noen effektiviseringsgevinst for mellomstore og store skjemaer. Dette oppfatter EKS som et *svært* konservativt estimat. Det skal utvikles 89 skjema, som i stor grad benytter de samme fellestjenestene i Altinn, og som i stor grad skal realiseres med samme teknologi og krav til brukertilpasning. EKS er klar over at det skal integreres med forskjellige fagsystemer, men dette er integrasjoner som eksisterer i dag og hvor man kan støtte seg på disse under reetablering. Slik EKS ser det er det potensiale for en betydelig effektiviseringsgevinst, f.eks gjennom etablering av et skjemarammeverk for enkle skjema, etablering av gjenbrukbare komponenter både frontend og backend, designbiblioteker, referanseapplikasjoner, dokumentasjon, kompetansedeling mv. Dette bør gi en langt høyere effektiviseringseffekt enn det Skatteetaten har lagt til grunn.

Rimelighetsvurdering av kostnad

Skatteetatens kostnader fremstår som svært høye. Det er likevel grunn til å tro at estimatene er realistiske. De er tatt frem av organisasjonen og er, med unntak av EKS kommentarer, basert på anerkjente metoder. Det er derfor grunn til å tro at estimatene reflekterer sannsynlige kostnader for gitt SKEs løsningsvalg, ambisjonsnivå og prosjektstrategi:

- Løsningsvalg: Skatteetaten har valgt å løse samtlige skjemaer utenfor Altinn studio, og dette antas å drive kostnadene betydelig opp.

- Ambisjonsnivå: Det virker klart for EKS at ambisjonsnivået ligger utover re-etablering av minimumsløsninger. Gjennom møter har EKS avdekket at SKE ser på prosjektet som mer enn re-etablering og at ambisjonsnivået tilsvarer en betydelig modernisering, slik Skatteetaten tidligere har gjort for mange av øvrige tjenester.
- Prosjektstrategi: Prosjektet virker å ha en strategi der skjema skal utvikles i parallell, av forskjellige fagavdelinger og utviklings team. Dette gjør det vanskelig å hente ut effektiviseringsgevinster gjennom læring og gjenbruk. Ved å starte med et mindre team og lage gjenbrukbare komponenter og/eller rammeverk i forkant av oppskalering, ville effektiviseringsgevinster ha vært lettere å realisere.

EKS ønsker å knytte noen kommentarer til kostnadsnivået. Referanseskjemaene som estimatet er basert på fremstår som svært enkle – I alle fall i kategori liten og medium, som er kategoriene som bidrar med den største delen av de totale kostnadene. Total kostnad før usikkerhet pr skjema er ca. 4 millioner kroner. Dette tilsvarer nesten 1.5 konsulentårsverk pr skjema – for alle skjemaene. Dette fremstår som svært høyt.

Alternative estimeringsmodeller

Skatteetaten har, som nevnt tidligere, benyttet relativ estimering. Dette er i utgangspunktet en akseptabel praksis, men den har svakheter i situasjoner der det er grunn til å tro at det foreligger effektiviseringsgevinster. Ved å estimere noen få skjema, for så multiplisere opp, er utgangspunktet at null effektiviseringsgevinst oppnås, og at alle skjemaene utvikles i isolasjon uten noen form for gjenbruk eller læring. Dermed må effektiviseringsgevinsten estimeres i etterkant, noe som er vanskelig og svært sensitivt. Rent psykologisk kan også dette være vanskelig, da det er ubehagelig å redusere estimatene tilstrekkelig ved å benytte denne metoden.

Et alternativ som muligens vil kunne gi en mer treffsikker tilnærming, er å estimere arbeidet knyttet til det *første* skjemaet i hver kategori. Deretter kan estimeringsøvelsen gjøres en gang til for resterende skjema, men da med forutsetning om gjenbrukbare elementer fra det første. Dette siste estimatet ganges så opp og adderes med de første estimatene. Alternativt kan man estimere utvikling av rammeverk for skjemautvikling som en separat aktivitet, også utvikling av skjema ved hjelp av dette. Denne estimeringen vil da hensynta de effektiviseringsgevinstene det er naturlig å tro at er mulig å få til.

Programmets usikkerhetsanalyse:

Vi finner en metodisk svakhet i programmets usikkerhetsanalyse. Dette kommer av at prosjektene har vurdert estimatusikkerhet hver for seg, før det er gjennomført en felles prosess med usikkerhetsfaktorer. Det pekes på at estimatusikkerheten ble utarbeidet i forkant av felles gruppeprosess og av til dels ulike deltakere. Dette medfører en åpenbar risiko for dobbelttelling, det vil si at samme usikkerhet tas med to ganger. I lys av dette bemerker vi at programmets karakter og tidsrammene styringsdokumentasjonen er utarbeidet innenfor har ført til valg av prosess.

Vi peker på følgende forhold i programmets usikkerhetsanalyse

- Utvikling i basiskalkyle og usikkerhet fra runde 1 til runde 2 av KS2.
- Ikke alle risikoer medfører økte kostnader
- Sannsynligvis dobbelttelling som følge av prosessen – og lav modenhet.
- Praktisk vurdering av nivå på forventede tillegg og usikkerhetsavsetning, i sum over 500 millioner kroner

- Usikkerhetsfaktorer virker på programmets summerte basiskalkyle og hensyntar ikke den diversifiserende effekten av et program med flere prosjekt.

Vi viser her til vår egen usikkerhetsanalyse og vedlegg 2.

6.2.1 Tilrådninger

Tilråkning

Vi vurdering er at programmet og prosjektene kunne ha nådd målene *med mindre ressurser*, f.eks gjennom en gjennomføringsmodell som la opp til mer pragmatisk bruk av Altinn og/eller en prosess, bemanning og gjennomføringsstrategi som er bedre tilpasset «reetableringen gjennom minimumsløsninger».

Som en følge av at prosjektene er i intensive deler av gjennomføringsfase og utføres etter fastlagt tidsramme og forelagt planverk, anbefaler likevel EKS at dagens gjennomføringsplan legges til grunn for kostnadsberegningene og usikkerhetsvurderingen.

- Vi viser til vår egen kostnads- og usikkerhetsanalyse.

7 Vår kostnads- og usikkerhetsanalyse

7.1 Prosjektene endringer gjennom KS2

Gjennom KS2 har prosjektene spilt inn følgende endringer tilknyttet sine opprinnelige estimater:

- SSB: Mindre feil i regnearket – korrigeret av EKS
- BRREG: Kostnader tilknyttet ROFS, Intef og Produkter og tjenester tas ut – reduksjon på 3 mill. kr ekskl. mva.
- SKD: Korreksjon i post for Andre direktekostnader (utstyr, utviklingsplattform og testsenter) – økning på 7 mill. kr ekskl. mva.
- Netto gir dette en økning på 4 mill. kr. ekskl. mva.

Prosjekt	Opprinnelig grunnkalkyle (ekskl. mva.)	Prosjektene korreksjoner (ekskl. mva.)	Korrigert grunnkalkyle (ekskl. mva.)
A Program	50 090 325	-	50 090 325
B SSB Prosjekt	60 400 000	-186 381	60 213 619
C BRREG Prosjekt	96 075 542	-3 249 551	92 825 991
D DigDir Prosjekt	271 902 736	-	271 902 736
E Skatt Prosjekt	351 622 336	7 401 265	359 023 601
SUM	830 090 939	3 965 333	834 056 272

7.2 Våre endringer i prosjektens basiskostnad

Vi legger til grunn prosjektene justerte basiskalkyler i vår usikkerhetsanalyse. Som følge av våre vurderinger i kapittel 1.7, justeres Skatteetatens effektiviseringsgevinst. Vi legger til grunn en effektiviseringsgevinst på 30 % for små skjematenester.

Systemutvikling dreier seg i stor grad om å lage gjenbrukbare komponenter. Vi mener, på bakgrunn av den systemutviklingen SKE skal gjennomføre, at en effektiviseringsgevinst på 30 % kan oppnås.

En økning i effektiviseringsgevinsten fra 10 % til 30 % for små skjematenester gir en reduksjon i basiskostnad tilknyttet innsendingstjenester hos SKE på 35 mill. kr. ekskl. mva. Vi har ikke gjort ytterligere justeringer i basiskalkylen.

Tabellen under viser overnevnte justering i SKEs basiskalkyle:

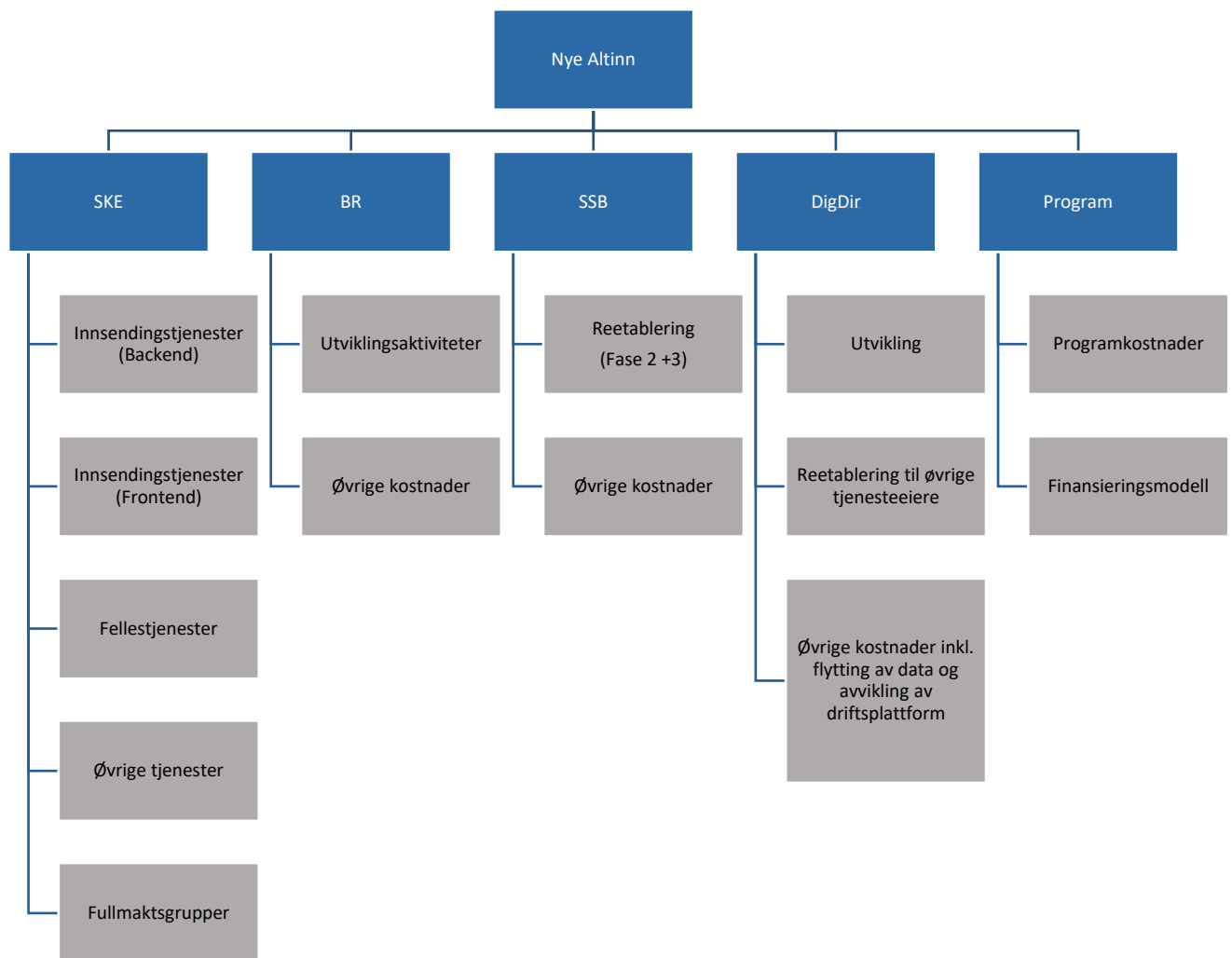
Tabell 8: SKEs basiskalkyle justert for høyere effektivitet (30%) i utvikling av små skjemaer, tall i 1000 kr eks. mva.

REALT (i 2024 kostnad)	Opprinnelig	Justert	Justering
Innsendingstjenester			
Grunnlagsdata	64 459	58 175	- 6 284
Særagift	37 062	35 491	- 1 571
Innkrevning	44 774	34 824	- 9 950
Aksjonærregisteret	4 285	4 285	-
A-ordningen	11 783	9 164	- 2 618
Portaler (Diverse tjenester)	58 509	46 988	- 11 521
Skatteprosessen	14 139	10 997	- 3 142
Fellestjenester			
Dialogarkiv	891	891	-
Dialogboks	1 069	1 069	-
MKU	1 069	1 069	-
Felles sesjonshåndtering	473	473	-
Dialogmodul	2 270	2 270	-
Andre kostnader			
CMS	1 351	1 351	-
Infrastruktur	5 230	5 230	-
Andre direkte kostnader	50 590	50 590	-
Prosjektspesifikke ekstrabehov	34 048	34 048	-
Fullmaktsgrupper	27 022	27 022	-
Sum (Grunnkalkyle)	359 024	323 938	- 35 087

7.3 Vår PNS og Basiskalkyle

For å ivareta samvariasjon i kostnadselementene har EKS vurdert estimatusikkerhet på type aktivitet. Det er i hovedsak skilt mellom utviklingsaktiviteter og øvrige aktiviteter. Kostnadsposter som bærer med seg en mer særegenhet som Digdirs «Reetablering til øvrige tjenesteeiere» og SKE sin «Fullmaktsgrupper» er vurdert for seg. For SKE som utvikler skjemaer på egen løsning er det i tillegg valgt å skille mellom Frontend og Backend da det ligger egne vurderinger knyttet til disse kostnadspostene.

Det vises for øvrig til vedlegg for mer detaljering av estimatusikkerheten som ligger til de respektive postene i PNS'en.



Figur 12: Vår PNS

Vår basiskalkyle som gjengis nedenfor er basert på de justeringer og korreksjoner som har fremkommet gjennom kvalitetssikringen. Basiskalkylen danner grunnlaget for vår usikkerhetsanalyse.

Tabell 9: Vår basiskalkyle for programmet

	Basiskostnad
Program	50 090 325
Programkostnader	44 768 800
Finansieringsmodell	5 321 525
Digitaliseringsdirektoratet - Nye Altinn	271 902 736
Utvikling	168 879 805
Reetablering til øvrige tjenesteeiere	42 088 425
Øvrige kostnader inkl. flytting av data og avvikling av driftsplattform	60 934 506
Skatteetaten	323 937 519
Innsendingstjenester (Backend)	71 972 685
Innsendingstjenester (Frontend)	127 951 440
Fullmaktsgrupper	27 022 364
Fellestjenester	5 771 842
Øvrige kostnader	91 219 188
Brønnøysundregistrene	92 825 991
Utviklingskostnader	64 714 705
Øvrige kostnader	28 111 286
SSB	60 213 619
Reetablering (Fase 2 + Fase 3)	28 297 611
Øvrige kostnader	31 916 008
SUM	798 970 189

7.4 Usikkerhetsanalyse

Følgende hovedgrep er gjort i vår usikkerhetsanalyse.

Justert grunnkalkyle: Som følge av vurderinger gjort i Kap. 6.2, har vi økt SKEs effektiviseringeffekt med 20 prosentpoeng, fra 10% til 30%.

Justert estimatusikkerhet: Gjennom KS-prosessen er det avdekket at faktor-usikkerhet også gjenspeiles i estimatusikkerheten. I første rekke er dette knyttet til at estimatorer har vært usikker på hvor gode løsningene til Altinn kommer til å bli, og om de blir levert i tide.

Justert usikkerhetsfaktorer: Under gruppeprosessen i forbindelse med usikkerhetsanalysen vår, ble det klart at flere faktorer ikke har en kostnadsrisiko og kan mitigeres gjennom økt ressursbruk. I tillegg ble flere usikkerhetsfaktorer vurdert å være gjeldende kun for deler av kalkylen. Som en følge av dette er usikkerhetsfaktorene justert noe.

Forutsetninger

Kostnadskalkylene er komplette: Det er forutsatt at kostnadskalkylene er komplette og avgrenset til å ivareta det omfang som fremgår av mandag for programmet og de respektive sentrale styringsdokument. Usikkerhetsanalysen tar ikke høyde for at det tilkommer behov eller krav om større økninger i omfang tilknyttet antall tjenester eller hvordan prosjektene organiserer seg.

Programmet realiseres innenfor sluttdato juni 2026: Vår usikkerhetsanalyse er gjort under forutsetning om at programmets tidsplan med sluttdato i juni 2026 holder. Det er tatt høyde for at det kan bli nødvendig å gjennomføre kostnadsdrivende tiltak for å overholde sluttdato, men det er ikke tatt høyde for at sluttdato må flyttes.

Dette begrunnes med at et eventuelt større brudd på denne forutsetningen vil innebære tiltak og konsekvenser som ikke kan hensyntas som usikkerhet innenfor de fremlagte basiskalkyler. En hendelse som medfører større forsinkelser, hvor en eller flere tjenesteeiere eller majoriteten av sluttbrukersystemer ikke kommer i mål, vil potensielt ha svært stor innvirkning på kostnad.

Ved en slik hendelse anbefaler vi at programmet gjør en ny kostnadsberegning av konsekvensen som eventuelle utsettelse gir, samt gjennomfører en ny usikkerhetsanalyse.

Estimatusikkerhet

Estimatusikkerhet er satt for hver enkelt post slik de fremgår av vår PNS. En utfordring i vurdering av estimatusikkerhet for dette programmet er prosjektenes ulike tilnærminger til estimering og modenhet. Dette er forsøkt tatt høyde for gjennom at estimatusikkerheten vurderes per prosjekt, og ivareta hovedsakelig den generelle pris- og mengdeusikkerheten som ligger til den enkelte kostnadspost. Pris- og mengdeusikkerhet er vurdert i lys av prosjektenes ulike usikkerhetsprofil, modenhet og kompleksitet.

Estimatusikkerhet ivaretar ikke usikkerhet tilknyttet endringer i prosjektets løsning, organisering eller indre og ytre rammer. Dette er usikkerhetsforhold som vil inngå i egne usikkerhetsfaktorer.

Tabell 10 Vår basiskalkyle

Navn	Basiskostnad	Best	Sanns	Verst
Program				
Programkostnader	44 768 800	0,85	1,00	1,15
Finansieringsmodell	5 321 525	0,90	1,00	1,10
Digdir (Modernisering av Altinn)				
DD_Utvikling	168 879 805	0,94	1,00	1,20
DD_Reetalbering til øvrige tjenesteeiere	42 088 425	0,90	1,00	1,25
DD_Øvrige kostnader inkl. flytting av data og avvikling av driftsplattform	60 934 506	0,95	1,00	1,10
Skatteetaten				
SKE_Innsendingstjenester (Backend)	71 972 685	0,85	1,00	1,25
SKE_Innsendingstjenester (Frontend)	127 951 440	0,85	1,00	1,20
SKE_Fullmaktsgrupper	27 022 364	0,80	1,00	1,20
SKE_Fellestjenester	5 771 842	0,80	1,00	1,30
SKE_Øvrige kostnader	91 219 188	0,95	1,00	1,05
Brønnøysundregistrene				
BR_Utviklingskostnader	64 714 705	0,85	1,00	1,40
BR_Øvrige kostnader	28 111 286	0,75	1,00	1,25
Statistisk sentralbyrå				
SSB_Reetablering (Fase 2 + Fase 3)	28 297 611	0,90	1,00	1,20
SSB_Øvrige kostnader	31 916 008	0,90	1,00	1,20
SUM	798 970 189			

Usikkerhetsfaktorer

Vi har i vår usikkerhetsanalyse identifisert følgende usikkerhetsforhold som vil kunne påvirke prosjektenes kostnadspådrag gjennom ulike typer hendelsesusikkerhet:

- Organisering og styring
- Modenhet i løsninger
- Gjennomføringsplan og interne grensesnitt
- Grensesnitt mot sluttbrukere
- Nye krav
- Marked

Usikkerhetsfaktorene er tatt frem med bakgrunn i prosjektenes risikoregistre, arbeidsmøter vedrørende prosjektenes kostnadskalkyler, samt våre egne vurderinger knyttet til hendelsesusikkerhet.

Faktorene er vurdert på samlet nivå for hele programmet. Det er forsøkt tatt høyde for at bidragene inn i hver enkelte faktor varierer mellom prosjektene.

Det vises til vedlegg 2 for en nærmere beskrivelse av hver enkelt usikkerhetsfaktor.

Tabell 11 Våre usikkerhetsfaktorer

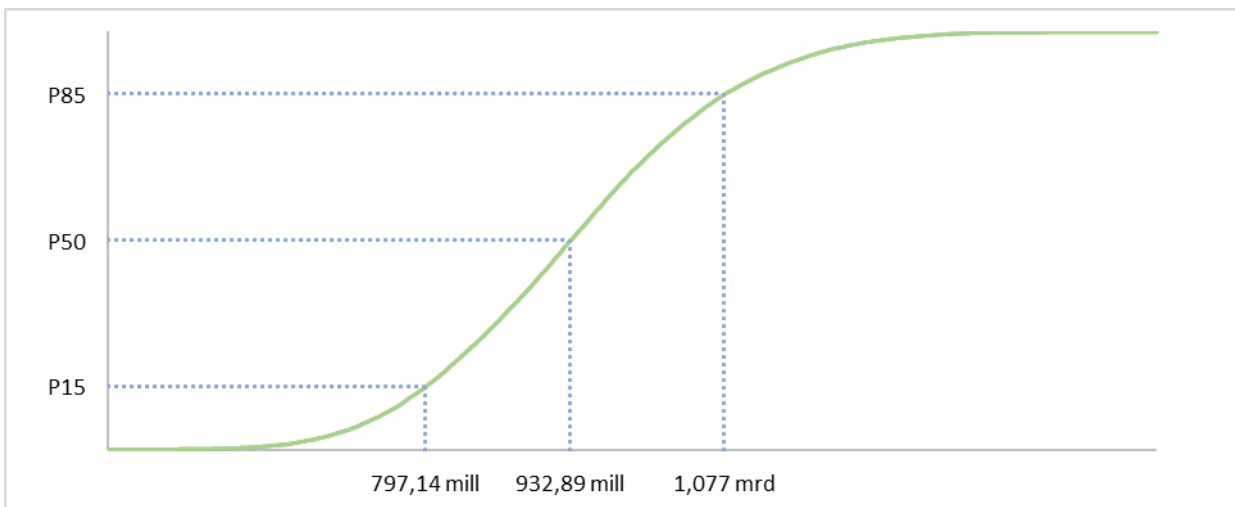
	Best	Sannsynlig	Verst
U1 Organisering og styring	0,90	1,00	1,15
U2 Modenhet i løsninger	0,90	1,00	1,20
U3 Grensenitt mot SBS	0,98	1,00	1,05
U4 Nye krav	1,00	1,00	1,02
U5 Marked og kontraktstrategi	0,95	1,00	1,05
U6 Gjennomføring og interne grensesnitt	1,00	1,00	1,12

7.5 Resultat

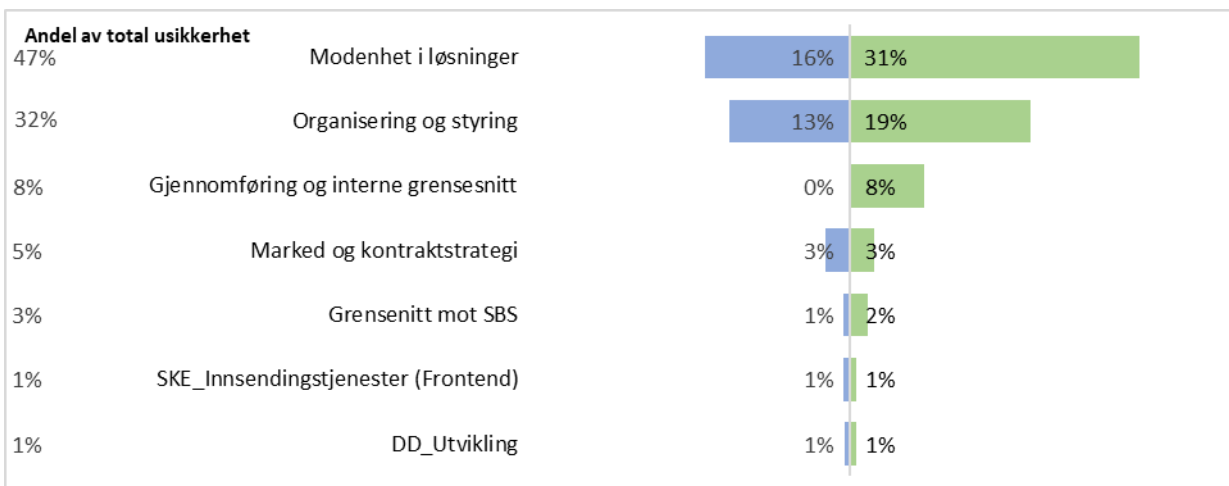
Nedenfor følger resultater fra vår usikkerhetsanalyse. Det vises til kapittel 7.5 for våre tilrådninger.

Tabell 12 Styringsramme og kostnadsramme for programmet samlet (2024-kr)

	Ekskl. mva.	Inkl. mva.	
Basiskostnad	798 970 189	939 365 189	
Forventede tillegg	133 924 137	157 121 218	16,8 %
P50 (Styringsramme)	932 894 327	1 096 486 407	
Usikkerhetsavsetning	144 197 328	170 256 601	15,5 %
P85 (Kostnadsramme)	1 077 091 655	1 266 743 008	
Prosjektets standardavvik	132 991 922	156 410 762	14,2 %



Figur 13 S-kurve (Mill. kr ekskl. mva.)



Figur 14 Tornadodiagram (relativ varians)

De tre største usikkerhetsdriverne er:

- Modenhet i løsninger – se kapittel 3 Omfang
- Organisering og styring – se kapittel 4 Organisering og styring
- Gjennomføring og interne grensesnitt – se kapittel 5.2 Tidsplan og kapittel 4 Organisering

7.6 Fordeling av styringsmål til prosjektene

Vi legger til grunn en videreføring av programmets eget forslag om at prosjektene gis en egen styringsramme satt til P35. Tabellen nedenfor viser basiskostnad per prosjekt og hvordan P35 kan fordeles pro rata i henhold til prosjektets størrelse.

Tabell 13 Forslag til fordeling av styringsmål til prosjektene (inkl. mva.)

Prosjekt	Andel av basiskalkyle	Basiskostnad	Påslag styringsramme	Prosjektene styringsramme - P35
SSB	8 %	63 224 300	6 494 619	69 718 919
BRREG	12 %	108 296 989	11 124 642	119 421 631
SKD	41 %	384 848 847	39 533 007	424 381 854
Digdir	34 %	321 884 856	33 065 128	354 949 984
Program	6 %	61 110 197	6 277 451	67 387 648
SUM	100 %	939 365 189	96 494 847	1 035 860 036

Vi understreker at en pro rata fordeling av usikkerhet nødvendigvis ikke fanger opp at det er en forskjell i prosjektene usikkerhetsprofiler. Det er derimot innenfor det metodiske rammeverket som er benyttet å gi en mer prosjektspesifikk fordeling av usikkerheten. Det er derfor viktig at P35-rammen ikke oppfattes som et budsjett, da en eventuell overskytende ramme vil kunne komme et annet prosjekt til gode.

7.7 Vår tilrådning av styrings- og kostnadsramme

Vår tilrådning til styrings- og kostnadsramme er basert på vår egen usikkerhetsanalyse av prosjektene basiskalkyler og fremgår nedenfor:

Tilrådning - Styrings- og kostnadsramme

- Ekskl. mva.
 - Styringsramme til prosjektene (P35): 881 mill. kr ekskl. mva. (2024-kr)
 - Styringsramme til programmet (P50): 933 mill. kr ekskl. mva. (2024-kr)
 - Kostnadsramme (P85): 1 077 mill. kr ekskl. mva. (2024-kr)
- Inkl. mva.
 - Styringsramme til prosjektene (P35): 1 036 mill. kr inkl. mva. (2024-kr)
 - Styringsramme (P50): 1 096 mill. kr inkl. mva. (2024-kr)
 - Kostnadsramme (P85): 1 267 mill. kr inkl. mva. (2024-kr)

7.8 Vår kostnads- og usikkerhetsanalyse vs. programmets

Tabellen nedenfor viser en sammenligning av resultatene fra vår usikkerhetsanalyse og programmets usikkerhetsanalyse:

Tabell 14: Programmets resultater sammenlignet med KS2

	Programmet Nye Altinn	EKS (KS2)	Differanse	
Basisestimat (uten usikkerhet)	829	799	-	30
Forventede tillegg - Prosjekt	196 (24%)	82 (10%)	-	114

Samlet styringsmål prosjekt (P35)	1 025	881	-	144
Forventede tillegg - Program	87 (8%)	52 (6%)	-	35
Styringsmål program (P50)	1 112	933	-	179
Usikkerhetsavsetning	234 (13%)	144 (15%)	-	90
Kostnadsramme program (P85)	1 346	1 077	-	269

EKS bemerker at vår vurdering av usikkerhet gir en betydelig reduksjon i tillegg og avsetninger. Vi ønsker å fremheve følgende momenter som har vært bærende i vår vurdering av usikkerhet:

- Ikke all usikkerhet som ligger til programmet påvirker kostnad.
- Det tas høyde for den diversifiserende effekten et program har, ved at ikke alle prosjektene påvirker hverandre eller er korrelerte.
- Basiskostnad har økt i sum med 200 MOK for programmet som helhet siden første runde. Dette tilskrives bedre forståelse for kompleksitet, det vil si en endring i modenhet.
- Det er nå et ekstra år til gjennomføring som fjerner noe av tidsusikkerheten i prosjektet.

Dette har bidratt til at våre vurderinger av usikkerhetsdrivere som påvirker kostnadsomfanget til programmet er tatt noe ned sammenlignet med programmets.

Vi vil her også knytte en kommentar til størrelsen på usikkerhetsavsetninger som ligger til programmets rammer:

- Forventede tillegg (Differanse mellom basis og P50): 280 millioner kroner
- Usikkerhetsavsetning (Differanse mellom P50 og P85): 234 millioner kroner
- Sum: 514 millioner kroner i avsetninger til usikkerhet

For et IT-prosjekt vil økte kostnadsbruk som risikoreduserende tiltak i hovedsak være det samme som å øke bemanningen i et eller flere av prosjektene. Ser man omfanget som ligger i programmets forventet tillegg og usikkerhetsavsetning viker avsetningen både urimeligstore og uhensiktsmessige:

- Det ligger en samlet avsetning på 514 millioner kroner i programmets totale kostnadsramme. Dette innebærer mer enn 200 ekstra fulltidsekvivalenter inn i programmet.
- Forventede tillegg (differanse mellom basiskostnad og P50) innebærer alene en økt bemanning på over 120 fulltidsekvivalenter.

Med tid som øverste resultatmål, må prosjektene først og fremst styre stramt på effektivitet og hensiktsmessige leveranser innenfor ambisjonen om reetablering. Vi anser at basiskostnadene også legger opp til en slik styring i stort, men at usikkerhetsavsetningen i programmets usikkerhetsanalyse ikke bygger oppunder en slik styring, det vil si om usikkerhetsavsetningen vil bidra positivt til en hensiktsmessig håndtering ved hendelser.

Det er usikkert hvorvidt å øke antall ressurser i et allerede stort prosjekt med en absolutt og stram tidsramme vil bidra til leveranser innenfor tidsfristen. Prosjektet bør vurdere andre grep, hovedsakelig gjennom styring på kvalitet.

7.9 Finansieringsbehov

Tabellen nedenfor viser finansieringsbehov for det enkelte prosjekt. Digdir og SSB forutsetter bruk av linjeressurser som allerede er finansiert over eksisterende budsjetter, og en andel av deres investeringsbehov er derav egenfinansiert. Dette trekkes fra deres netto finansieringsbehov tilknyttet denne satsingen.

Periodiseringen tar utgangspunkt i samme fordeling som programmets.

Tabell 15: Finansieringsbehov

Prosjekt	Prosjektens styringsramme - P35	Egenfinansiering	Finansieringsbehov	Fordelt 2024	Fordelt 2025	Fordelt 2026
SSB	70	35	35	17	17	1
BRREG	119	0	191	52	56	11
SKD	424	0	424	170	170	85
Digdir	355	66	289	169	100	19
Program	67	0	67	29	22	17
SUM	1035	101	1006	437	365	133

8 Varige endringer i drift og forvaltningskostnad

De enkelte prosjektene har beregnet varige endringer i sine kostnader til drift og forvaltning. Prosjektene begrunner sine endringer med følgende:

- SKE: Baserer sitt anslag på standard modell for nye tjenester (21-24% av timebaserte investeringskostnader)
- BR: Seks nye årsverk til applikasjonsforvaltning, sammenliknet opp mot livsløpsmodell (11% av utviklingskostnad)
- DigDir: Fire nye årsverk for å ivareta Dialogporten
- SSB: Mindre økninger

Tabellen nedenfor er hentet fra Programmetts SSD og viser varige endringer i drift og forvaltning som følge av overgang til nye Altinn per prosjekt.

Tabell 16 Prosjektene endringer i varige drift- og forvaltningskostnader (Kilde: Programmetts SSD)

Prosjekt /år		2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030 >
Skatt	Styringsmål	179,2	179,2	89,6				
	Varige endringer		15,2	40,5	51,2	51,2	51,2	44
BR	Styringsmål	53,7	57	11,8				
	Varige endringer	0,5	3,2	6,2	7,8	7,8	7,8	7,8
SSB	Styringsmål	35,9	35,2	2,2				
	Varige endringer	0,5	1	1,5	1,5	1,5	1	1
Digdir	Styringsmål	189,7	111,4	20,8				
	Varige endringer		2,5	5	5	5	5	5

8.1 Vår vurdering

Prosjektene har beregnet netto ekstrabehov til varige drift og forvaltning som følge av overgang til ny Altinn-plattform. Samtlige prosjekter i programmet får en høyere driftskostnad enn før.

Vi bemerker at det på generelt grunnlag ikke er unormalt at moderne IT-tjenester er dyrere i drift enn gamle. Dette skyldes normalt at moderne løsninger har flere avhengigheter og er mer avanserte. Dette godtgjøres normalt ved at man tar ut større nytteeffekter gjennom moderne løsninger.

Det er ikke beregnet nytteeffekter av ny Altinn-løsning som en del av programmet. Dette finner vi naturlig da uttak av denne nytten i hovedsak ligger frem i tid, og ikke til reetableringen av tjenester. Dette innebærer at fremtidige varige endringer i drift og forvaltningskostnad ikke kan sammenstilles med en antatt nytteeffekt i denne KS2.

Vi har beregnet en nåverdi for de enkelte prosjektene basert på deres input til endringer i varige drift og vedlikeholdskostnader, basert på tabellen over. Tabellen nedenfor viser diskontert verdi for kontantstrømmen over en 15 års periode.

Tabell 17 Diskontert kontantstrøm tilknyttet varige endringer i drift og vedlikehold.

Kalkulasjonsrente	0,04								
Diskonteringsfaktor	1,00	0,96	0,92	0,89	0,85	0,82	0,79	0,51	
Periode	0	1	2	3	4	5	6	17	
År	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030 --->	2041	SUM
DD	-	2 413	4 642	4 464	4 292	4 127	3 968	2 578	58 669
BR	500	3 077	5 732	6 934	6 667	6 411	6 164	4 004	89 490
SSB	500	962	1 387	1 333	1 282	822	1	1	6 294
SKE	15 246	38 900	47 341	45 520	43 769	42 086	34 774	22 588	572 272

Nåverdiberegning (EKS)	
Kalkulasjonsrente	4%
Levetid	15 år
Beregningsperiode	2024-2041
Beregningsår	2024
Nåverdi av varige driftskostnader	
DigDir (Altinn 3)	59 mill. kr
BR	89 mill. kr
SSB	6 mill. kr
SKE	572 mill. kr

EKS bemerker at estimeringsmetodene som legges til grunn er hovedsakelig sporbare og basert på normal bransjestandard.

SKE baserer sin beregning på erfaring fra økte kostnader som følger av «nye tjenester». SKE begrunner dette med at deres reetablering av tjenester på ny Altinn-funksjonalitet innebærer at de selv overtar en større andel av drift og forvaltningsansvar for egne tjenester, som i dag utføres av Digdir.

Det vises her til at det likevel ikke fremkommer en tilsvarende reduksjon i Digdirs drift og forvaltningskostnader, som følger av at SKE overtar mer av ansvaret. Dette begrunnes med at marginalkostnaden ved å legge til eller fjerne en tjenesteeier er lav. Her oppstår med andre ord en ekstrakostnad for samfunnet gjennom at SKE ikke velger å benytte seg fullt ut av alle fellesløsningene i Altinn 3. Denne ekstrakostnaden bør SKE godgjøre med å vise til nytteeffekter som følger av deres løsningsvalg.

SKE sitt kostnadsnivå for reetableringen medfører at størrelsen på SKE sine estimerte drift- og forvaltningskostnader synes høye. Vi bemerker i den forbindelse at mens driftskostnader i stor grad er gitt, er avsetninger til forvaltning og videreutvikling et valg hver virksomhetene tar. Vi finner det derfor naturlig at SKE underbygger sine beregninger gjennom en resursbasert kalkyle, samt viser til hvilke nytteeffekter og merverdi etaten og samfunnet oppnår gjennom dette løsningsvalget.

Kostnader knyttet til varige endringer i drift og forvaltning inngår ikke i programmets styrings- og kostnadsramme.

Det bemerkes at ny finansieringsmodell for Altinn 3 ikke er klar, og at nytt finansieringsbehov som følger av denne derav ikke er avklart. Dette vil komme i tillegg til kostnadene som fremgår av beregningen over.

8.1.1 Tilrådninger

Tilråkning:

- Vi anbefaler at SKE underbygger sine beregninger gjennom en ressursbasert kalkyle som viser en fordeling av kostnadene på personell og øvrige kostnader. Kostnadsvirkningen bør sees i sammenheng med nytteeffekten SKE sitt løsningsvalg gir. Det bør også gjøres en vurdering av hvilke effekter SKE sitt løsningsvalg kan ha på drift og forvaltningskostnader hos Digdir.
- BR sin netto økning på seks årsverk i Altinn 3 bør underbygges, ettersom BRs løsning viderefører dagens driftsmodell.

Siden disse kostnadene ikke inngår i styrings- og kostnadsramme for den aktuelle satsningen og vil finansieres over etatenes driftsbudsjett, anser vi det som hensiktsmessig at de aktuelle eierdepartementene bestiller en egen vurdering fra de respektive etater tilknyttet punktene over.

EKS bemerker at virksomhetene har valgfrihet hva gjelder innsats knyttet til forvaltning. Hvis virksomheten bruker mye ressurser på forvaltning, og løsningene fortløpende holdes oppdatert med hensyn på teknologi, samt tekniske, funksjonelle og regulatoriske krav, vil levetiden kunne forlenges, og store engangsinvestering vil kunne unngås helt eller komme sent. I motsatt tilfelle vil systemets levetid reduseres, og større engangsinvesteringer vil bli nødvendig tidligere enn for et system som forvaltes med større innsats. Det vesentlige er dermed å finne riktig nivå for forvaltningsinnsats, som minimerer levetidskostnader og maksimerer nytteeffekten av investeringen, enten de tas fra driftsbudsjettet eller investeringsbudsjettet.

9 Samfunnsøkonomisk analyse og gevinstrealisering

9.1 Underlag

Samfunnsøkonomisk analyse

Det er gjennomført en forenklet samfunnsøkonomisk analyse av prosjektet. Den samfunnsøkonomiske analysen sammenlikner to alternativer:

- Valgt konsept
- Nullplussalternativet

Alternativene er konseptuelt helt like. Det eneste som skiller dem er gjennomføringstiden. I valgt konsept ferdigstilles programmet 2026, mens det i nullplussalternativet ferdigstilles 2029.

Altinn er definert som en samfunnskritisk funksjon, og en nedleggelse vil ifølge programmet ikke representere en forsvarlig videreføring av dagens situasjon.

I nullplussalternativet må drifts- og forvaltningsavtaler konkurranseutsettes når eksisterende avtaler utløper i 2026, med varighet på kontraktene frem til 2029. Alternativet innebærer derfor parallell drift av Altinn II og Altinn 3, mens arbeid med utvikling og reetablering av skjematenester på Altinn 3 pågår.

Analysen viser at utvidet drift av Altinn II parallelt med utvikling av Altinn 3 medfører merkostnader, både for Digdir, som må anskaffe de nye drifts- og forvaltningsavtalene, samt tjenesteeiere og sluttbrukere, som må gjøre ytterligere tilpasninger mot Altinn II. Analysen beskriver også effekter av å overholde fristen i 2026, herunder opprettholdt bruk og utbredelse av fellesløsningene i Altinn, raskere løsning på utfordringer knyttet til personvern og sikkerhet, og opprettholdt og øvrig nytviking hos tjenesteeiere.

Tabellen under oppsummerer de samfunnsøkonomiske virkningene av valgt konsept:

Tabell 18: Oppsummeringer av samfunnsøkonomiske virkninger av valgt konsept, tall i 1000 kr

Prissatte virkninger	Nåverdi i 2024
Reduserte investeringskostnader for unngåelse av reetablering av Altinn II	29 000
Reduserte drifts- og forvaltningskostnader for unngåelse av parallell drift	189 000
Redusert skattefinansieringskostnad	44 000
Netto nåverdi av samfunnsøkonomiske virkninger	262 000
Ikke-prissatte nyttevirkninger	
Opprettholdt bruk og utbredelse av fellesløsningene i Altinn	Stor positiv
Raskere løsning på utfordringer knyttet til universell utforming, personvern og sikkerhet	Stor positiv
Unngåtte merkostnader for tjenesteeiere og sluttbrukere	Middels positiv
Opprettholdt og øvrig nytviking	Middels positiv

Gevinstrealiseringsplan

Det er utarbeidet en gevinstrealiseringsplan på programnivå.

Det foreligger en gevinstrealiseringsplan for programmet, beskrevet i vedlegg 3 til programmets SSD. Vedlegget redegjør for prosjektets effektmål, gevinster, sammenhengen mellom disse og hvordan gevinstene er avledet fra den samfunnsøkonomiske analysen. Vedlegget inneholder også gevinstkart og ansvarsmatrise, i tillegg til selve gevinstrealiseringsplanen.

Følgende gevinster er beskrevet i gevinstrealiseringsplanen:

- **Gevinst 1:** Unngåelse av tapt nytte ved at dagens tjenestenivå opprettholdes (*brukere*)
- **Gevinst 2:** Unngåtte kostnader til videreføring samt drift og forvaltning av Altinn II samtidig som tjenester reetableres på Altinn 3 (*tjenesteeiere og forvaltningsansvarlig*)
- **Gevinst 3:** Økt tillitt til Altinn og økt nytte av å bruke tjenestene (*brukere og samfunnet*)
- **Gevinst 4:** Reduserte kostnader og økt kvalitet ved overholdelse av viktige krav (*tjenesteeiere og forvaltningsansvarlig*)

Det er programmet ved Digdir som tar eierskap til utarbeidelsen av gevinstrealiseringsplanen i programperioden og skal støtte opp om gevinstarbeidet i de berørte virksomheter. Det er imidlertid de ulike virksomhetene som eier virksomhetsspesifikke gevinster og som står ansvarlig for det som skal realiseres i hver virksomhet. Det er kun SSB som har påbegynt en beskrivelse av virksomhetsspesifikke gevinster i sin SSD.

9.2 Vår vurdering

Samfunnsøkonomisk analyse

Den samfunnsøkonomiske analysen er utarbeidet iht. Rundskriv R-109 og svarer ut utredningsinstruksens minimumskrav.

Analysen skiller seg fra andre samfunnsøkonomiske analyser, som oftest sammenlikner konseptuelt ulike tiltak. Analysen viser snarere de negative kostnadseffektene av forsinkelse, samt de positive virkningene av å holde fristen i 2026. Vi vurderer alternativene som sammenliknes i den samfunnsøkonomiske analysen som rimelige, gitt at det ikke er gjennomført utredninger av alternative tiltak, og en nedleggelse av Altinn II ikke representerer en reell videreføring av dagens situasjon.

Analysen er forenklet, som betyr at detaljeringsgraden er lavere enn ved en fullstendig samfunnsøkonomisk analyse. Det vil naturligvis være større usikkerhet knyttet til størrelsen på effektene på grunn av dette, særlig knyttet til merkostnaden for tjenesteeiere og sluttbrukere.

Det er ikke bare detaljeringsgraden som gjør størrelsen på effektene usikre, men også lengden på en eventuell forsinkelse. Analysen forutsetter en forsinkelse på tre år, lik varigheten på de nye driftskontraktene for Altinn II. Dersom Altinn 3 ferdigstilles tidligere, ville de negative effektene av en forsinkelse blitt mindre. En sensitivitetsanalyse ville vært interessant i denne sammenheng.

Vi vurderer dog analysen som rimelig, og at den fanger opp og vesentlige sider ved tiltaket. Analysen gir med andre ord en god oversikt over hvilke effekter en evt. forsinkelse vil kunne ha på programmet.

Gevinstrealiseringsplan

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

Nye Altinn 3 er et reetableringsprosjekt, som betyr at det ikke skal realisere nyttevirkinger utover det å opprettholde eksisterende nytte. Gevinstrealiseringsplanen hensyntar dette. Programmet beskriver imidlertid at Altinn 3 tilrettelegger for økt nytte som vil kunne realiseres med bakgrunn i videre bruk og utvikling av plattformen, men at programmet ikke har ansvar for å realisere denne.

Det forventes dog at det tilkomme noe økt nytte som følge av overholdelse av viktige regulatoriske krav (herunder krav til universell utforming, informasjonssikkerhet og personvern), utover det som er overholdt i Altinn II (gevinst 3 og 4).

Vi vurderer gevinstene som hensiktsmessige og i tråd med føringene om reetablering.

Gevinstrealiseringsplanen er danner etter vårt skjønn et godt grunnlag for videre styring. Den angir en god struktur og rammeverk for hvordan nyttestyring vil finne sted i prosjektet, med beskrivelser av blant annet gevinst, måleenhet, hvordan gevinsten omsettes og risikoreduserende tiltak.

Det er imidlertid noen mangler som EKS anbefaler tydeliggjøres i det eksisterende planverket, som vist til i tilrådingene under.

9.3 Tilrådingner

Tilrådingner:

- **Ansvarliggjøring av ressurser – programmet bør tydeliggjøre hvem som er gevinstansvarlige med navn**
- **Tallfeste indikatorer – Endrings- og gevinstindikatorerne bør tallfestes så snart som mulig**
- **Plan for måling – det bør allerede nå etableres en plan for hvordan gevinstene skal måles. Dette innebærer beskrivelse av datakilde for måling av gevinster, frekvens og tidspunkt for rapportering, rapporteringsformat, rapporteringsansvarlig og andre praktiske forhold.**

Gevinstrealiseringsplanen skal være et operativt styringsdokument. Det er viktig at planen oppdateres med informasjon som er nødvendig for styring så fort som mulig, og i god nok tid til å måle leveranser som produksjonsettes.

Vi merker oss at det i SSD for programmet fremgår at programmet, sammen med virksomhetene, vil jobbe videre med å detaljere gevinstene, som er positivt. I det videre arbeidet er det viktig at programmet sørger for at:

- **virksomhetsspesifikke gevinster samsvarer med programmets gevinster. Det må med andre ord ikke legges til grunn virksomhetsspesifikke gevinster som beskriver nyttevirkinger utover det programmet har ansvar for å realisere.**

10 Kritiske suksessfaktorer og kuttlister

10.1 Kritiske suksessfaktorer

- 1. Det må være en omforent ambisjon at programmet innenfor tidsrammene styres etter kvalitet.**

Programmet/
prosjektene

Programmet har tid som høyeste resultatmål og det er satt en hard deadline juni 2026. Dette innebærer at tid i programmet ligger fast og gir lite rom for styring. Innenfor tid kan programmet styre på kostnad og/eller kvalitet, innenfor rammen av regelverkskrav. Ved en forsinkelse som setter tidsplan i fare vil enkelte kostnadstiltak som økt bemanning være risikoreduserende. Det bemerkes at denne typen tiltak kan være tveegget og tilføre økt koordineringsbehov og redusere kapasitet som følge av on-boarding av nytt personell, som igjen kan øke tidsrisiko. For programmet er det derav spesielt viktig at man også klarer å etablere hensiktsmessige minimumsnivåer («godt nok»-leveranser) og at det vurderes tiltak som heller forenkler enn kompliserer gjennom hensiktsmessig redusert kvalitet.

- 2. Programledelsen sørger for omforente prioriteringsmekanismer for å unngå omkamper og eskalering av evt. hendelser og uoverensstemmelser utover det som er strengt nødvendig.**

Programmet/
prosjektene

Programmets styringsdokument åpner for eskalering av hendelser og tiltak noe som anses som hensiktsmessig. Det poengteres likevel her at det er viktig at hendelser løses raskest mulig, på et så lavt nivå som mulig.

- 3. DigDir gis støtte og prioritet for å levere sine tjenester raskest mulig innenfor den kvalitet som trengs for reetablering.**

Programmet/
prosjektene

Digdirs prosjekt Modernisering av Altinn er prosjektet med flest avhengigheter mot og mulighet til å påvirke andre prosjekter. Dette innebærer at en hendelse i Digdirs prosjekt bør gis prioritet som sikrer at reetableringsprosjektene i så stor grad som mulig kan gjennomføres i henhold til plan.

- 4. BR, SKE og SSB styrer stramt etter raske og funksjonelle leveranser basert på etablerte stopp-kriterier («godt nok»-leveranser).**

Programmet/
prosjektene

Dette suksesskriteriet ses i lys av 1. Det er viktig at prosjektene jobber etter klare ambisjoner og krav for når en tjeneste anses som reetablert, gitt rammen av regelverkskrav. Det er viktig at prosjektene tilstreber å gå raskt videre (stopper i tide) og reallokerer ressurser etter behov eller skalerer ned.

- 5. Programmet viderefører og ivaretar god kommunikasjon mellom prosjektene.**

Programmet/
prosjektene

God kommunikasjon innad i programmet er identifisert og anerkjent av som en sentral suksessfaktor. Det er viktig at dette videreføres i programmet som helhet. Spesielt bør det vektlegges at prosjektene er fullt oppdatert på status i Digdirs prosjekt og leveranser.

- 6. Ved behov for beslutninger i DFD/IDK må disse skje så raskt som mulig, med målsetning om å maksimere programmets måloppnåelse.**

DFD/IDK

Dette suksesskriteriet ses i lys av 2.

10.2 Kuttliste

Prosjektet har ikke utarbeidet kuttliste, og vi deler synet om at det ikke er hensiktsmessig i et prosjekt hvor alle tjenester skal reetableres.

For likevel å oppnå adekvat kostnadsstyring fordrer det at man avslutter utviklingsaktiviteter idet man har nådd et nivå på den reetablerte tjenesten som tilsvarer dagens. Det vises her til suksesskriterier #1 og #4.

11 Hovedtilrådninger

Vår kvalitetssikring viser at samlet gjennomføringsplan legger til rette for en hensiktsmessig gjennomføring og sannsynliggjør at programmet Nye Altinn når sin målsetning (modernisere Altinn, reetablere tjenester og utvikle eksisterende plattform inne juni 2026).

Vi anbefaler at vår styrings- og kostnadsramme legges til grunn for gjennomføringene, med fokus på suksessfaktorene som fremgår i kapittel 10.

11.1 Hovedtilrådninger

Vi knytter følgende hovedtilrådninger til gjennomføringen av programmet.

1. Omfangsrisiko: Fokus på forståelse og aksept for minimumsløsninger i alle ledd

- Programmet/prosjektene a. Det bør etableres tiltak som sikrer tjenester med *riktig* kvalitet. Eksempler kan være tidlig utprøving, tydelig internkommunikasjon rundt ambisjon i prosjektene, utvetydige og klare stoppkriterier osv. (se kapittel 3 og KSF 1 og 4)
- Programmet/prosjektene b. Teknisk kravspesifikasjon bør bases på eksisterende løsninger, ikke omfattende behovsanalyser o.l. (se kapittel 2.3 og KSF 1 og 4)
- Programmet/prosjektene c. Etablere bevissthet i organisasjonene rundt at løsningsvalg og gjennomføringsmodell i stor grad styrer omfang. Omfattende prosess gir økte kostnader (se kapittel 3)
- Departementene d. Det anbefales at departementene tydeliggjør ambisjon om minimumsløsninger som en del av sin bestilling, både til Programmet og de respektive etatene/prosjektene (se kapittel 3 og KSF 1 og 4)

2. Gjennomføringsrisiko – Organisering og styring: Fokus på prioritering og raske beslutninger ved oppståtte hendelser eller konflikter

- Programmet/prosjektene a. Det må ligge en klar og omforent prioriteringsmekanisme til programmet, som kan sikre raske beslutninger ved endringer. Programmets beslutningsstruktur må testes gjennom konkrete case (se kapittel 4 og KSF 2, 3 og 6).
- Programmet/prosjektene b. Eventuelle konflikter og prioriteringsspørsmål søkes løst på så lavt nivå som mulig (se kapittel 4 og KSF 2).
- Programmet/prosjektene c. En forståelse i hele organisasjonen av hva som er godt nok, jf. omfangsstyring (se kapittel 3 og KSF 1 og 4).
- Programmet/prosjektene d. En helhetlig plan å styre etter, jf. fremdriftsplan (se kapittel 5.2).

3. Gjennomføringsrisiko - Tidsplan og avhengigheter /Grensesnitt: Fokus på kartlegging av avhengigheter og konsekvenser ved forsinkelser

- Programmet/prosjektene a. Det utarbeides en detaljert tidsplan som viser avhengigheter og kritisk sti på tilstrekkelig detaljeringsnivå, for å sikre bedre oversikt, prioritering og styring i gjennomføringen (se kapittel 5.2).
- Programmet/prosjektene b. Planen bør oppdateres jevnlig.
- Departementene c. Det bør etableres faste beslutningspunkter i planen, der DFD/IDK tar overordnet beslutning for veien videre dersom prosjektene ikke når tilstrekkelig funksjonalitet innen fastsatt milepæl (se kapittel 5.2).

12 Vedlegg

Vedlegg 1 – Notat 1

Vedlegg 2 – Vår kostnads- og usikkerhetsanalyse.

Appendix

12.1 Resultater fra usikkerhetsanalyse inkl. og ekskl. mva.

Resultater fra vår usikkerhetsanalyse, ekskl. mva.

Nøkkeltall (ekskl. mva.)		
Basiskostnad	798 970 189	
Forventede tillegg	133 924 137	16,8%
P50 (Styringsramme)	932 894 327	
Usikkerhetsavsetning	144 197 328	15,5%
P85 (Kostnadsramme)	1 077 091 655	
Prosjektets standardavvik	132 991 922	14,2%

Resultater fra vår usikkerhetsanalyse, inkl. mva.

Nøkkeltall (inkludert. mva.)		
Basiskostnad	939 365 189	
Forventede tillegg	157 121 218	16,8%
P50 (Styringsramme)	1 096 486 407	
Usikkerhetsavsetning	170 256 601	15,5%
P85 (Kostnadsramme)	1 266 743 008	
Prosjektets standardavvik	156 410 762	14,2%

Fordeling av styringsmål (2024-kroner, ekskl. mva.)

Prosjekt	Andel av basiskalkyle	Basiskostnad	Påslag styringsramme	Prosjektene styringsramme - P35
SSB	8 %	60 213 619	6 191 575	66 405 194
BRREG	12 %	92 825 991	9 545 002	102 370 993
SKD	41 %	323 937 519	33 309 467	357 246 985
Digdir	34 %	271 902 736	27 958 895	299 861 631
Program	6 %	50 090 325	5 150 629	55 240 954
SUM	100 %	798 970 189	82 155 568	881 125 757

Fordeling av styringsmål (2024-kroner, inkl. mva.)

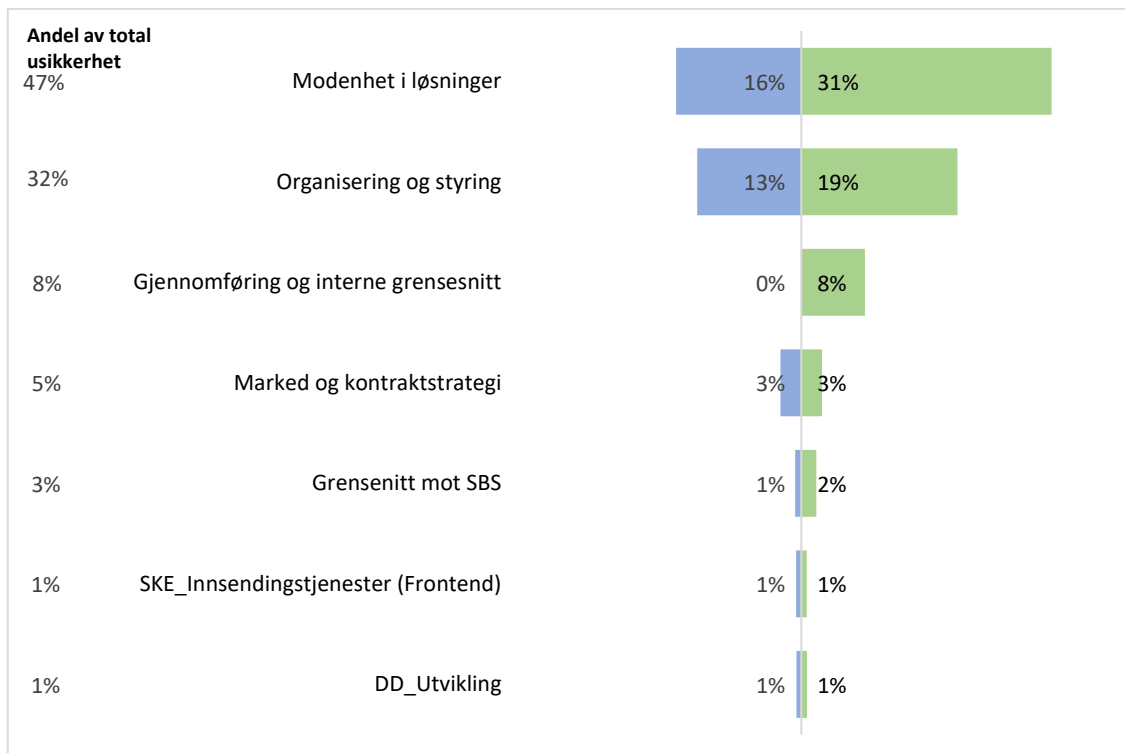
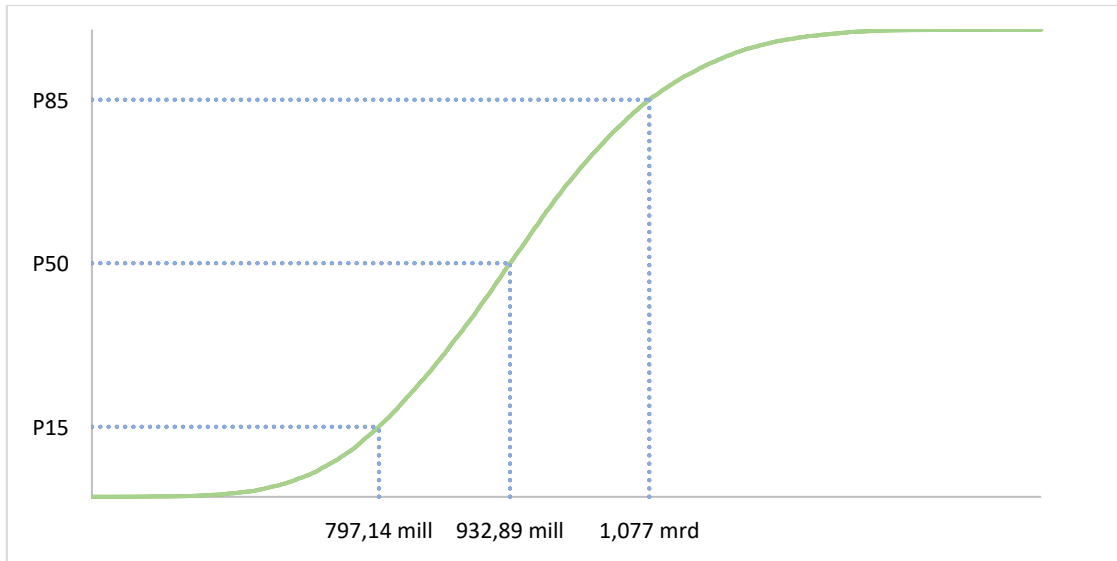
Prosjekt	Andel av basiskalkyle	Basiskostnad	Påslag styringsramme	Prosjektene styringsramme - P35
SSB	8 %	63 224 300	6 494 619	69 718 919
BRREG	12 %	108 296 989	11 124 642	119 421 631
SKD	41 %	384 848 847	39 533 007	424 381 854
Digdir	34 %	321 884 856	33 065 128	354 949 984
Program	6 %	61 110 197	6 277 451	67 387 648
SUM	100 %	939 365 189	96 494 847	1 035 860 036

Foreslått finansieringsbehov (Millioner 2024-kroner, ekskl. mva.)

Prosjekt	Prosjektene styringsramme - P35	Egenfinansiering	Finansieringsbehov	Fordelt 2024	Fordelt 2025	Fordelt 2026
SSB	66	35	31	15	15	1
BRREG	102	0	102	45	48	10
SKD	357	0	357	143	143	71
Digdir	300	66	234	137	81	15
Program	55	0	55	24	18	14

Foreslått finansieringsbehov (Millioner 2024-kroner, inkl. mva.)

Prosjekt	Prosjektene styringsramme - P35	Egenfinansiering	Finansieringsbehov	Fordelt 2024	Fordelt 2025	Fordelt 2026
SSB	70	35	35	17	17	1
BRREG	119	0	191	52	56	11
SKD	424	0	424	170	170	85
Digdir	355	66	289	169	100	19
Program	67	0	67	29	22	17
SUM	1035	101	1006	437	365	133



12.2 Vurdering av oppfølging av tilrådninger fra runde 1 av KS2 for Nye Altinn

Tema	Tilrådninger	Vurdering
Organisering	<ul style="list-style-type: none"> Etablere et mandat for programmet forankret og godkjent av alle involverte parter på departementsnivå. 	<p>Det er utarbeidet et mandat der KDD (nå DFD), FIN og NFD ber etatene DigDir, BR, SKE og SSB om å gjennomføre programmet Nye Altinn i henhold til mandatet.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Programmet bør gis tydelig rammer for operasjonell programstyring og strategisk eierstyring av underliggende prosjekter, prosjektleveranser og ansvar for å koordinere samhandling med aktører. 	<p>Mandatet redegjør for programmetts samfunns mål, effektmål og prioriterte resultatmål. Det redegjøres for rammebetingelser tilknyttet tidsplan, hovedleveranser, økonomi og organisering. Mandatet ligger tett opp mot SSD for programmet.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Programmet bør tildeles nødvendig nivå av eierskap og rammebetingelser slik at det tilrettelegges for en god gjennomføring. 	<p>Programmetts styringsdokument redegjør for viktige styringsprinsipper, både gjennom organisering, eskaleringsmekanismer for endringer og beslutningsmyndighet.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Det bør tydeliggjøres programmetts ansvar for endringsstyring. Programmet bør også ha inneha rollen endringsansvarlig som en del av stab eller programstøtte. 	<p>Et svakt punkt er manglende verktøy for prioritering innenfor programmet. Det beskrives viktige aspekter som at en endring i et prosjekt kan påvirke et annet. I tillegg kan det være både behovskonflikter knyttet til løsninger og ressurser mellom de ulike prosjektene.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Programmet bør tydeliggjøre hvordan de har tenkt å tilrettelegge for strategisk styring mot effekt- og resultatmål. 	<p>Det bør utarbeides en bedre liste over prioriteringer, basert på prinsipp om å minimere konsekvenser og kostnader som følge av en endring.</p>
Smidighet og nyttestyring	<ul style="list-style-type: none"> Prosjektene bør, gitt det begrensede handlingsrommet, vurdere og eventuelt begrunne smidig gjennomføringsstrategi. Dette gjelder spesielt på programnivå og i DigDir prosjekt, men en overordnet vurdering bør også gjøres av de øvrige virksomhetene. 	<p>Nyttestyring / prosjekt:</p> <p>Programmet legger ikke til grunn nyttestyring. Vi anser at dette er i tråd med ambisjonen om reetablering.</p> <p>«Programmet er ikke nyttestyring, noe som betyr at programmet ikke legger vekt på å styre etter nytte underveis i prosjektet da det i hovedsak er et reetableringsprosjekt uten kuttliste. Likevel er det viktig å følge opp gevinstene underveis i programmet og i etterkant».</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Uavhengig av gjennomføringsstrategi er det behov for å klargjøre hvordan det skal koordineres mot tilgrensende arbeidsstrømmer, slik at gjennomføringsplan kan sannsynliggjøres. Avhengighetskjeder (Digdir -> Virksomhet -> 3.partsleverandører) krever forutsigbarhet. 	<p>Smidig utvikling:</p> <p>Programmet legger ikke lengre til grunn smidig gjennomføring.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> I de delene av programmet der en smidig, nyttestyring gjennomføringsstrategi vurderes som hensiktsmessig, må følgende beskrives: <ul style="list-style-type: none"> Hvilket handlingsrom som skal utnyttes Kobling mellom de ulike delene av omfanget og gevinstene de utløser Prinsipper og mekanismer for underveisstyring av nytte Hvordan det er planlagt å kvantifisere nytte Hvordan og av hvem gjennomføres prioritering Gitt at programmet er ansvarlig for gevinster; Hvordan er disse involvert i nyttestyring på prosjektnivå? 	<p>DD legger til grunn DevOps og smidig utvikling.</p> <p>SKE legger til grunn smidige prinsipper, men tilpasser en strukturert gjennomføring og stram tidsplan.</p> <p>BR legger til grunn en smidig tilnærming der det er hensiktsmessig.</p> <p>SSB legger til grunn en smidig tilnærming der det er hensiktsmessig.</p> <p>Smidig tilnærming benyttes der hvor det gir mulighet for prioritering, tidlig utrulling, testing og MVP'er.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Roller og prosesser for evaluering av realisert nytte må defineres 		
Kontraktstrategi	<ul style="list-style-type: none"> • Dialogen med markedet bør utvides, og i den sammenheng vurdere om andre anskaffelsesprosedyrer bedre ivaretar behovet for markedsdialog. 	<p>Har utarbeidet en samlet oversikt over behov for innleie og beskrivelser av hvordan markedsdialog kan koordineres av programmet.</p> <p>Prosjektene legger til grunn en kontraktstrategi hvor prosjektet utføres hos den enkelte virksomhet, med innleie av kompetanse via rammeavtaler og dynamiske innkjøpsordninger.</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> • Programmet bør samordne markedsdialogen; dette vil trolig øke interessen og samtidig redusere sannsynligheten for at man trår i hverandres bed. 		
	<ul style="list-style-type: none"> • Anskaffelsene må planlegges og detaljeres i tid som en del av den totale tidsplanen. Planene må samkjøres med tidspunkt for mobilisering av ressurser. 		
Tidsplan	<ul style="list-style-type: none"> • Programmet bør undersøke muligheten for og kostnadskonsekvensene ved å forlenge/lyse ut: <ul style="list-style-type: none"> ○ Drifts- og vedlikeholdsavtalen ○ Support-avtalen med Microsoft 	<p>Programmet er forlenget til 2026. Merknad ved dette er tatt opp i kostnadsestimatene.</p> <p>Forlengelse av sluttdato</p> <p>Samkjørte milepælsplaner og aktiviteter.</p> <p>Aktiviteter er lagt ut i tid med hensyn til leveranser fra DD.</p> <p>Aktiviteter og tid satt av til SBS er lagt til grunn i tidsplan.</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> • Programmet bør legge frem en anbefaling til departementene om tidsrammer for gjennomføringen <ul style="list-style-type: none"> ○ Dersom forlengelse av ovennevnte avtaler legges til grunn, må det foreligge forpliktende tilbud og/eller avtaler 		
	<ul style="list-style-type: none"> • Tidsplanen må revideres <u>uten opphold</u> med bakgrunn i rammebetingelsene gitt av departementenes beslutning, og avgjørende svakheter ved nåværende plan påpekt av EKS. 		
	<ul style="list-style-type: none"> • Prosjektene/programmet må revidere kostnadsestimatene basert på pkt. 3 over (og pkt. 1 hvis relevant) 		<p>Det er tatt høyde for kostnader tilknyttet forlengelse i ny basiskostnad</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Følgende aktiviteter bør synliggjøres: <ul style="list-style-type: none"> ○ Anskaffelser ○ Tilrettelegging for sluttbrukersystem ○ Kritiske testaktiviteter ○ Avvikling av eksisterende tjenester på Altinn II 		<p>SBS, test og avvikling er vist i tidsplan. Anskaffelser vises ikke som en del av tidsplan.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Innebyrden av sentrale milepæler bør beskrives nærmere: <ul style="list-style-type: none"> ○ Alle milepæler som fremgår i avhengighetsmatrisen (kritiske avhengigheter mellom prosjektene) ○ Avvikling av eksisterende tjenester på Altinn II og selve Altinn II-plattformen 		<p>Det er kartlagt hvordan DD sine milepæler påvirker tjenesteeiernes prosjekter.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Hovedleveranser fra Digdir og de respektive prosjektene 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Planen må angi en realistisk varighet som tar høyde for at beslutningsprosesser, faseoveranger og tilsvarende aktiviteter i praksis ikke skjer momentant 	Det foreligger nå noe slakk i plan som kan ivareta mangelen av dette.
Kostnader	<ul style="list-style-type: none"> • Ressursestimater uten referanseprosjekt bør estimeres relativt til kjent, utført arbeidsoppgave justert for omfang, kompleksitet og andre prosjektspesifikke forhold. • Alternativt bør estimatene brytes ned og estimeres bottom-up i gruppeprosesser. • Ideelt sett burde en benytte en kombinasjon av de ovelnevnte 	Alle prosjekter har estimert på nytt. DigDir har lagt til grunn flere aktivitetsbaserte estimater.
	<ul style="list-style-type: none"> • 	
	<ul style="list-style-type: none"> • 	
	<ul style="list-style-type: none"> ○ 	