|  |
| --- |
|  |
| Projektgrundlag (PG) |
| SMV-ordning |
| 27-07-2022 |
| Dokumentversion: Version 0.9.5   | [Opdatér med nye versionsnumre løbende så der eksisterer et revisionsspor over ændringerne i Projektgrundlaget] | | | | | --- | --- | --- | --- | | Version nr. | Dato | Udarbejdet/revideret af | Ændringer/bemærkninger | | 0.1 | 24-01-2022 | Projektgruppen |  | | 0.5 | 07-04-2022 | Projektgruppen | Dokument er klar til Fagligt Review | | 0.7 | 29-04-2022 | Projektgruppen | Dokument sendt til STG forud for løsningsvalg | | 0.8 | 24-06-2022 | Projektgruppen | Dokument opdateret og sendt til styregruppegodkendelse | | 0.9 | 11-07-2022 | Projektgruppen | Dokument er tilrettet efter styregruppens kommentarer | | 0.9.5 | 27-07-2022 | Projektgruppen, samt redaktionel ressource i EP6 | Redaktionelle rettelser foretaget, dokumentet er sendt til styregruppegodkendelse | | 1.0 |  | Styregruppen | Dokument godkendt af styregruppe | |

[0. Indledning, læsevejledning og nuværende status 4](#_Toc109308920)

[0.1 Dokumentets nuværende status 6](#_Toc109308921)

[1. Projektets kontekst og rammer 7](#_Toc109308922)

[1.1 Baggrund for projektet 7](#_Toc109308923)

[1.2 Projektets formål 8](#_Toc109308924)

[1.2.1 Projektets to scenarier 9](#_Toc109308925)

[1.3 Projektets gevinster 12](#_Toc109308926)

[1.3.1 Økonomiske gevinster 12](#_Toc109308927)

[1.3.2 Ikke-økonomiske gevinster 14](#_Toc109308928)

[1.3.3 Gevinstdiagram 16](#_Toc109308929)

[1.4 Projektets omfang og afgrænsninger 16](#_Toc109308967)

[1.5 Projektets afhængigheder 19](#_Toc109308968)

[1.6 Projektets vigtigste interessenter og inddragelse af andre myndigheder 20](#_Toc109308969)

[2. Projektets overordnede tilrettelæggelse 29](#_Toc109308970)

[2.1 Projektets tidshorisont 29](#_Toc109308971)

[2.2 Projektøkonomi 29](#_Toc109308972)

[2.2.1 Centrale antagelser og forudsætninger for estimatet 33](#_Toc109308973)

[2.3 Overvejelser om anskaffelsesform og udviklingsmetode 33](#_Toc109308976)

[2.3.1 Valg af anskaffelsesform 33](#_Toc109308977)

[2.3.2 Valg af udviklingsmetode 34](#_Toc109308978)

[2.4 Projektorganisationen 34](#_Toc109308979)

[2.5 Risici og risikostyring 40](#_Toc109308980)

[2.5.1 Projektets tilgang til risikostyring 43](#_Toc109308981)

[2.6 Sikkerhedsmæssig risikovurdering 43](#_Toc109308982)

[2.7 Sikkerhedskrav 44](#_Toc109308983)

[3. Projektets løsning og levering 45](#_Toc109308984)

[3.1 Teknisk løsning, kvalitet og test 48](#_Toc109308985)

[3.1.1 Teknisk løsning 48](#_Toc109308986)

[3.1.2 Kvalitetssikring 56](#_Toc109308987)

[3.1.3 Test 56](#_Toc109308988)

[3.2 Projektets overordnede tidsplan/releaseplan 59](#_Toc109308989)

[3.3 Samarbejdet med eksterne leverandører 59](#_Toc109308990)

[4. Projektets organisatoriske implementering 60](#_Toc109308991)

[4.1 Omfanget af den organisatoriske implementering 60](#_Toc109308992)

[4.2 Vurdering af den nødvendige forandringsindsats 60](#_Toc109308993)

[5. Projektevaluering 61](#_Toc109308994)

[5.1 Opfyldelse af formål samt realisering af projektets succeskriterier, tidlige indikatorer og ikke-økonomiske gevinster i projektforløbet 61](#_Toc109308995)

[5.2 Realisering af tidlige indikatorer og økonomiske gevinster i projektforløbet 61](#_Toc109308996)

[5.3 Evaluering af projektet 61](#_Toc109308997)

[5.3.1 Evaluering af projektets tidsplan 61](#_Toc109308998)

[5.3.2 Evaluering af organisering og interessentinddragelse 61](#_Toc109308999)

[5.3.3 Evaluering af leverandørsamarbejde 63](#_Toc109309000)

[5.4 Status for overdragelse til drift 63](#_Toc109309001)

[5.5 Afvigelser ift. den seneste statusrapportering 63](#_Toc109309002)

[6. Bilag 64](#_Toc109309003)

[Bilag A: Plan for analysefasen 65](#_Toc109309004)

[Bilag B: Risikolog 70](#_Toc109309005)

[Bilag C: Projektets risikotjekliste 71](#_Toc109309006)

[Bilag D: Baggrund for estimat af antal virksomheder i SMV 72](#_Toc109309007)

[Bilag E: Forvaltningsretlig konsekvensanalyse 74](#_Toc109309008)

[Bilag F: Centrale antagelser og forudsætninger for estimatet. 75](#_Toc109309009)

[7. Oversigt over hjælpetekster 81](#_Toc109309010)

# Indledning, læsevejledning og nuværende status

Projektgrundlaget er projektets hoveddokument. Formålet med dokumentet er at skabe klarhed over projektet blandt projektets interessenter. Samtidig skal det understøtte, at styregruppe, projektleder og projektdeltagere er enige om projektets baggrund, formål, ønskede gevinster, økonomi, omfang og organisering. Projektgrundlaget skal anvendes fra projektets idéfase til afslutningen af projektets gennemførelsesfase og til evalueringen af projektet.

| Denne boks er henvendt til de personer, der rent praktisk skal arbejde med at udfylde projektgrundlaget. |
| --- |
| Hvordan bruges Projektgrundlaget?  Projektgrundlaget følger projektet fra idéfase til realiseringsfase  Projektgrundlaget påbegyndes i idéfasen og følger projektet frem til det nedlægges i udgangen af gennemførelsesfasen. Dokumentet er skalerbart, således at viden og beslutninger indarbejdes i det efterhånden som de enkelte elementer afklares. Fx har projektet mere begrænset viden i idéfasen, så her vil beskrivelsen af projektets kontekst og rammer afspejle dette. Alle kapitler skal genbesøges og uddybes i de senere faser af projektet, efterhånden som analyser mv. skaber mere viden, projektet træffer nye beslutninger eller forudsætninger ændres. Der skal derfor rettes i tidligere skrevet tekst.  Projektgrundlagets målgruppe  Det er væsentligt at beskrivelserne i projektgrundlaget er tilpasset målgrupperne – herunder projektets styregruppe og Statens It-råd. Det betyder, at der skal være fokus på at skabe overblik og give en forståelse for, hvordan myndigheden vil sikre, at projektet bliver en succes uden at gå i for mange eller for tekniske detaljer.  Hvilke kapitler skal udarbejdes hvornår?  Projektgrundlaget er bygget op omkring en række kapitler, som beskriver aspekter af projektets styringsgrundlag. Kapitlerne indeholder en række sektioner, der definerer de obligatoriske underafsnit.  Der er i figur 0.1 og afsnit 0.1 angivet, hvilke dele af projektgrundlaget, der skal være udarbejdet til afslutning af idéfase, risikovurdering, afslutning af analysefase, efter anskaffelse i gennemførelsesfasen, samt ved projektets afslutning efter gennemførelsesfasen.  For nogle projekter kan det være relevant at udfylde afsnit i kapitler tidligere end angivet her (fx inden risikovurderingen), hvis de er helt centrale for projektet eller allerede er afklaret. Det kan fx være relevant, hvis projektets tekniske løsning og integrationer er helt centrale i forhold til projektets risici.  Den sorte tekst  Den sorte eksempeltekst, der typisk står som indledning til et kapitel eller afsnit, er forslag til tekst, som øger læsbarheden i dokumentet ved at beskrive formål med afsnit eller angive henvisninger til andre sektioner. Projektlederen kan ændre formuleringer eller tilføje tekst efter behov.  Tabeller  Tabeller bruges til at skabe overblik over de overvejelser, projektet har inden for et emne. Tabellerne kan ikke stå alene, og der skal skrives forklarende tekst til hver tabel. Bortset fra opstillinger angående projektets økonomi, business case og gevinster, er tabelopstillingerne ikke obligatoriske, og projektet kan vælge at rette i tabellens elementer eller skabe overblik på anden måde.  Hjælp til udfyldelse  Der kan findes vejledning til udfyldelse mange steder i dette dokument. Hjælpeteksten vises ved at holde musen over ”H-#” der står helt til venstre dér, hvor der er hjælp, og man kan også klikke (evt. Ctrl + klik) på ”H-#” for at springe til hjælpeteksten, som er placeret i en tabel sidst i dokumentet. Man kan springe tilbage til udgangspunktet ved at klikke på ”H-#” (evt. Ctrl + klik) i venstre kolonne i tabellen.  Beskrivelsesdybde  I vejledningsteksterne er der angivet en forklaring af beskrivelsesdybden, som angiver hvilket detaljeringsniveau, der ønskes i projektets udfyldelse af projektgrundlaget.  *Færdiggørelsesgrad ved risikovurdering*  Projektgrundlagets kapitel 1-4 skal udfyldes inden risikovurdering. For nogle afsnit er det ikke et krav at afsnittet er helt færdigarbejdet ved risikovurderingstidspunktet. For disse afsnit er der i vejledningsteksten angivet, hvad der forventes at være udfyldt til risikovurderingen.  Opdatering af projektgrundlaget  I forbindelse med færdiggørelse af projektets analysefase, herunder udfyldelse af business case grundlaget og gevinstrealiseringsplanen vil en række tabeller og afsnit i projektgrundlaget blive forældede. Dette drejer sig om tabeller og beskrivelser i afsnit 1.1 om gevinster og afsnit 2.2 om projektøkonomi. Projektet kan vælge at opdatere tabeller og afsnit i projektgrundlaget og dermed holde begge dokumenter opdaterede eller slette tabeller fra projektgrundlaget og fremadrettet kun opdatere i business case grundlag.  Denne boks  Når projektgrundlaget skal kommunikeres til fx styregruppen, foreslås det at tage en kopi af projektgrundlaget og slette denne boks og evt. hjælpetabellen i slutningen af dokumentet. |

Projektgrundlaget understøtter arbejdet i de enkelte faser i projektets levetid og udgør aftalen mellem styregruppen og projektlederen om, hvad projektet skal levere i form af leverancer og gevinster, samt hvordan projektet styres.

Dokumentet er udformet således, at det følger projektets livscyklus og kan støtte de processer og afklaringer, som løbende skal foretages i hele projektets levetid.

Projektgrundlaget påbegyndes derfor i projektets idéfase, hvor de relevante afsnit påbegyndes. Derefter opdaterer og udbygger projektet sit projektgrundlag undervejs, efterhånden som projektet gennemgår de forskellige faser fra idé, analyse, gennemførelse, frem til realisering. Dokumentet vil derfor kun være delvist udfyldt, når det forelægges styregruppen i de tidlige faser.

For projekter over 15 millioner kr. aftales ved starten af analysefasen et passende tidspunkt for risikovurdering med udgangspunkt i projektets plan for analysefasen.

Den løbende udvikling og anvendelse af projektgrundlaget er illustreret i nedenstående figur.

Figur 0.1: Projektgrundlagets udvikling

Figuren viser faserne i it-projektmodellen med de tilhørende dokumenter

I tabellen i nedenstående afsnit er det ligeledes markeret, hvad der som minimum forventes at være udarbejdet på et givent tidspunkt i projektets levetid.

## Dokumentets nuværende status

Formålet med dette afsnit er at give læseren et hurtigt overblik over, hvor projektet er i sin livscyklus og hvilke dele af projektgrundlaget, der som minimum kan forventes, er udfyldt.

[H](#_DocTools_ScreenTip_1" \o "0.1 Dokumentets nuværende statusI tabellen fremgår det, hvilke afsnit af projektgrundlaget, det forventes, at projektet har taget stilling til og kan redegøre for på det givne tidspunkt i projektet. Den løbende udfyldelse betyder, at projektgrundlaget vil være under udarbejdelse frem til afslutning af analysefasen, samt at kapitel 5 Projektevaluering først udfyldes ved afslutningen af gennemførelsesfasen.)-1

Tabel 0.1: Nuværende status

| Fase | Sæt kryds |
| --- | --- |
| Afslutning af idéfase: Projektgrundlag 1 - Idé  (Kapitel 0, 1 og 2 samt Bilag A er udfyldt) |  |
| Analysefase: Projektgrundlag 1.5 – Risikovurdering (for projekter, som skal risikovurderes)  (Kapitel 0, 1 og 2 samt Bilag A er opdateret og Kapitel 3 og 4 samt Bilag B og Bilag C er udarbejdet)  *Skulle der være enkelte af de forventede elementer, som endnu ikke er afklaret, bør den fremadrettede proces for afklaring af det pågældende element angives. Se vejledning i de enkelte afsnit.* |  |
| Analysefase afsluttet: Projektgrundlag 2 - Gennemførelse  (Hele projektgrundlaget inkl. bilag er opdateret og der er udarbejdet et businesscase grundlag med tilhørende bilag (business case model og evt. gevinstbeskrivelser og dokumentation). |  |
| Gennemførelse: Projektgrundlag 2.5 - Evt. ny Baseline (for projekter, som skal risikovurderes)  (Alle dokumenter er opdateret efter behov) |  |
| Afslutning af gennemførelse: Projektgrundlag 3 – Projektevaluering  (Kapitel 5 er udfyldt) |  |

Indholdet i de røde bokse tydeliggør tilrettelæggelsen af det videre arbejde i analysefasen.

# Projektets kontekst og rammer

[H](#_DocTools_ScreenTip_4" \o "1. Projektets kontekst og rammerDette kapitel påbegyndes i idéfasen og vil derefter skulle genbesøges og opdateres igennem projektets levetid. Beskriv i dette afsnit, hvilken ramme projektet indgår i. Det gælder fx hvilke andre it-projekter der er igangsat i myndigheden, den politiske situation, hvor stor ledelsesmæssig opmærksomhed der er på dette projekt osv.). Det skal fremgå, hvordan organisationen, og navnlig ledelsen, har defineret og afgrænset pro-jektet for at det kan gennemføres effektivt.)-2

Dette kapitel beskriver rammerne for projektet og den kontekst, som projektet gennemføres i.

## Baggrund for projektet

[H-](#_DocTools_ScreenTip_97" \o "1.1 Baggrund for projektetBeskriv kort den overliggende årsag til at netop dette projekt skal gennemføres fremfor andre, mulige projekter myndigheden kunne gennemføre. Angiv i den sammenhæng hvordan projektet er prioriteret i for-hold til andre it-udviklingsinitiativiver, der måtte være planlagt i myndigheden.Hvis der allerede er udarbejdet en it-handlingsplan i medfør af model for porteføljestyring af statslige it-systemer, er det oplagt at notere om dette projekt er omfattet af planen, og med hvilken prioritet. Hvis det ikke er omfattet af planen, bør det begrundes hvorfor. For mere information om model for porteføljestyring af statslige it-systemer klik her.Endvidere skal der i tabellen vælges én primær årsag til at starte projektet. Vælg mellem \”effektivisering\”, \”kvalitetsløft\” eller \”lovgivning\”.• Effektivisering: projekter, der igangsættes for at realisere et økonomisk potentiale i den offentlige sektor.• Kvalitetsløft: projekter, der igangsættes for at løfte kvaliteten af en service, der leveres af den offentlige sektor.• Lovgivning: projekter, der igangsættes for at sikre, at Danmark overholder lovgivningen.Beskrivelsesdybde Baggrunden skal beskrives så kortfattet som muligt, så læseren kan forstå, hvorfor projektet er nødvendigt. )3

EU har vedtaget en række ændringer med EU-direktiv 2020/285 (SMV-ordningen), som indebærer forenklede momsregler for små virksomheder (SMV’er) i EU. Formålet er at reducere de administrative byrder for SMV’erne, og dermed hjælpe virksomhederne med at vokse og handle mere effektivt på tværs af EU’s grænser. Formålet er endvidere at skabe mere lige konkurrencevilkår på tværs af landegrænserne, således at alle små EU-virksomheder har samme vilkår som virksomheder i etableringslandet.

Ordningen giver virksomhederne mulighed for at blive momsfritaget for en samlet omsætning på tværs af EU på max. 100.000 EUR, under forudsætning af: 1) at virksomhederne anmoder om momsfritagelse i det eller de EU-lande, hvor virksomheden ønsker momsfritagelse, og 2) at virksomhederne indberetter, den kvartalsvise omsætning dannet i hhv. etableringsmedlemsstaten og i hver af de øvrige medlemsstater, til etableringsmedlemsstaten. Fritagelsen gælder ikke for levering af punktafgiftspligtige varer.

Virksomheder kan således benytte ordningen, hvis deres samlede årlige omsætning i hele EU ikke overstiger 100.000 EUR, samt hvis de ikke overskrider de nationale momsregistreringsgrænser. De nye regler træder i kraft den 1. januar 2025.

EU-initiativet består overordnet af fire elementer:

1. Ændring af reglerne for national fastsættelse af maksbeløbet for nationale momsregistreringsgrænser.
2. Mulighed for, at benytte de nationale momsfritagelser for små virksomheder, uanset om de er etableret i et andet medlemsland end dér, hvor momsfritagelsen er tilgængelig. Dermed kan danske virksomheder gøre brug af de øvrige EU-landes momsfritagelsesgrænser, og udenlandske virksomheder i de øvrige EU-lande kan gøre brug af den danske momsfritagelsesgrænse.
3. Indførelse af en overgangsperiode, hvori små virksomheder, som midlertidigt overskrider fritagelsestærsklen, kan fortsætte med at gøre brug af fritagelsen.
4. Indførelse af visse forenklede momsforpligtelser for momsfritagne små virksomheder.

Dette projekt skal implementere ovennævnte punkt 2 og 3, idet Danmark fastholder sin nuværende momsregistreringsgrænse, og i forvejen har indført forenklede muligheder for små virksomheder.

I projektets idéfase er der gennemført en foranalyse. Estimaterne i foranalysen er baseret på de foreløbige funktionelle- og tekniske specifikationer fra EU samt et volumenmæssigt skøn på 12.000 virksomheder, der forventes at gøre brug af ordningen. Foranalysen er dermed baseret på en række essentielle usikkerheder. Projektet er opmærksom på, at de endelige specifikationer fra EU, kan medføre ændringer.

Der er tale om et ændringsdirektiv, som foretager tilføjelser eller ændringer i det gældende momsdirektiv (direktiv 2006/112/EF) samt samarbejdsforordningen (forordning (EU) nr. 904/2010). Løsningen skal derfor være compliant med både de ændrede bestemmelser, og de relevante uændrede bestemmelser i momsdirektivet og samarbejdsforordningen.

Tabel 1.1: Primær årsag til at starte projektet

| Angiv den primære årsag til at starte projektet | Lovgivning.  EU Direktiv for SMV-ordningen, direktiv 2020/285 |
| --- | --- |

## Projektets formål

[H-](#_DocTools_ScreenTip_59" \o "Projektets formålDette afsnit skal beskrive projektets formål med udgangspunkt i en opsummering af den nuværende situation og en ønsket fremtidig situation. Beskriv kort den nuværende situation og hvilke udfordringer eller muligheder, som projektet skal adressere. Der kan fx være tale om:•Muligheder for digitalisering af arbejdsgange (i egen myndighed)•Muligheder for digitalisering af arbejdsgange (hos eksterne parter)•Lovændringer eller ny lovgivning•Uhensigtsmæssige arbejdsgange•Nye opgaver, som skal løses•Tværorganisatoriske partnerskaber•Organisationsændringer•Kvalitetsudfordringer•Udskiftning af eksisterende it-løsninger•Udløb af eksisterende kontraktBeskriv den forretningsmæssige situation, efter at projektet er gennemført med succes og løsningen er vellykket implementeret og ibrugtaget. Beskrivelsen kan omfatte overbliksskabende procesdiagrammer eller en oversigtstabel, hvor den fremtidige situation for hver påvirket organisation opsummeres på få linjer.Opsummer herefter projektets formål. Formålet skal være genkendeligt i forhold til det formål der er indsat i gevinstdiagrammet.Ved projektafslutning kan det være en god idé at kopiere formålet ind i Business Case grundlaget for at skabe kontekst for den fremadrettede opfølgning.Dette afsnit skal bl.a. anvendes til at sætte rammerne for projektets scope. Afsnittet skal derfor udfyldes til et niveau, så det tydeligt fremgår, hvilken problemstilling, der skal adresseres samt at den fremtidige situation og formål er så skarpt defineret, at det er tydeligt, hvis ønsker om leverancer eller påståede gevinster ikke hører til i dette projekt.Beskrivelsesdybde Afsnittet skal give læseren et klart og overskueligt indtryk af eksisterende udfordringer, samt hvad organisationen forsøger at opnå med projektet.)4

Projektets formål er at implementere EU-direktivets principper i Danmark, så de virksomheder, der opfylder betingelserne, kan benytte SMV-ordningen.

Projektet skal gøre det muligt for danske SMV’er at blive momsfritaget i Danmark og andre EU-lande, samt give virksomheder fra andre EU-lande mulighed for momsfritagelse i Danmark. Dette skal ske gennem en registreringsordning, og det vil være nødvendigt med systemer, processer, organisering mv., der kan understøtte registreringen, de løbende indberetninger, samt kan udveksle og udstille oplysninger om virksomhedernes momsfritagelser mv.

For danske virksomheders brug af ordningen, skal følgende implementeres:

* Virksomhederne skal kunne anmode om registrering af momsfritagelse i Danmark og de øvrige EU-lande, en såkaldt ’forhåndsmeddelelse’, og løbende give besked om ændringer i deres registreringsoplysninger, ansøge om flere momsfritagelser, samt anmode om ikke længere at være fritaget i Danmark eller i andre EU-lande.
* Skatteforvaltningen skal kunne videresende anmodninger fra danske virksomheder om momsfritagelse i andre EU-lande til disse landes skattemyndigheder. Når Skatteforvaltningen modtager besked fra andre landes skattemyndigheder om, at en dansk virksomhed har fået momsfritagelse i et andet EU-land, skal Skatteforvaltningen kunne tildele den danske virksomhed et registreringsnummer, ligesom den skal kunne sende det tildelte registreringsnummer og startdato videre til den udenlandske skattemyndighed, der har givet fritagelse.
* Virksomhederne skal kvartalsvist kunne indberette momspligtig omsætning pr. land for samtlige EU-lande inkl. Danmark. Derudover skal virksomhederne have mulighed for, på et hvilket som helst tidspunkt, at kunne indberette omsætningstal fra begyndelsen af indeværende kalenderkvartal indtil den dato, hvor den årlige EU-omsætningstærskel blev overskredet. Denne indberetning skal ligeledes kunne foretages pr. land for samtlige EU-lande inkl. Danmark. Ligeledes skal virksomheden kunne foretage rettelser til tidligere indberetninger.
* Skatteforvaltningen skal løbende kontrollere, om danske virksomheder overskrider den samlede omsætningsgrænse i EU, dog med respekt for procentfastsatte tærskler for overskridelse.
* Skatteforvaltningen skal kommunikere resultatet af ovenstående til virksomheden, hvis den overskrider den samlede EU-grænse, samt kommunikere øvrige EU-landes afgørelser om momsfritagelse eller afmelding af momsfritagelse til virksomheden.
* Der skal etableres kontroller for de danske virksomheder. Kontrollerne skal inkludere data fra SMV-systemet, den danske momsangivelse, samt angivelser til OSM2 og EU-salg uden moms systemerne mv.
* Skatteforvaltningen skal stille registrering af momsfritagelser til rådighed for andre skattemyndigheder og virksomheder, og Skatteforvaltningen skal generelt kunne udveksle oplysninger om fritagelser, ophør, omsætning mv. med de øvrige EU-lande, herunder fremsende og modtage dokumentation. Den præcise liste fremgår, når EU’s funktionelle- og tekniske specifikationer foreligger i endelig udgave.
* Det skal i analysefasen afklares yderligere i hvilke situationer, det vil være nødvendigt med manuel og systemunderstøttet sagsbehandling og dermed sagsbehandlerfunktionalitet i forbindelse med de danske virksomheder.

For virksomheder fra andre EU-landes brug af ordningen i Danmark, skal følgende implementeres:

* Skatteforvaltningen skal kunne modtage og håndtere anmodninger om momsfritagelse i Danmark, registrere virksomheder fra andre EU-lande, der opnår momsfritagelse i Danmark, håndtere løbende ændringer af virksomhedens registreringsforhold til ordningen fra de øvrige EU-lande, samt kunne give besked om godkendelse eller afslag til virksomhedens medlemsland.
* Skatteforvaltningen skal kunne modtage, eller indhente, indberettet omsætning samt rettelser til tidligere indberettet omsætning i Danmark for virksomheder fra de øvrige EU-lande.
* Skatteforvaltningen skal løbende kontrollere, om virksomhederne overskrider den danske omsætningsgrænse og eventuelt ophøre momsfritagelsen i Danmark, herunder registrere en ’karantæneperiode’ samt give besked om ophør til medlemslandet.
* Der skal etableres kontroller for virksomheder fra andre EU-lande. Kontrollerne skal inkludere data fra SMV-systemet, den danske momsangivelse, samt angivelser til OSM2 og EU-salg uden moms systemerne mv.
* Skatteforvaltningen skal stille registrering af momsfritagelser til rådighed for andre skattemyndigheder og virksomheder, og Skatteforvaltningen skal generelt kunne udveksle oplysninger om fritagelser, ophør, omsætning mv. med de øvrige EU-lande, herunder fremsende og modtage dokumentation. Den præcise liste fremgår, når EU’s funktionelle- og tekniske specifikationer foreligger i endelig udgave.
* Det skal i analysefasen afklares yderligere i hvilke situationer, det vil være nødvendigt med manuel og systemunderstøttet sagsbehandling og dermed sagsbehandlerfunktionalitet for virksomheder fra andre EU-lande i forbindelse med ordningen.

**Antal virksomheder, som vil gøre brug af ordningen**

Et foreløbigt og usikkert estimat på antallet af danske og udenlandske virksomheder til sammen, som vil gøre brug af ordningen i Danmark udgør 12.000. For de danske virksomheder vil der være tale om virksomheder, som ikke i forvejen er momsregistreret, eller som er momsregistreret og afregner moms kvartalsvis eller halvårligt. Se *Bilag D,* for uddybning af estimeringsgrundlaget.

Estimatet er udarbejdet for at kunne vurdere, i hvor stort et omfang, der er behov for at understøtte SMV-ordningen digitalt. Idet ordningen er ny og først træder i kraft 1. januar 2025, er der ingen direkte erfaringer at trække på. Der foreligger på tidspunktet for foranalysens afslutning derfor kun et skøn over antallet af danske og udenlandske virksomheder, der forventes at gøre brug af ordningen. Danske virksomheder, som ønsker at drive forretning alene i Danmark, behøver ikke tilmelde sig ordningen for at opnå momsfritagelse i Danmark.

### Projektets to scenarier

På baggrund af EU-direktivet for SMV-ordningen, skal der etableres en løsning, som skal kunne håndtere registreringer, indberetninger for danske- og EU-virksomheder, samt løbende kommunikation med de andre EU-lande. Disse overordnede karakteristika, indgår også i Moms One Stop Shop (OSM2). Det er derfor relevant at undersøge, hvorvidt en løsning for SMV-ordningen med fordel vil kunne genbruge elementer af OSM2-løsningen.

EU-direktivet stiller ikke krav om hvorvidt SMV-ordningen skal administreres i sammenhæng med OSM2, og lader det være op til de enkelte medlemslande at vurdere, om reglerne skal administreres separat. Det er derfor op til Skatteforvaltningens vurdering om løsningen skal udvikles som selvstændig løsning eller være en del af OSM2. Muligheden herfor afhænger af systemarkitekturen. I Danmark burde vi have mulighed for at integrere SMV i OSM2, pga. den tekniske måde webservices er opbygget på. Det er på nuværende tidspunkt uklart om nogle af de andre EU-medlemslande vil vælge at implementeres SMV-løsningen i deres OSM2-løsning. Projektet har valgt at afdække to mulige scenarier som en del af foranalysen:

* Scenarie 1 tager udgangspunkt i en SMV-systemløsning, som udvikles i regi af OSM2. Scenariet vil derfor have fokus på at identificere, hvorvidt og hvorledes SMV-systemløsningen kan genbruge tekniske komponenter fra OSM2, samt hvorledes SMV kan indgå i OSM2s roadmap.
* Scenarie 2 er en selvstændig løsning, hvor det skal afdækkes hvorledes en SMV-systemløsning kan udvikles uden væsentlige afhængigheder til OSM2. Scenariet vil derfor tage udgangspunkt i, at der skal udvikles en SMV-systemløsning, uden genbrug af tekniske komponenter fra OSM2.

Formålet med at belyse de to scenarier, er at skabe det bedst mulige grundlag for at kunne afgøre, hvilket af de to scenarier, som er mindst komplekst og risikobetonet, samtidig med at det giver det bedst mulige grundlag for at forretningen kan administrere ordningen. I foranalysen har projektet udpeget specifikke kriterier, hvorpå de to scenarier kan vurderes og sammenlignes.

Valget af hvilket scenarie, der skal arbejdes videre med, sker i Porteføljeboardet. Styregruppen anbefaler, at Porteføljeboardet vælger scenarie 1.

I *tabel 1.2a og 1.2b* ses en sammenfatning af scenarie 1 og scenarie 2 fordelt på forskellige kriterier. Uddybning af kriterierne for de to scenarier kan læses i de respektive afsnit, eksempelvis risici i afsnittet *2.5 risici og risikostyring*.

Tabellerne udgår ved faseovergang.

Tabel 1.2a: Sammenfatning scenarie 1 og scenarie 2 fordelt på kriterier

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Kriterie | Scenarie 1 - OSM2 Løsning | Scenarie 2 - Selvstændig løsning |
| Økonomi  *Afsnit 2.2* | * Analysefase: 6,4 mio. kr. * Gennemførelsesfase: 23,1 mio. kr. * Risikopulje: 7,8 mio. kr. * Samlet udgifter: 37,4 mio. kr. * IT-Driftsomkostninger: 4,1 mio. kr. årligt * SKTST-Driftsomkostninger: 6,0 mio. kr. årligt | * Analysefase: 6,4 mio. kr. * Gennemførelsesfase. 43,2 mio. kr. * Risikopulje: 14,8 mio. kr. * Samlet udgift: 64,4 mio. kr. * IT-Driftsomkostninger: 7,5 mio. kr. årligt * SKTST-Driftsomkostninger: 6,0 mio. kr. årligt |
| Tidsestimat  *Afsnit 2.1* | Analysefase: 11 måneder  Gennemførelsesfase: 14 måneder | Analysefase: 11 måneder  Gennemførelsesfase: 19 måneder |
| Sourcingsnit  *Bilag F* | Sourcingsnittet er fastlåst på intern udvikling. Der er dermed begrænset mulighed for at gå i udbud med henblik på ekstern udvikling. | Sourcingsnittet er ikke fastlåst, og der er derfor være mulighed for at vælge enten intern udvikling eller ekstern udvikling i forbindelse med et udbud. |
| Risici\*  *Afsnit 2.5* | * Der er risiko for, at OSM2 arkitektur, datamodel og funktionalitet ikke er i tilstrækkelig kvalitet, til at det er en relevant platform for SMV-ordningen * Udviklere skal have OSM2 erfaring. Det er derfor en risiko for at det ikke er muligt at fastholde, erfarne OSM2 udviklere til gennemførelsesfasen for SMV-ordningen starter * Systemkrav fra EU til de nationale løsninger, kan påføre ændringer, og påvirke benyttelsen af genbrug fra OSM2 | * Endnu et virksomhedsregister giver risiko for dobbelt administration og uoverensstemmelse i data i forskellige registre, så virksomhedens anmodning ikke behandles korrekt * Det tager længere tid at etablere ny projektorganisation og dermed kan der være risiko for at projektet forsinkes * Risiko i forhold til ikke at kunne bemande projektet med tilstrækkeligt erfarne udviklingsprofiler * Risiko for børnesygdomme i løsningen, som kan trække ud at få ændret og dermed vanskeliggøre sagsbehandlingen |

Anm. \*Uddybning af risici findes i afsnit 2.5, herunder fælles risici for begge løsninger

I *tabel 1.2b* fremgår fordele og ulemper ved de to scenarier, som er indgået i styregruppens beslutningsgrundlag.

Tabel 1.2b: Fordele og ulemper ved scenarie 1 og scenarie 2

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Kriterie** | **Fordele** | **Ulemper** | **Fordele** | **Ulemper** |
| Teknisk Kvalitet  *Afsnit 3* | 1. Ved at lægge sig op ad OSM2 teknologien, og genanvende komponenter fra OSM2, er der mulighed for at sikre en højere kvalitet, baseret på udviklernes erfaring, samt viden i forhold til genbrug af dele fra OSM2s teknologi. | 1. Estimat er lavet under forudsætning af, at OSM2 når at implementere samt idriftsætte udeståender på stabiliserings-roadmap. 2. Håndtering af kompleksiteten ifm. EU-kommunikation – både EU-dataudveksling og transaktionssporing, hvis ikke adresseret i OSM2 inden SMV kommer i gang. | 1. Uafhængig af OSM2’s teknologivalg og dermed større frihed i forhold til valg af teknik og andre tekniske forhold. 2. En lavere afhængighed til OSM2’s tekniske forbedringstiltag. | 1. Genbrug af relevante tekniske komponenter fra OSM2 er ikke muligt |
| Arkitektur  *Afsnit 3* | 1. Mulighed for at genanvende registre og moduler fra OSM2 2. Noget funktionalitet udvikles uafhængigt af OSM2 3. Mulighed for at tilføje SMV-systemløsningen til OSM2s brugergrænseflade. Dette vil medføre en fælles indgang fra NTSE til OSM2 og SMV med fælles test etc. | 1. Der er en afhængighed af OSM2 snitflader i løsningen, hvilket giver en væsentlig højere afhængighed til OSM2 projektet/systemet, hvilket kan være en risiko | 1. Alt SMV-funktionalitet udvikles uafhængig af OSM2 og dermed ingen afhængighed til OSM2-projektet 2. Ny SMV-brugergrænseflade samt separat link på/fra NTSE. Hvilket giver en uafhængighed af OSM2 og dermed lavere risici forbundet og en større frihed i forhold til brugergrænseflade | 1. Ikke mulighed for at genanvende registre og moduler fra OSM2 2. Ikke mulighed for at udnytte eksisterende brugergrænseflade fra OSM2 |
| Udviklingsproces  *Bilag F* | 1. Inhouse udvikling, med en allerede etableret DevOps, og dermed meget nemt og hurtigt at etablere udviklingsprocessen. | 1. Der estimeres med et produktivitetstab på 10% grundet antagelse om, at komplekse forretningskrav fra EU vil have en negativ effekt på udviklingsteams produktivitet. | 1. Bred mulighed for at vælge udviklingsporces og metode, alt fra DevOps struktur, til om systemet skal udviklings internt eller eksternt(udbud) | 1. Der estimeres med et produktivitetstab på 15% grundet antagelse om, at komplekse forretningskrav fra EU vil have en negativ effekt på udviklingsteams produktivitet. 2. Højere etableringsomkostninger i forhold til at opbygge en DevOps struktur, samt også høje omkostninger forbundet med udbud og tidskrævende aktivitet. |

## Projektets gevinster

Nedenfor gives et overblik over projektets gevinster. Gevinsterne genbesøges i analysefasen.

Der er identificeret seks gevinstområder i foranalysen, fra G1 til G3:

* G1 omfatter funktionalitet, som giver den danske skattemyndighed mulighed for at administrere ordningen korrekt i compliance med EU-lovgivning.
* G2 er driften af løsningen og opdeles i:
  + G2a Udviklings- og Forenklingsstyrelsens (UFST) drift.
  + G2b Skattestyrelsens (SKTST) drift.
* G3 er muligheden for at opnå bedre momskontrol, end det i dag er muligt med nuværende datagrundlag.

G2a og b er økonomisk negative effekter.

Note: Der arbejdes videre med gevinsterne i analysefasen

[H](#_DocTools_ScreenTip_60" \o "1.2 Projektets gevinsterProjektet udarbejder gevinstoversigterne for hhv. økonomiske og ikke-økonomiske gevinster i idéfasen på baggrund af gevinstdiagrammet. Beskriv overvejelserne bag udvælgelsen af disse gevinster i projektet og angiv hvilke gevinster, der er særligt centrale for projektets succes, dem vi også kalder de styrende gevinster. Styrende gevinster er de gevinster, der berettiger projektet og som er udgangspunkt for scope, planlægning og styring af projektet.For hver gevinst indsættes en ny række i enten de to tabeller for økonomiske gevinster, eller de to tabeller for ikke-økonomiske gevinster. Gevinstoversigten skal løbende opdateres, når projektet identificerer nye gevinster, revurderer gevinstpotentialet, eller fravælger tidligere identificerede gevinster. Se Vejledning til gevinstrealisering for yderligere vejledning. Du finder vejledningen her.I beskrivelsen af de økonomiske gevinster, skal det fremgå, hvilke driftsaktiviteter, som gevinsten vil berøre, eksempelvis lønudgifter eller udgifter til teknisk drift.Sidst i hver af de to afsnit, 1.2.1 og 1.2.2 beskrives årsagerne til, at netop disse gevinster anses for at være de styrende for projektet. Såfremt styrende gevinster høstes af interessenter uden for den projektejende myndighed, skal det beskrives, hvilken dialog der har været med den pågældende myndighed om at indfri gevinsterne. Selvom gevinsterne høstes af andre interessenter, skal der fortsat være udnævnt en gevinstejer i den projektejende myndighed. Det er helt i orden for fuldstændighedens skyld at indlægge både styrende og ikke-styrende gevinster i punkt 1.2.2, men indsæt i så fald altid de styrende gevinster øverst og gør udtrykkeligt opmærksom på, hvilke ikke-økonomiske gevinster der er styrende, og hvilke der ikke er.Klik på H-hjælpeteksten for mere vejledning. )-5

### Økonomiske gevinster

Tabel 1.3: Gevinstoversigt for økonomiske gevinster

| ID | Gevinst‑ navn | Gevinst‑ type | Beskrivelse | Gevinstejer |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| G2a | Driftsomkostninger IT-system | Økonomisk gevinst (Negativ) | Denne gevinst omfatter de udgifter, der forekommer i forbindelse med drift af it-løsningen, når denne er færdigudviklet og implementeret. Således er dette også en nettoomkostning eller ”negativ gevinst” for projektet. | Helene O’Sullivan, underdirektør, OSM2, UFST |
| G2b | Driftsomkostninger Manuel sagsbehandling | Økonomisk gevinst (Negativ) | Denne gevinst omfatter de driftsomkostninger, der vil forekomme i Skattestyrelsen til registreringskontrol af virksomheder, løbende angivelseskontrol, løbende kontrol af fritagelsesgrænser, efterkontrol samt afmelding og tvangsafmeldelser. Omkostningerne omfatter primært ÅV til sagsbehandling ved registrering, angivelse, håndhævelse af fritagelsesgrænser i DK og EU samt tvangsafmeldelse. Dette er en nettoomkostning eller ”negativ gevinst” for projektet, da der er tale om en drift, som ikke findes i dag. | Mia E.B. Hansen, UDIR Registrering og E-handel, SKTST |

Tabel 1.4 Estimering af årlige økonomiske gevinster

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Gevinst** | **Gevinstestimat (mio. kr.)** | **Beregningsprincipper** |
| G2a | Scenarie 1: 32,9 mio. kr. over en årrække på 8 år  Scenarie 2: ca. 60,4 mio kr. over en årrække på 8 år | Beregningen af metrikken for drift er baseret på re-estimering af OSM2 primo 2022, fordi dette vurderes at være det bedste beregningsgrundlag, hvor driftsestimatet er estimeret til ml. ca. 18% og ca. 22% ift. det samlede udviklingsestimat for perioden 2025 – 2032. Den anvendte metrik til beregning af it-driftsudgifterne for SMV-ordning er derfor 19%.  Der er valgt en årrække på 8 år pga. den regnskabsmæssige afskrivningsperiode for nyudvikling efter idriftsættelse af den tekniske løsning. |
| G2b | Begge scenarier: 47,6 mio. kr. over en årrække på 8 år | De estimerede udgifter til forretningsdriften i Skattestyrelsen er estimeret til 6,0 mio. kr. årligt, svarende til ca. 7,5 årsværk.  Det estimeres, at ca. 1.000 danske virksomheder vil søge momsfritagelse i andre EU-lande via SMV-ordningen og at ca. 11.000 EU-virksomheder vil søge momsfritagelse i Danmark.  De 7,5 årsværk forventes at skulle anvendes til registreringskontrol af danske og europæiske virksomheder, til kommunikation med andre EU-lande, løbende kontrol med at de nationale og EU’s omsætningsgrænser overholdes, sagsbehandling ifm. overskridelse af omsætningsgrænserne, efterkontrol af danske og udenlandske virksomheder, mm. Med den angivne volumen, forventes det, at der skal anvendes 0,6 ÅV til registrering, 5,1 ÅV til angivelse- og angivelseskontrol samt 1,8 ÅV til efterkontrol. |

### Ikke-økonomiske gevinster

Tabel 1.4: Gevinstoversigt for ikke-økonomiske gevinster

| ID | Gevinst‑ navn | Gevinst‑ type | Beskrivelse | Gevinstejer |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| G1 | Overholdelse af lovgivning | Ikke-økonomisk (Lovgivning) | Der opnås funktionalitet der sikrer at ordningen kan administreres i fuld compliance på den kommende nye danske lovgivning på momsområdet, baseret på implementeringen af EU-direktivet for SMV omhandlende momsfritagelse på tværs af EU’s grænser | Philip Ancher, funktionsleder, Registrering og e-handel, SKTST |
| G3 | Bedre kontrol mulighed/ datagrundlag | Ikke-økonomisk | Der vil med løsningen være øget mulighed for at foretage kontrol på momsområdet for grænseoverskridende e-handel, da et bedre datagrundlag vil gøre det muligt at få overblik over virksomhedernes handel på tværs af grænser og dermed bedre grundlag for en korrekt registrering og afregning af moms. Der vil samtidig være mulighed for en bedre kontrol af de nationale grænser for momsfritagelse. | Mia E.B. Hansen, UDIR Registrering og E-handel, SKTST |

Note: Nedenstående tabel udfyldes i analysefasen.

Tabel 1.5 Estimering af årlige ikke-økonomiske gevinster

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Gevinst** | **Gevinstestimat** | **Beregningsprincipper** |
| G1 | *Genbesøges i analysefasen* | *Genbesøges i analysefasen* |
| G3 | Færre fejlregistrerede PMV’er (personlige mindre virksomheder). | Nogle danske PMV’er har muligvis en omsætning, der overstiger den danske momsfritagelsesgrænse på 50.000 kr. Gennem SMV-indberetninger i DK og EU kan disse identificeres, så det sikres, at de bliver korrekt momsregistreret i Danmark. |

**Supplerende gevinster**

I forbindelse med direktivet er der også identificeret supplerende gevinster, som projektet ikke vil måle på, men kan med fordel, nævnes som gevinster som muligvis vil indtræffe i forbindelse med implementeringen af SMV-ordningen, disse er:

* G4 er den lige konkurrence, der kan opstå på baggrund af implementeringen
* G5 er det forventede mindre provenu, der vil opstå på baggrund af implementeringen.
* G6 er lempelser af de administrative byrder for virksomheder, der vil opstå på baggrund af implementeringen.

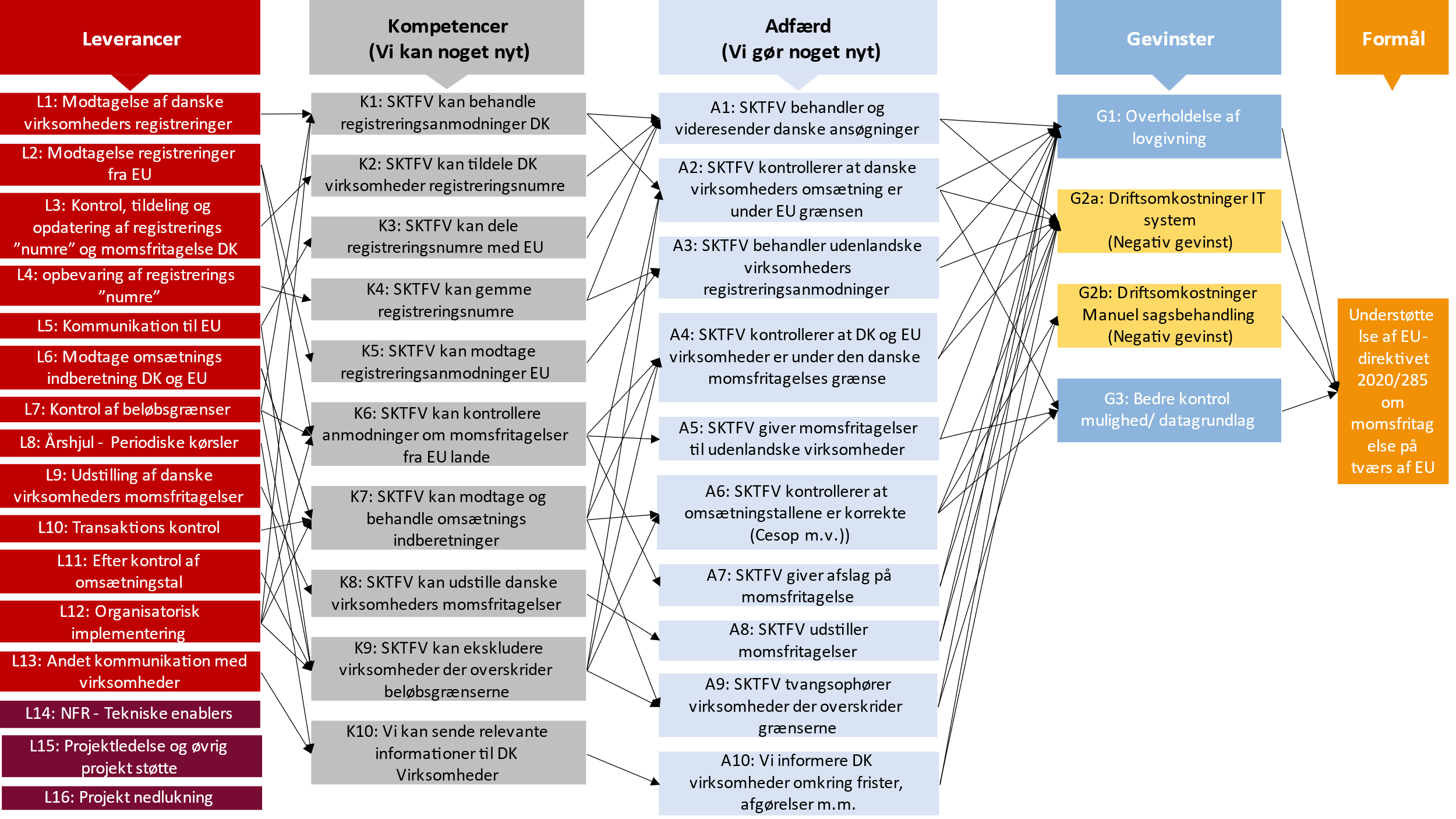
| ID | Gevinst‑ navn | Gevinst‑ type | Beskrivelse | Gevinstejer |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| G4 | Lige konkurrencevilkår | Ikke-økonomisk | Særordningen for små virksomheder giver i øjeblikket kun mulighed for fritagelse for virksomheder, der er etableret i den medlemsstat, hvor momsen skal betales. Dette har negativ indvirkning på konkurrencen på det indre marked for virksomheder, der ikke er etableret i den pågældende medlemsstat.  Således skal en dansk virksomhed ved salg af varer og ydelser i Danmark ikke betale moms, når den samlede afgiftspligtige leverancer ikke overstiger 50.000 kr. årligt, mens en udenlandsk virksomhed efter de nuværende regler ikke vil kunne udnytte denne fordel ved salg til Danmark.  Derudover er der stor forskel på den fritagelsesgrænse, som de enkelte lande har fastsat. Nogle lande har ingen fritagelsesgrænse eller en fritagelsesgrænse, som er lavere end i Danmark, mens der er andre lande, som har fastsat en fritagelsesgrænse, som er væsentlig højere end den danske, eksempelvis Irland med en fritagelsesgrænse på 75.000 EUR.  Ved implementeringen af SMV-direktivet vil virksomheder, som ikke er etableret i medlemsstaten, kunne søge om fritagelse og dermed opnå de samme fordele - på lige vilkår med de virksomheder, der er etableret i medlemsstaten. |  |
| G5 | Forventede mindre provenu | Økonomisk | Muligheden for at udenlandske virksomheder med omsætning under den danske momsfritagelsesgrænse på 50.000 kr. ikke længere vil skulle registrere sig for moms, skønnes med væsentlig usikkerhed at medføre et mindre provenu på ca. 10 mio. kr. årligt.[[1]](#footnote-2) |  |
| G6 | Lempelser af de administrative byrder for virksomheder | Økonomisk | SMV-direktivet medfører både administrative lettelser og administrative byrder. Det vurderes dog samlet, at forslaget potentielt vil kunne medføre væsentlige administrative lettelser, ca. over 4 mio. kr. årligt, for de mindre danske virksomheder.[[2]](#footnote-3) |  |

### Gevinstdiagram

Nedenfor vises sammenhængen mellem formål, gevinster, adfærd, kompetencer og projektets forretningsleverancer i et gevinstdiagram. Leverancerne i diagrammet henviser til de af Skattestyrelsen godkendte forretningsleverancer. Leverancerne er beskrevet nærmere under det tekniske afsnit.

[H-](#_DocTools_ScreenTip_62" \o "1.2.3 Gevinstdiagram - Sammenhæng mellem formål, gevinster, adfærd, kompetencer og projektleverancerIndsæt projektets gevinstdiagram her, der viser sammenhængen mellem formål, de styrende gevinster, den nødvendige adfærd og kompetencer for gevinsternes opnåelse samt projektet hovedleverancer - det viste diagram er et generisk eksempel. Diagrammet udarbejdes første gang i Idéfasen, hvor der evt. kan anvendes et overordnet gevinstdiagram (se vejledningen til gevinstrealisering for mere information om dette). Projektet opdaterer løbende gevinstdiagrammet for at sikre, at projektets formål og gevinster er helt tydelige og styrende for projektets omfang. Mange projekter identificerer rigtig mange mulige gevinster af deres projekt i første udgave af diagrammet. Det anbefales, at projektet udvælger de 4-6 vigtigste og styrende gevinster i projektet, som bidrager mest til projektets formål og som er dem projektet planlægges efter at realisere. Se Vejledningen til gevinstrealisering for begrebsforklaringer, et generisk diagram der kan tages udgangspunkt i samt yderligere vejledning til gevinstdiagrammet. I Drejebog til gevinstrealisering er der endvidere givet forslag til konkrete processer, der leder frem til dette diagram. Du finder drejebogen herBeskrivelsesdybdeVed afslutning af analysefasen skal dette afsnit indeholde et færdigudarbejdet gevinstdiagram.Færdiggørelsesgrad ved risikovurderingPå det aftalte tidspunkt for risikovurderingen forventes det, at gevinstdiagrammet er udarbejdet samt at potentialet i de styrende gevinster er estimeret (eventuelt angivet som et spænd). De identificerede kompetencer og adfærd anvendes som input til vurderingen af den organisatoriske implementering, men det forventes ikke, at der er opstillet målepunkter for opnåelse af de nødvendige kompetencer og adfærd.Det forventes ikke, at gevinsterne er tilbundsgående beskrevet eller at der er udarbejdet en gevinstrealiseringsplan ved risikovurderingen.)6

Figur 1.1: Gevinstdiagram - sammenhæng mellem formål, gevinster, adfærd, kompetencer og leverancer

  
L14, L15 og L16 (mørk rød) er leverancer, kan betragtes som støtteelementer, der skal udføres i projektet.

Yderligere beskrivelse af projektets gevinstrealisering fremgår af gevinstrealiseringsplanen i business case grundlaget[[3]](#footnote-4)

## Projektets omfang og afgrænsninger

Dette afsnit beskriver projektets omfang og afgrænsninger, så det er klart, hvad projektet leverer og hvad, der ikke indgår i projektet.

**Omfang**

[H-](#_DocTools_ScreenTip_61" \o "OmfangBeskriv projektets omfang. Tag udgangspunkt i leverancer fra gevinstdiagrammet og suppler med andre væsentlige leverancer, som projektet også skal levere. Eksempelvis med udgangspunkt i første niveau i en Product Breakdown Structure eller en breakdown af epics i userstories.  Husk at inddrage leverancer rela-teret til uddannelse, organisatorisk implementering og overdragelse til drift. Ved afslutning af analysefasen skal de her nævnte leverancer\/epics kunne genfindes i business casen modellen.Begrund hvorfor det ovenstående omfang er valgt til fordel for andre mulige løsninger, som har været overvejet i projektet.BeskrivelsesdybdeDette afsnit skal give overblik over projektets overordnede omfang samt give mulighed for at vurdere om alle relevante elementer er taget med. Der er her ikke tale om en kravspecifikation, men udelukkende en mulighed for at give et klart billede af, hvad projektet kommer til at levere. Samtidig skal det være tydeligt, hvis projektets omfang ændres, hvilket vil få konsekvenser for projektets gevinster, business case og planer.)7

Baseret på projektets formål og de foreløbige forventede gevinster, beskrives her de overordnede hovedleverancer, som projektet skal levere for at muliggøre den forventede gevinstrealisering.

Tabel 1.6: Projektets omfang

| # | Projektets hovedleverancer/epics | Beskrivelse | Eventuel prioritet (skal, bør, kan) |
| --- | --- | --- | --- |
| L1 | Modtagelse af danske virksomheders registreringer | Registreringsanmodninger fra danske virksomheder til ordningen bliver modtaget og behandlet. | Skal |
| L2 | Modtagelse registreringer fra EU | Registreringsanmodninger fra virksomheder til ordningen bliver modtaget og behandlet. | Skal |
| L3 | Kontrol, tildeling og opdatering af registrerings ”numre” og momsfritagelse DK | Danmark er ansvarlig for at tildele et nummer til danske virksomheder, som tilmelder sig SMV-ordning. Nummeret er valgfrit, men skal indeholde ”ex” til sidst. Derudover indeholder denne leverance opdatering og vedligehold af registreringsdata for danske virksomheder. | Skal |
| L4 | Opbevaring af registrerings ”numre” | ”-ex” numrene skal kunne opbevares forsvarligt. | Skal |
| L5 | Kommunikation til EU | Det skal være muligt at kommunikere med resten af EU, eksempelvis i tilfælde af, at en virksomhed ikke længere er berettiget i SMV-ordningen. | Skal |
| L6 | Modtage omsætningsindberetning DK og EU | Danske virksomheder skal kunne indrapportere deres omsætning. Samtidig skal vi kunne modtage andre EU-virksomheders omsætning i Danmark. | Skal |
| L7 | Kontrol af beløbsgrænser | De virksomhedsindberettede omsætningstal skal kontrolleres op mod den nationale grænse på 50.000kr, samt EU-grænsen på 100.000 EUR. | Skal |
| L8 | Årshjul - Periodiske kørsler | Der sendes periodisk kommunikation ud til de danske virksomheder. Eksempelvis påmindelser. Kan være automatisk eller manuel | Skal |
| L9 | Udstilling af danske virksomheders momsfritagelser​ | Danske virksomheders momsfritagelse skal udstilles via Vies on the Web. | Skal |
| L10 | Transaktionskontrol​ | Kommunikationssporbarhed og -overblik | Skal |
| L11 | Efterkontrol af omsætningstal | Rigtigheden af de danske virksomheders indberetninger skal kunne kontrolleres. Kan være automatisk eller manuel | Skal |
| L12 | Organisatorisk implementering​ | Procesmodeller og -beskrivelser for hele end-to-end processen.  Proces- og systemdokumentation så det er muligt at koble processer til lovgivningselementerne.  Målgruppeanalyse af platforme.  Implementeringsstrategi og -plan.  Analyse af forandringsmodstand.  Uddannelsesstrategi og -plan.  Proceshåndbog.  Ansvars-og driftsrollebeskrivelser.  Vejledningsmateriale fx indberetnings-vejledning.  Nødplaner.  Forandringskommunikation.  Intern uddannelse og vejledning.  Snitfladebeskrivelser i form af services. Herudover skal der leveres use case diagram, use cases, der beskriver systemet samt informationsmodel, som beskriver de data, der arbejdes med i systemet. | Skal |
| L13 | Andet kommunikation med virksomheder | Der skal kunne sendes ikke-periodisk kommunikation til de danske virksomheder. Kan være automatisk eller manuel | Skal |
| L14 | NFR - Tekniske enablers​ | Ikke-funktionelle krav (Non-functional Requirements) | Skal |
| L15 | Projektledelse og øvrig projektstøtte | Dækker ressourceforbrug til projektledelse og støtte hertil i projektets gennemførelsesfase. Dækker også leverancer såsom risikovurdering, forvaltningsretlig konsekvensanalyse og andre leverancer i forbindelse med udarbejdelse af materialer. | Skal |
| L16 | Projekt nedlukning​ | Færdiggørelse af driftsmateriale, såsom SLA.  Der skal endelig afrapporteres på projektet, og økonomien opgøres. | Skal |

**Afgrænsninger**

[H-](#_DocTools_ScreenTip_98" \o "AfgrænsningerI dette afsnit beskrives områder som, det er blevet besluttet, ikke er omfattet af projektet. Der kan fx være tale om:• Dele af organisationen, som ikke er omfattet af implementering • Oprindelige idéer, som ikke vil blive udviklet på nuværende tidspunkt• Tekniske elementer som ikke er medtaget• Dele af projektets forløb som ikke er medtaget (eksempelvis hvis uddannelse eller lignende varetages af et andet projekt)• Dele af projektets udgifter og gevinster som ikke er medtaget (eksempelvis fordi gevinsterne knytter sig til private virksomheder og dermed vanskeligt kan estimeres)For hvert område, som er udeladt, skal det begrundes, hvorfor området er fravalgt i projektet. Dette afsnit skal beskrive de forhold, som interessenter kunne forvente, at projektet leverer, men som ikke er en del af omfanget.BeskrivelsesdybdeDer skal her være gjort rede for de væsentligste afgrænsninger på et overordnet niveau, der svarer til beskrivelsen af projektets omfang.)8

I udformningen af projektet, og afgrænsningen af projektets omfang, er det blevet besluttet, at de nævnte elementer ikke vil blive leveret som en del af dette projekt.

Tabel 1.7: Projektets afgrænsninger

| Udeladte elementer | Begrundelse |
| --- | --- |
| Høj automatiseringsgrad i løsningen | Grundet den økonomiske ramme, og at antallet af virksomheder der forventes at tilmelde sig ordningen, er forholdsvis lav, har projektet valgt at afgrænse sig fra visse automatiserede processer. Disse processer håndteres i stedet manuelt og er redegjort under afsnit 3.1.6. |

**Juridisk omfang**

Som en del af foranalysen er der igangsat en forvaltningsretlig konsekvensanalyse, der skal understøtte, at it-løsningen for SMV-projektet er lovmedholdelig. Den forvaltningsretlige konsekvensanalyse gennemføres løbende frem til afslutningen af analysefasen, gennem dialog og sparring med Jura, Digitaliseringskontoret om de juridiske problemstillinger som afdækkes i analysefasen.

Den forvaltningsretlige konsekvensanalyse skal understøtte, at de rammesættende forvaltningsretlige regler overholdes, herunder forvaltningsloven, forvaltningsretlige grundsætninger, offentlighedsloven, arkivloven, tilgængelighedslovgivning mv., samt databeskyttelsesretlige regler. Herudover understøtter konsekvensanalysen, at it-løsningen overholder øvrige rammesættende skatteretlige regler, samt de materielle regler i SMV-direktivet, som it-løsningen skal implementere. Analysen skal endvidere understøtte, at gennemførelsesforordningens krav overholdes, og de tekniske specifikationer udmøntes i it-løsningen. Analysen udarbejdes på baggrund af de møder, som Jura, Digitalisering deltager i og den tilsendte dokumentation.

I forbindelse med faseovergangen til analysefasen afleveres, på det foreliggende grundlag, en første overordnet udgave af analysen, hvori der redegøres for evt. juridiske opmærksomhedspunkter i projektet. Se *bilag E*.

Analysen færdiggøres og afleveres til projektet ved afslutningen af analysefasen, idet hensigten er, at den kan fungere som et opslagsværk med juridiske opmærksomhedspunkter, herunder juridiske regler, som kan give udfordringer at implementere, for projektet i gennemførelsesfasen.

I den forvaltningsretlige konsekvensanalyse indgår der ikke detaljerede use cases, men Jura, Digitalisering står til rådighed i forhold til evt. behov for juridisk validering af usercases udarbejdet af projektet, såfremt der skulle opstå behov herfor.

Konsekvensanalysen dokumenteres og udvikles løbende, hvilket betyder, at analysen, herunder opmærksomhedspunkter og evt. forbehold, kan ændre sig gennem begge faser.

Da der gennem foranalysen er arbejdet med forskellige scenarier for en systemløsning, har Jura, Digitalisering ved afslutningen af foranalysen ikke forholdt sig til de evt. forvaltningsretlige problemstillinger, der måtte være ved en konkret fremtidig løsning.

## Projektets afhængigheder

[H-](#_DocTools_ScreenTip_64" \o "1.4 Projektets afhængighederIndsæt gerne en figur eller tabel og beskriv projektets vigtigste afhængigheder, som har betydning for, om projektet kan gennemføres med succes.Det kan fx være andre projekter\/leverancer i andre projekter, særlige kompetencer, forhold i driften, teknologi, samarbejdspartneres ageren m.m. Beskriv de væsentlige afhængigheder, som kan påvirke projektets succes. Herunder forhold omkring tidsplan, økonomi, risikoniveau, kompetencer, ressourcer og gevinstrealisering.BeskrivelsesdybdeDer skal her være tale om de væsentligste afhængigheder, som forventes at påvirke projektets tilrettelæg-gelse, styring eller leverancer.)9

Tabel 1.8: Projektets afhængigheder

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Afhængighed | Beskrivelse | Mulig konsekvens |
| **Internt i Skatteforvaltningen** | | |
| Dansk lovgivning | Udformning af dansk lovgivning gennemføres af Skatteministeriets Departement og kan påvirke projektets scope og design.  Lovgivningsarbejdet koordineres med DEP på følgegruppemøder. | Projektet skal sent i processen re-designe løsningen eller ændre forudsætninger, der kan betyde forsinkelse og et dyrere projektet. |
| Vies on the Web integration | Momsfritagne virksomheder kunne slås op i Vies on the Web, så virksomhederne kan sikre, at de afregner moms på den korrekte måde. | Hvis det ikke udstilles, overholdes direktivet ikke. |
| Erhvervssystemet (ES) integration | ES sikrer at danske virksomheder genkendes og kan registrere sig i SMV-ordningen. Derudover skal danske virksomheder, der er momsfritaget i DK og registreret i SMV, sandsynligvis have en ny pligt i ES. Danske virksomheders stamdata skal også opdateres fra ES | Hvis integrationen ikke er etableret, vil danske virksomheder ikke på en nem måde kunne registrere sig og anvende SMV ordningen, ligesom vi ikke kan kontrollere og udstille momsfritagne virksomheder, der er registreret i SMV. |
| Virksomhedsregistret integration  *Kun hvis det besluttes at benytte virksomhedsregistret* | Virksomhedsregistret sikrer, at udenlandske EU-virksomheder kan registrere sig for momsfritagelse i Danmark | Hvis integrationen ikke er etableret, vil udenlandske EU-virksomheder ikke kunne registrere sig og anvende SMV-ordningen i Danmark |
| **Eksternt udenfor Skatteforvaltningen** | | |
| EU-krav | EU's tekniske og funktionelle specifikationer, som er det kravmæssige grundlag for denne løsning, bliver leveret til medlemslandene ultimo 2022. Her vil fremgå hvilke oplysninger den danske løsning skal levere samt andre tekniske specifikationer.  De tekniske specifikationer indgår relativt tidligt i analysefasen. | Eventuelle ændringer, som følge af fejl i specifikationer eller ændringer i lovgivningen, vil have en påvirkning af projektets udvikling afhængig af ændringens omfang, kompleksitet og timing. |
| Erhvervsstyrelsen (ERST) | SKTST og ERST skal aftale, hvor og hvordan SMV-løsningen tilgås af virksomhederne – især når det gælder registrering. Den simple model er at udstille et link på virk.dk som peger på skat.dk, men registreringen kan også foregå via virk.dk | I tilfælde af at ERST mod forventning ønsker registrering i virk.dk, skal registreringsløsningen udvikles af ERST (eller som minimum overholde ERST’s designguidelines) EP 6, har løbende dialog med Erhvervsstyrelsen og koordinerer med dem. |

## Projektets vigtigste interessenter og inddragelse af andre myndigheder

[H-](#_DocTools_ScreenTip_65" \o "1.5 Projektets vigtigste interessenter og inddragelse af andre myndighederArbejdet med at identificere og inddrage interessenter starter i projektets idéfase og fortsætter gennem hele projektets levetid.Den indledende tekst i afsnittet skal indeholde en beskrivelse af, hvordan projektet vil arbejde med interessenter, herunder om man eksempelvis vil involvere vigtige interessenter i projektet. Derudover skal den indledende tekst indeholde en vurdering af, hvor vigtig interessenthåndteringsindsatsen er for projektets gennemførelse og gevinstrealisering.BeskrivelsesdybdeDet indledende afsnit skal give overblik over projektets tilgang til interessenthåndtering uden at gå i dybden med konkrete planer for håndtering af hver interessent. Det skal afspejle, at projektet har reflekteret over behov og muligheder for involvering af interessenter.)10

Projektet har et omfattende antal interessenter internt, såvel som eksternt, samt på tværs af forskellige organisatoriske beslutningslag. Der arbejdes målrettet med at tilsikre en løbende interaktion med de primære interessenter for derigennem at understøtte et veltilrettelagt og -planlagt projektforløb.

Projektets delvise agile tilgang til gennemførelsen vil understøtte den løbende interaktion med de primære interessenter, hvor projektet vil få værdifuld feedback til løsningens udvikling med afsæt i workshops, fremvisninger/demoer, o. lign.

[H-](#_DocTools_ScreenTip_66" \o "1.5 InteressentoverblikBeskriv projektets vigtigste interessenter i tabellen samt hvordan disse forventes at blive håndteret. Sørg for at tænke bredt, så det både er forretningsmæssige dele af egen organisation, og eventuelt andre organisationer samt de områder, som skal stå for drift, support og videreudvikling. Berørte organisationer kan også være leverandører, som fx står for myndighedens drift.I kolonnen \”påvirkes hvordan\” noteres hvorfor den pågældende interessent er en interessent, typisk fordi interessenten enten bliver påvirket af projektet imens det gennemføres, eller af projektets resultat, typisk brugere af den kommende løsning.Medtag de 5-10 vigtigste interessenter eller interessentgrupper, som har væsentlig betydning for projektets gennemførelse og gevinstrealisering.Hvis projektet har et meget komplekst interessentbillede, skal dette antal dog ikke være en begrænsning. I dette tilfælde medtages det nødvendige antal for at dække alle væsentlige interessenter, der har stor indflydelse på projektet.Det betyder ikke, at projektet ikke bør udarbejde en samlet interessentanalyse, der medtager alle interessenter og med flere detaljer om de enkelte interessenter. Vedlæg eventuelt den samlede interessentanalyse og kommunikationsplan som bilag, når dette er udarbejdet. Du finder Vejledning til interessenthåndtering her.BeskrivelsesdybdeAfsnittet skal give overblik samt indtryk af, at projektet lægger tilstrækkelig vægt på arbejdet med interessenterne. Der er ikke tale om en erstatning for projektets kommunikationsplan.)11

Tabel 1.9: Projektets interessenter

| Interessent | Påvirkes hvordan? | Holdning til projektet | Mulighed for at påvirke projektet | Håndtering af interessent | Ejer |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Interne interessenter** | | | | | |
| Procesejere:  -Kontor EP 6 Punktafgifter og registrering  SKTST  -Kontor EP 4 Moms og lønsum  SKTST | Skal udøve procesejerskab for nyt fagligt område. | Ønsker at projektet leverer til tiden og lever op til internationale aftaler. | Har mulighed for at påvirke projektet indholdsmæssigt og har den endelige beslutningsret ved fastlæggelse af nye procedurer. | Procesejer deltager aktivt som Business Owners i alle projektets faser og er en del af projektteamet. | Projektleder |
| Efterkontrolkonsulent:  -Kontor EV 6 Skat og moms (kontroller)  SKTST | Skal udøve ejerskab for udvikling og implementering af efterkontroller | Ønsker at projektet leverer til tiden og lever op til internationale aftaler. | Har mulighed for at påvirke projektet indholdsmæssigt og har den endelige beslutningsret ved fastlæggelse af nye kontroller | Konsulenten deltager aktivt i alle projektets faser og er en del af projektteamet. | Projektleder |
| Porteføljekonsulenter:  -Kontor Digitalisering & Porteføljestyring SKTST  -Kontor Porteføljestyring UFST | Skal sikre smidige processer og godkendelser, samt bistå med rådgivning og være proaktive herom. | Ønsker at projektet leverer god kvalitet til tiden | Har mulighed for at påvirke projektet indholdsmæssigt, og rammerne omkring projektets processer. | Inddrages løbende og deltager på følgegruppemøder | Projektleder |
| Gevinstejer:  -Kontor RE 2 Erhvervsregistrering  SKTST | Skal udøve gevinstejerskab for løsningen | Ønsker at projektet leverer de identificerede gevinster. | Har mulighed for at påvirke projektet indholdsmæssigt og har beslutningsret ved fastlæggelse af løsning og processer. | Deltager i styregruppen som gevinstejer og er dermed med i alle projektets faser. | Projektleder |
| Digitaliseringsjurist:  -Kontor Jura, digitalisering  SKTST | Skal rådgive projektet ift. overholdelse af de rammesættende regler (forvaltningsloven forvaltningsretlige grundsætninger, offentlighedsloven, arkivloven, tilgængelighedslovgivning mv.) | Ønsker at projektet lever op til de ramme-sættende regler for offentlige digitale løsninger. | Skal understøtte at projektet overholder lovgivningen og er ansvarlig for at udarbejde forvaltningsretlig konsekvensanalyse ved afslutningen af analysefasen på basis af de møder, som vi deltager i og den tilsendte dokumentation. | Deltager aktivt i foranalysen og analysefasen som en del af projektteamet og kan indkaldes, hvis der opstår spørgsmål i gennemførelsesfasen. Bidrager endvidere til compliance ved deltagelse i test før idriftsættelse. | Procesejer |
| Momsjurist:  -Kontor Jura, moms  SKTST | Skal rådgive projektet om momslovgivning | Ønsker at projektet lever op til dansk og EU-momslovgivning | Skal sikre at projektet overholder lovgivningen og er ansvarlig for lovfortolkning i projektfasen. | Jura inddrages i alle projektets faser for at sikre, at projektet anlægger en korrekt fortolkning af lovgivningen, som er udgangspunktet for udviklingen. | Procesejer |
| Brugere:  Sagsbehandlere  (kontor afventer)  SKTST | Skal foretage sagsbehandling ifm. godkendelse af ansøgninger og opfølgning på og behandling af indberetninger samt karantæne, klager og fejlhåndtering mm. | Ønsker indflydelse på tilrettelæggelsen af nye arbejdsprocesser og systemunderstøttelse af disse.  Positiv holdning, hvis de inddrages - ellers en forbeholden / måske endda negativ holdning | Har en stor rolle i at skabe projektets succes gennem aktiv deltagelse i definitionen af brugerbehovet samt kvalitetssikring af løsningen. | Skal inddrages i projektforløb, fx i forbindelse med afklaring af brugerbehov, afdækning af nye/ændrede arbejdsgange, demonstrationer af løsningen, test og implementeringsopgaven. | Procesejer |
| Brugere:  (efterkontrolmedarbejdere)  -Kontor RE 6 Moms på e-handel  SKTST  -Kontor RE 7 Moms på e-handel  SKTST | Skal anvende ny data fra SMV-løsningen i den eksisterende momskontrol-proces. | Ønsker indflydelse på tilrettelæggelsen af nye arbejdsredskaber. | Har en stor rolle i at skabe projektets succes gennem aktiv deltagelse i definitionen af brugerbehovet samt kvalitetssikringen af systemet. | Skal inddrages i det agile projektforløb fx i forbindelse med afklaring af brugerbehov, afdækning af nye/ændrede arbejdsgange, demonstrationer af løsningen, test og implementeringsopgaven. | Projektleder |
| Brugere:  (Vejledning)  -Kontor Virksomhedsvejledning 2  SKTST  -Kontor Virksomhedsvejledning 5  SKTST | Skal kunne vejlede virksomhederne i brugen af den nye løsning for ansøgning om momsfritagelse og kvartalsvis indberetning af omsætning | Ønsker indflydelse og inddragelse omkring kommunikationsmuligheder og omkring at løsningen bliver let for virksomhederne at forstå.  Medarbejderne i vejledningskontorerne har en interesse i at forstå løsningen set fra virksomhedernes side. | Har en stor rolle i at skabe projektets succes gennem aktiv deltagelse i definitionen af brugerbehovet, samt kvalitetssikring af løsningen. | Skal inddrages i projektforløb, fx i forbindelse med afklaring af brugerbehov, afdækning af nye/ændrede arbejdsgange, demonstrationer af løsningen, test og implementeringsopgaven. | Procesejer |
| Infrastruktur:  -Kontor DevOps  UFST | Skal levere it-infrastruktur,  både:  Infrastruktur-DevOps (det globale infrastruktur og middleware team)  SMV-DevOps (specifikke miljøer og tilpasninger til SMV) | Platformsejer er interesseret i at forstå projektets behov for miljøer og generel infrastruktur samt brug af fælles infrastrukturkomponenter, således at de kan bestille disse inden for nødvendige tidsfrister. | Leverer den it-infrastruktur, som er nødvendig for at gennemføre projektet.  En for sen bestilling fra projektets side eller for sen levering kan påvirke projektets tidsplan. | Projektet inddrager platformsejer så tidligt som muligt, så Platformsejer forstår projektets behov for infrastruktur og tilpasning af infrastruktur komponenter, herunder også får en forståelse af de forbundne omkostninger. | Projektleder |
| Systemejer SMV:  -Kontor System og Udvikling OSM2  UFST | Skal udøve systemejerskab for ny teknisk løsning, herunder bistå med løsning af problemstillinger, som opstår i forbindelse med daglig brug af systemet (fx fejlrettelser, oprettelse af nye brugere, kontakt til Skatteforvaltningen mm. | Er ansvarlig for den efterfølgende drift og vedligehold, og ønsker derfor at overdragelse til drift foregår problemfrit, og at løsningen passer ind i det rigtige set up.  Systemejer har en interesse i at forstå den tekniske løsning. | Systemejer kan hjælpe projektet med at få etableret de nødvendige rammer og opstille de nødvendige krav til sikring af, at løsningen er driftsbar efter idriftsættelse.  Har mulighed for at påvirke udformningen af løsningen således de tekniske udfordringer reduceres mest muligt. | Systemejer vil blive involveret igennem hele gennemførelsesfasen i forbindelse med opbygning og overdragelse af viden om løsningen. | Projektleder |
| Proces- og systemejere på følgende systemer:  -ES  -NTSE  -OSM2 (inkl. UVIR2)  -EMCS  -DK-VIES  -VIES on the web  -DMO/SAP38  - Dataware-house  -Workzone  -DRR (digital reporting requirent)  *Listen skal endelig verificeres i analysefasen* | De kan bistå projektet igennem deling af deres ekspertviden på området, så projektet kan effektiviseres og udmunde i de optimale løsningsmodeller. | Da de er primære driftspersoner efter implementering, er de interesseret i at projektet udvikler en løsning, som de kan se sig selv i. | Reel påvirkningskraft med mulighed for at dele erfaringer fra andre projekter. | De inkluderes løbende gennem hele projektforløbet. | Projektet |
| Arkitektur:  -Kontor Enterprise Arkitektur og Strategi, UFST | Der sker en ændring/udvidelse i UFST’s arkitektur. | Er interesseret i opbygningen af en fremtidig målarkitektur, samt projektets udvikling af artefakter i relation til målarkitekturen | Ændringer i principper eller krav til arkitekturen kan påvirke projektet. | Deltager aktivt i alle projektets faser og er en del af projektteamet. | Projektet |
| Sikkerhed:  -Kontor Informations-sikkerhed  -Kontor Persondata-beskyttelse  -Kontor Operationel It-sikkerhed,  UFST | Informationssikkerhed, sikrer udarbejdelse af Risikovurdering. Persondatabeskyttelse (GDPR) udarbejder tærskelanalyse, evt. DPIA, lokationskravsvurdering og rådgiver om databeskyttelsesret. OIS rådgiver om tekniske aspekter af it-sikkerhed. | Ønsker at projektet lever op til Skatteministeriets retningslinjer, lovgivningen på området samt at der sikres en høj grad af sikkerhed mod brud m.v.. | Har mulighed for at påvirke projektet indholdsmæssigt og rapporterer løbende på den sikkerhedsmæssige tilstand i projektet.  Giver anbefaling om go-live ud fra en sikkerhedsmæssig synsvinkel. | Sikkerhedskontorerne deltager aktivt i forskellige faser af projektet, såfremt de bliver allokeret til det. | Projektleder |
| UX-design  (Kontor afventer)  UFST | Skal udarbejde en GUI i OSM2 eller SMV-løsning. | Er interesseret i at Skatteforvaltningens systemer har/får brugergrænseflader iht. gældende standarder for brugervenlighed. | UX’ere fra kontoret deltager i projektforløbet. | Løbende dialog i projektforløbet. | Projektet |
| UFSTs direktion | Skal som højeste beslutningsinstans i UFST tage stilling til projektets prioritering samt finansiering og ressourceallokering. | Interesseret i at projektet leverer til tiden og lever op til de forretnings- og lovmæssige krav samt overholder de ressourcemæssige rammer. | Uddelegerer ansvar til styregruppen og styregruppemedlemmer. Allokerer ressourcer til projektet. Følger fremdrift i projektet. | Orienteres om fremdrift via fremdriftsrapporteringer (PSR) og anmodninger om faseovergang. Behandler eventuelle indstillinger om ændringsanmodninger. | Styregruppen |
| SKTSTs direktion | Skal som højeste beslutnings-instans i SKTST tage stilling til projektets forretningsmæssige indhold- og værdi, prioritering samt finansiering og ressourceallokering | Interesseret i at projektet leverer til tiden og til de forretnings- og lovmæssige krav, og herunder tilvejebringer de bedst mulige kontrolmæssige løsninger, jf. Skattestyrelsens strategi. | Uddelegerer ansvar til styregruppen og styregruppemedlemmer. Allokerer ressourcer til projektet. Følger fremdrift i projektet. | Orienteres om fremdrift via fremdriftsrapporteringer (PSR) og anmodninger om faseovergang. Behandler eventuelle indstillinger om ændringsanmodninger. | Styregruppen |
| Skatteministeriets  departement  -Kontor Forretning og styring 1  -Kontor It-strategi og styring  -Kontor Lovgivning og økonomi, moms, afgifter og told  DEP | Ingen påvirkning hvis projektet leverer indenfor aftalte rammer.  Skal gennemføre dansk lovning iht. EU-forordning | Interesseret i at projektet leverer til tiden, indenfor tildelt økonomi og realiserer de forretnings- og lovmæssige krav.  Kan ønske afklaringer og bistand ift. høringsforløb i Folketinget. | Formidler af de politiske ønsker og har indflydelse på projektets rammer, herunder tid, scope og økonomi. | Deltager i projektets følgegruppemøder. | Styregruppeformand |
| **Eksterne interessenter** | | | | | |
| Brancheforeninger:  - Dansk Industri  - Danske Erhverv/FDIH  - SMV Danmark | Brancheforeningerne repræsenterer mellemmænd, der får til opgave at informere virksomheder om SMV-ordningen. | Ønsker at deres medlemmer får rådgivning om mulighederne ved løsningen. De ønsker at overholde lovgivningen og vil have fokus på tidsfristerne. | Kan være inputs- giver, hvis dette synes nødvendigt for projektet. | Brancheforeningerne har mulighed for at blive inddraget i udviklingsfasen for at give bidrag til behov og ønsker til en brugervenlig løsning. | Procesejer |
| EU-Kommissionen | Ingen påvirkning hvis projektet leverer indenfor kravstillede rammer.  Kan modtage spørgsmål/ændringsønsker fra projektet. | Forventer at Danmark overholder internationale aftaler og at Danmark sikrer, at EU-direktivet implementeres og it-understøttes fra den 1. januar 2025. | EU-Kommissionen kan ændre kravene til løsningen, som kan have en påvirkning på  projektets løsning, økonomi og tidsplan. | Projektet vil have en løbende dialog og deltage regelmæssigt i møder hos EU-Kommissionen. | Procesejer og Jura, Digitalisering  Virksomhed, opkrævning og Økonomi, UFST |
| Statens It-råd | Skal risikovurdere projektet, da det overstiger 15 mio. kr. | Interesseret i at projektet leverer til tiden og inden for den økonomiske ramme med henblik på lovmæssige krav. | Risikovurderer projektet før igangsætning og udformer anbefalinger til risikominimering.  Følger fremdrift i projektet ved halvårlige statusrapporteringer.  Kan afkræve eksternt review, hvis de finder, at risikoniveauet er højere end normalt. | Dialog mellem UFST og rådet ved risikovurdering og halvårlige statusrapporteringer. | Styregruppen |
| Erhvervsstyrelsen (ERST) | Har delt ansvar for registrering- af virksomheder i DK med SKTST. | Vil sandsynligvis vurdere, at SMV-registreringer hører under SKTST’s kompetencefelt og kun have behov for at blive orienteret og kunne udstille et registreringslink på virk.dk | Hvis ERST mod forventning ønsker at påvirke registreringsløsningen kan det evt. forsinke leverancerne eller give ændringer ift. hvad der skal udstilles på virk.dk | Via de løbende dialogmøder mellem SKTST (EP6) og ERST | Procesejer |

**Inddragelse af andre myndigheder**

Der er p.t. ingen andre myndigheder, der er direkte inddragede i projektet

[H-](#_DocTools_ScreenTip_67" \o "Inddragelse af andre myndighederI dette afsnit skal det beskrives, hvis andre myndigheder skal afgive ressourcer til projektet eller være ansvarlige for implementering af projektets leverancer. De berørte myndigheder skal have accepteret deres rolle i forbindelse med projektet og denne accept skal være dokumenteret, eksempelvis i nedenstående tabel.Det skal tydeligt fremgå, hvilke andre myndigheder, som vil blive væsentligt berørt af projektet – enten i gennemførelsen eller realiseringsfasen. Det er vigtigt, at det tydeligt fremgår, at projektet har en dialog med de pågældende myndigheder og at, der er truffet aftaler om samarbejdet.Der kan også være tale om andre væsentlige samarbejdspartnere end myndigheder, som fx private aktører, interesseorganisationer eller undervisningssektoren. I dette tilfælde kan overskrifter tilpasses.BeskrivelsesdybdeDet skal fremgå her, hvis der er andre myndigheder, der skal give så væsentlige bidrag til projektet, at det er vigtigt for projektets succes.)12

Tabel 1.10: Indgåede aftaler

| Enhed i myndighed | Afgiver ressourcer til projektet | Implementerer leverancer | Realiserer | Enhed i myndighed |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| [Angiv hvilken myndighed og hvilken organisatorisk enhed der inddrages i projektet] | [Angiv hvor mange ressourcer] | [Angiv hvilke leverancer] | [Angiv hvilke gevinster og deres omfang] | [Angiv om der er indgået aftale med myndigheden] |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

# Projektets overordnede tilrettelæggelse

[H-](#_DocTools_ScreenTip_68" \o "2 Projektets overordnede tilrettelæggelseDette kapitel beskriver de overordnede styringsrammer for projektet. Kapitlet bør give læseren en forståelse for, at projektets styringsmæssige rammer passer til projektets karakter.En række af afsnittene i kapitlet bør startes allerede i idéfasen (fx projektets overordnede tidshorisont, økonomi m.m.) og sammen med planen for analysefasen (Bilag A) indgå i styregruppens\/projektejerens vurdering af om analysefasen kan påbegyndes.Afsnittene bør genbesøges og udbygges\/præciseres i løbet af analysefasen samt i gennemførelsesfasen, ved større beslutningspunkter eller hvis projektet udsættes for større ændringer.BeskrivelsesdybdeDet indledende afsnit skal kort opsummere de væsentligste pointer om projektets tidshorisont, økonomi og risici, og hvordan dette passer til projektets karakter og formål. Hvis de efterfølgende underpunkter tilsammen beskriver projektets overordnede tilrettelæggelse fyldestgørende, behøver der ikke nødvendigvis fyldes noget ud her på overskriftsniveau.)13

I dette kapitel beskrives projektets overordnede tilrettelæggelse.

## Projektets tidshorisont

[H-](#_DocTools_ScreenTip_99" \o "2.1 Projektets tidshorisontBeskriv projektets overordnede forventede tidsplan i tabellen. Faserne skal følge de kriterier, der er angi-vet i Vejledning til Statens It-projektmodel. Særligt skal det bemærkes, at kravspecifikation, udbud og kontraktforhandling ligger i gennemførelsesfasen, og at gennemførelsesfasen løber frem til afslutning af projektet - ikke kun til go-live.Angiv i prosa, hvilke forudsætninger der ligger bag tidsplanen, eksempelvis om projektet forventes at skulle i udbud eller er afhængig af andre projekter.BeskrivelsesdybdeDette afsnit skal helt overordnet give læseren indtryk af, hvor lang tid projektet forventes at vare samt de 3-5 helt centrale forudsætninger for, at planen kan forventes at holde. I idéfasen, hvor projektet endnu ikke har en projektplan, kan det være vanskeligt at angive hver enkelt fases varighed. I teksten kan det angives, at der på dette tidspunkt er tale om et foreløbigt bud. Ved afslutningen af analysefasen forventes det, at afsnittet er opdateret med den planlagte tidshorisont.)14

Af *tabel 2.1* fremgår tidsplanen for projektet, der tager afsæt i, at Skatteforvaltningen er klar til at idriftsætte EU-direktivet for SMV-ordning pr. 1. januar 2025.

Planen bygger på, at der udvikles en minimumsløsning, som understøtter lovgivningens ikrafttræden.

Det bemærkes, at gennemførelsesfasen for scenarie 2 fortsætter 3 måneder ind i 2025, hvor realiseringsfasen påbegyndes. Dette skyldes afsat tid til nødvendige nedlukningsaktiviteter, som ikke har en påvirkning på om den tekniske løsning kan idriftsættes pr. 1. januar 2025.

Tabel 2.1: Projektets tidshorisont

| Fase | Startdato | Slutdato |
| --- | --- | --- |
| Idéfase | 12/2021 | 8/2022 |
| Analysefase | 10/2022 | 08/2023 |
| Gennemførelsesfase scenarie 1 | 09/2023 | 10/2024 |
| Gennemførelsesfase scenarie 2 | 09/2023 | 04/2025 |
| Realiseringsfase\* | 01/2025 | 12/2032 |

Anm: \*Realiseringsfasen er baseret på den regnskabsmæssige afskrivningsperiode på 8 år.

For mere detaljeret beskrivelse af analysefasen, henvises der til *Bilag A*.

## Projektøkonomi

[H-](#_DocTools_ScreenTip_70" \o "2.2 ProjektøkonomiFormålet med dette afsnit er at beregne de økonomiske hovedtal for at tydeliggøre investeringsrationalet bag projektet.Afsnittet bør påbegyndes i idéfasen og indgå i beslutningen om at starte analysefasen. Herefter præciseres forventningerne til projektets økonomi i løbet af analysefasen efterhånden, som viden om projektet øges. De økonomiske hovedtal skal opdateres ved en evt. risikovurdering ved Statens It-råd samt ved afslutning af projektets analysefase.BeskrivelsesdybdeDette afsnit skal helt overordnet give læseren indtryk af projektets forventede økonomi samt de 3-5 helt centrale forudsætninger for, at økonomien kan forventes at holde. Alle detaljer om forudsætninger for de angivne omkostninger og gevinster holdes i projektets business case og business case grundlag.Færdiggørelsesgrad ved risikovurderingDet vil klart være bedst, hvis beskrivelse og vurdering af projektøkonomien er helt på plads, jf. \”Beskrivelsesdybde\” oven for, men hvis projektets økonomi ikke er analyseret i bund ved risikovurderingen, kan projektet angive projektøkonomien i spænd der udtrykker usikkerheden.)15

Note:

Det er vigtigt at bemærke, at omfanget/scope for projektet i foranalysen kun er kendt i konteksten af den forventede lovgivning og de initiale gevinster, som projektet har identificeret og forventes at realisere. Denne foranalyse tilvejebringer et afsæt for den kommende analysefase ved en *high level* produktnedbrydning af løsningsscenariet. Med udgangspunkt i den yderligere viden, som analysefasen afstedkommer, vil analysefasens estimat formentlig være forskelligt fra foranalysens estimat.

Formålet med foranalysens foreløbige estimat er at give de relevante beslutningstagere et første bud på de omtrentlige udgifter.

Projektet har i foranalysen været flere iterationer igennem i forhold til at fastlægge et scope, hvor den økonomiske ramme udstukket i initiativkommissoriet, er forsøgt imødekommet, og under hensyn til Skattestyrelsens driftøkonomi. I den forbindelse har projektet i samarbejde med Skattestyrelsen blandt andet beregnet ÅV-konsekvenser ved at fjerne forskellige komponenter i løsningen. Disse estimater er blevet sammenholdt med omkostningerne ved at udvikle og drifte disse komponenter, for derved at identificere det optimale snit mellem manuelle og automatiserede processer, som medfører den bedste og mest rentable løsning. Disse scope-afklaringer om automatiseringsgrad er uafhængige af valget om løsningsscenarie 1 og 2.

Projektets økonomiske hovedtal fremgår af nedenstående *tabel 2.2*. Projektets business case grundlag og business case model udarbejdes i analysefasen.

[H-](#_DocTools_ScreenTip_77" \o "2.2 ProjektøkonomiProjektets økonomiske hovedtalI tabel 2.2 skal de økonomiske hovedtal for projektet angives. Hovedtallene angiver projektets samlede projektudgifter ekskl. renter, de samlede økonomiske bruttogevinster samt projektets økonomiske rentabilitet, her angivet som nettonutidsværdien.Nettonutidsværdien angiver hvad projektet samlet set er værd i nutidskroner, hvor alle udgift- og gevinstposter der kommer i senere år, vil have en mindre værdi. For hvert år fratrækkes 4 procent af værdien af en post. Projektet er rent økonomisk set rentabelt ved en nettonutidsværdi større end 0.Inden den endelige business case er udarbejdet, anbefales det at anvende Digitaliseringsstyrelsens nøgletalsberegner til udregning af projektets økonomiske hovedtal. Nøgletalsberegneren kan findes her.)16

Tabel 2.2: Økonomiske hovedtal scenarie 1 og 2\*

| Nøgletal i mio. Kr. | Scenarie 1 | Scenarie 2 |
| --- | --- | --- |
| (A) Samlede projektudgifter\* | 37,4 | 64,4 |
| (B) Samlede bruttogevinster (gevinst G2a, G2b og G5) | -160,5[[4]](#footnote-5) | -188,0[[5]](#footnote-6) |
| (B – A) Samlet nettogevinst | -197,9 | -252,4 |
| Nettonutidsværdi (NNV) | 0,0[[6]](#footnote-7) | 0,0[[7]](#footnote-8) |

Anm: \*Analyse- og gennemførelsesfase inkl. risikopulje

Som det fremgår af *tabel 2.2*, udgør de samlede projektudgifter for scenarie 1 37,4 mio. kr. inkl. risikopulje. De samlede bruttogevinster udgør -160,5 mio. kr. Den samlede nettogevinst udgør derfor -197,9 mio. kr.

De samlede projektudgifter for scenarie 2 udgør 64,4 mio. kr. Inkl. risikopulje. De samlede bruttogevinster udgør -188,0 mio. kr. Den samlede nettogevinst udgør derfor -252,4 mio. kr.

SMV-projektet er et lovgivningsprojekt, som skal sikre rettidig og lovmedholdelig implementering af EU-direktivet (2000/285)[[8]](#footnote-9) om ændring af momsdirektivet for så vidt angår særordningen for små virksomheder. Af denne årsag har projektet ikke formuleret et 0-scenarie, fordi projektet udspringer af et krav om at leve op til lovgivning og 0-scenariet vil derfor ikke være lovmedholdeligt.

I *tabel 2.3* er projektudgifterne for scenarie 1 og 2 nedbrudt i de leverancer, der skal tilvejebringes i gennemførelsesfasen. Disse leverancer er *tekniske* leverancer, og dermed forskellige fra forretningsleverancerne i gevinstdiagrammet. Forretningsleverancerne er mappet op mod de tekniske leverancer. Ovenpå gennemførelsesfasens leverancer findes risikopuljen til håndtering af projektets væsentligste økonomiske risici.

Tabel 2.3: Samlede projektudgifter fordelt på leverancer for Scenarie 1 og 2

| **Leverancer** | **Scenarie 1** **Foreløbigt estimat (mio. kr., 2022-PL)** | **Scenarie 2** **Foreløbigt estimat (mio. kr., 2022-PL)** | **Indhold i leverancen** |
| --- | --- | --- | --- |
| **Analysefase** | **6,4** | **6,4** | Leverancen dækker over samtlige udgifter relateret til analysearbejdet, herunder udgifter til interne medarbejdere fra UFST og SKTST |
| **Gennemførelsesfase:** | | | |
| Batch / periodiske processer | 0,7 | 1,6 | Styring og eksekvering af forretningsgange, som skal køre i bestemte faste tidsperioder ifølge EU-specifikation eller interne kontrolbehov og arkiver til Workzone som batch |
| Conformance test | 0,6 | 1,5 | Test bestilt og specificeret af EU, som verificerer, at SMV lever op til specifikationen |
| DataWarehouse(DW)-udstilling | 0,1 | 1,1 | En service, som udstiller data til DW på en mere DW-venlig måde |
| Muliggøre autorisering og autentificering | 0,1 | 0,8 | En service, som konverterer overordnede autoriserings- og autentificeringsoplysninger for virksomheder og medarbejdere fra mitID og ActiveDirectory / Omada til SMV-specifikke og pre-definerede roller |
| Muliggøre centraliseret skedulering | - | 0,3 | Centralisering og synkronisering af styring af forretningsgangene, som skal køre i bestemte faste tidsperioder |
| Opsætte infrastruktur, CI-værktøjer og pipelines | 0,4 | 4,1 | Installation og konfiguration af værktøjer, at udvikle, bygge og idriftsætte på en kontinueret måde (Continuous Integration) |
| Muliggøre kontrol og validering | 1,3 | 1,3 | En service / bibliotek, som er fundament for en SMV-regelmotor. Kan kalde / forespørge en eller flere andre services, returnere data og validere / kontrollere om resultatet svarer til aftalte forretningsregler i SMV. Servicen kan benyttes af alle komponenter i SMV når behov for dette opstår. F.eks. om virksomheden holder sig under en vis omsætning. |
| Muliggøre NTSE - link til SMV | 0,0 | 0,0 | Man har et link at kunne komme fra NTSE-systemet ind i SMV |
| Muliggøre virksomhedskommunikation (e-boks, A&D) | 0,4 | 1,1 | En service / bibliotek, som håndterer afsendelsen af fysiske eller e-breve til virksomheder fra SMV. Servicen kan benyttes af alle komponenter i SMV hvor behov for dette opstår. |
| EU beskedudveksling | 1,7 | 2,0 | En service, som kender regler og specifikationer omkring EU-kommunikation og håndterer udveksling af beskeder med EU for andre SMV-komponenter. |
| Forvaltning "Sagsbehandling" | 1,2 | 0,6 | Brugergrænseflade og services, som muliggør, at en dansk sagsbehandler kan forvalte momsfritagelser ifm. både danske og udenlandske virksomheder uanset eventuel dårlig EU-dataspecifikation, dårlig EU-processpecifikation eller dårlig implementering af Danmark og andre lande. |
| Ikke-funktionelle krav (Non-functional Requirements (NFR)) | 1,8 | 6,4 | Tekniske og andre krav, som ikke er direkte relaterede til funktionelle / forretningskrav. F.eks. logning eller at løsningen kan skalere. |
| SMV on the Web | 0,5 | 0,5 | En offentlig internetside, som minder om VIES-on-the-Web og returnerer oplysningerne om momsfritagelse for virksomheder i Danmark. Estimeret og planlagt som selvstændig service og ikke som ændringsanmodning i DK-VIES. Det er ikke sikkert fremtidig EU-specifikation ville kunne rumme denne tilgang. |
| Track & Trace - transaktionsoverblik (virksomhedens og sagsbehandlerens) | 0,6 | 1,2 | En service, som holder øje med status af asynkrone transaktioner og forbindelsen mellem dem. Kan give feedback til sagsbehandlere og virksomheder, hvor i forløbet deres ansøgning eller angivelse er, og hvilken angivelse har resulteret i at et andet land har ophørt deres momsfritagelsesregistrering. |
| Virksomhed angiver omsætning | 0,8 | 0,9 | Brugergrænseflader og services, som giver virksomheder mulighed at angive, data bliver valideret og gemt (EU beskedudvekslings er en anden leverance) |
| Virksomhed tiltræder / opdaterer / ophører momsfritagelse | 1,1 | 1,3 | Brugergrænseflader og services, som giver virksomheder mulighed at tiltræde / opdatere / ophøre momsfritagelse (EU beskedudveksling er en anden leverance) |
| **Udvikling i alt** | **11,4** | **24,8** | Leverancen dækker over samtlige udgifter til udvikling af forretningsepics |
| Tværgående | 9,8 | 15,0 |  |
| It-infrastruktur | 1,9 | 3,5 | Leverancen dækker over udgifter til infrastruktur, fx licenser, applikationssupport i gennemførelsesfasen. |
| **Gennemførelsesfase i alt** | **23,1** | **43,2** | Leverancen dækker over samtlige udgifter relateret til gennemførelsesfasen, herunder udvikling af forretningsepics, tværgående roller og it-infrastruktur |
| Risikopulje | 7,8 | 14,8 | Leverancen dækker over den foreløbige risikopulje, der er tillagt pba. UFST’s kategoriseringsmodel |
| **Samlede projektudgifter (mio. kr.)** | **37,4 mio. kr.** | **64,4 mio. kr.** |  |

Anm: Sumafvigelser skyldes afrundinger

[H-](#_DocTools_ScreenTip_78" \o "2.2 ProjektøkonomiSamlede projektudgifter fordelt på leverancer\/releasesI tabel 2.3 skal de samlede projektudgifter nedbrydes på leverance- eller releaseniveau. Det er vigtigt at nedbryde leverancerne, da det synliggør antagelserne bag estimaterne, og derved gør de samlede udgifter mere præcise.En leverance defineres som et produkt af en aktivitet eller opgave, der er forbundet med en udgift, såsom en konsulentydelse eller internt timeforbrug. Alle aktiviteter eller opgaver i et projekt er enten generel projektledelse eller en del af en leverance.Der kan tages udgangspunkt i nedenstående liste over generiske projektleverancer, eller projektet kan selv identificere hovedleverancer\/releases. Hvis dele af nedenstående liste ikke indgår i projektet, forventes det, at projektet beskriver dette i tabel 1.7: Projektets afgrænsninger.•Projektledelse (herunder etablering af styringsgrundlag)•Analyse af løsningsdesign•Kravspecifikation•Udbud•Udvikling•Test•Teknisk implementering•Uddannelse•Kommunikation og forandringsledelseFor hver leverance skal beregningsprincipperne angives, så det er veldokumenteret, hvordan estimaterne er fremkommet. Angiv fx den timepris eller årsværkspris, som er anvendt.Vær opmærksom på, at når business case grundlaget er etableret ved afslutningen af analysefasen, så vil dette dokument indeholde de senest opdaterede tal. Myndigheden kan vælge at lade tabel 2.3 udgå af projektgrundlaget og kun holde business grundlaget opdateret fremadrettet – eller at holde begge dokumenter ajour.)17

### Centrale antagelser og forudsætninger for estimatet

Nedenfor er de mest centrale antagelser og forudsætninger for estimatet beskrevet. Forudsætningerne der lægger til grund for estimeringen, er uddybet nærmere i *Bilag F*.

Udgiftsestimaterne i *tabel 2.3* er baseret på en intern årsværkspris i Udviklings- og Forenklingsstyrelsen på 945.050 kr. inkl. overhead og i Skattestyrelsen på 798.000 kr. inkl. overhead. Et eksternt årsværk er opgjort til 2.220.043 kr. inkl. overhead.

[H-](#_DocTools_ScreenTip_73" \o "2.2 ProjektøkonomiUsikkerheder ved estimaterne og fremtidige tiltag for at minimere usikkerhed:Dette afsnit er til brug for projekter, som skal risikovurderes. Vurdér estimaternes usikkerhed for omkostninger samt de økonomiske gevinster og beskriv de nødvendige tiltag, der skal til for at reducere usikkerheden.Vær opmærksom på, at når business case grundlaget er etableret ved afslutningen af analysefasen, så vil dette dokument indeholde de senest opdaterede tal. Myndigheden kan vælge at lade afsnittet udgå af pro-jektgrundlaget og kun holde business grundlaget opdateret fremadrettet – eller at holde begge dokumenter ajour.BeskrivelsesdybdeDette afsnit skal give læseren en forståelse for, hvor usikre estimaterne er, og hvordan projektet planlægger at øge sikkerheden på estimater for de punkter, der påvirker økonomien mest.)18

[H-](#_DocTools_ScreenTip_73" \o "2.2 ProjektøkonomiUsikkerheder ved estimaterne og fremtidige tiltag for at minimere usikkerhed:Dette afsnit er til brug for projekter, som skal risikovurderes. Vurdér estimaternes usikkerhed for omkostninger samt de økonomiske gevinster og beskriv de nødvendige tiltag, der skal til for at reducere usikkerheden.Vær opmærksom på, at når business case grundlaget er etableret ved afslutningen af analysefasen, så vil dette dokument indeholde de senest opdaterede tal. Myndigheden kan vælge at lade afsnittet udgå af pro-jektgrundlaget og kun holde business grundlaget opdateret fremadrettet – eller at holde begge dokumenter ajour.BeskrivelsesdybdeDette afsnit skal give læseren en forståelse for, hvor usikre estimaterne er, og hvordan projektet planlægger at øge sikkerheden på estimater for de punkter, der påvirker økonomien mest.)18

## Overvejelser om anskaffelsesform og udviklingsmetode

### Valg af anskaffelsesform

[H-](#_DocTools_ScreenTip_74" \o "2.3.1 Valg af anskaffelsesformBeskriv hvilke overvejelser, som projektet har gjort sig i forhold til at tilrettelægge anskaffelser i projeket. Angiv den valgte udbuds- eller indkøbsform, fx EU-udbud eller indkøb via rammeaftaler. Skal projektet ikke i udbud beskrives baggrunden for dette valg.Beskriv herudover markedsdialog, som er gennemført som en del af projektets analyser. Beskrivelsesdybde Dette afsnit skal give en overordnet forståelse for, hvordan et udbud tænkes gennemført. Dette afsnit skal ikke være projektets eventuelle udbudsstrategi.)19

Projektets overvejelser omkring valg af anskaffelsesform er angivet herunder.

Med baggrund i erfaringer, der er opnået i forbindelse med egen udvikling af lignende EU-løsninger i UFST, særligt OSM2, samt muligheden for genbrug af løsningskomponenter, er valg af samme anskaffelsesform, *egen udvikling*, det naturlige valg ved scenarie 1. I scenarie 1 er der genbrug af OSM2’s udviklings-setup, platform og delelementer af OSM2-løsningen, som i forvejen udvikles og driftes internt. Derved drages direkte nytte af viden, som OSM2-projektet har opnået om løsninger til komplekse EU-krav, samt bemandingsmæssige synergier mellem OSM2-systemet og SMV, herunder fastholdelse af nøgleressourcer. For Skattestyrelsen medfører egen udvikling også mulighed for direkte samarbejde med projektet og dets udviklingsteams, og dermed kan der skabes en løsning, der er mere målrettet til forretningsbehovet indenfor de gældende økonomiske rammer.

For så vidt angår scenarie 2, hvor OSM2 løsningen ikke anvendes, kan der enten overvejes egen udvikling eller outsourcing/udbud til en ekstern leverandør. Scenarie 2 inddrager viden fra udviklingen af OSM2, men ikke udviklingsressourcer, kode eller applikationselementer. Det er derfor en mulighed at outsource såfremt scenarie 2 vælges, hvorved Skatteforvaltningen kan mitigere risici ift. økonomi og udviklingskapacitet gennem kontraktuel forpligtelse til en leverandør, som påtager sig leveranceansvar for udviklingsopgaven. UFST har erfaring med denne anskaffelsesform, også i situationer, hvor der er usikkerhed omkring kravene, som det er tilfældet her, hvor de endelige lovkrav og specifikationer fra EU endnu ikke forelægger.

### Valg af udviklingsmetode

I tabellen herunder fremgår den udviklingsmetode, som forventes anvendt i projektet.

[H-](#_DocTools_ScreenTip_75" \o "2.3.2 Valg af udviklingsmetodeSæt kryds ud for den valgte udviklingsmetode og beskriv derudover, hvilke overvejelser, der ligger til grund, herunder organisationens erfaringer med denne udviklingsmetode.BeskrivelsesdybdeDet skal fremgå tydeligt, at organisationen har gjort sig overvejelser om, hvad det vil kræve at få succes med projektet.)20

Tabel 2.8: Valg af udviklingsmetode, sæt kun ét kryds

|  |  |
| --- | --- |
| Vandfaldsbaseret udviklingsmetode |  |
| Agil udviklingsmetode - delvist |  |
| Agil udviklingsmetode – helt |  |

Angivelsen af ”Agil udviklingsmetode - delvist” skyldes, at projektet forventes udført agilt i forbindelse med den tekniske udvikling, og at Skatteforvaltningen samtidigt følger blandt andet Statens It-projektmodel og styringsrammer i UFST. Denne udviklingsmetode er valgt, fordi metoden understøtter projektets behov for at kunne håndtere usikkerheden i forbindelse med, at de funktionelle og tekniske specifikationer ikke er tilgængelige i en endelig version før primo 2023, samt at SMV-ordningen først bliver implementeret i dansk lovgivning primo 2024.

Desuden er der tale om en helt ny ordning, som skal implementeres, hvilket betyder, at der er et sparsom erfaringsgrundlag. Valget af en agil udviklingsmetode vil derfor være fordelagtigt, da det giver projektet mulighed for at udvikle løsningen løbende efter læring og behov – og derved mindske den risiko, som følger af at skulle udarbejde store, tunge kravsspecifikationer på forhånd.

Når ”Agil udviklingsmodel – delvist”, er valgt fremfor ”Agil udviklingsmetode – helt” skyldes det, at projektet følger statens IT stage-gate model, hvor projektet opererer i forskelle faser. Dertil skyldes det, at EU definerer de funktionelle og tekniske specifikationer, som skal ligge til grund for kravene til løsningen. Det vurderes derfor at ”Agil udviklingsmetode – delvist” er den mest hensigtsmæssige udviklingsmetode at anvende i dette projekt.

Udviklingen organiseres med fokus på projektets definerede hovedleverancer, og udviklingen af hovedleverancerne gennemføres via et antal sprints.

Der gennemføres en kvalificering af den relevante delmængde af backlog-komponenter umiddelbart inden sprintstart:

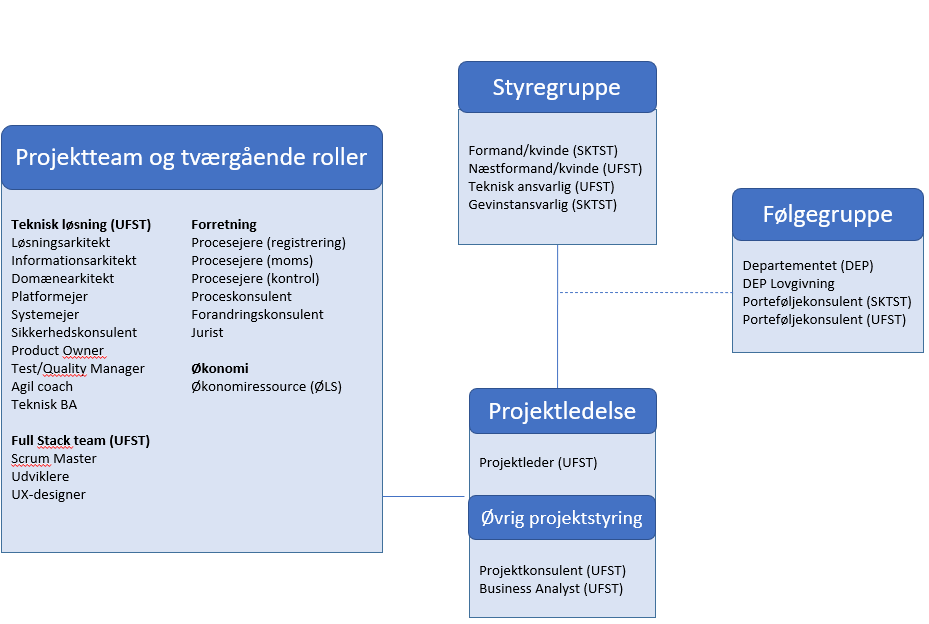
* Udvikling og test gennemføres i sprints af to ugers varighed.
* Test gennemføres løbende og så tidligt som muligt.
* Den udviklede løsning lægges løbende efter afslutning af sprints på de relevante testmiljøer, mens idriftsættelse sker i henhold til de definerede leverancer.

## Projektorganisationen

[H-](#_DocTools_ScreenTip_76" \o "2.4 ProjektorganisationenIndsæt tegning af projektorganisationen. Sørg for, at det tydeligt fremgår, hvem der er ansvarlig for ledelse og beslutningstagning i projektet og sidder i styregruppen, hvem der er ansvarlig for den daglige styring som projektleder samt hvem, der har ansvar ift. udvikling som teamledere i projektet af forskellige typer, Product Owner og Scrum Master. Se Projektorganisationens roller og ansvar her.BeskrivelsesdybdeTegningen skal give et visuelt overblik over projektets ledelses-, styrings- og leveranceniveau på overordnet plan og skal således ikke omfatte samtlige projektdeltagere. Evt. tilknyttede fora som følge- eller referencegrupper kan også indgå i tegningen.)21

Projektets organisering er illustreret i nedenstående figur, der viser, hvordan ansvar for henholdsvis ledelse, daglig styring og udvikling er placeret i projektet. Dette afsnit forholder sig til projektets organisation generelt, men med fokus på *gennemførelsesfasen*. *Analysefasens* ressourcer kan ses i *bilag A*. Projektorganisationen revurderes i analysefasen.

Figur 2.9: Projektets organisering (Gennemførelse)



Der er ved valget af styregruppeformand og projektleder lagt særlig vægt på følgende forhold omkring projektet:

[H-](#_DocTools_ScreenTip_100" \o "2.4 ProjektorganisationenKriterier for valg af styregruppeformand og projektlederBeskriv de overvejelser, der er gjort i forhold til at udnævne styregruppeformand og projektleder. Herun-der eventuelle kriterier, som er anvendt i udvælgelse af projektleder og styregruppeformand, fx:•Projektets størrelse•Interessentlandskabets kompleksitet•Erfaring med agile udviklingsmetoder•Erfaring med forandringsledelse og gevinstrealisering•Osv.Se Projektorganisationens roller og ansvar her. De angivne personer forventes at forblive på projektet frem til afslutning så vidt muligt.BeskrivelsesdybdeAfsnittet skal give et indtryk af, hvilke faktorer, der lagt vægt på i valget af styregruppeformand og projektleder.)22

* Det er vægtet højt, at styregruppeformanden organisatorisk kommer fra fagstyrelsen (SKTST), der er gevinstejer af løsningen, og som er placeret på et niveau i styrelsen, således at vedkommende har mandat til at udfylde rollebeskrivelsen som styregruppeformand. I projektets tilfælde er denne rolle delegeret til KC, grundet det er vurderet fordelagtigt af hensyn til tid og kapacitet, og at løsningen er nært knyttet til det konkrete fagkontor.
* Der er i valget af projektleder lagt særlig vægt på, at vedkommende har erfaring med ledelse af it-projekter, samt systemejererfaring på OSM-området.

Den ansvarsmæssige fordeling i styregruppen fremgår af projektets styregruppeaftale.

De enkelte deltagere i projektorganisationen, kompetencer og erfaring er beskrevet i nedenstående tabeller. De roller, som ikke er allokeret fuld tid, allokeres ad hoc med ressourceestimater fastlagt i estimeringsmodellen. Disse roller beskrives generisk og deltager typisk med forskelligt fokus alt efter hvilken fase, projektet befinder sig i. *Analysefasen* projektgruppe er beskrevet i *Bilag A*.

De enkelte rollers generelle ansvar, opgaver og kompetencekrav kan ses i dokumentet *Projektets roller og ansvar* [her](http://www.digst.dk/styring/projektstyring/dokumenter-og-vejledninger/temavejledninger/). Den ansvarsmæssige fordeling i styregruppen fremgår af projektets styregruppeaftale.

[H-](#_DocTools_ScreenTip_80" \o "2.4 ProjektorganisationenTabel 2.5: Styregruppe og øvrige styringsroller. Ved risikovurderingen udfyldes tabellen i det omfang, det er muligt. Ved afslutning af analysefasen forventes det, at alle oplysninger i tabellen er afklaret.BeskrivelsesdybdeTeksten i tabellen skal give indtryk af, hvilke erfaringer styregruppemedlemmerne har som forudsætning for at udfylde rollen.Tabel 2.6: Projektledelse og projektgruppeVed risikovurderingen udfyldes tabellen i det omfang, det er muligt. Ved afslutning af analysefasen forventes det, at roller, ansvar og allokeringsbehov er udfyldt, samt at der er sat navn og kompetencer på roller, der skal allokeres i den kommende projektfase. BeskrivelsesdybdeI tabellen medtages de roller, der indgår i projektgruppen med løbende allokering. Sørg for ikke at beskrive standardroller, medmindre der fx er ændret på ansvarsfordelingen mellem rollerne i projektet i forhold til beskrivelserne i dokumentet Projektets roller & ansvar\”. Beskriv ansvar i forhold til projektets genstandsområde.Under tabellen beskrives konkrete roller, som projektet har et væsentligt behov for at inddrage i forløbet, men som ikke tilknyttes som fast medlem af projektgruppen. Undgå at lave en længere oplistning af generiske rollenavne.)23

Tabel 2.10: Styregruppe og øvrige styringsroller

| Rolle | Navn og enhed | Tidligere erfaring i denne projektrolle (antal projekter og/eller år) |
| --- | --- | --- |
| Styregruppeformand | Helle Sone Randrup (Kontorchef), SKTST | Deltager i flere styregrupper i forbindelse med IT-udviklingsprojekter på punktafgifter og erhvervsregistrering. |
| Styregruppe næstformand | Helene O’Sullivan (Underdirektør), UFST | Deltaget i styregrupper for it-projekter i SKF siden marts 2019. |
| Gevinstejer | Philip Ancher, funktionsleder, Registrering og e-handel, SKTST |  |
| Gevinstejer | Simon Aaskov Thomsen, Souschef, EP6 – punktafgifter og registrering, SKTST |  |

Tabel 2.11: Projektledelse og projektgruppe (Gennemførelsesfase)

| Rolle | Navn og enhed | Ressource | Kompetencer og erfaring | Ansvar i projektet |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Projektleder | Monir Deni, Udvikling 1 OSM2, UFST | 100% | [Oplist kort de væsentligste kompetencer, certificeringer, og erfaringer, der er relevante for projektet] | Projektlederen har ansvar for projektets gennemførelse i overensstemmelse med opdraget fra styregruppen. Det er således projektlederen, der skal sikre projektets fremdrift, overholdelsen af de økonomiske og tidsmæssige rammer samt afrapportering til styregruppen, projektboard og andre centrale interessenter. |
| Projektkonsulent | XX, XX, UFST | 100% |  | Projektkonsulenten støtter projektlederen ved at tage ansvar for styringsopgaver indenfor bl.a. økonomistyring, risikostyring og ressourcestyring. Derudover bistår projektkonsulenten med div. statusrapporteringer samt deltagelse i styregruppemøder som referent. |
| Business Analyst | XX, XX, UFST | 80% |  | BA er ansvarlig for at formidle og afklare krav samt at omsætte forretningsbehov. I samarbejde med PO sikrer BA, at de rette interessenter høres samt beslutninger dokumenteres. |
| Teknisk Business Analyst | XX, XX, UFST | 50% |  | BA er ansvarlig for at formidle og afklare krav samt at omsætte forretningsbehov. I samarbejde med PO sikrer BA, at de rette interessenter høres samt beslutninger dokumenteres.  Supplerer også med teknisk viden og erfaringer og er derfor også tættere på udviklingsteamet og løsningsarkitekten. |
| Procesejer (registrering) | XX, EP 6, SKTST | 50% |  | Procesejer har den endelige beslutningsret ved fastlæggelse af nye procedurer vedrørende forretningsprocesserne, som det nye direktiv afstedkommer.  Procesejer er ansvarlig for afklaring af forretningens relevante nuværende processer ift. den nye løsning og vurderer derpå de potentielle ændringer i ressourcebehovet til forretningens drift og er generelt en vigtig aktør i den organisatoriske implementering.  Procesejerskabet indebærer desuden bistand til sikring af løsningens lovmedholdelighed og risikovurdering. |
| Procesejer (moms) | XX, EP 4, SKTST | 50% |  | Procesejer har den endelige beslutningsret ved fastlæggelse af nye procedurer vedrørende forretningsprocesserne, som det nye direktiv afstedkommer.  Procesejer er ansvarlig for afklaring af forretningens relevante nuværende processer ift. den nye løsning og vurderer derpå de potentielle ændringer i ressourcebehovet til forretningens drift, og er generelt en vigtig aktør i den organisatoriske implementering.  Procesejerskabet indebærer desuden bistand til sikring af løsningens lovmedholdelighed og risikovurdering. |
| Procesejer (kontrol) | XX, EV6, SKTST | 30% |  | Procesejer har den endelige beslutningsret ved fastlæggelse af nye procedurer vedrørende forretningsprocesserne, som det nye direktiv afstedkommer.  Procesejer er ansvarlig for afklaring af forretningens relevante nuværende processer ift. den nye løsning og vurderer derpå de potentielle ændringer i ressourcebehovet til forretningens drift, og er generelt en vigtig aktør i den organisatoriske implementering.  Procesejerskabet indebærer desuden bistand til sikring af løsningens lovmedholdelighed og risikovurdering. |
| Løsningsarkitekt | XX, Udvikling 1 OSM2, UFST | 100% i september og oktober 2023. Herefter 60% resten af gennemførelsesfasen |  | Løsningsarkitekten er ansvarlig for den overordnede arkitektur og for den tekniske løsning.  Løsningsarkitekten specificerer de tekniske krav til løsningen, såvel de funktionelle og ikke-funktionelle krav.  Løsningsarkitekten indgår i alle overvejelser omkring løsningen og opfyldelse af forretningskravene.  Særligt ift. denne løsning, er det et krav, at løsningsarkitekten har overblik og forståelse for løsningens samspil med løsningen i EU |
| Informationsarkitekt | XX, XX, UFST | 50% |  | Informationsarkitekten indgår i projektet og leverer systemdokumentation i form af følgende produkter: procesmodel, informationsmodel mm., use case diagram, use case beskrivelser for systemet samt API snitfladebeskrivelser. |
| Scrum Master | XX, XX, UFST | 100% |  | Scrum Masteren agerer som facilitator og coach for det agile team. Dertil kommer opgaver ift. at sikre de agile principper overholdes, fjerne hindringer, der ligger i vejen for projektet, sikre vedvarende flow og forsat forbedring. Scrum masteren antages at skulle være team lead for ”team backend”. |
| Product Owner | XX, XX, UFST | 60% |  | Product Owner rolleen er at formidle forretningens ønsker og prioriteringer til teamet, som udvikler løsningen under gennemførelsesfasen. PO sikrer afstemning af forretningsmæssig værdi i stories med de skattefaglige Business Owner’ere og Procesejere.  I samarbejde med projektlederen, Scrum Masteren og teamet, prioriteres teamets backlog.  PO’en er ansvarlig for at definere stories og er den eneste, som kan godkende implementeringen af en given story. |
| Test/Quality Manager | XX, XX, UFST | 80% i september-november 2023. Herefter 40% i resten af gennemførelsesfasen |  | Udarbejder testsetup, E2E test, sikre at test ikke overlapper, design af testcases, systemtest, vurderer hvilke testdata, der er relevante at teste på. |
| Udviklere, interne | XX, XX, UFST | 100% | OSM2 erfaring hvis Scenarie 1 | Udviklerne udvikler løsningen, samt udarbejder dokumentation og foretager unit-test. |
| Udviklere, eksterne | Ekstern IT-konsulent | 100% |  | Projektet tilknytter to udviklere, herunder en chefudvikler, som skal have den endelige ansvar i udviklingen og som har indgående kendskab til Skatteforvaltningen med flere års erfaring herfra. |
| UX-designer | XX, Digitale Kanaler og Design, UFST | 80% |  | Designeren har ansvar for at skabe en god og sammenhængende brugeroplevelse samt ændringer i brugergrænsefladen til indberetninger fra virksomhederne.  Designeren sikrer, at udviklingsprojektet leverer høj forretningsværdi. Det gøres ved at bistå i at prioritere user stories, der sikrer, at den leverede løsning understøtter brugere i at indberette data af høj kvalitet og til tiden, så de er i stand til at overholde deres lovmæssige pligter.  Designeren formulerer en UX-vision for løsningen (i starten af gennemførelsesfasen), der rummer den bedst mulige løsning for både brugere og forretning, samt sikrer at der løbende kan evalueres på brugernes adfærd efter idriftsættelsen. UX-designeren antages at skulle være teamlead for brugergrænsefladeteamet. |

Projektet vil herudover trække på følgende ressourcer i løbet af projektet til specialistopgaver, der kræver særlig viden eller kompetencer: Agil coach, juridiske kompetencer, domænearkitekt, platformejer, forandringskonsulent, proceskonsulent, sikkerhedskonsulent og økonomiressource fra ØLS. Allokeringen vil være af mindre karakter (mindre end 50%).

For analysefasen ressourcer henvises til *bilag A*.

## Risici og risikostyring

[H-](#_DocTools_ScreenTip_81" \o "2.5 Risici og risikostyringBeskriv de største risici, som er identificeret i projektet indtil videre, samt eventuelle handlinger for at imødegå de identificerede risici. Informationen kopieres fra risikologgen, hvor information om alle relevante risici håndteres. Hvis myndigheden har implementeret en anden model for risikostyring, kan der kopieres ind fra egen risikolog såfremt, at denne indeholder tilsvarende oplysninger.Tabellen med projektets største risici forventes løbende opdateret.Styregruppen bør tage stilling til, hvor risikovillig man ønsker at være i projektet. Beskriv projektets risikoprofil, det vil sige den overordnede risiko, som organisationen påtager sig ved at igangsætte projektet. Hent gerne inspiration fra Bilag B: Risikolog. Se Vejledning til risikostyring her.BeskrivelsesdybdeVed afslutning af analysefasen forventes det, at der er foretaget en fuld risikoanalyse. Alle risici er opdate-rede, har ejere, deres konsekvens er også udtrykt økonomisk og indgår i projektets business case grundlag og business case model.Færdiggørelsesgrad ved risikovurderingSåfremt det er muligt på dette tidspunkt, bør konsekvenserne af, at de 3-5 største risici indtræffer være omregnet til økonomi og lad det fremgå som foreløbig risikopulje i tabel 2.3. Hvis det ikke er muligt at omregne til økonomi på dette tidspunkt, så beskriv i stedet hvordan det forventes gjort senere i analysefasen.)24

Nedenstående tabel viser de risici, som vil have væsentlig negativ indflydelse på projektet, hvis de indtræffer samt hvilke handlinger, der udføres for at imødegå dem og hvem, der har ansvaret for at udføre handlingerne.

Note: I analysefasen opdateres projektets risici og risikoprofil i Bilag B: Risikolog, men i foranalysen angives projektets risici i nedenstående tabel.

Tabel 2.12: Projektets væsentligste risici

| Risiko ID | Risikoårsag og risikohændelse | Risikokonsekvens | Risikotype | Mitigerende tiltag | Risikoejer |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| R1 | Analysefase. EU's kravspecifikationer og tekniske specifikationer kan være forsinket og medføre, at analysefasens tidsplan kan påvirkes og at den estimerede løsning skal ændres. | Da projektet er afhængigt af EU's krav til det videre arbejde, kan en forsinkelse af deres kravspecifikationer forsinke opstarten af analysefasen og/eller gennemførelsesfasen. | Interessenter | Deltage på diverse møder i EU omhandlende denne udarbejdelse | Projektet |
| R2 | Der er en risiko for at minimalløsningen kan blive for basal/utilstrækkelig i forhold til forretningskrav og EU-specifikationer. Specifikt kan behovet for validering af data fra EU være et problem og påkræve tilbageløb. | En for basal løsning kan potentielt give tilbageløb til forretningen. Kan resultere i ekstra udviklingsindsats og/eller øgede driftsomkostninger. | Markedsafklaring og teknisk løsning | Forretningskrav og EU-specifikationer analyseres dybere og afklares med Skattestyrelsen og Departement ift. evt. til-/fravalg i scope | Projektet |
| R3 | Der er risiko for uenighed/fejlfortolkning af løsning på tværs af EU, som kan have indvirkning på sagsbehandling og kontrol. | Kan fordyre/besværliggøre sagsbehandling og kontrol. | Interessenter | Kan fx mitigeres ved fælles EU-beslutning om ansvar, mm. | Projektet |
| R4 | Der er en risiko for, at ERST mod forventning ønsker at påvirke registreringsløsningen. | Kan have en påvirkning på det estimerede scope, og dele af registreringsløsningen vil ligge udenfor projektets kontrol. | Interessenter | Afklaring med ERST om evt. krav | Projektet og SKTST |
| R5 | Gennemførelsesfase. Ressourceproblemer/mangel. Det er ikke muligt at allokere (rette) interne ressourcer, eller eksterne ressourcer (rettidigt og inden for budget) | Overskridelse af tidsplan og økonomi. | Projektets tilrettelæggelse | Analysefase, dybere analyse. Identificere ressourcebehov tidligt, herunder også ressourcer ifm. integrationer til andre systemer | Projektet og UFST |
| R6 | Gennemførelsesfase. Begge løsningsscenarier er afhængige af OSM2 ressourcer.  Scenarie 1: Udviklere skal have OSM2 erfaring | Da dette er en forudsætning for tidsplan og estimering, har det konsekvens for tidsplan og økonomi. Det kan også have konsekvens for kvaliteten. | Projektets tilrettelæggelse | Søge allokering af ressourcer tidligt | Projektet og UFST |

**Særskilte risici for Scenarie 1**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| R7 | Analysefase. Systemkrav fra EU til de nationale løsninger, kan påføre ændringer. | Tidsplan og budget påvirkes negativt, samt kompatibilitet med OSM2 for scenarie 1. | Markedsafklaring og teknisk løsning | Påvirkning gennem SCAC. Løbende afklaring via. review af functional specifikationer. | Forretningen |
| R8 | Scenarie 1: Der er risiko for, at OSM2 arkitektur, datamodel og funktionalitet ikke er i tilstrækkelig kvalitet, til at det er en relevant platform | OSM2 kan ikke genbruges, og man må omlægge projektet. Man vil derfor ende med en scenarie 2-løsning eller en hybrid. | Markeds-afklaring og teknisk løsning | Sørge for at have OSM2 ressourcer på løsningen så tidligt som muligt i analysefasen, samt at aligne med stabiliserings-roadmap | Projektet |
| R9 | Scenarie 1: Udviklere skal have OSM2 erfaring | Da dette er en forudsætning for tidsplan og estimering, har det konsekvens for tidsplan og økonomi. Det kan også have konsekvens for kvaliteten. | Projektets tilrettelæggelse | Søge allokering af ressourcer tidligt | Projektet |

**Særskilte risici for Scenarie 2**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| R10 | Scenarie 2: Der kan være en risiko ved at skabe endnu et virksomhedsregister | Endnu et virksomhedsregister giver risiko for dobbelt administration og uoverensstemmelse i data i forskellige registre, så virksomhedens anmodning ikke behandles korrekt. | Projektets tilrettelæggelse | Det analyseres om vi kan genbruge/udvide et eksisterende register | Projektet og UFST |
| R11 | Scenarie 2: Risiko i forhold til ikke at kunne bemande projektet med udviklere | Løsningen vil ikke kunne realiseres, eller blive væsentligt forsinket | Projektets tilrettelæggelse | Sikre at projektet tidligt får afklaret hvorvidt muligt, disse ressourcer vil være tilgængelige ved gennemførelsestidspunktet | Projektet og UFST |
| R12 | Scenarie 2: Forsinkelse som følge af etablering af ny projektorganisation og udviklingssetup | Det tager længere tid at etablere ny projektorganisation og dermed kan der være risiko for at leverancen forsinkes. | Markeds-afklaring og teknisk løsning | Projektet har fokus på rette etablering af teams, samt bench marke og grundig forberedelse af etablering af udviklingssetup. | Projektet og UFST |
| R13 | Scenarie 2: Risiko for børnesygdomme i løsningen | Højere udgifter til systemrettelser og evt. også til SKTSTs driftsudgifter | Markeds-afklaring og teknisk løsning | Sikre at der er fokus på at udarbejde gennemarbejdet user stories og testcases, samt sikre at arkitekten er tæt på denne proces. | Projektet, UFST og SKSTS |

### Projektets tilgang til risikostyring

[H-](#_DocTools_ScreenTip_101" \o "2.5 Risici og risikostyringProjektets tilgang til risikostyring Dette afsnit udfyldes, når projektets tilgang til risikostyring er besluttet. Der skal lægges vægt på det operationelle arbejde med risici i projektet. Det er IKKE hensigten, at det er myndighedens generelle tilgang til risikostyring, der beskrives. Denne kan evt. vedlægges som bilag, hvis det skønnes relevant.Beskriv den risikostyring, der løbende vil blive anvendt i projektet, herunder:• Hvordan vil risici indgå i projektets styring og ledelse (herunder rapportering, ved beslutninger m.m.)• Hvilke kategorier vil man arbejde med?• Hvordan dokumenteres arbejdet (form og omfang)?• Hvilken rapportering er relevant?• Hvordan sikrer man en løbende identifikation af risici? • Hvordan foretages risikovurdering (hvem deltager, hvornår og hvor ofte)• Hvordan dokumenteres og overleveres og til hvem overleveres efter projektet?Beskrivelsesdybde Det skal fremgå tydeligt, at projektet har gjort sig overvejelser om, hvordan risici vil indgå aktivt i projektets styring og ledelse samt hvilke områder i og omkring projektet, der er forbundet med de største risici.)25

Der har været afholdt indledende risikoworkshop med input fra projektdeltagerne i foranalysen, hvorefter ovenstående risici er blevet udarbejdet. Risici og mitigeringsstrategier for de enkelte risici vil blive drøftet videre i analysefasen.

I analysefasen vil der blive afholdt risikomøder med en fast kadence på tværs af projektet. Her vil man drøfte håndtering/overvågning af risici og eskalere til styregruppen, hvis eksisterende/nye risici kræver styregruppens beslutningstagen. Der vil ligeledes løbende blive udarbejdet en risikolog.

Projekter over 15 millioner kr. skal risikovurderes i Statens IT-råd. Der aftales ved starten af analysefasen et passende tidspunkt for risikovurdering med udgangspunkt i projektets plan for analysefasen.

I analysefasen faciliterer Informationssikkerhedskontoret ligeledes en *intern* risikovurdering af informationssikkerhedsmæssige forhold, jf. afsnit 2.6. Disse to risikovurderinger har ingen afhængighed til hinanden.

## Sikkerhedsmæssig risikovurdering

[H-](#_DocTools_ScreenTip_83" \o "2.6 Sikkerhedsmæssig risikovurderingSom en del af den samlede risikoafdækning, skal projektet analysere de risici, som relaterer sig til sikkerheden i og omkring it-løsningen. I dette afsnit gengives de væsentligste konklusioner fra den sikkerhedsmæssige risikovurdering, herunder de væsentligste udfordringer, risikoreducerende handlinger, samt hvordan sikkerhedsmæssige risici procesmæssigt håndteres. Sikkerhedsmæssige risici skal være indeholdt i risikolog for projektet.BeskrivelsesdybdeHer er tale om et resumé af de væsentligste konklusioner – henvis til yderligere dokumentation – vedlæg den evt. som bilag til projektgrundlaget, hvis den vurderes at være særlig vigtig\/kritisk.)26

Projektet har den 7. april 2022 gennemført en risikoscreening i samarbejde med medarbejdere fra UFSTs sikkerhedsorganisation.

Risikoscreeningen i ide- og foranalysefasen viste, at projektet skal være opmærksom på, at der vil blive behandlet personoplysninger såvel som fortrolige oplysninger, hvorfor driftsetuppet skal understøtte SKM’s krav til kryptering, eller der kan søges om dispensation, hvilket er set i OSM2 projektet.

Projektet skal ligeledes iagttage brugen af cloudleverandører jf. nylig vedtagen governance for godkendelse af cloudløsninger i Skatteforvaltningen.

Det betyder konkret, at alle nye cloud-løsninger, eller væsentlige udvidelser af behandlingsaktiviteter eller datasæt i eksisterende aftaler, der indeholder tredjelandsoverførsler af personoplysninger, forelægges direktionen inden etablering.

Der skal gennemføres en intern risikovurdering i analysefasen i samarbejde med kontoret for Informationssikkerhed i UFST efter Skatteministeriets risikovurderingsmodel.

Denne har til formål at identificere og vurdere informationssikkerhedsmæssige risici ved udviklingen af SMV-løsningen, samt stille de rette informationssikkerhedsmæssige krav til løsningen. Ved risikovurderingen er der afholdt workshops, hvor der er foretaget en konsekvensanalyse og en sårbarhedsanalyse. Resultaterne af disse analyser foruden den samlede risikoprofil og informationssikkerhedskrav er samlet i en rapport, som er afleveret til projektet.

Resultatet af risikovurderingen peger forventeligt på en række informationssikkerhedsmæssige emner på højniveau, som projektet skal håndtere.

Efterfølgende udarbejdes en tærskelanalyse med henblik på at vurdere, hvorvidt der skal foretages en DPIA. Tærskelanalysen er en del af risikovurderingen, og DPIA vil blive afleveret i en samlet pakke til projektet sammen med risikovurderingen.

Der skal ligeledes udføres en lokationskravsvurdering i databeskyttelseslovens § 3, stk. 9 med henblik på at vurdere om systemet, helt eller delvist, alene må opbevares her i landet. Det er hensynet til statens sikkerhed, der kan begrunde, at et it-system skal placeres her i landet.

## Sikkerhedskrav

[H-](#_DocTools_ScreenTip_84" \o "2.7 Konsekvensanalyse vedrørende databeskyttelseSåfremt it-løsningen skal behandle personoplysninger, rådføres organisationens databeskyttelsesrådgiver (DPO) om behovet for at gennemføre en konsekvensanalyse vedrørende databeskyttelse (DPIA) jævnfør EU’s databeskyttelsesforordning. Personoplysninger forstås som enhver information om et fysisk individ, som er identificeret eller er identificerbar. I de følgende afsnit fremhæves, hvis relevant, væsentligste konklusioner af konsekvensanalysen, risikoreducerende handlinger og evt. høring af Datatilsynet.Det bemærkes, at såfremt konsekvensanalysen viser, at it-løsningen vil føre til høj risiko for de registrerede, skal Data-tilsynet - inden it-løsningen sættes i værk - høres jævnfør EU’s databeskyttelsesforordnings bestemmelse om forudgående høring. Risici afdækket i konsekvensanalysen skal være indeholdt i risikolog.BeskrivelsesdybdeHer er tale om et resumé af de væsentligste konklusioner – henvis til yderligere dokumentation – vedlæg evt. som bilag til projektgrundlaget, hvis den vurderes at være særlig vigtig\/kritisk.)27

Der skal på baggrund af risikovurderingen foretages en konkretisering af de databeskyttelsesretlige og de informationssikkerhedsmæssige krav (GDPR og ISO 27001/2). Dette skal resultere i en tydeliggørelse af de sikkerhedsmæssige krav, projektet skal implementere. Konkretiseringen sker i samarbejde med medarbejdere fra Persondatabeskyttelse og Operationel It-sikkerhed i UFST.

Den persondataretlige konkretisering, som faciliteres af Persondatabeskyttelse i UFST, består i en analyse af, hvilke regler i databeskyttelsesforordningen, der er relevante for behandlingen af personoplysninger i systemet, herunder om det enkelte krav skal systemunderstøttes og/eller håndteres ved en proces. Kontoret for Operationel IT-sikkerhed i UFST faciliterer sideløbende en konkretisering af informationssikkerhedskravene, herunder hvordan kravene kan operationaliseres i henhold til Skatteministeriets ”Udvidet Informationssikkerhedshåndbog” suppleret med krav/kontroller fra ISO 27002.

Kravene kategoriseres i forhold til, hvem i projektet kravene skal overleveres til. Tekniske krav skal ofte indbygges i applikationen af udviklingsteamet, og nogle GDPR-krav kan have indflydelse på, hvordan funktionaliteten implementeres. Processuelle og legale krav udarbejder Product Owner manuelle processer for. Formelle krav, om fx rapportering, håndteres af projektledelsen. I nogle tilfælde vil kategoriseringen kunne finde, at nogle krav skal implementeres uden for projektets regi, fx hos Infrastrukturkontorene i UFST eller eksterne leverandører.

Efter overleveringen til projektet af en samlet sikkerhedskravpakke skal disse behandles som andre ikke-funktionelle krav, der inkluderes i projektets backlog.

Sikkerhedskravene beskrives som user stories i projektets styringsværktøj. Sikkerhedskontorene har et repository med generelle user stories på it-sikkerhedsområdet, som kan danne udgangspunkt for oprettelse af konkrete user stories i projektets backlog. Kravene visiteres til den relevante rolle i projektet, der er ansvarlig for, at kravene håndteres i samarbejde med sikkerhedskontorerne. Håndtering af sikkerhedskravene vil herved blive en del af den løbende backlog forfining, sprintplanlægning og sprint demo. Under sprintet dokumenteres også evt. testcases ved implementering af sikkerhedskrav. Sikkerhedskontorernes medarbejdere evaluerer på de produkter, der leveres i sprintet ift. opfyldelse af de sikkerhedsmæssige krav. Dokumentationen forventes at blive bygget løbende op over flere sprints i projektets valgte dokumentationsværktøj. Det er derfor formodentligt nødvendigt, at der foretages et afsluttende sikkerhedsreview, når den samlede dokumentation er færdig.

# Projektets løsning og levering

[H-](#_DocTools_ScreenTip_85" \o "3 Projektets løsning og leveringKapitlet beskriver hvad projektet vil levere, og hvordan det påtænkes at blive leveret. Dette kapitel påbegyndes i idéfasen og uddybes i analysefasen.)28

I dette kapitel beskrives den overordnede tekniske løsning, som understøtter projektets formål og gevinster, som de foreligger på nuværende tidspunkt (i foranalysen). Projektet anvender ikke arkitekturbilaget (*Bilag D*) før analysefasen.

Virksomheder kan ved tilmelding til SMV-ordningen blive momsfritaget for en samlet omsætning på tværs af EU på max. 100.000 EUR. Virksomheder anmoder om momsfritagelse i det eller de lande, hvor virksomheden ønsker momsfritagelse. Anmodningen sker i etableringsstaten, som videreformidler denne til de lande, hvor der anmodes om fritagelse.

Alle virksomheder i SMV-ordningen indberetter efterfølgende, via etableringsstaten, sin kvartalsvise omsætning i både etableringsmedlemsstaten og i hvert af de øvrige medlemsstater.

SMV-løsningen indeholder følgende hovedfunktioner:

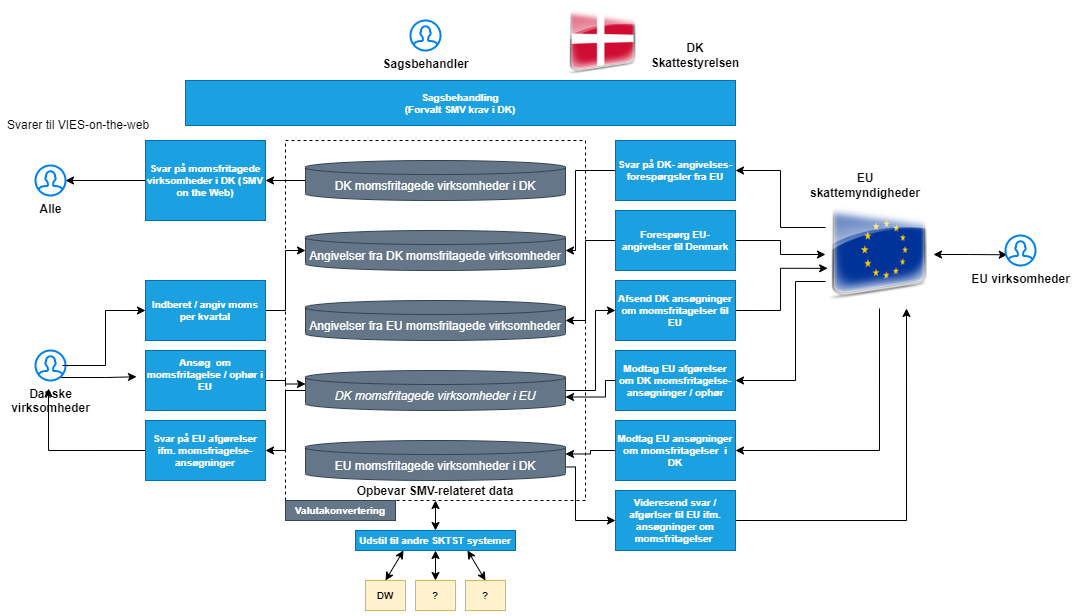
Behandling af ansøgninger og registrering af momsfritagede virksomheder:

* *DK-Virksomhed:* SMV-løsningen skal kunne modtage og validere ansøgninger fra danske virksomheder og videreformidler disse til (relevante) EU-skattemyndigheder. I løsningen registreres og behandles afgørelser på ansøgningerne fra de enkelte EU-lande og videreformidler disse til virksomheden.
* *EU-Virksomhed*: I løsningen behandles ansøgninger fra EU-virksomheder om momsfritagelse i DK. Afgørelserne gøres tilgængelig for respektive EU-skattemyndigheder, som videreformidler den til virksomhederne.

Behandling af angivelser:

* *DK-Virksomhed:* Modtager angivelser/indberetninger af DK-virksomhedernes kvartalsvise omsætning i DK, samt i hvert af de øvrige medlemsstater. Angivelserne behandles samt videreformidles til EU-skattemyndighederne.
* *EU-Virksomhed:* Behandler angivelser/indberetninger fra EU-virksomheder med momsfritagelse i DK af virksomhedens kvartalsvise omsætning i DK.

Figur 3.1: SMV-løsningen, konceptuelt



Den endelige løsningsarkitektur og specifikationer fra EU er ikke fastlagt. Det er som eksempel på nuværende tidspunkt ikke fastlagt om etableringsstaten skal videresende de indberettede kvartalsvise omsætningstal til de medlemsstater, hvor virksomheden har opnået momsfritagelse, eller om øvrige EU-lande i stedet skal gives mulighed for at tilgå disse oplysninger hos etableringsmedlemsstaten.

**To løsningsmodeller**

Der er, på baggrund af initiativkommissoriet for foranalysen, taget udgangspunkt i at beskrive to løsningsmodeller:

1. en som er baseret på en løsning i regi af OSM2 og
2. en som er uden væsentlig afhængighed til OSM2.

Tabel 3.1: Teknisk indhold i de to scenarier

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Scenarie 1  Udviklingen sker som udvidelse/tilretning til OSM2 | Scenarie 2  Der udvikles et selvstændigt system (egenudviklet i UFST) |
| Ressourcer | Udvikling, test etc. udføres af ressourcer med kendskab til OSM2-løsningen, kommunikation med EU, UFST og skattestyrelsens momsfolk mm. | Udvikling, test etc. udføres af nye ressourcer (enten fra UFST eller eksterne).  Ressourcerne har mulighed for at sparre med OSM2-eksperter. |
| Infrastruktur | Anvender eksisterende OSM2 Udviklings-, test- og produktionsmiljøer, men med tilretninger.  Middleware omkostninger og licenser er ikke specificeret i estimaterne, men det antages at omkostningerne ikke har stor påvirkning på prisen og at omkostninger vil være ca. de samme uanset scenariet (hvis man nu holder sig til open source software med evt. supportaftale).  Det er på nuværende tidspunkt ikke vurderet, om man vil gøre brug af en cloud-løsning. | Der etableres eget udviklings-, test- og produktionsmiljøer mm.  Som for scenarie 1 er infrastruktur og middleware omkostninger og licenser ikke specificeret i estimaterne, men det antages at omkostningerne ikke har stor påvirkning på prisen og at omkostninger vil være ca. de samme uanset scenariet (hvis man nu holder sig til open source software med evt. supportaftale).  Det er på nuværende tidspunkt ikke vurderet, om man vil gøre brug af en cloud-løsning. |
| Tilretninger til andre systemer | Der skal laves mindre tilretninger i andre systemer eks. ES (ny pligtkode), NTSE og evt. DKVIES og VIES on the web | Samme som scenarie 1 |
| Snitflader til andre systemer og datamodel | Mulighed for at genanvende registre og moduler fra OSM2s, eks:  Mulighed for at genanvende/udvide UVIR til virksomhedsregistrering i OSM2 (men evt. billigere at lave et nyt SMV-virksomhedsregister).  OSM2s Track & Trace modul (gen)bruges  OSM2s Virksomhedskommunikation modul bruges til kommunikation.  Noget funktionalitet udvikles uafhængigt af OSM2 også i dette scenarie, eks:  SMV-Angivelses-funktionalitet.  Validering, når der er behov for at tjekke omsætning eller registreringsforholdene i SMV eller andre systemer | Ikke mulighed for at genanvende registre og moduler fra OSM2s, eks:  UVIR kan ikke genbruges, så der skal udvikles et nyt SMV-virksomhedsregister.  Nyt Track &Trace udvikles  Ny Virksomhedskommunikations løsning skal udvikles  Alt SMV-funktionalitet udvikles uafhængig af OSM2 |
| Brugergrænseflade | Mulighed for at tilføje SMV til OSM2s brugergrænseflade. Dette vil medføre en fælles indgang fra NTSE til OSM2 og SMV med fælles test etc. | Ny SMV-brugergrænseflade samt separat link på/fra NTSE. |
| Gennemførelse | Genbruger eksisterende opsætninger, test set-up, sikkerhed, idriftsættelsesprocedurer etc. | Nyt opsætninger, test set-up, sikkerhed, idriftsættelsesprocedurer etc. |

Scenarie 1 er lavet under forudsætning af, at det lykkes for OSM2 at implementere udestående på stabiliserings-roadmap, inden SMV kommer i gang (især ifm. kontrol over transaktioner/sagsbehandling/Virksomhedsregister). I Scenarie 1 vil genanvendelse af OSM2 Virksomhedsregistreret bevirke at virksomhedsregisteringen for udenlandske virksomheder samles i samme register (SMV og OSM2, men ikke VIES). Potentielt vil det muliggøre at få en fællekomponent på tværs af virksomhedsdomænet, hvis dette besluttes og udvikles. Dette vil sikre konsistente data, og grundlag for genbrug af funktionalitet. Udskillelse som selvstændig fælleskomponent er ikke en del af scope.

Det er forudsat, at SMV-projektet i scenarie 2 stadigvæk har mulighed for at sparre med OSM2-eksperter, så der er mulighed for, at den mest kritiske viden overdrages mellem OSM2- og SMV-projektet, da der selv ved en selvstændig løsning vil være ligheder mellem elementer i ordningerne og derfor giver mening at trække på erfaringen fra OSM2.

## Teknisk løsning, kvalitet og test

Den tekniske løsning, som beskrives i dette afsnit, er gældende for begge scenarier. Dette skyldes at løsningen er beskrevet på et overordnet niveau, hvor løsningen kan realiseres med både OSM2 eller nyudvikling.

[H](#_DocTools_ScreenTip_87" \o "3.1 Teknisk løsning, kvalitet og aftestning3.1.1. Teknisk løsningBeskriv kort og koncist projektets tekniske løsning, så styregruppen og udenforstående er i stand til at læse og forstå det. Der er således ikke tale om et arkitekturdokument.Indsæt gerne en tegning, der forklarer it-løsningen konceptuelt og beskriv de forhold, som er kritiske eller særligt vigtige i forhold til den kommende løsning. Det kan fx dreje sig om (listen er ikke udtømmende – tilføj relevante forhold):•Særlige krav ift. brugergrænseflader•Integrationer•Datagrundlag•Moduler, der tænkes indkøbt•Hvordan teknologien passer ind i et eksisterende systemlandskab •Passer arkitekturen i denne løsning til eksisterende arkitektur•Skal myndigheden selv være i stand til at foretage en løbende tilpasning af løsningen•Hvordan passer den kommende løsning ind i den eksisterende driftEventuelle analyser af arkitektur m.m. kan vedlægges som bilag, hvis relevant. Væsentlige konklusioner inddrages i afsnit 3.1.3.1.2 KvalitetssikringDer skal ikke indsættes en samlet kvalitetsstyringsstrategi, men en kort beskrivelse af de kvalitetssikringsaktiviteter projektet planlægger på et sådant niveau, at styregruppen og udenforstående er i stand til at læse og forstå det. 3.1.3 TestBeskriv overordnet tilgang til test af it-produkterne i projektetBeskrivelsesdybde (gælder hele afsnit 3.1)Dette afsnit er en opsummering af overvejelserne vedrørende løsningen. Det erstatter på ingen måde arki-tekturdokumenter eller andre specifikationer. Det er vigtigt i beskrivelsen at tage hensyn til målgruppen for dette dokument. Afsnittet skal f.eks. kunne give projektets styregruppe og Statens It-råd en overordnet forståelse for den tekniske løsning, planlagte kvalitetssikringsaktiviteter og test.Klik på H-hjælpeteksten for mere vejledning.)-29

[H](#_DocTools_ScreenTip_87" \o "3.1 Teknisk løsning, kvalitet og aftestning3.1.1. Teknisk løsningBeskriv kort og koncist projektets tekniske løsning, så styregruppen og udenforstående er i stand til at læse og forstå det. Der er således ikke tale om et arkitekturdokument.Indsæt gerne en tegning, der forklarer it-løsningen konceptuelt og beskriv de forhold, som er kritiske eller særligt vigtige i forhold til den kommende løsning. Det kan fx dreje sig om (listen er ikke udtømmende – tilføj relevante forhold):•Særlige krav ift. brugergrænseflader•Integrationer•Datagrundlag•Moduler, der tænkes indkøbt•Hvordan teknologien passer ind i et eksisterende systemlandskab •Passer arkitekturen i denne løsning til eksisterende arkitektur•Skal myndigheden selv være i stand til at foretage en løbende tilpasning af løsningen•Hvordan passer den kommende løsning ind i den eksisterende driftEventuelle analyser af arkitektur m.m. kan vedlægges som bilag, hvis relevant. Væsentlige konklusioner inddrages i afsnit 3.1.3.1.2 KvalitetssikringDer skal ikke indsættes en samlet kvalitetsstyringsstrategi, men en kort beskrivelse af de kvalitetssikringsaktiviteter projektet planlægger på et sådant niveau, at styregruppen og udenforstående er i stand til at læse og forstå det. 3.1.3 TestBeskriv overordnet tilgang til test af it-produkterne i projektetBeskrivelsesdybde (gælder hele afsnit 3.1)Dette afsnit er en opsummering af overvejelserne vedrørende løsningen. Det erstatter på ingen måde arki-tekturdokumenter eller andre specifikationer. Det er vigtigt i beskrivelsen at tage hensyn til målgruppen for dette dokument. Afsnittet skal f.eks. kunne give projektets styregruppe og Statens It-råd en overordnet forståelse for den tekniske løsning, planlagte kvalitetssikringsaktiviteter og test.Klik på H-hjælpeteksten for mere vejledning.)-29

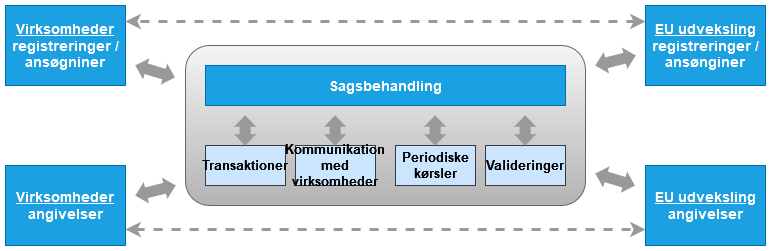
### Teknisk løsning

Den tekniske løsning, som beskrevet i dette afsnit er foreløbig, og kan blive tilpasset som følge af analyse-og arkitekturarbejde i efterfølgende projektfaser. Som følge af viden opbygget i OSM2-projektet, er det muligt at detaljere den foreløbig løsningsarkitektur i en større grad end krævet i en foranalyse.

SMV bliver et it-system med forholdsvis få bevægelige dele, og kan bygges på en håndfuld mikroservices (også benævnt som ”backend”s på efterfølgende figurer). SMV IT-systemet forventes at ville udgøres af et antal forretningstekniske domæner (afgrænsede klumper af kode) jævnfør en domæneopdeling, som vist nedenfor, og baseret på tilgangen *domain-driven-design* (DDD) (‘domæne’ i DDD -sammenhæng må ikke forveksles med forretnings-, it-, eller datadomæner).

#### Domæneopdeling og antagelser i forbindelse med dette

Figur 3.2: Domæneopdeling

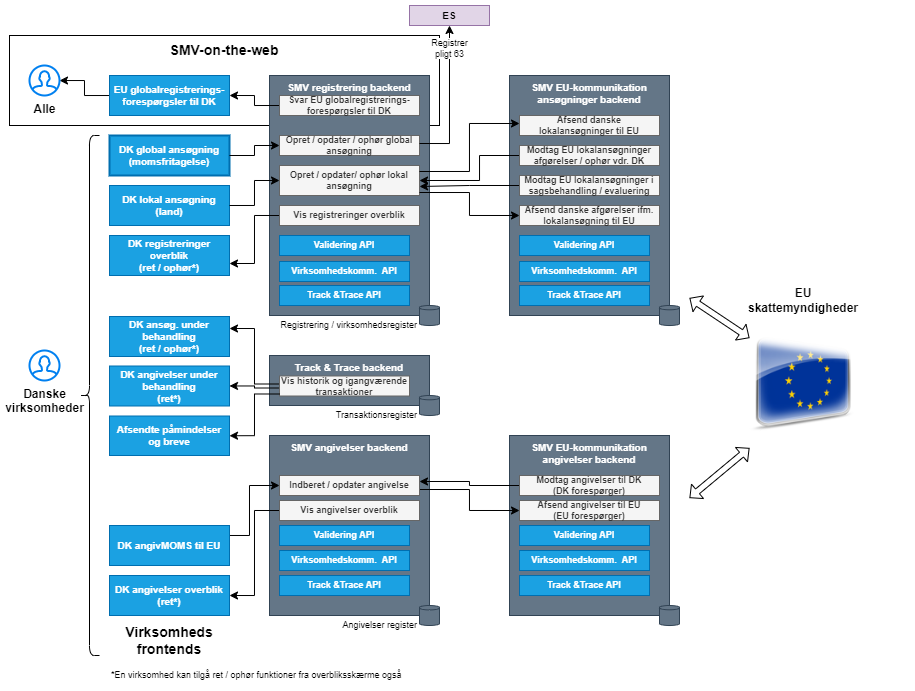
Domæneopdelingen er baseret på OSM2-erfaringer. Den væsentligste udfordring i OSM2 og muligvis en risiko for en løsning baseret på OSM2 (scenarie 1) (hvis ikke adresseret i OSM2, inden SMV ibrugtages) har været håndtering af kompleksiteten med EU-kommunikation – både EU-dataudveksling og transaktionssporing:

* EU-informationsmodellerne er erfaringsmæssigt dårligt specificerede og kan kun forstås fra datakonteksten (f.eks. besked om både opdatering af virksomhedsregistreringen og ophør benytter sig af samme informationsmodel).
* EU har ikke forudsat, at det skal være muligt at trække en transaktion tilbage. I stedet skal medlemslandene ofte selv identificere og opdatere de tidligere transaktioner, efter man selv har opdaget en dataændring.
* EU-medlemslandene validerer og kvalitetssikrer ikke data tilstrækkeligt. Data skal i praksis ofte rettes flere gange på forskellige måder, som ikke er beskrevet eller forudsat af EU-specifikation (ref. problemet ved at trække en transaktion tilbage).
* Forretningsforløbene er asynkrone og asymmetriske, f.eks. kan det tage flere dage mellem "Afsend danske angivelser til EU" i et kald, og "Modtag EU lokalansøgninger ophør vedr. DK" i et andet kald, uden at EU har sørget for en teknisk sporbarhed (nøgle) mellem de to kald.

Domæneopdeling i figur 3.2 er designet til at mitigere for disse problemstillinger, ved at bygge særlige mikroservices ifm. EU-udveksling, og særlige mikroservices ifm. transaktionssporing. Hvis EU-specifikationen for SMV-ordningen viser sig at være mere transaktionsvenlig, eller har en anden kombination, vil alternative domæneopdelinger muligvis tjene løsningen bedre (se afsnit 3.1.6).

#### Virksomheder, EU-kommunikation og Transaktioner (Track & Trace) domæner

Figur 3.3: Foreløbig løsningsarkitektur, sammenhæng mellem domæner: Virksomheder, EU-kommunikation og Transaktioner



*Brugergrænsefladen til virksomheder*

Brugergrænsefladen kan realiseres med mikrofrontend arkitektur, dvs. hver eneste blå kasse under virksomhedsbrugergrænseflade på *figur 3.3* repræsenterer en selvstændig del af brugergrænsefladen, en mikrofrontend, et element, som kan anvendes i forskellige ønskede kombinationer på skærmbilleder.

Det overvejes at anvende standard brugergrænseflade rammeværk, såsom Vue eller React.

*SMV-registrering (og angivelser) backend*

Baseres på standard Java / Springboot backend, der kører på én eller flere (skalerbare) Docker containers:

* modtager både dansk og EU-data og gemmer dem under en fælles datamodel i en database (hvis scenarie 1, bliver registreringsdatabase implementering i UVIR / Virksomhedsregister med fælles OSM2-SMV datamodel)
* integrerer med Track & Trace, som registrerer transaktionerne og sikrer sporbarhed i asynkrone sagsbehandlingsforløb (hvis scenarie 1, skal OSM2s Track & Trace modul bruges)
* integrerer med Virksomhedskommunikation, når der er behov for at sende velkomstbreve eller andre notifikationer til virksomheder ifm. registreringer eller angivelser (hvis scenarie 1, kan OSM2’s Virksomhedskommunikationsmodul bruges)
* integrerer med Validering, når der er behov for at tjekke omsætning eller registreringsforholdene i SMV (skal udvikles på nyt ifm. begge to scenarier)
* viser status på afsluttede / afgjorte registreringer - dvs. nuværende status om registreringer og angivelser til virksomheder

*Track & Trace backend*

Registrerer alle igangsatte transaktioner fra alle SMV-backends og holder (ved hjælp af forskellige nøgler - datamodeller) styr med, hvor i forretningsgangen en besked er, og om den hænger sammen med andre beskeder.

I OSM2 er Track & Trace backend implementeret med Kafka event broker til at publicere transaktioner og Elasticsearch til at søge i dem efterfølgende, men funktionaliteten kan designes på forskellige måder og baseres på forskellige teknologier.

Track & Trace er beskrevet yderligere i afsnittet tilhørende *figur 3.5*.

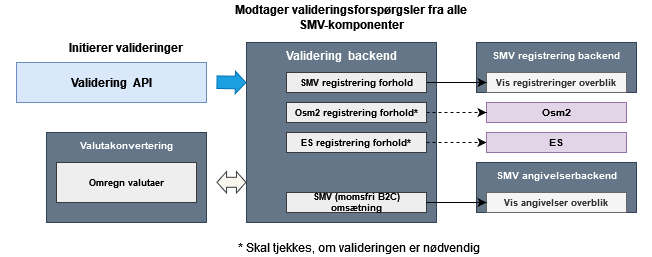
*SMV EU-kommunikation (registreringer og angivelser) backend*

Baseres på standard Java / Springboot backends og en eller flere (skalerbare) Docker containers:

* kommunikerer med SMV-registrering (og angivelser) backend og EUs CCN2 services
* henter dansk data fra SMV-backends og afsender til EU
* modtager EU data fra CCN2 og sender til Danmark
* integrerer med Track & Trace som registrerer transaktionerne og sikrer sporbarhed i asynkrone sagsbehandlingsforløb
* integrerer med Virksomhedskommunikation, hvis der er behov for at sende velkomstbreve eller andre notifikationer til virksomheder ifm. registreringer eller angivelser (meget usandsynligt at dette API bliver brugt der, men det er muligt efter behov)
* integrerer med Validering, når der er behov for at tjekke omsætning eller registreringsforholdene i SMV eller andre systemer (meget usandsynligt, at validering skal anvendes der, men det er muligt efter behov)

#### Valideringer domæne

Figur 3.4: Foreløbig løsningsdiagram, Validering



*Validering API*

Et standardbibliotek, som kan indbygges i enhver SMV-mikroservice eller backend efter behov. Kan konfigureres til at køre alle, eller kun enkelte valideringer.

Det skal afklares i analysefasen:

* om alle komponenterne skal benytte sig af dette API, selvom alle har en mulighed
* om validering backend selv indeholder forretningsregler og kontroller, eller skal det spørgende fagkomponent selv oversætte svaret, og sætte det i den rigtige kontekst - f.eks. validering backend kan returnere enten omsætningstallet eller beslutning om, at omsætningen er over tærsklen (eller begge dele)

*Validering backend*

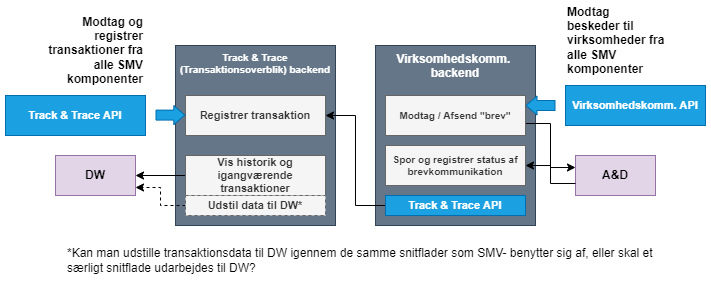
Kaldes igennem Validering API og integrerer med alle relevante interne og eksterne systemer, henter relevant data og stiller til rådighed til SMV-backends. Den er også integreret med valutakonvertering, som sørger for, at alle valutaer er håndteret / beregnet rigtigt.

Det skal afklares i analysefasen:

* om validering backend selv indeholder forretningsregler og kontroller, eller om det spørgende fagkomponent selv skal oversætte svaret, og sætte det i den rigtige kontekst - f.eks. validering backend kan returnere enten omsætningstallet eller beslutning om, at omsætningen er over tærsklen (eller begge dele)

#### Transaktioner (Track & Trace), Virksomhedskommunikation og DataWarehouse dataudstilling domæner

Figur 3.5: Foreløbig løsningsdiagram, sammenhæng mellem domæner: Transaktioner, Virksomhedskommunikation, DW



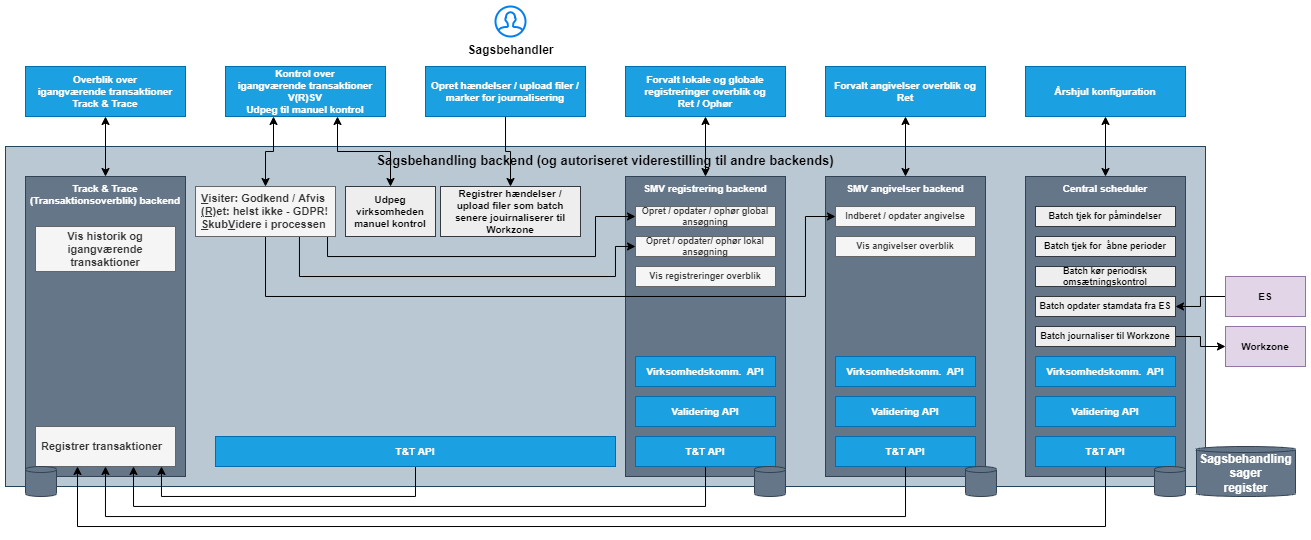
*Track & Trace backend*

Da de fleste transaktioner i SMV forventes at være asynkrone (man skal vente længe mellem afsendelse af data og resulterende svar), bliver man nødt til at spore transaktionerne i en særlig komponent, som kan pare afsendelser med svaret over længere perioder. Det handler om en meget simpel komponent, hvor alle transaktioner i SMV, udover at blive logget i en applikationslog, også registreres i Track & Trace backend.

Alle ikke-afsluttede forretningsflows, som Track & Trace har indblik i, opsamles som sager til sagsbehandlere, som de bagefter kan benytte *Visiter(Ret)SkubVidere i*. Virksomhederne kan kun se udestående forretningsflows vedr. deres egen virksomhed, V(R)SV er reserveret til sagsbehandlerne.

#### Sagsbehandling og periodiske kørsler (årshjul) domæner

Figur 3.6: Foreløbig løsningsdiagram, sammenhæng mellem Sagsbehandling og andre domæner



I de fleste tilfælde benytter Sagsbehandling backend sig af de samme backends, lavet til både virksomheder og EU-myndigheder, dog med separat autentificering og autorisering.

Den kan betragtes som en særlig autoriseret viderestillings-backend til allerede eksisterende backends i 90% af alle tilfælde.

Som det fremgår på figur 3.6, er det et krav, at alle backends og komponenter altid indrapporterer / registrerer alle transaktioner, de har foretaget sig ind i Track & Trace modul (igennem T&T API). På den måde, kan man holde øje med alle asynkrone forløb - dvs. hvis man kender start og slut for et forløb, kan man fremsøge og vise både afsluttede (historiske) og ikke-afsluttede (igangværende) transaktioner til både virksomheder og sagsbehandlere.

*Brugergrænsefladen til sagsbehandler*

Teknisk bliver der ikke en stor forskel mellem implementering af brugergrænseflade til virksomheder og sagsbehandlere, rettighederne er dog anderledes. Sagsbehandlerne skal kunne få vist alle data om alle virksomheder, imens en virksomhed kun kan se sin egen data.

Der findes kun ganske få ekstra features, der ikke er tilgængelige for virksomheder:

* Udpeg virksomheden til manuel kontrol
* Registrer hændelser / upload filer til journalisering / opdatér sag
* VRSV
* Årshjul / Central scheduler

*V(R)SV*

*Visiter(Ret-eventuelt)SkubVidere* brugergrænseflade sørger for kontrol i aktive, udestående sager mellem EU og Danmark. Det giver sagsbehandleren mulighed for at behandle ikke straks-godkende sager på tre forskellige måder:

* Godkende
* Afvise / Annullere
* Rette

Det vil sige, efter andre moduler (primært Track&Trace) har identificeret relevante transaktioner, som en sagsbehandler skal forholde sig til, benyttes V(R)SV modulet til at agere på sagerne (beskeder) og Skubbe dem Videre i forløbet.

På grund af GDPR-regler, er det altid problematisk at rette i stamdata fra danske virksomheder eller EU. Ret-funktion skal bruges sparsommeligt og med omhu. V(R)SV er kontekst sensitiv, dvs. man må kun rette i tilladte datafelter, og hvis ikke relevant, bliver Ret-funktion slet ikke aktiveret for sagsbehandleren.

Man skal ikke forveksle V(R)SV med moduler, der retter virksomhedsoplysninger, der ikke er i transit - dvs. data allerede godkendt og registreret i databaserne. Man skal heller ikke bruge V(R)SV til andre standardfunktioner såsom eksempelvis Ophør. Til dette bruger man andre backends (som er teknisk fælles for virksomheder og sagsbehandlere, dog med forskellige rettigheder).

Virksomheder har ingen adgang til V(R)SV.

*Årshjul / Central scheduler*

Dette er den funktionalitet, som sørger for schedulering og eksekvering af periodiske kørsler. Det kan vise sig, at mange andre opgaver også kan eller skal centralt scheduleres. F.eks. indhentning af angivelserne fra andre EU-lande skal højst sandsynligt også foregå som en periodisk kørsel.

* sagsbehandlerne kan selv ændre i schedulering af forskellige forløb
* integration med Track & Trace modulet giver overblikket, om periodiske kørsler er afsluttet med succes
* integration med Virksomhedskommunikation giver mulighed at sende breve og notifikationer til virksomheder ifm. periodiske kørsler
* integration med Validering giver mulighed for at køre de samme valideringer ifm. periodiske kørsler, som andre steder i løsningen

Følgende periodiske kørsler forventes i løsningen, men der kan forekomme flere:

* tjek for påmindelser / åbne perioder (tjek om alle momsfritagede virksomheder har angivet og påminde dem, hvis nødvendigt)
* kør periodisk omsætningskontrol eller efterkontrol (man kan køre omsætningskontrol når som helst, også uden sammenhæng med registreringer eller angivelser)
* opdater stamdata fra ES (ES er et meget langsomt system, det er en stor performance og stabilitetsforbedring, hvis data fra ES uploades i SMV f.eks. dagligt)
* journaliser til WorkZone (opret sager, som sagsbehandlere har markeret for journalisering i WorkZone, sammen med evt. bilag)

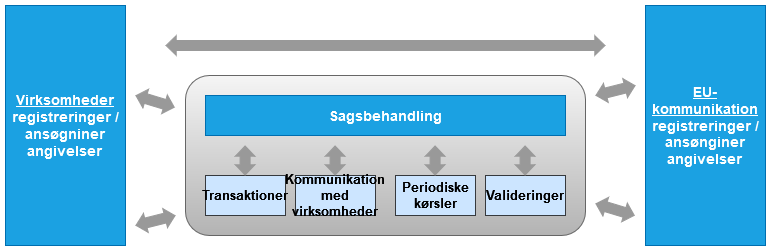
*Registrer hændelser manuelt / upload filer / dokumentation og journaliser i Workzone*

Det forventes, at Track & Trace genererer 99% af sager til sagsbehandlere automatisk. Det er dog også muligt, at oprette yderligere sager i SMV manuelt. Udover det, har sagsbehandleren mulighed for at uploade filer og tilføje noter til både T&T og selv-oprettede sager. En periodisk kørsel opsamler sager markeret til journalisering, og sammen med bilag, lægger dem i Workzone f.eks. dagligt.

#### Alternative domæneopdelinger

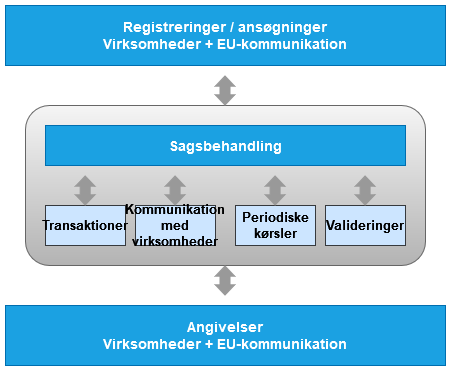
De endelige EU-specifikationer forventes først at være tilgængelig primo 2023. DDD (Domain Driven Design) er oplagt i en agil udviklingsproces, som skal sørge for, at de vigtigste forretnings-tekniske problemstillinger i projektet er adresseret på en effektiv måde (ved at indkapsle dem både organisatorisk og teknisk rigtigt). Den ”rigtige” indkapsling kan være meget subjektiv og baseret på arkitektens og teamets tidligere erfaring.

Figur 3.7: Alternativ domæneopdeling, EU-kommunikation samlet og Virksomheds-kommunikation samlet



EU-kommunikation ifm. både registreringer og angivelser kan samles i en enkel backend, hvis dette vurderes mere fornuftigt på implementeringstidspunktet. Det er dog sandsynligt, at ændringsanmodningerne ifm. ansøgninger / registreringer ikke altid vedrører angivelserne også og omvendt. Dvs. det ville give mere mening at kunne håndtere ændringer uafhængigt af hinanden, men det ville reducere domænelandskabet.

Figur 3.8: Alternativ domæneopdeling, flowet mellem EU og virksomheder samlet



EU-kommunikation vil erfaringsmæssigt introducere meget specifikke kommunikationsudfordringer. Det betragtes som en fordel at lade en separat, specialiseret mikroservice / backend håndtere EU-kommunikation, men ovenstående ville måske være at foretrække, hvis EU-kommunikation viser sig at være simplere end forventet.

Det er muligt, at de endelige EU-specifikationer åbner for flere, alternative tekniske-domæneopdelinger, som skal overvejes. Den tekniske-domæneopdeling er altid nødt til at følge styrker og svagheder i projektets specifikation og rammer.

### Kvalitetssikring

Kvalitetskontrol og kvalitetssikring gennemføres løbende som en integreret del af den agile udviklingspro-ces. Umiddelbart inden sprintstart verificeres om kravgrundlaget overholder de fastlagte kriterier i ”defini-tion of ready”. Ved sprintreview verificeres, om den planlagte kvalitetssikring, defineret i ”definition of done”, er gennemført som en del af sprintet. Eventuelle afvigelser registreres og håndtering af afvigelserne planlægges. Dokumenter godkendes i henhold til kriterierne fastlagt i kvalitetsplanen.

For at sikre kvalitet i leverancerne, har projektet endvidere en klar opdeling mellem rollen som hhv. Skatte-styrelsen og Udviklings- og Forenklingsstyrelsen varetager.

**Skattestyrelsen**

Som kunde af projektet, er Skattestyrelsen med til at specificere løsningen på baggrund af de forretningsmæssige behov og den kvalitet, der forventes.

Projektet planlægger løbende at validere om løsningen udvikler sig i den korrekte retning, ved at foretage brugertest med slutbrugerne igennem hele projektets gennemførelsesfase. Brugertesten udføres løbende i takt med, at f.eks. delleverancer og prototyper bliver leveret. Der er i projektet fokus på at brugertests foretages så tidligt i projektforløbet som muligt, så der fortsat er mulighed for at lave rettelser og tilføjelser. Som led i brugertesten er det også Skattestyrelsen, der har mandat til at acceptere og godkende løsningen.

Accept af løsningen sker på baggrund af de acceptkriterier, som Skattestyrelsen også har ansvaret for at definere for løsningen. Herunder forventes det, at der inddrages input fra Udviklings- og Forenklingsstyrelsen, især med henblik på de acceptkriterier, der er for at kunne modtage løsningen til drift.

**Udviklings- og Forenklingsstyrelsen**

Som leverandør af projektet, er Udviklings- og Forenklingsstyrelsen ansvarlig for at designe og beskrive løsningen med udgangspunkt i de forretningsmæssige behov, som Skattestyrelsen har specificeret.

På baggrund af løsningsbeskrivelse og -design skal Udviklings- og Forenklingsstyrelsen levere løsningen, samt sikre stabil og sikker it-drift og vedligeholdelse. Da en del af testen af løsningen er af teknisk karakter, påligger der også testansvar hos Udviklings- og Forenklingsstyrelsen, som beskrevet nedenfor.

### Test

Opdraget for testen af løsningen består overordnet set af to opgaver:

1. Sikre at enhver beslutning om idriftsættelse af en leverance fra projektet kan ske på baggrund af et tilstrækkeligt kendskab til løsningens kvalitet.

2. Medvirke til at sikre, at defekter og mangler identificeres så tidligt, og dermed så billigt, som muligt i udviklingscyklus.

Strategien for testen er at definere, hvad et ”tilstrækkeligt kendskab til løsningens kvalitet” betyder i praksis for løsningen. Dette skal ske gennem brug af produktrisikoanalyser som, med inddragelse af forretnings- og udviklingsorganisationen, afdækker skadeseffekten ved defekter og mangler i forskellige dele og for forskellige kvalitetsegenskaber for løsningen. Samtidigt vurderes sandsynligheden for fejlscenarierne. Ud fra dette defineres en risikoklassifikation, der benyttes til at fastlægge, hvor grundigt, og i hvilken rækkefølge, delene og kvalitetsegenskaberne for løsningen skal testes. Dette medvirker til, at man så effektivt som muligt, når frem til at kunne idriftsætte med tilstrækkeligt kendskab til løsningens kvalitet.

**Teststrategi**

Strategien til at sikre, at defekter og mangler identificeres, og dermed afhjælpes så tidligt som muligt, er at udnytte den agile udviklingsmetode maksimalt ved at inddrage så mange testtyper, som muligt i det inkrementelle udviklingsforløb. Dette kan overordnet summeres i følgende bærende principper for tidlig test:

1. Testressourcerne i Scrum teamet deltager i review og afklaring af alle krav og løsningsbeskrivelser samt gennemfører initialt testdesign, inden de frigives til udvikling. Dermed sikres fælles forståelse mellem kravstiller, udvikler og tester; Ikke blot for solskinsscenarier, men også for alternative og negative scenarier.

2. Sporbarhed skal sikres ved, at testbasis (krav og løsningsbeskrivelser) og testdesign konsolideres efter hvert udviklingstrin, og at testdesign etablerer links mellem testcases og testbasis.

3. Der stræbes mod en automatiseret regressionstest, der dækker alle testscenarier i testdesignet.

4. Ikke-funktionelle kvalitetsegenskaber omfattes, så vidt det er praktisk muligt, også af den inkrementelle testindsats.

5. Automatiseret test suppleres med udforskende test, især på brugergrænseflader.

6. Forretningstestere inddrages i videst muligt omfang i det inkrementelle testarbejde.

7. Testmiljøerne søges i videst muligt omfang bestykket med data og integrationer, der muliggør test, som afspejler produktionsmiljøets end-to-end processer.

8. Der skal for mindst ét testmiljø etableres release- og driftsprocesser, der inddrager de kommende driftsressourcer eller deres repræsentanter i projektet, således at driftsbarhed og installerbarhed også testes i hvert udviklingsinkrement.

9. Udviklerne i Scrum teamet dækker koden med unittest på modul og modulintegrationsniveau.

Testtyper og aktiviteter, der af forskellige årsager ikke indgår i hver udviklingsdel, planlægges på release og/eller projektniveau i en mastertestplan.

**Integrationstest mod EU**

Integrationstests fra DK-SMV til EU-SMV skal gennemføres under udviklingen og inden systemerne idriftsættes. Vi forventer at skulle gennemføre og overholde de conformancetests, som defineres af EU. Disse tests vil indeholde krav til integrationen mellem systemerne, og der vil være en godkendelsesproces, som projektet skal leve op til..

**Etablering af processer udenfor SMV**

I forbindelse med etableringen af SMV-løsningen, er der processer, der ikke udvikles direkte i SMV løsningen, men i stedet understøttes via parallelle løsninger. Det drejer sig primært om registreringskontrol samt løbende kontrol af nationale og EU omsætningsgrænser. Årsagen er, at det er vurderet, at det vil være mere fordelagtigt at etablere disse uden for SMV-løsningen. De berørte processer omfatter:

1. Ved ansøgning om momsfritagelse fra danske og EU-virksomheder udføres der kontrol mod DK/EUVIES, OSM2, SAP38
   1. Kontrollerne udføres som automatisk afviklede Business Object (BO) søgninger, hvor virksomheder, der overskrider omsætningsgrænserne dagligt, fremgår af BO-listerne. Ændringen forventes at have meget lille påvirkning på Skattestyrelsens driftsressourcer.
2. Løbende kontrol af beløbsgrænser mod DK/EUVIES, OSM2, SAP38 fjernes
   1. Kontrollerne udføres som automatisk afviklede Business Object (BO) søgninger, hvor virksomheder, der overskrider omsætningsgrænserne dagligt, fremgår af BO-listerne. Indberetningskontrollen er ressourcetung, hvis den ikke automatiseres, men den skitserede løsning giver ikke et markant øget manuelt ressourceforbrug i Skattestyrelsens driftsenheder.
3. Behandling af registreringsanmodninger om momsfritagelse behandles manuelt i systemet
   1. SMV vil ikke understøtte automatiske godkendelser. Idet omsætningskontrollen foregår automatisk ifm. registreringen er en væsentlig del af kontrollen automatiseret. Sagsbehandler vil manuelt skulle trykke ”godkend” inde i SMV løsningen i stedet for at det sker automatisk efter særlige regler.
4. Efterprøvelse af omsætningsgrænser i SMV-løsningen, mod DK/EU VIES, OSM2, SAP38
   1. Kontrollerne udføres som automatisk afviklede Business Object (BO) søgninger, hvor virksomheder, der overskrider omsætningsgrænserne dagligt, fremgår af BO-listerne. Indberetningskontrollen er ressourcetung, hvis den ikke automatiseres, men den skitserede løsning giver ikke et markant øget manuelt ressourceforbrug i Skattestyrelsens driftsenheder
5. Udpege virksomhed til kontrol igennem sagsbehandling og markere virksomheden som udpeget til manuel kontrol i VIRK
   1. Virksomheder udtages til kontrol ved hjælp af BO udsøgninger, men der bliver mulighed for at markere i SMV, hvilke virksomheder der er, eller har været, udtaget til kontrol.

Det anbefalede løsningsscenarie indebærer, at nogle processer i SMV-løsningen, som kunne være automatiserede udgår og erstattes af semi-automatiserede processer, der primært afvikles ved automatisk afviklede Business Object rapporter.

En tung og tilbagevendende opgave i SMV er at sikre, at virksomhederne overholder omsætningsgrænserne, både EU’s omsætningsgrænse på 100.000 Euro og den danske momsfritagelsesgrænse på 50.000 kr. Kontrollen indebærer, at der løbende hentes omsætningsdata fra DK-VIES, EU-VIES, OSM2 og SAP38 på alle virksomheder, der er registreret i Danmark, eller indberetter salg til Danmark.

Det er imidlertidigt teknisk vanskeligt, omkostningstungt og risikobetonet at integrere SMV med andre fagsystemer, der ikke har standardservices, som SMV kan anvende. En alternativ løsning er at hente de samme data fra Datawarehouse. Denne løsning indebærer, at der opsættes automatiske rapporter i Business Object, der dagligt indsamler omsætningsdata fra DK-VIES, OSM2 og SAP38 – data der i forvejen findes i Datawarehouse. De SMV-virksomheder der overskrider omsætningsgrænserne sendes i en daglig rapport til en fællespostkasse, hvorefter den manuelle kontrol og sagsbehandling påbegyndes.

Forskellen mellem de to løsninger er, at sagsbehandlingen ikke starter i SMV, men det ekstra tidsforbrug estimeres til at være begrænset til 1-2 timer dagligt – og består primært i at hente og journalisere BO rapporterne. De efterfølgende kontroller og sagsbehandlingsaktiviteter forventes at være identiske. BO udsøgningerne skal både anvendes ifm. registreringskontrollen og i de løbende angivelseskontroller. Det vil sige, at BO-løsningen ikke øger ressourceforbruget til drift i Skattestyrelsen nævneværdigt, men reducerer projektets udviklingsomkostninger og -risici markant og nedsætter IT-driftsomkostningerne.

Det er en forudsætning for denne løsning, at data fra SMV overføres til Datawarehouse, og at der er de nødvendige Business Object kompetencer til rådighed i projektet.

## Projektets overordnede tidsplan/releaseplan

Note: Dette afsnit skal udfyldes i analysefasen før risikovurdering.

[H-](#_DocTools_ScreenTip_88" \o "3.2 Projektets overordnede tidsplan\/releaseplanIndsæt en opsummering af projektets tidsplan\/releaseplan. Tilpas overskriften, afhængigt af om projektet anvender agil udvikling. Her angives projektets overordnede tidsplan. Tidsplanen skal fremgå med milepæle. Det anbefales, at projektet i så høj grad som muligt planlægges efter at opnå tidlig gevinstrealisering.Tidsplanen kan være visuel eller i tabelform. Projektets hovedmilepæle bør fremgå tydeligt.Beskriv derudover de væsentlige principper bag udarbejdelse af tidsplanen, herunder om der er benyttet:•erfaringer fra afsluttede projekter•dialog med andre myndigheder eller leverandører •bottom-up estimering•lov eller aftalebundne deadlinesSåfremt projektet eksekveres med en agil udviklingsmetode, skal projektets overordnede tidsplan erstattes af en releaseplan med prioriterede produkter. Angiv også aktiviteter til organisatorisk implementering samt måling af tidlige indikatorer og gevinster i projektperioden på overordnet niveau.BeskrivelsesdybdePlanen skal beskrives på et overordnet niveau, som dog gør det muligt for læseren at vurdere, om planen umiddelbart ser realistisk ud.)30

Nedenfor vises projektets plan for gennemførelsesfasen.

[Skriv tekst]

## Samarbejdet med eksterne leverandører

[H-](#_DocTools_ScreenTip_102" \o "3.3 Samarbejdet med eksterne leverandørerDette afsnit udfyldes endeligt, når der truffet valg om leverandør. De ønsker, som myndigheden måtte have til samarbejdet og styringen bør dog være overvejet tidligere og indgå som krav i udbudsmaterialet. Beskriv bl.a. (listen er ikke udtømmende, tilføj gerne punkter):• Hvordan samarbejdet med de(n) valgte leverandør(er) kommer til at foregå. Hvordan fungerer eskalationsvejene? Er der fx aftalt, hvornår leverandøren skal løfte risici og andre udfordringer?• Hvordan leverandøren indgår i projektorganisationen, og indsæt gerne en tegning. • Hvilke nøgleroller leverandøren udfylder i projektorganisationen.• Hvordan projektlederen følger op på fremdrift og forbrug i forhold til tidsplan, herunder leverandørens rapportering til projektleder.Det bør bl.a. fremgå, hvordan projektlederen påtænker at styre projektet, hvis leverandøren \”blot\” stiller ressourcer eller et team til rådighed, men ansvaret for planlægning og gennemførelse af projektet ligger hos myndigheden. Tilsvarende skal det beskrives, hvordan projektlederen styrer projektet, hvis leverandøren har et leveranceansvar. I Kodeks for det gode kunde-leverandørsamarbejde findes inspiration til etablering af et godt samarbejde.Beskrivelsesdybde Beskrivelsen skal gøre det muligt for læseren at vurdere, om det er muligt for myndigheden at bevare kontrollen med leverandøren – og dermed projektet, således at risici og problemstillinger kan håndteres effektivt. Afsnittet opdateres om nødvendigt, når en eventuel leverandør er valgt.)31

[Skriv tekst]

# Projektets organisatoriske implementering

[H-](#_DocTools_ScreenTip_38" \o "4 Organisatorisk implementeringKapitlet udfyldes i analysefasen og beskriver den indsats, som skal gøres mens projektet eksekveres. Den organisatoriske implementeringsindsats, der måtte være nødvendig efter projektets afslutning i realiseringsfasen beskrives i gevinstrealiseringsplanen i business case grundlaget.Kapitlet beskriver projektets organisatoriske implementering, herunder hvilke organisationer der skal modtage projektets leverancer. Dette kapitel skal udfyldes i tæt samarbejde med gevinstejer(e) og eventuelt lokale gevinstejere, som også skal give deres vurdering af, hvor stor en forandring der er tale om samt hvor vanskelig den bliver at lykkes med.)32

Dette kapitel beskriver den nødvendige organisatoriske implementering for, at de ønskede gevinster kan realiseres.

## Omfanget af den organisatoriske implementering

[H-](#_DocTools_ScreenTip_103" \o "4.1 Omfanget af den organisatoriske implementeringBeskriv kort og præcist hvilke organisatoriske enheder, der er omfattet af projektets organisatoriske implementering og dermed gevinstrealisering.For hver enhed omfattet af implementering beskrives:• Hvori består forandringerne for den enhed (nye påkrævede kompetencer, ændringer i egen arbejdsform, procesændringer, nye brugergrænseflader, organisatoriske ændringer m.m.)• Hvor stor en forandring er der tale om• Hvor mange personer bliver berørt • Er der eksterne interessenter, som bliver berørt• Andre relevante forholdBeskriv gerne de nødvendige kompetencer der skal til for at drive forandringen samt andre dele af den organisatoriske forandring der er relevant.BeskrivelsesdybdeAfsnittet skal give et overblik over omfanget af den organisatoriske implementering som en del af grundlaget for at planlægge den konkrete implementeringsindsats med aktiviteter og ressourcer m.m.)33

[Skriv tekst]

## Vurdering af den nødvendige forandringsindsats

[H-](#_DocTools_ScreenTip_92" \o "4.2 Vurdering af den nødvendige forandringsindsatsFor hver modtagerorganisation gives en samlet vurdering af, hvor omfattende den organisatoriske implementeringsindsats bliver for modtagerorganisationen og de berørte medarbejdere. Er der tale om gennem-gribende forandringer med dertilhørende store udfordringer, eller er det blot mindre optimeringer af nuværende arbejdsprocedurer? Opdel gerne beskrivelsen på forskellige bruger typer\/grupper, da indsatsen kan variere meget for disse.Beskriv også, i hvilken grad gevinstejer eller lokale gevinstejere vurderer, at modtagerorganisationen er i stand til at gennemføre forandringen. Sværhedsgraden bør angives af gevinstejeren i modtagerorganisationen ud fra skalaen: \”svært, udfordrende, mindre udfordrende, kun få forandringer\”. For projekter, som omfatter flere myndigheder, giver den overordnede gevinstejer for den pågældende myndighed\/organisation sin overordnede vurdering af den nødvendige forandring.Tabel 4.1: Nødvendig forandringsindsatsAnvend tabellen som en hjælp til at give et samlet overblik over den nødvendige forandringsindsats. Kommenter gerne tabellen og giv en samlet opsummering og vurdering af, hvor stor en udfordring, det bliver at sikre en vellykket implementering.BeskrivelsesdybdeBeskrivelsen her skal give et overblik over, hvor stor den samlede indsats bliver samt en vurdering af, hvor svært det bliver at gennemføre. Afsnittet skal gøre det muligt at vurdere, om gevinstrealiseringsplanen er realistisk og om der er afsat tilstrækkeligt med ressourcer (økonomiske og medarbejdere) til at gennemføre den organisatoriske implementering med succes.Færdiggørelsesgrad ved risikovurderingDer bør være en indledende vurdering af forandringsindsatsen ved risikovurderingen. Den estimerede nødvendige indsats kan angives som et spænd for at afspejle estimatets usikkerhed. Afsnittet bør færdiggøres parallelt med udarbejdelsen af business case grundlaget.)34

[Skriv tekst]

Tabel 4.1: Nødvendig forandringsindsats

| ID | Modtagerorganisation | Forandring | Sværhedsgrad | Gevinstejers vurdering af nødvendig indsats | Tidsspænd |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 01 |  |  |  |  |  |
| 02 |  |  |  |  |  |
| 03 |  |  |  |  |  |

# Projektevaluering

[H-](#_DocTools_ScreenTip_41" \o "5 ProjektevalueringDette afsnit udfyldes, når gennemførelsesfasen afsluttes og projektorganisationen nedlægges. Det er væsentligt, at der i evalueringen af projektet fokuseres på fremadrettet læring.)35

Dette kapitel indeholder resultatet af de evalueringsaktiviteter, der er gennemført i projektet efter gennemførelsesfasen.

## Opfyldelse af formål samt realisering af projektets succeskriterier, tidlige indikatorer og ikke-økonomiske gevinster i projektforløbet

[H-](#_DocTools_ScreenTip_104" \o "5.1 Opfyldelse af formål samt realisering af tidlige indikatorer og ikke-økonomiske gevinster i projektforløbetBeskriv i hvilket omfang projektet har opfyldt sit formål på dette tidspunkt. Hvis formålet endnu ikke er fuldt realiseret, så beskriv om det forventes at ske og hvad, der gøres for at sikre opfyldelsen af formålet.Beskriv i hvilket omfang projektet fik indfriet de succeskriterier styregruppen formulerede i styregruppeaftalens punkt 0.1. Beskriv endvidere, om de tidlige indikatorer for gevinstrealisering af ikke-økonomiske gevinster er opnået. Hvis det ikke er tilfældet, hvad er der så gjort for at rette op på det og sikre gevinstrealiseringen?Hvis det var forventet, at der også skulle realiseres gevinster i gennemførelsesfasen, er dette så sket i forventet omfang? Hvis ikke, hvad bliver der gjort for at rette op på det?)36

[Skriv tekst]

## Realisering af tidlige indikatorer og økonomiske gevinster i projektforløbet

[H-](#_DocTools_ScreenTip_43" \o "5.2 Realisering af tidlige indikatorer og økonomiske gevinster i projektforløbetBeskriv i hvilket omfang de tidlige indikatorer for gevinstrealisering af økonomiske er opnået. Hvis de ikke er opnået i forventet omfang, hvad er der så gjort for at rette op på det og sikre gevinstrealiseringen? Hvis det var forventet, at der skulle realiseres økonomiske gevinster i gennemførelsesfasen, er dette så sket i forventet omfang? Hvis ikke, hvad bliver der gjort for at rette op på det.Angiv nøgletal for projektet i nedenstående tabeller. Kommentér de væsentligste afgivelser i forhold til baseline. Kommentér udfaldet af risikopuljen for projektet.)37

[Skriv tekst]

Tabel 5.1: Økonomiske hovedtal

| Nøgletal | Værdi i mio. kr. |
| --- | --- |
| Samlede projektudgifter | [0,0] |
| Samlede bruttogevinster | [0,0] |
| Samlet nettogevinst | [0,0] |
| Nettonutidsværdi (NNV) | [0,0] |

\*Hvis dele af gevinsten er realiseret, angives værdi i parentes efter det totale forventede beløb.

## Evaluering af projektet

[H-](#_DocTools_ScreenTip_44" \o "5.3 Evaluering af projektetEvaluér projektet med fokus på fremadrettet læring. Beskriv, hvad der har været afgørende for projektets mulighed for at indfri projektets mål og krav (både positivt og negativt). Til beskrivelsen kan tages udgangspunkt i følgende spørgsmål:• Hvad var den positive læring fra projektet, og hvad skal man gøre næste gang?• Hvad gik galt? Hvordan undgår man gentagelser?• Hvad kan andre projekter i staten lære af jeres projekt?• Hvordan sikres det, at læringen gives videre?)38

[Skriv tekst]

### Evaluering af projektets tidsplan

[H-](#_DocTools_ScreenTip_45" \o "5.3.1 Evaluering af projektets tidsplanI hvilken grad har projektet overholdt sin tidsplan? Begrund afvigelser, og beskriv læringspunkter.)39

[Skriv tekst]

### Evaluering af organisering og interessentinddragelse

[H-](#_DocTools_ScreenTip_46" \o "5.3.2 Evaluering af organisering og interessentinddragelseBeskriv erfaringerne med organisering og interessentinddragelse. Formulér i hovedpunkter, hvad der er lært, og hvad der kan henholdsvis gentages og gøres anderledes i næste projekt. Særligt for de konkrete roller, er det vigtigt at have et fremadrettet fokus. Fx betragtninger om fremadrettede krav til bemanding, allokering, fordeling af ansvar eller andet, der kan bidrage til, at efterfølgende projekter har større sandsynlighed for at lykkes.)40

[Skriv tekst]

Tabel 5.2: Evaluering af projektorganisationen

| Gruppe/rolle | Kommentarer |
| --- | --- |
| Styregruppen | [Hvilke erfaringer er der gjort i forhold til styregruppens overordnede ledelse af projektet, og hvad er der lært i forhold til evt. nye projekter? For eksempel i forhold til følgende:  Styregruppens mulighed for/evne til at træffe de nødvendige beslutninger på de rigtige tidspunkter i projektet.  At bidrage til en problemløsning, som eksempelvis har været forelagt i faseovergangsrapporterne.  At varetage kommunikationen med de relevante interessenter] |
| Styregruppeformand (projektejer) | [Hvordan kan denne rolle fremadrettet bringes endnu bedre i spil?  Er der rammebetingelser, som der fremadrettet bør være mere fokus på, for at denne rolle fungerer godt?  Kan denne rolle styrkes fremadrettet?  Var styregruppeformanden tilfreds med projektets fremdrift i hele forløbet?  Var styregruppeformanden bekendt med evt. afvigelser og indforstået med korrigerende handlinger?] |
| Gevinstejer | [Hvordan kan denne rolle fremadrettet bringes endnu bedre i spil?  Er der rammebetingelser, som der fremadrettet bør være mere fokus på, for at denne rolle fungerer godt?  Kan denne rolle styrkes fremadrettet?  Hvordan fungerede identifikationen af de relevante gevinster og tidlige indikatorer?  Kan der gøres mere for at fremme gevinstejerskab fremadrettet?  Er der vigtige erfaringer fra den organisatoriske implementering, som kan anvendes i arbejdet i realiseringsfasen og efterfølgende projekter?] |
| Seniorleverandør | [Har seniorleverandøren stillet med de rette ressourcer?  Var produkternes design og udvikling gennemførlige og realistiske?  Bidrog seniorleverandøren til et effektivt samarbejde mellem Scrum master, product owner og projektleder] |
| Projektleder | [Er der erfaringer i forhold til fremadrettet allokering af projektledere?  Kan rammebetingelser for projektlederens arbejde forbedres fremadrattet?  Skal der stilles anderledes krav til projektlederes erfaring og kompetencer – fx ift. projekters kompleksitet, risikobillede, interessentlandskab fremadrettet?] |
| Product Owner | [Har Product Owner været tilstrækkeligt allokeret til projektet?  Har Product Owner haft tilstrækkelig indsigt i forretningen og mandat til at kunne prioritere effektivt.  Har Product Owner stillet krav i form as user stories på en sådan måde at udviklingsteamet har kunne forstå dem.] |
| Scrum Master | [Har rammebetingelserne for, at Scrum Masteren kan lykkes været til stede:  Har Scrum Master kunne sikre kvaliteten af user stories?  Har Scrum Master kunne sikre et realistisk indhold i hvert sprint og hver release?  Har Scrum Master kunne sikre, at burn rate svarede til den forventede færdiggørelsesgrad igennem projektet?] |
| Projektgruppen | [Var de nødvendige ressourcer (antal, kompetencer og roller) til stede i gruppen?  Var der en tilfredsstillende og klar ansvarsfordeling?  Var de rette forudsætninger (tid, rum og opbakning) til stede for en god opgaveudførelse?] |
| Interessenter | [Blev interessenterne inddraget tilstrækkeligt på en god måde?  Blev der oplevet væsentlig modstand hos interessenterne omkring projektets gennemførelse, og blev det i så fald håndteret tilfredsstillende?  Var der en god plan for interessenterne, og blev den overholdt?] |

### Evaluering af leverandørsamarbejde

[H-](#_DocTools_ScreenTip_47" \o "5.3.3 Evaluering af leverandørsamarbejdeEvaluér samarbejdet med leverandøren. Udled erfarings- og læringspunkter. Vedlæg to eksemplarer af slutevalueringsskemaet fra Statens IT-råd udfyldt af hhv. projektleder (og projektgruppe) samt leverandøren.)41

[Skriv tekst]

## Status for overdragelse til drift

[H-](#_DocTools_ScreenTip_48" \o "5.4 Status for overdragelse til driftGiv en status for projektets overdragelse af leverancer til drift og forretning i henhold til overdragelsesaftaler og den gennemførte tekniske implementering. Beskriv kort eventuelle risici, der vedrører drift.)42

[Skriv tekst]

Tabel 5.3: Risici vedrørende fremtidig drift

| Risiko ID | Risikoårsag og risikohændelse | Risikokonsekvens | Handling | Ansvar |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |

## Afvigelser ift. den seneste statusrapportering

[H-](#_DocTools_ScreenTip_94" \o "5.5. Afvigelser ift. den seneste statusrapporteringFor projekter, som er blevet risikovurderet, beskrives her en forklaring på afvigelsen, hvis projektet afviger fra de forventninger, der blev beskrevet i senest indsendte statusrapport til Statens It-råd.)43

[Skriv tekst]

# Bilag

[H-](#_DocTools_ScreenTip_50" \o "6 BilagListen omfatter de obligatoriske bilag til projektgrundlaget. Hvis der tilføjes yderligere bilag, skal de tilføjes i bunden af listen, da der refereres til de obligatoriske bilag i teksten i selve projektgrundlaget.)44

Dette kapitel indeholder projektets bilag som angivet i listen

Bilag A: Plan for analysefasen

Bilag B: Risikolog *(udarbejdes i analysefasen)*

Bilag C: Projektets risikotjekliste *(udarbejdes i analysefasen)*

Bilag D: Baggrund for estimat af antal virksomheder i SMV

Bilag E: Forvaltningsretlig konsekvensanalyse inkl. bilag *(videreudvikles i analysefasen)*

Bilag F: Centrale antagelser og forudsætninger for estimatet.

## Bilag A: Plan for analysefasen

[H-](#_DocTools_ScreenTip_95" \o "Bilag A: Plan for analysefasenAnalysefasens varighedAngiv start- og slutdatoerne for projektets analysefase og beregn det antal måneder, som analysefasen forventes at vare.Analysefasens forventede udgifterAngiv de interne og eksterne omkostninger forbundet med analysefasen. Indsæt gerne rækker, hvis det er hensigtsmæssigt at opdele udgiftsposterne yderligere – fx hvis der anvendes flere eksterne leverandører eller hvis de interne omkostninger skal opdeles på flere organisatoriske enheder.Planen for analysefasenIndsæt planen for projektets analysefase og beskriv væsentlige forudsætninger for at den kan overholdes. Angiv som en del af planen, hvilke roller\/ressourcer, der allokeres til projektet i analysefasen.Planen kan have den form, som projektlederen finder mest fornuftig i forhold til projektets kompleksitet, eksempelvis et gant-diagram, en aktivitetsliste med start-slutdatoer eller en tidslinje.Beskrivelsesdybde ved tidspunkt for risikovurdering: Planen for analysefasen bør udarbejdes i idefasen og indgå i myndighedens beslutning om at igangsætte analysefasen. Planen indgår også i dialogen om, hvornår i analysefasen, det vil være passende at foretage projektets risikovurdering. På tidspunktet for risikovurderingen, bør udestående arbejde for den resterende del af analysefasen fremgå. Endvidere bør der være tilpas tid tilbage af analysefasen til, at det er muligt at gennemføre eventuelle anbefalinger fra It-rådet.)45

Dette bilag beskriver planen for projektets analysefase. Projektets estimerede økonomi, tidsplan, aktiviteter og ressourcer.

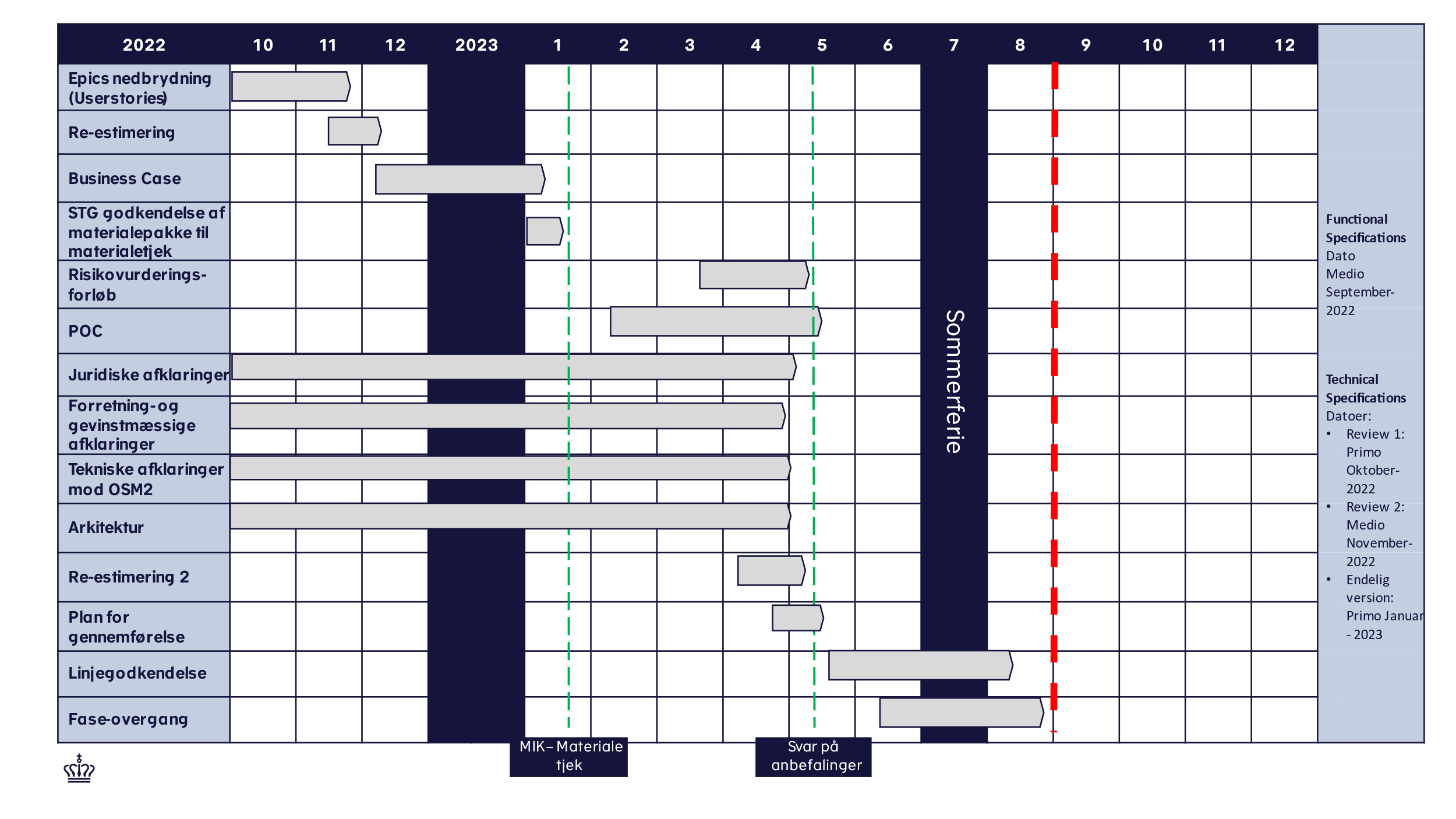
Tabel A.1: Plan for analysefase

| Startdato | Slutdato | Antal måneder |
| --- | --- | --- |
| Oktober 2022 | August 2023 | 11 |

Tabel A. 2: Analysefasens økonomi

| Udgiftsposter i analysefasen | Antal timer | Estimat (mio. kr.) |
| --- | --- | --- |
| Eksterne omkostninger i analysefasen | 0,6ÅV | 1,3 |
| Interne omkostninger i analysefasen - SKTST  - UFST | 1,6ÅV  4,1ÅV | 1,3  3,9 |
| Samlede udgifter i projektets analysefase | | 6,4 |

**Tidsplan for analysefasen**



Ovenstående tidsplan er også vedlagt som separat bilag.

**Ressourceplan for analysefasen**

| Rolle | Navn og enhed | Ressource | Ansvar i projektet |
| --- | --- | --- | --- |
| Team Projektstyring | | | |
| Projektleder | Monir Deni, Udvikling 1 OSM2, UFST | 100% | Projektlederen har ansvar for projektet i overensstemmelse med opdraget fra styregruppen. Det er således projektlederen, der skal sikre projektets fremdrift, overholdelsen af de økonomiske og tidsmæssige rammer samt afrapportering til styregruppen, projektboard og andre centrale interessenter. |
| Projektkonsulent | XX, XX, UFST | 100% | Projektkonsulenten støtter projektlederen ved at tage ansvar for styringsopgaver indenfor bl.a. økonomistyring, risikostyring og ressourcestyring. Derudover bistår projektkonsulenten med div. statusrapporteringer samt deltagelse i styregruppemøder som referent. |
| Business Analyst | XX, XX, UFST | 100% | BA er ansvarlig for at formidle og afklare krav samt at omsætte forretningsbehov, afdække juridiske udeståender, samt udarbejde user stories. |
| Team Forretning | | | |
| Procesejer (registrering) | Deles mellem:  Simon Aaskov Thomsen, EP 6, SKTST  XX, EP 6, SKTST | 50% | Procesejer har den endelige beslutningsret ved fastlæggelse af nye procedurer vedrørende forretningsprocesserne, som det nye direktiv afstedkommer.  Procesejer er ansvarlig for afklaring af forretningens relevante nuværende processer ift. den nye løsning og vurderer derpå de potentielle ændringer i ressourcebehovet til forretningens drift og er generelt en vigtig aktør i den organisatoriske implementering.  Procesejerskabet indebærer desuden bistand til sikring af løsningens lovmedholdelighed og risikovurdering. |
| Procesejer (moms) | Lars Kørvell, EP 4, SKTST | 30% | Procesejer har den endelige beslutningsret ved fastlæggelse af nye procedurer vedrørende forretningsprocesserne, som det nye direktiv afstedkommer.  Procesejer er ansvarlig for afklaring af forretningens relevante nuværende processer ift. den nye løsning og vurderer derpå de potentielle ændringer i ressourcebehovet til forretningens drift, og er generelt en vigtig aktør i den organisatoriske implementering.  Procesejerskabet indebærer desuden bistand til sikring af løsningens lovmedholdelighed og risikovurdering. |
| Procesejer (kontrol) | Mahmoud Borhani Khomami, EV6, SKTST | 30% | Procesejer har den endelige beslutningsret ved fastlæggelse af nye procedurer vedrørende forretningsprocesserne, som det nye direktiv afstedkommer.  Procesejer er ansvarlig for afklaring af forretningens relevante nuværende processer ift. den nye løsning og vurderer derpå de potentielle ændringer i ressourcebehovet til forretningens drift, og er generelt en vigtig aktør i den organisatoriske implementering.  Procesejerskabet indebærer desuden bistand til sikring af løsningens lovmedholdelighed og risikovurdering. |
| Team Jura | | | |
| Jurist, Moms | Tuba Koc, Jura, Moms, SKTST | 40% | Skal afdække og afklare diverse juridiske spørgsmål. |
| Jurist, Digitalisering (2 pers) | Christina Hyldgaard Jacobsen & Jacob Maischnack Skovgaard, Jura, Digitalisering, SKTST | 20% | Skal afdække og afklare diverse juridiske spørgsmål, samt udarbejde forvaltningsretlig konsekvensanalyse. |
| Jurist, UFST | XX, XX, UFST | 20% | Skal afdække og afklare diverse juridiske spørgsmål, samt udarbejde forvaltningsretlig konsekvensanalyse. |
| Team Arkitekt | | | |
| Løsningsarkitekt | Tomaz Lokar, Udvikling 1 OSM2, UFST | 40% | Løsningsarkitekten er ansvarlig for den overordnede arkitektur og for den tekniske løsning.  Løsningsarkitekten specificerer de tekniske krav til løsningen, såvel de funktionelle og ikke-funktionelle krav.  Løsningsarkitekten indgår i alle overvejelser omkring løsningen og opfyldelse af forretningskravene.  Særligt ift. denne løsning, er det et krav, at løsningsarkitekten har overblik og forståelse for løsningens samspil med løsningen i EU |
| Enterprisearkitekt | Bennie Møller, Center for Strategisk Arkitektur, UFST | 20% | Enterprisearkitekten er med til at sikre projektet er i overensstemmelse med UFSTs arkitekturlandskab. |
| Informationsarkitekt | Tanja Jensen, Center for Strategisk Arkitektur, UFST | 20% | Informationsarkitekten indgår i projektet og leverer systemdokumentation i form af følgende produkter: procesmodel, informationsmodel mm., use case diagram, use case beskrivelser for systemet samt API snitfladebeskrivelser. |
| Team Sikkerhed | | | |
| Informationssikkerhed | Line Engel Hüttig, Informationssikkerhed, UFST | 10% | Udarbejder intern risikovurdering |
| Operationel IT | XX, Operationel IT-sikkerhed, UFST | 10% | Udarbejder intern risikovurdering |
| Persondatabeskyttelse | Bo Daugaard, Persondatabeskyttelse, UFST | 10% | Udarbejder intern risikovurdering |
| Team PoC | | | |
| Scrum Master | XX, XX, UFST | 60% (gennemsnit) | Scrum Masteren agerer som facilitator og coach for det agile team. Dertil kommer opgaver ift. at sikre de agile principper overholdes, fjerne hindringer, der ligger i vejen for PoC’en, sikre vedvarende flow og forsat forbedring.  Deltager med høj allokering (80%) under PoC. |
| Product Owner | XX, XX, UFST | 60% (gennemsnit) | Product Owner sikrer afstemning af forretningsmæssig værdi i stories med de skattefaglige Business Owner’ere og Procesejer.  I samarbejde med projektlederen, Scrum Masteren og teamet, prioriteres projektets backlog.  PO’en er ansvarlig for at definere stories til PoC’en og gennemførelsesfasen.  Deltager med høj allokering (80%) under PoC. |
| Udviklere (2 pers) | XX, XX, UFST | 60% (gennemsnit) | Udviklerne er i analysefasen med til at nedbryde løsningen, forholde sig til kravspecifikationer fra EU, samt udvikle det der ligger indenfor PoC’en. |
| Udvikler/tester | XX, XX, UFST | 60% (gennemsnit) | Udviklerne er i analysefasen med til at nedbryde løsningen, forholde sig til kravspecifikationer fra EU, samt udvikle det der ligger indenfor PoC’en. |
| Øvrige roller | | | |
| Estimeringskonsulent | Kasper Skaaning, Center for Estimering og Analyse, UFST |  | Tager del i nedbrydning af løsning og estimering heraf. Udarbejder og inddrager relevante ift. økonomi. |
| Agil Coach | XX, Agilt akademi og Udviklingsmodel, UFST | 80% (3 mdr) | Skal bistå med nedbrydning af løsningen og udarbejdelse af user stories. |
| Systemejer | Michael Søgaard Pedersen, System og Udvikling OSM2, UFST | 20% | Systemejer for SMV inddrages tidligt og er med til diverse opgaver i analysefasen, der henvender sig til løsningen og systemet. |

Projektet kan herudover trække på følgende ressourcer af mindre allokering i løbet af projektet til specialistopgaver, der kræver særlig viden eller kompetencer: juridiske kompetencer, domænearkitekt, platformejer, forandringskonsulent, proceskonsulent, økonomiressource fra ØLS.

## Bilag B: Risikolog

[H-](#_DocTools_ScreenTip_96" \o "Bilag B: RisikologUdarbejd projektets risikolog og vedlæg som bilag. For vejledning henvises til vejledningen i selve risikologgen.)46

*Udarbejdes i analysefasen*

## Bilag C: Projektets risikotjekliste

*Udarbejdes i analysefasen*

[H-](#_DocTools_ScreenTip_53" \o "Bilag C: Projektets risikotjeklisteUdfyld projektets risikotjekliste og vedlæg som bilag. Du finder risikotjeklisten her.)47

## Bilag D: Baggrund for estimat af antal virksomheder i SMV

De nærmest sammenlignelige datakilder er DK-VIES, hvor virksomheder skal oplyse deres business-to-business (B2B) omsætning til de øvrige EU-lande, samt OSM2, hvor virksomheder frivilligt kan tilmelde sig og angive business-to-consumer (B2C) salg inden for EU. Derudover er det muligt at sammenligne angivelserne i DK-VIES og OSM2 for de danske virksomheders samlede omsætning, udtrykt ved virksomhedernes årlige momsindberetninger. Disse oplysninger er blevet holdt op imod de beløbsgrænser, som virksomheder i SMV-ordningen er underlagt.

Nedenstående skøn er behæftet med stor usikkerhed, selvom estimaterne løbende er forsøgt præciseret blandt andet ved juridiske afklaringer med Jura Moms.

**Estimat på antal danske virksomheder, som ønsker at tilmelde sig ordningen**

Der er ca. 1.500 danske virksomheder, der pr. marts 2022 er tilmeldt *OSS-ordningen*, hvoraf 207 virksomheder havde en omsætning under 750.000 kr., hvor OSS-salg, plus indenlandsk salg, er indregnet i omsætningen. Det er SKTSTs formodning, at mellem 4.000 og 12.000 DK-virksomheder vil tilmelde sig OSS-ordningen inden for de kommende år. Når der tages højde for B2B salg, samt at det er en frivillig ordning, så er det vores skøn at der vil være mellem400-1.200 DK-virksomheder inden for de kommende år, som vil have en omsætning under 750.000 kr. og dermed som udgangspunkt har mulighed for at blive omfattet af SMV-ordningen, og samtidig søge om momsfritagelse i et eller flere EU-lande.

I 2019 var der 10.617 danske virksomheder, som havde et *DK-VIES* salg til andre EU-lande på under 100.000 EUR årligt. Ikke alle af disse virksomheder bliver omfattet af SMV-ordningen, idet flertallet sandsynligvis også har en omsætning i Danmark, samt et B2C slag ved siden af, som skal lægges til, hvormed det samlede salg vil overstige EU´s omsætningsgrænse. Et skøn er at ca. 10-15% af de 10.617 virksomheder fra DK-VIES vil kunne se en fordel i at tilmelde sig SMV-ordningen. Det svarer til at mellem 1.000 og 1.500 danske DK-VIES virksomheder med B2B salg vil tilmelde sig ordningen.

Den 21. juni 2022 er SMV-scenarierne gennemgået sammen med Jura Moms. Det står derefter klart, at der vil ikke være noget økonomisk incitament for virksomheder med B2B salg at være i SMV-ordningen. Det tidligere skøn på at mellem 1.000 og 1.500 danske virksomheder, som har et B2B salg, ville tilmelde sig ordningen er således ikke længere til stede med de nye oplysninger. Dog kan der være et mindre segment, hvor en momsfritaget dansk virksomhed med en tilmelding til SMV-ordningen i et andet EU-land, som sælger til en momsfritaget virksomhed i det pågældende EU-land, vil kunne have en fordel. Vi vurderer dog, at der højst vil være mellem 100-300 danske virksomheder, som vil være omfattet af dette scenarie.

Samlet skøn over danske virksomheder, som ønsker og vil kunne registrere sig i ordningen:

Med en antagelse om at mellem 400-1.200 danske OSS-virksomheder og mellem 100 og 300 danske virksomheder med B2B salg vil tilmelde sig ordningen, fremkommer et gennemsnitlig skøn på at ca. 1.000 (800 + 200) danske virksomheder vil tilmelde sig SMV-ordningen.

**Estimat på udenlandske virksomheder, som ønsker momsfritages i Danmark**

Der er pr. marts 2022 ca. 110.000 udenlandske virksomheder fra EU-lande, som er tilmeldt *OSS-ordningen*. Heraf havde 28.000 virksomheder et salg til Danmark, som lå under den danske momsfritagelsesgrænse på 50.000 kr. Det er Skattestyrelsens formodning, at mellem 200.000 og 600.000 EU-virksomheder vil tilmelde sig OSS-ordningen inden for de kommende år. Med en antagelse om, at det er ca. 10% af udenlandske OSS-virksomheder, som vil kunne blive omfattet af ordningen, have et salg til Danmark på under 50.000 kr., og samtidig have et samlet salg på under 750.000 kr., fremkommer et estimat på, at mellem 5.000 – 15.000 udenlandske OSS-virksomheder med et B2C salg til Danmark inden for de kommende år kan søge om momsfritagelse i Danmark.

Erfaringerne fra de danske virksomheders omsætning i hhv. *DK-VIES* og samlet momsindberetning viser, at ca. 10-15 % at virksomhederne, har en samlet årlig omsætning (B2B + B2C i hele EU, inkl. nationalt salg) på under 750.000 kr. og hvor salget til Danmark samtidig er under 50.000 kr. Hvis vi antager, at samme forhold gør sig gældende for de EU-virksomheder, der angiver B2B salg til DK i VIES, og samtidig en antagelse om, at der er ca. 10 gange flere EU-virksomheder, så fremkommer der et skøn på at mellem 10.000 og 15.000 EU- virksomheder med B2B salg til Danmark vil tilmelde sig SMV-ordningen.

Efter drøftelser med Jura Moms, står det klart, at der vil ikke være noget økonomisk incitament for virksomheder med B2B salg at være i SMV-ordningen. Det tidligere skøn på, at mellem 10.000 og 15.000 EU-virksomheder, som har et B2B salg til Danmark, ville tilmelde sig ordningen, er således ikke længere til stede med de nye oplysninger. Dog kan der være et mindre segment, hvor en momsfritaget udenlandsk virksomhed med en SMV-ordning i Danmark, som sælger til en momsfritaget virksomhed i Danmark, vil kunne have en fordel af SMV-ordningen. Vi vurderer dog, at der højst vil være mellem 500-1.500 udenlandske virksomheder, som vil være omfattet af dette scenarie.

Samlet skøn over udenlandske virksomheder, som ønsker og vil kunne få en momsfritagelse i Danmark:

Med en antagelse om at mellem 5.000 - 15.000 udenlandske virksomheder med et OSS-salg til Danmark og mellem 500 og 1.500 EU- virksomheder med B2B salg til Danmark vil tilmelde sig SMV-ordningen fremkommer et gennemsnitlig skøn på, at ca. 11.000 (10.000 + 1.000) udenlandske virksomheder vil tilmelde sig SMV-ordningen.

## Bilag E: Forvaltningsretlig konsekvensanalyse

*Se selvstændigt dokument*

## Bilag F: Centrale antagelser og forudsætninger for estimatet.

#### Centrale beregningsantagelser

Udgiftsestimaterne i tabel 2.3 er baseret på en intern årsværkspris i Udviklings- og Forenklingsstyrelsen på 945.050 kr. inkl. overhead og i Skattestyrelsen på 798.000 kr. inkl. overhead. Et eksternt årsværk er opgjort til 2.220.043 kr. inkl. overhead.

Alle udviklings- og tværgående projektestimater i gennemførelsesfasen er tillagt usikkerhed individuelt på aktivitetsniveau på mellem 0% og 50% baseret på nedenstående tabel 2.4. Der er ikke tillagt usikkerhed på de roller, der indgår i bemandingsplanen for analysefasen.

Tabel 2.4: Tillagt usikkerhed på estimater

| Niveauer af usikkerhed | Best case | Forventet case | Worst case | Beregnet case |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Ingen | 0.0% | Estimat | 0.0% | 0.0% |
| Lav | -10.0% | Estimat | +60.0% | +8.3% |
| Mellem | -20.0% | Estimat | +110.0% | +15.0% |
| Høj | -30.0% | Estimat | +150.0% | +20.0% |
| Meget høj | -40.0% | Estimat | +190.0% | +25.0% |
| Særligt høj | -95.0% | Estimat | +405.0% | +50.0% |

#### Forudsætning 1: Overordnede forudsætninger for estimeringsarbejdet

Estimaterne for scenarie 1 og 2 er udarbejdet i en trinvis proces, hvor disse løbende er blevet trykprøvet af forskellige nøglepersoner i projektet i samarbejde med Center for Estimering og Analyse. Herefter er estimaterne blevet forelagt og vurderet af projektets følge- og styregruppe, inden det samlede estimat forventes at blive forelagt på underdirektør- og fagdirektørniveau i Udviklings- og Forenklingsstyrelsen.

**Forudsætning 2: Afhængighed til OSM2 før igangsættelse af scenarier**

Det er en central forudsætning for igangsættelse af scenarie 1, at OSM2 projektet er lykkes med at implementere udestående aktiviteter ift. stabiliserings-roadmap. Hvis ikke dette er sket kan scenarie 1 ikke igangsættes meningsfyldt.

Udviklingen af den tekniske løsning i scenarie 2 er afhængig af sparring med eksperter fra OSM2 med henblik på overdragelse af kritisk viden samt sparring om den tekniske løsning, da der er ligheder mellem de to ordninger.

#### Forudsætning 3: Tilgang, antagelser og forudsætninger for de enkelte dele af det samlede estimat

Nedenfor gennemgås de væsentligste bemærkninger ift. tilgang, antagelser og forudsætninger for de enkelte dele af det samlede estimat.

1. **Tilgang til estimering af analysefasen**

Estimeringen af analysefasen har taget udgangspunkt i bemandingslister fra andre foranalyser, der af projektet vurderes at være sammenlignelige. Fra de tilgængelige bemandingslister er udvalgt hvilke roller, som SMV-projektet vurderer vil være relevante i analysefasen. Herefter har fulgt en vurdering ift. allokering af de forskellige roller. Dvs. hvor stor en andel af disses tid, der skal anvendes til projektet, samt hvilke måneder tiden skal anvendes i. Endelig er bemandingsplanen kvalitetssikret og godkendt af projektlederen.

1. **Tilgang til estimering af udviklingsaktiviteter for scenarie 1 og 2**

Udviklingsestimaterne for scenarie 1 og 2 tager udgangspunkt i den samme løsningsmodel og funktionalitetsnedbrydning, mens forudsætningerne for, hvordan disse skal udvikles, er forskellige. Dette skyldes, at scenarie 1 antager, at løsningsmodellen udvikles i regi af OSM2, mens scenarie 2 antager, at løsningsmodellen udvikles uden nævneværdig brug af OSM2.

Estimeringen af begge scenarier er sket som aktivitetsbaseret bottom-up estimering, hvor løsningen er nedbrudt i forretningsepic, capability og features og estimeret i enten teamsprints, eller sprints for én person. Begge estimater er udarbejdet og kvalitetssikret af indlånte udviklere og en løsningsarkitekt fra OSM2 med bistand fra Center for Estimering og Analyse.

Det bemærkes, at udviklingen af de to løsningsscenarier vil betyde systemtilretninger til eksisterende systemer i Udviklings- og Forenklingsstyrelsen. Det har i skrivende stund ikke været muligt at estimere udgifter hertil, da det vurderes at ville kræve aktivering af ekstern leverandør, hvilket projektet ikke er klar til. Udgifterne hertil antages derfor at være omfattet af projektets midlertidige risikopulje.

1. **Antagelser for estimering af udviklingsaktiviteter for scenarie 1 og 2**

Forud for estimeringen af udviklingsestimatet er gjort en række antagelser:

*Teamsammensætning*  
Til udvikling af den tekniske løsning for scenarie 1 og 2 er det antaget at anvende to udviklingsteams. Det ene team *Team Applikationsudvikling Backend/DevOps/Systemtest,* antages at bestå af2 udviklere fra UFST samt 6 eksterne udviklere. Det andet team, *Team Applikationsudvikling Frontend,* antages at bestå af 2 udviklere fra UFST og 1 ekstern udvikler for scenarie 1, mens teamet i scenarie 2 antages at bestå af 4 udviklere fra UFST og 1 ekstern udvikler. Det antages, at *Team Applikationsudvikling Backend/DevOps/Systemtest* foruden udviklingen af løsningen også kan udføre DevOps relaterede opgaver samt systemtest.

*Medtænkte faktorer ved afgivelse af estimater*

Forud for estimeringen af udviklingsaktiviteterne, er der taget stilling til hvilke aktiviteter, der forudsættes at være indtænkt i sprintestimaterne. Dvs. om projektet fx har tilkendegivet, at estimaterne ikke tager højde for, at medarbejdere er syge eller går på kursus, så korrigeres der herfor i de afgivne estimater. De enkelte aktiviteter gælder udelukkende for interne medarbejdere, fordi styrelsen ikke betaler eksterne medarbejderes sygedage.

Nedenstående tabel 2.5 opsummerer hvilke aktiviteter, der er indtænkt i sprintestimaterne.

Tabel 2.5: Indtænkte aktiviteter i sprintestimater

| Aktivitet | Indtænkt i estimaterne (X) |
| --- | --- |
| Ferie og øvrige fridage | X |
| Sygefravær og orlov | X |
| Frokost | X |
| Kontor- og personalerettede aktiviteter | X |
| Generel kompetenceudvikling og vidensdeling |  |
| Fagspecifik kompetenceudvikling |  |

Projektet har vurderet, at timer til *Generel kompetenceudvikling og vidensdeling* samt *Fagspecifik kompetenceudvikling* (fx kurser)ikke er indtænkt i de afgivne estimater. Af denne grund er indregnet 3,5 timer pr. sprint til de to aktiviteter pr. intern udvikler svarende til 0,2 mio. kr. for scenarie 1 og 0,2 mio. kr. for scenarie 2.

1. **Tilgang til estimering af tværgående udgifter**

Projektestimatets tværgående udgifter består af udgifter til projektstyring, arkitekter, system- og procesejere, testmanagement og andre tværgående roller, der antages at bidrage til projektets arbejde i gennemførelsesfasen.

Estimeringen af gennemførelsesfasen har taget udgangspunkt i bemandingslister fra andre foranalyser, der af projektet vurderes at være sammenlignelige. Fra de tilgængelige bemandingslister er udvalgt hvilke roller, SMV-projektet vurderer vil være relevante i de forskellige perioder af gennemførelsesfasen, og med hvilken allokeringsgrad. Endelig er bemandingsplanen kvalitetssikret og godkendt af projektlederen. Alle estimerede roller antages at have samme allokering uafhængigt af de to scenarier. Periodiseringen af hvor lang tid de tværgående roller skal være allokeret er dog forskellig fra scenarie 1 og 2, idet størrelsen på udviklingsopgaven og dermed længden på udviklingsperioden er forskellig i de to scenarier.

1. **Tilgang til estimering af it-infrastruktur og drift**

It-infrastruktur (fx licenser, cloud, middleware etc.) samt den efterfølgende drift af den tekniske løsning i UFST er estimeret for gennemførelsesfasen.

Begge områder er estimeret ved brug af metrikker fra estimeringen af projektet Betalingstjenester (PSP) fra 2022. Metrikkerne er beregnet ved at addere PSP’s estimerede udgifter til hhv. it-infrastruktur og drift med det samlede estimat for gennemførelsesfasen (udviklingsestimat og estimat for tværgående roller) for PSP.

På denne baggrund er beregnet en metrik for it-infrastruktur på 8,9% af det estimerede udviklings- og projektestimat for SMV-projektet svarende til 1,9 mio. kr. for Scenarie 1 og 3,5 mio. kr. for Scenarie 2. Metrikken for den årlige drift efter idriftsættelse af den tekniske løsning er beregnet til 19% af det estimerede udviklings- og projektlagsestimat for SMV-projektet, svarende til 4,1 mio. kr. årligt for Scenarie og 7,7 mio. kr. for Scenarie 2.

Estimatet for forretningsdriften i Skattestyrelsen tager udgangspunkt i en vurdering af antal procestrin, som styrelsens medarbejdere skal igennem ved brug af den tekniske løsning. På denne baggrund er beregnet et samlet forventet timeforbrug, der er tillagt 20% i usikkerhed. Den årlige forretningsdrift er herpå beregnet til 14,9 ÅV svarende til 11,9 mio. Kr. årligt. uafhængigt af scenariet.

Det bemærkes hertil, at Skattestyrelsen vurderer, at der vil være ekstra udgifter i de første måneder efter idriftsættelse af løsningen, men at det ikke har været muligt at estimere disse meningsfyldt på tidspunktet for estimering. Dette vil blive genbesøgs i projektets analysefase.

#### Forudsætning 4: Effekter tillagt udviklingsestimaterne

Som en del af estimeringen af scenarie 1 og 2 er tillagt tre typer af effekter, der medregner kendte aktiviteter i gennemførelsesfasen, som ikke har været mulige at kvantificere på tidspunktet for estimering. Effekterne tillægges udviklingsestimaterne, hvilket betyder, at den ene effekt ikke tillægges den anden.

Følgende effekter er tillagt udviklingsestimaterne:

*Tilbageløb og fejlrettelser* dækker over nødvendige tilretninger eller ændringer af den udviklede funktionalitet, som foretages på bagkant af bl.a. idriftsættelse, demoer og tværgående test. Eksempler herpå, er 1) udviklet funktionalitet, der ikke lever op til eller matcher programmets forventning til funktionaliteten eller 2) udviklingsaktiviteter i forbindelse med fejlrettelser på fejl i IT-løsningen fra teknisktest, demoer, tværgående test og PI-test.

Størrelsen på effekten er samlet vurderet til 10% ud fra en faglig vurdering af nøglepersoner i projektet og erfaringer fra øvrige estimerede projekter i Udviklings- og Forenklingsstyrelsen. Effekten tillægges begge scenarier.

*Øget funktionalitetsnedbrydning* dækker over den øgede mængde af udviklingsopgaver, der identificeres i løbet af gennemførelsesfasen i forbindelse med nedbrydning af funktionalitet – eksempelvis nedbrydning fra epics til user stories. Dvs. størrelsen på opgaven vokser efter nedbrydning af funktionaliteten.

Størrelsen på effekten er vurderet til 20% ud fra en faglig vurdering af nøglepersoner i projektet og erfaringer fra øvrige estimerede projekter i Udviklings- og Forenklingsstyrelsen.

*Produktivitetstab grundet komplekse forretningskrav*

Ud fra erfaringen fra udvikling på baggrund af EU-lovgivning i OSM2 programmet, forventer SMV-projektet, at udviklingen af begge scenarier vil kræve at projektets udviklingsteams bruger ekstra ressourcer på at forstå komplekse forretningskrav som følge af EU-lovgivningen. For at tage højde for de komplekse forretningskrav antages begge udviklingsteams at have et tab i produktivitet igennem hele gennemførelsesfasen.

Størrelsen på effekten er samlet vurderet til 10% for scenarie 1, mens der for scenarie 2 antages et produktivitetstab på 15%. Størrelsen på effekten antages at være større i scenarie 2 sammenlignet med scenarie 1, fordi erfaring med udvikling som følge af EU-lovgivning er lavere.

#### Forudsætning 5: Sourcing-snit

Det samlede sourcingsnit for analysefasen fordeler sig, så ca. 61% vil være interne medarbejdere fra Udviklings- og Forenklingsstyrelsen, ca. 20% vil være eksterne, mens ca. 20% vil være fra Skattestyrelsen.

I det samlede estimat er indlagt et samlet sourcingsnit for gennemførelsesfasen for scenarie 1, hvor ca. 52% vil være interne medarbejdere fra Udviklings- og Forenklingsstyrelsen, ca. 7 % vil være intern e fra Skattestyrelsens, mens 41 % vil være eksterne medarbejdere. For scenarie 2 forventes, at 45% vil være fra Udviklings- og Forenklingsstyrelsen, ca. 5% vil være interne fra Skattestyrelsen, mens 49% vil være eksterne medarbejdere.

Nedenstående tabel 2.6 opsummerer sourcingsnittet for analysefasen og gennemførelsesfasen for de to scenarier.

Tabel 2.6: Sourcing-snit for analyse- og gennemførelsesfase, fordelt på år

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **2022** | **2023** | **2024** | **2025** | **I alt** |
| **Analysefase** | **100%** | **100%** | **-** | **-** | **100%** |
| Eksterne | 13% | 23% | - | **-** | **20%** |
| SKTST | 24% | 17% | - | **-** | **20%** |
| UFST | 63% | 60% | - | **-** | **61%** |
| **Gennemførelsesfase scenarie 1\*** | - | **100%** | **100%** | **-** | **100%** |
| Eksterne | - | 52% | 32% | **-** | **41%** |
| SKTST | - | 5% | 8% | **-** | **7%** |
| UFST | - | 43% | 60% | **-** | **52%** |
| **Gennemførelsesfase scenarie 2\*\*** | - | **100%** | **100%** | **100%** | **100%** |
| Eksterne | - | 48% | 50% | **29%** | **49%** |
| SKTST | - | 5% | 6% | **-** | **5%** |
| UFST | - | 47% | 44% | **71%** | **45%** |

Anm: \*Sourcingsnittet for udvikling af løsningen for scenarie 1 er 77% eksterne og 23% interne  
Anm: \*\*Sourcingsnittet for udvikling af løsningen for scenarie 2 er 79% eksterne og 21% interne

På baggrund af de konkrete roller i estimatet er der taget en individuel stillingtagen til bemandingssammensætningen, hvorfor sourcing-snittet vil variere på tværs af udgiftsposter.

Det er en forudsætning for estimatet, at sourcing-snittet ikke ændrer sig væsentligt, da dette vil have en gennemslagskraft på projektets økonomiske rammer.

#### Forudsætning 6: Risikopulje Der fastsættes en financiel risikopulje til håndtering af risici i gennemførelsesfasen, som det ikke har været muligt at er identificere eller kvantificere i foranalysefasen. Nøglepersoner i projektet, herunder projektleder, har vurderet estimaterne for de to scenarier ved brug af Center for Estimering og Analyses kategoriseringsmodel. Modellen er et værktøj til vurdering af estimaters kvalitet på syv overordnede parametre, der alle har en indflydelse på et projektestimat.

Ud fra de syv parametre er det vurderet hvilket type estimat, hhv. scenarie 1 og 2 kan fastsættes som, og hvor stor en midlertidig risikopulje der skal tillægges estimatet for gennemførelsesfasen. For scenarie 1 vurderes 6 ud af 15 forretningsepics primært at være nyudvikling, mens de resterende 9 vurderes primært at være systemtilretning. For scenarie 2 forudsættes det, at alt er nyudvikling.

Begge scenarier vurderes at være et type 3 estimat, hvorfor der er tillagt en risikopulje på 50% på de dele, der vurderes at være primært nyudvikling, mens der er tillagt 25% på de dele, der vurderes at være primært systemtilretning. Konkret betyder det, at der er tillagt en risikopulje på 37% på scenarie 1, mens der for scenarie 2 tillagt en risikopulje svarende til 50%.

Nedenstående tabel 2.7 beskriver typerne i den midlertidige risikopulje.

Tabel 2.7: Typer af estimater, nyudvikling

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Type estimat** | **Beskrivelse af type estimat** | **Tillæg ved nyudvikling** | **Tillæg ved systemtilretning** |
| Type 1 | Konsolideret estimat | 20% | 10% |
| Type 2 | Underbygget estimat | 30% | 15% |
| Type 3 | Usikkert estimat | 50% | 25% |
| Type 4 | Groft skøn | 100% | 50% |

Risikopuljen er midlertidig i den forstand, at der i projektets analysefase identificeres og kvantificeres en risikopulje i overensstemmelse med Digitaliseringsstyrelsens retningslinjer for fastlæggelse af risikopuljer.

[H-](#_DocTools_ScreenTip_73" \o "2.2 ProjektøkonomiUsikkerheder ved estimaterne og fremtidige tiltag for at minimere usikkerhed:Dette afsnit er til brug for projekter, som skal risikovurderes. Vurdér estimaternes usikkerhed for omkostninger samt de økonomiske gevinster og beskriv de nødvendige tiltag, der skal til for at reducere usikkerheden.Vær opmærksom på, at når business case grundlaget er etableret ved afslutningen af analysefasen, så vil dette dokument indeholde de senest opdaterede tal. Myndigheden kan vælge at lade afsnittet udgå af pro-jektgrundlaget og kun holde business grundlaget opdateret fremadrettet – eller at holde begge dokumenter ajour.BeskrivelsesdybdeDette afsnit skal give læseren en forståelse for, hvor usikre estimaterne er, og hvordan projektet planlægger at øge sikkerheden på estimater for de punkter, der påvirker økonomien mest.)18

# Oversigt over hjælpetekster

| **H-#** | **Hjælpetekst** |
| --- | --- |
| [H-1](#H_1) | 0.1 Dokumentets nuværende status  I tabellen fremgår det, hvilke afsnit af projektgrundlaget, det forventes, at projektet har taget stilling til og kan redegøre for på det givne tidspunkt i projektet. Den løbende udfyldelse betyder, at projektgrundlaget vil være under udarbejdelse frem til afslutning af analysefasen, samt at kapitel 5 Projektevaluering først udfyldes ved afslutningen af gennemførelsesfasen. |
| [H-2](#H_2) | 1. Projektets kontekst og rammer  Dette kapitel påbegyndes i idéfasen og vil derefter skulle genbesøges og opdateres igennem projektets levetid. Beskriv i dette afsnit, hvilken ramme projektet indgår i. Det gælder fx hvilke andre it-projekter der er igangsat i myndigheden, den politiske situation, hvor stor ledelsesmæssig opmærksomhed der er på dette projekt osv.). Det skal fremgå, hvordan organisationen, og navnlig ledelsen, har defineret og afgrænset projektet for at det kan gennemføres effektivt. |
| [H-3](#H_3) | 1.1 Baggrund for projektet  Beskriv kort den overliggende årsag til at netop dette projekt skal gennemføres fremfor andre, mulige projekter myndigheden kunne gennemføre. Angiv i den sammenhæng hvordan projektet er prioriteret i forhold til andre it-udviklingsinitiativiver, der måtte være planlagt i myndigheden.  Hvis der allerede er udarbejdet en it-handlingsplan i medfør af model for porteføljestyring af statslige it-systemer, er det oplagt at notere om dette projekt er omfattet af planen, og med hvilken prioritet. Hvis det ikke er omfattet af planen, bør det begrundes hvorfor. For mere information om model for porteføljestyring af statslige it-systemer klik [her](https://digst.dk/styring/systemstyring/model-for-portefoeljestyring-af-statslige-it-systemer/).  Endvidere skal der i tabellen vælges én primær årsag til at starte projektet. Vælg mellem ”effektivisering”, ”kvalitetsløft” eller ”lovgivning”.   * **Effektivisering:** projekter, der igangsættes for at realisere et økonomisk potentiale i den offentlige sektor. * **Kvalitetsløft:** projekter, der igangsættes for at løfte kvaliteten af en service, der leveres af den offentlige sektor. * **Lovgivning:** projekter, der igangsættes for at sikre, at Danmark overholder lovgivningen.   **Beskrivelsesdybde**  Baggrunden skal beskrives så kortfattet som muligt, så læseren kan forstå, hvorfor projektet er nødvendigt. |
| [H-4](#H_4) | Projektets formål  Dette afsnit skal beskrive projektets formål med udgangspunkt i en opsummering af den nuværende situation og en ønsket fremtidig situation.  Beskriv kort den nuværende situation og hvilke udfordringer eller muligheder, som projektet skal adressere. Der kan fx være tale om:   * Muligheder for digitalisering af arbejdsgange (i egen myndighed) * Muligheder for digitalisering af arbejdsgange (hos eksterne parter) * Lovændringer eller ny lovgivning * Uhensigtsmæssige arbejdsgange * Nye opgaver, som skal løses * Tværorganisatoriske partnerskaber * Organisationsændringer * Kvalitetsudfordringer * Udskiftning af eksisterende it-løsninger * Udløb af eksisterende kontrakt   Beskriv den forretningsmæssige situation, efter at projektet er gennemført med succes og løsningen er vellykket implementeret og ibrugtaget. Beskrivelsen kan omfatte overbliksskabende procesdiagrammer eller en oversigtstabel, hvor den fremtidige situation for hver påvirket organisation opsummeres på få linjer.  Opsummer herefter projektets formål. Formålet skal være genkendeligt i forhold til det formål der er indsat i gevinstdiagrammet.  Ved projektafslutning kan det være en god idé at kopiere formålet ind i Business Case grundlaget for at skabe kontekst for den fremadrettede opfølgning.  Dette afsnit skal bl.a. anvendes til at sætte rammerne for projektets scope. Afsnittet skal derfor udfyldes til et niveau, så det tydeligt fremgår, hvilken problemstilling, der skal adresseres samt at den fremtidige situation og formål er så skarpt defineret, at det er tydeligt, hvis ønsker om leverancer eller påståede gevinster ikke hører til i dette projekt.  Beskrivelsesdybde  Afsnittet skal give læseren et klart og overskueligt indtryk af eksisterende udfordringer, samt hvad organisationen forsøger at opnå med projektet. |
| [H-5](#H_5) | 1.2 Projektets gevinster  Projektet udarbejder gevinstoversigterne for hhv. økonomiske og ikke-økonomiske gevinster i idéfasen på baggrund af gevinstdiagrammet. Beskriv overvejelserne bag udvælgelsen af disse gevinster i projektet og angiv hvilke gevinster, der er særligt centrale for projektets succes, dem vi også kalder de styrende gevinster. Styrende gevinster er de gevinster, der berettiger projektet og som er udgangspunkt for scope, planlægning og styring af projektet.  For hver gevinst indsættes en ny række i enten de to tabeller for økonomiske gevinster, eller de to tabeller for ikke-økonomiske gevinster. Gevinstoversigten skal løbende opdateres, når projektet identificerer nye gevinster, revurderer gevinstpotentialet, eller fravælger tidligere identificerede gevinster.  Se *Vejledning til gevinstrealisering* for yderligere vejledning. Du finder vejledningen [her](http://www.digst.dk/styring/projektstyring/dokumenter-og-vejledninger/temavejledninger/).  I beskrivelsen af de økonomiske gevinster, skal det fremgå, hvilke driftsaktiviteter, som gevinsten vil berøre, eksempelvis lønudgifter eller udgifter til teknisk drift.  Sidst i hver af de to afsnit, 1.2.1 og 1.2.2 beskrives årsagerne til, at netop disse gevinster anses for at være de styrende for projektet. Såfremt styrende gevinster høstes af interessenter uden for den projektejende myndighed, skal det beskrives, hvilken dialog der har været med den pågældende myndighed om at indfri gevinsterne. Selvom gevinsterne høstes af andre interessenter, skal der fortsat være udnævnt en gevinstejer i den projektejende myndighed.  Det er helt i orden for fuldstændighedens skyld at indlægge både styrende og ikke-styrende gevinster i punkt 1.2.2, men indsæt i så fald altid de styrende gevinster øverst og gør udtrykkeligt opmærksom på, hvilke ikke-økonomiske gevinster der er styrende og hvilke der ikke er.  Vær opmærksom på, at når business case grundlaget er etableret ved afslutningen af analysefasen, så vil dette dokument indeholde de senest opdaterede tal. Myndigheden kan vælge at lade gevinstbeskrivelser og opgørelse af gevinsternes størrelse udgå af projektgrundlaget og kun holde business grundlaget opdateret fremadrettet – eller at holde begge dokumenter ajour.  Beskrivelsesdybde  Beskrivelsen er tilstrækkelig, når det er tydeligt, at der er en sporbarhed mellem projektet og gevinsterne samt at opnåelsen af gevinsterne er realistisk og tilstrækkelig til at opfylde formålet med projektet.  Færdiggørelsesgrad ved risikovurdering  Det vil klart være bedst, hvis beskrivelse og vurdering af mulige gevinster er er helt på plads, jf., ”Beskrivelsesdybde” oven for, men hvis projektets økonomiske gevinster ikke er analyseret i bund på tidspunktet for risikovurderingen, kan projektet angive gevinstestimatet i et spænd der udtrykker usikkerheden i gevinsternes størrelse. |
| [H-6](#H_6) | 1.2.3 Gevinstdiagram - Sammenhæng mellem formål, gevinster, adfærd, kompetencer og projektleverancer  Indsæt projektets gevinstdiagram her, der viser sammenhængen mellem formål, de styrende gevinster, den nødvendige adfærd og kompetencer for gevinsternes opnåelse samt projektet hovedleverancer - det viste diagram er et generisk eksempel.    Diagrammet udarbejdes første gang i Idéfasen, hvor der evt. kan anvendes et overordnet gevinstdiagram (se [vejledningen til gevinstrealisering](https://digst.dk/styring/projektstyring/dokumenter-og-vejledninger/temavejledninger/) for mere information om dette). Projektet opdaterer løbende gevinstdiagrammet for at sikre, at projektets formål og gevinster er helt tydelige og styrende for projektets omfang.  Mange projekter identificerer rigtig mange mulige gevinster af deres projekt i første udgave af diagrammet. Det anbefales, at projektet udvælger de 4-6 vigtigste og styrende gevinster i projektet, som bidrager mest til projektets formål og som er dem projektet planlægges efter at realisere.  Se *Vejledningen til gevinstrealisering* for begrebsforklaringer, et generisk diagram der kan tages udgangspunkt i samt yderligere vejledning til gevinstdiagrammet. I *Drejebog til gevinstrealisering* er der endvidere givet forslag til konkrete processer, der leder frem til dette diagram. Du finder drejebogen [her](http://www.digst.dk/styring/projektstyring/dokumenter-og-vejledninger/procesguider-og-stoettevaerktoejer/).  Beskrivelsesdybde  Ved afslutning af analysefasen skal dette afsnit indeholde et færdigudarbejdet gevinstdiagram.  Færdiggørelsesgrad ved risikovurdering  På det aftalte tidspunkt for risikovurderingen forventes det, at gevinstdiagrammet er udarbejdet samt at potentialet i de styrende gevinster er estimeret (eventuelt angivet som et spænd). De identificerede kompetencer og adfærd anvendes som input til vurderingen af den organisatoriske implementering, men det forventes ikke, at der er opstillet målepunkter for opnåelse af de nødvendige kompetencer og adfærd.  Det forventes ikke, at gevinsterne er tilbundsgående beskrevet eller at der er udarbejdet en gevinstrealiseringsplan ved risikovurderingen. |
| [H-7](#H_7) | Omfang  Beskriv projektets omfang. Tag udgangspunkt i leverancer fra gevinstdiagrammet og suppler med andre væsentlige leverancer, som projektet også skal levere. Eksempelvis med udgangspunkt i første niveau i en Product Breakdown Structure eller en breakdown af epics i user stories. Husk at inddrage leverancer relateret til uddannelse, organisatorisk implementering og overdragelse til drift. Ved afslutning af analysefasen skal de her nævnte leverancer/epics kunne genfindes i business casen modellen.  Begrund hvorfor det ovenstående omfang er valgt til fordel for andre mulige løsninger, som har været overvejet i projektet.  Beskrivelsesdybde  Dette afsnit skal give overblik over projektets overordnede omfang samt give mulighed for at vurdere om alle relevante elementer er taget med. Der er her ikke tale om en kravspecifikation, men udelukkende en mulighed for at give et klart billede af, hvad projektet kommer til at levere. Samtidig skal det være tydeligt, hvis projektets omfang ændres, hvilket vil få konsekvenser for projektets gevinster, business case og planer. |
| [H-8](#H_8) | Afgrænsninger  I dette afsnit beskrives områder som, det er blevet besluttet, ikke er omfattet af projektet. Der kan fx være tale om:   * Dele af organisationen, som ikke er omfattet af implementering * Oprindelige idéer, som ikke vil blive udviklet på nuværende tidspunkt * Tekniske elementer som ikke er medtaget * Dele af projektets forløb som ikke er medtaget (eksempelvis hvis uddannelse eller lignende varetages af et andet projekt) * Dele af projektets udgifter og gevinster som ikke er medtaget (eksempelvis fordi gevinsterne knytter sig til private virksomheder og dermed vanskeligt kan estimeres)   For hvert område, som er udeladt, skal det begrundes, hvorfor området er fravalgt i projektet.  Dette afsnit skal beskrive de forhold, som interessenter kunne forvente, at projektet leverer, men som ikke er en del af omfanget.  Beskrivelsesdybde  Der skal her være gjort rede for de væsentligste afgrænsninger på et overordnet niveau, der svarer til beskrivelsen af projektets omfang. |
| [H-9](#H_9) | 1.4 Projektets afhængigheder  Indsæt gerne en figur eller tabel og beskriv projektets vigtigste afhængigheder, som har betydning for, om projektet kan gennemføres med succes.  Det kan fx være andre projekter/leverancer i andre projekter, særlige kompetencer, forhold i driften, teknologi, samarbejdspartneres ageren m.m.  Beskriv de væsentlige afhængigheder, som kan påvirke projektets succes. Herunder forhold omkring tidsplan, økonomi, risikoniveau, kompetencer, ressourcer og gevinstrealisering.  Beskrivelsesdybde  Der skal her være tale om de væsentligste afhængigheder, som forventes at påvirke projektets tilrettelæggelse, styring eller leverancer. |
| [H-10](#H_10) | 1.5 Projektets vigtigste interessenter og inddragelse af andre myndigheder  Arbejdet med at identificere og inddrage interessenter starter i projektets idéfase og fortsætter gennem hele projektets levetid.  Den indledende tekst i afsnittet skal indeholde en beskrivelse af, hvordan projektet vil arbejde med interessenter, herunder om man eksempelvis vil involvere vigtige interessenter i projektet.  Derudover skal den indledende tekst indeholde en vurdering af, hvor vigtig interessenthåndteringsindsatsen er for projektets gennemførelse og gevinstrealisering.  Beskrivelsesdybde  Det indledende afsnit skal give overblik over projektets tilgang til interessenthåndtering uden at gå i dybden med konkrete planer for håndtering af hver interessent. Det skal afspejle, at projektet har reflekteret over behov og muligheder for involvering af interessenter. |
| [H-11](#H_11) | 1.5 Interessentoverblik  Beskriv projektets vigtigste interessenter i tabellen samt hvordan disse forventes at blive håndteret. Sørg for at tænke bredt, så det både er forretningsmæssige dele af egen organisation, og eventuelt andre organisationer samt de områder, som skal stå for drift, support og videreudvikling. Berørte organisationer kan også være leverandører, som fx står for myndighedens drift.  I kolonnen ”påvirkes hvordan” noteres hvorfor den pågældende interessent er en interessent, typisk fordi interessenten enten bliver påvirket af projektet imens det gennemføres, eller af projektets resultat, typisk brugere af den kommende løsning.  Medtag de 5-10 vigtigste interessenter eller interessentgrupper, som har væsentlig betydning for projektets gennemførelse og gevinstrealisering.  Hvis projektet har et meget komplekst interessentbillede, skal dette antal dog ikke være en begrænsning. I dette tilfælde medtages det nødvendige antal for at dække alle væsentlige interessenter, der har stor indflydelse på projektet.  Det betyder ikke, at projektet ikke bør udarbejde en samlet interessentanalyse, der medtager alle interessenter og med flere detaljer om de enkelte interessenter. Vedlæg eventuelt den samlede interessentanalyse og kommunikationsplan som bilag, når dette er udarbejdet. Du finder Vejledning til interessenthåndtering [her](http://www.digst.dk/styring/projektstyring/dokumenter-og-vejledninger/temavejledninger/).  **Beskrivelsesdybde**  Afsnittet skal give overblik samt indtryk af, at projektet lægger tilstrækkelig vægt på arbejdet med interessenterne. Der er ikke tale om en erstatning for projektets kommunikationsplan. |
| [H-12](#H_12) | Inddragelse af andre myndigheder  I dette afsnit skal det beskrives, hvis andre myndigheder skal afgive ressourcer til projektet eller være ansvarlige for implementering af projektets leverancer. De berørte myndigheder skal have accepteret deres rolle i forbindelse med projektet og denne accept skal være dokumenteret, eksempelvis i nedenstående tabel.  Det skal tydeligt fremgå, hvilke andre myndigheder, som vil blive væsentligt berørt af projektet – enten i gennemførelsen eller realiseringsfasen. Det er vigtigt, at det tydeligt fremgår, at projektet har en dialog med de pågældende myndigheder og at, der er truffet aftaler om samarbejdet.  Der kan også være tale om andre væsentlige samarbejdspartnere end myndigheder, som fx private aktører, interesseorganisationer eller undervisningssektoren. I dette tilfælde kan overskrifter tilpasses.  Beskrivelsesdybde  Det skal fremgå her, hvis der er andre myndigheder, der skal give så væsentlige bidrag til projektet, at det er vigtigt for projektets succes. |
| [H-13](#H_13) | 2 Projektets overordnede tilrettelæggelse  Dette kapitel beskriver de overordnede styringsrammer for projektet. Kapitlet bør give læseren en forståelse for, at projektets styringsmæssige rammer passer til projektets karakter.  En række af afsnittene i kapitlet bør startes allerede i idéfasen (fx projektets overordnede tidshorisont, økonomi m.m.) og sammen med planen for analysefasen (Bilag A) indgå i styregruppens/projektejerens vurdering af om analysefasen kan påbegyndes.  Afsnittene bør genbesøges og udbygges/præciseres i løbet af analysefasen samt i gennemførelsesfasen, ved større beslutningspunkter eller hvis projektet udsættes for større ændringer.  Beskrivelsesdybde  Det indledende afsnit skal kort opsummere de væsentligste pointer om projektets tidshorisont, økonomi og risici, og hvordan dette passer til projektets karakter og formål. Hvis de efterfølgende underpunkter tilsammen beskriver projektets overordnede tilrettelæggelse fyldestgørende, behøver der ikke nødvendigvis fyldes noget ud her på overskriftsniveau. |
| [H-14](#H_14) | 2.1 Projektets tidshorisont  Beskriv projektets overordnede forventede tidsplan i tabellen. Faserne skal følge de kriterier, der er angivet i Vejledning til Statens It-projektmodel. Særligt skal det bemærkes, at kravspecifikation, udbud og kontraktforhandling ligger i gennemførelsesfasen, og at gennemførelsesfasen løber frem til afslutning af projektet - ikke kun til go-live.  Angiv i prosa, hvilke forudsætninger der ligger bag tidsplanen, eksempelvis om projektet forventes at skulle i udbud eller er afhængig af andre projekter.  Beskrivelsesdybde  Dette afsnit skal helt overordnet give læseren indtryk af, hvor lang tid projektet forventes at vare samt de 3-5 helt centrale forudsætninger for, at planen kan forventes at holde. I idéfasen, hvor projektet endnu ikke har en projektplan, kan det være vanskeligt at angive hver enkelt fases varighed. I teksten kan det angives, at der på dette tidspunkt er tale om et foreløbigt bud. Ved afslutningen af analysefasen forventes det, at afsnittet er opdateret med den planlagte tidshorisont. |
| [H-15](#H_15) | 2.2 Projektøkonomi  Formålet med dette afsnit er at beregne de økonomiske hovedtal for at tydeliggøre investeringsrationalet bag projektet.  Afsnittet bør påbegyndes i idéfasen og indgå i beslutningen om at starte analysefasen. Herefter præciseres forventningerne til projektets økonomi i løbet af analysefasen efterhånden, som viden om projektet øges.  De økonomiske hovedtal skal opdateres ved en evt. risikovurdering ved Statens It-råd samt ved afslutning af projektets analysefase.  Beskrivelsesdybde  Dette afsnit skal helt overordnet give læseren indtryk af projektets forventede økonomi samt de 3-5 helt centrale forudsætninger for, at økonomien kan forventes at holde. Alle detaljer om forudsætninger for de angivne omkostninger og gevinster holdes i projektets business case og business case grundlag.  Færdiggørelsesgrad ved risikovurdering  Det vil klart være bedst, hvis beskrivelse og vurdering af projektøkonomien er helt på plads, jf. ”Beskrivelsesdybde” oven for, men hvis projektets økonomi ikke er analyseret i bund ved risikovurderingen, kan projektet angive projektøkonomien i spænd der udtrykker usikkerheden. |
| [H-16](#H_16) | 2.2 Projektøkonomi  Projektets økonomiske hovedtal  I tabel 2.2 skal de økonomiske hovedtal for projektet angives. Hovedtallene angiver projektets samlede projektudgifter ekskl. renter, de samlede økonomiske bruttogevinster samt projektets økonomiske rentabilitet, her angivet som nettonutidsværdien.  Nettonutidsværdien angiver hvad projektet samlet set er værd i nutidskroner, hvor alle udgift- og gevinstposter der kommer i senere år, vil have en mindre værdi. For hvert år fratrækkes 4 procent af værdien af en post. Projektet er rent økonomisk set rentabelt ved en nettonutidsværdi større end 0.  Inden den endelige business case er udarbejdet, anbefales det at anvende Digitaliseringsstyrelsens nøgletalsberegner til udregning af projektets økonomiske hovedtal. |
| [H-17](#H_17) | 2.2 Projektøkonomi  Samlede projektudgifter fordelt på leverancer/releases  I tabel 2.3 skal de samlede projektudgifter nedbrydes på leverance- eller releaseniveau. Det er vigtigt at nedbryde leverancerne, da det synliggør antagelserne bag estimaterne, og derved gør de samlede udgifter mere præcise.  En leverance defineres som et produkt af en aktivitet eller opgave, der er forbundet med en udgift, såsom en konsulentydelse eller internt timeforbrug. Alle aktiviteter eller opgaver i et projekt er enten generel projektledelse eller en del af en leverance.  Der kan tages udgangspunkt i nedenstående liste over generiske projektleverancer, eller projektet kan selv identificere hovedleverancer/releases. Hvis dele af nedenstående liste ikke indgår i projektet, forventes det, at projektet beskriver dette i tabel 1.7: Projektets afgrænsninger.   * Projektledelse (herunder etablering af styringsgrundlag) * Analyse af løsningsdesign * Kravspecifikation * Udbud * Udvikling * Test * Teknisk implementering * Uddannelse * Kommunikation og forandringsledelse   For hver leverance skal beregningsprincipperne angives, så det er veldokumenteret, hvordan estimaterne er fremkommet. Angiv fx den timepris eller årsværkspris, som er anvendt.  Vær opmærksom på, at når business case grundlaget er etableret ved afslutningen af analysefasen, så vil dette dokument indeholde de senest opdaterede tal. Myndigheden kan vælge at lade tabel 2.3 udgå af projektgrundlaget og kun holde business grundlaget opdateret fremadrettet – eller at holde begge dokumenter ajour. |
| [H-18](#H_18) | 2.2 Projektøkonomi  Usikkerheder ved estimaterne og fremtidige tiltag for at minimere usikkerhed  Dette afsnit er til brug for projekter, som skal risikovurderes. Vurdér estimaternes usikkerhed for omkostninger samt de økonomiske gevinster og beskriv de nødvendige tiltag, der skal til for at reducere usikkerheden.  Vær opmærksom på, at når business case grundlaget er etableret ved afslutningen af analysefasen, så vil dette dokument indeholde de senest opdaterede tal. Myndigheden kan vælge at lade afsnittet udgå af projektgrundlaget og kun holde business grundlaget opdateret fremadrettet – eller at holde begge dokumenter ajour.  Beskrivelsesdybde  Dette afsnit skal give læseren en forståelse for, hvor usikre estimaterne er, og hvordan projektet planlægger at øge sikkerheden på estimater for de punkter, der påvirker økonomien mest. |
| [H-19](#H_19) | 2.3.1 Valg af anskaffelsesform  Beskriv hvilke overvejelser, som projektet har gjort sig i forhold til at tilrettelægge anskaffelser i projektet. Angiv den valgte udbuds- eller indkøbsform, fx EU-udbud eller indkøb via rammeaftaler. Skal projektet ikke i udbud beskrives baggrunden for dette valg.  Beskriv herudover markedsdialog, som er gennemført som en del af projektets analyser.  **Beskrivelsesdybde**  Dette afsnit skal give en overordnet forståelse for, hvordan et udbud tænkes gennemført. Dette afsnit skal ikke være projektets eventuelle udbudsstrategi. |
| [H-20](#H_20) | 2.3.2 Valg af udviklingsmetode  Sæt kryds ud for den valgte udviklingsmetode og beskriv derudover, hvilke overvejelser, der ligger til grund, herunder organisationens erfaringer med denne udviklingsmetode.  Beskrivelsesdybde  Det skal fremgå tydeligt, at organisationen har gjort sig overvejelser om, hvad det vil kræve at få succes med projektet. |
| [H-21](#H_21) | 2.4 Projektorganisationen  Indsæt tegning af projektorganisationen. Sørg for, at det tydeligt fremgår, hvem der er ansvarlig for ledelse og beslutningstagning i projektet og sidder i styregruppen, hvem der er ansvarlig for den daglige styring som projektleder samt hvem, der har ansvar ift. udvikling som teamledere i projektet af forskellige typer, Product Owner og Scrum Master.  Beskrivelsesdybde  Tegningen skal give et visuelt overblik over projektets ledelses-, styrings- og leveranceniveau på overordnet plan og skal således ikke omfatte samtlige projektdeltagere. Evt. tilknyttede fora som følge- eller referencegrupper kan også indgå i tegningen. |
| [H-22](#H_22) | **2.4 Projektorganisationen**  **Kriterier for valg af styregruppeformand og projektleder**  Beskriv de overvejelser, der er gjort i forhold til at udnævne styregruppeformand og projektleder. Herunder eventuelle kriterier, som er anvendt i udvælgelse af projektleder og styregruppeformand, fx:   * Projektets størrelse * Interessentlandskabets kompleksitet * Erfaring med agile udviklingsmetoder * Erfaring med forandringsledelse og gevinstrealisering * Osv.   Se *Projektorganisationens roller og ansvar* [her](https://digst.dk/styring/projektstyring/dokumenter-og-vejledninger/temavejledninger/).  De angivne personer forventes at forblive på projektet frem til afslutning så vidt muligt.  **Beskrivelsesdybde**  Afsnittet skal give et indtryk af, hvilke faktorer, der lagt vægt på i valget af styregruppeformand og projektleder. |
| [H-23](#H_23) | 2.4 Projektorganisationen  Tabel 2.5: Styregruppe og øvrige styringsroller.  Ved risikovurderingen udfyldes tabellen i det omfang, det er muligt. Ved afslutning af analysefasen forventes det, at alle oplysninger i tabellen er afklaret.  Beskrivelsesdybde  Teksten i tabellen skal give indtryk af, hvilke erfaringer styregruppemedlemmerne har som forudsætning for at udfylde rollen.  Tabel 2.6: Projektledelse og projektgruppe  Ved risikovurderingen udfyldes tabellen i det omfang, det er muligt. Ved afslutning af analysefasen forventes det, at roller, ansvar og allokeringsbehov er udfyldt, samt at der er sat navn og kompetencer på roller, der skal allokeres i den kommende projektfase.  Beskrivelsesdybde  I tabellen medtages de roller, der indgår i projektgruppen med løbende allokering.  Sørg for ikke at beskrive standardroller, medmindre der fx er ændret på ansvarsfordelingen mellem rollerne i projektet i forhold til beskrivelserne i dokumentet ”Projektets roller & ansvar”. Beskriv ansvar i forhold til projektets genstandsområde.  Under tabellen beskrives konkrete roller, som projektet har et væsentligt behov for at inddrage i forløbet, men som ikke tilknyttes som fast medlem af projektgruppen. Undgå at lave en længere oplistning af generiske rollenavne. |
| [H-24](#H_24) | 2.5 Risici og risikostyring  Beskriv de største risici, som er identificeret i projektet indtil videre, samt eventuelle handlinger for at imødegå de identificerede risici. Informationen kopieres fra risikologgen, hvor information om alle relevante risici håndteres. Hvis myndigheden har implementeret en anden model for risikostyring, kan der kopieres ind fra egen risikolog såfremt, at denne indeholder tilsvarende oplysninger.  Tabellen med projektets største risici forventes løbende opdateret.  Styregruppen bør tage stilling til, hvor risikovillig man ønsker at være i projektet.  Beskriv projektets risikoprofil, det vil sige den overordnede risiko, som organisationen påtager sig ved at igangsætte projektet. Hent gerne inspiration fra Bilag B: Risikolog. Se Vejledning til risikostyring [her](https://digst.dk/styring/projektstyring/dokumenter-og-vejledninger/temavejledninger/).  Beskrivelsesdybde  Ved afslutning af analysefasen forventes det, at der er foretaget en fuld risikoanalyse. Alle risici er opdaterede, har ejere, deres konsekvens er også udtrykt økonomisk og indgår i projektets business case grundlag og business case model.  Færdiggørelsesgrad ved risikovurdering  Såfremt det er muligt på dette tidspunkt, bør konsekvenserne af, at de 3-5 største risici indtræffer, være omregnet til økonomi og lad det fremgå som foreløbig risikopulje i tabel 2.3. Hvis det ikke er muligt at omregne til økonomi på dette tidspunkt, så beskriv i stedet hvordan det forventes gjort senere i analysefasen. |
| [H-25](#H_25) | 2.5 Risici og risikostyring  Projektets tilgang til risikostyring  Dette afsnit udfyldes, når projektets tilgang til risikostyring er besluttet. Der skal lægges vægt på det operationelle arbejde med risici i projektet.  Det er IKKE hensigten, at det er myndighedens generelle tilgang til risikostyring, der beskrives. Denne kan evt. vedlægges som bilag, hvis det skønnes relevant.  Beskriv den risikostyring, der løbende vil blive anvendt i projektet, herunder   * Hvordan vil risici indgå i projektets styring og ledelse (herunder rapportering, ved beslutninger m.m.) * Hvilke kategorier vil man arbejde med? * Hvordan dokumenteres arbejdet (form og omfang)? * Hvilken rapportering er relevant? * Hvordan sikrer man en løbende identifikation af risici? * Hvordan foretages risikovurdering (hvem deltager, hvornår og hvor ofte) * Hvordan dokumenteres og overleveres og til hvem overleveres efter projektet?   Beskrivelsesdybde  Det skal fremgå tydeligt, at projektethar gjort sig overvejelser om, hvordan risici vil indgå aktivt i projektets styring og ledelse samt hvilke områder i og omkring projektet, der er forbundet med de største risici. |
| [H-26](#H_26) | 2.6 Sikkerhedsmæssig risikovurdering  Som en del af den samlede risikoafdækning, skal projektet analysere de risici, som relaterer sig til sikkerheden i og omkring it-løsningen. I dette afsnit gengives de væsentligste konklusioner fra den sikkerhedsmæssige risikovurdering, herunder de væsentligste udfordringer, risikoreducerende handlinger, samt hvordan sikkerhedsmæssige risici procesmæssigt håndteres. Sikkerhedsmæssige risici skal være indeholdt i risikolog for projektet.  Beskrivelsesdybde  Her er tale om et resumé af de væsentligste konklusioner – henvis til yderligere dokumentation – vedlæg den evt. som bilag til projektgrundlaget, hvis den vurderes at være særlig vigtig/kritisk. |
| [H-27](#H_27) | 2.7 Konsekvensanalyse vedrørende databeskyttelse  Såfremt it-løsningen skal behandle personoplysninger, rådføres organisationens databeskyttelsesrådgiver (DPO) om behovet for at gennemføre en konsekvensanalyse vedrørende databeskyttelse (DPIA) jævnfør EU’s databeskyttelsesforordning. Personoplysninger forstås som enhver information om et fysisk individ, som er identificeret eller er identificerbar. I de følgende afsnit fremhæves, hvis relevant, væsentligste konklusioner af konsekvensanalysen, risikoreducerende handlinger og evt. høring af Datatilsynet. Det bemærkes, at såfremt konsekvensanalysen viser, at it-løsningen vil føre til høj risiko for de registrerede, skal Datatilsynet - inden it-løsningen sættes i værk - høres jævnfør EU’s databeskyttelsesforordnings bestemmelse om forudgående høring. Risici afdækket i konsekvensanalysen skal være indeholdt i risikolog.  Beskrivelsesdybde  Her er tale om et resumé af de væsentligste konklusioner – henvis til yderligere dokumentation – vedlæg evt. som bilag til projektgrundlaget, hvis den vurderes at være særlig vigtig/kritisk. |
| [H-28](#H_28) | 3 Projektets løsning og levering  Kapitlet beskriver hvad projektet vil levere, og hvordan det påtænkes at blive leveret. Dette kapitel påbegyndes i idéfasen og uddybes i analysefasen. |
| [H-29](#H_29) | 3.1 Teknisk løsning, kvalitet og aftestning  3.1.1 Teknisk løsning  Beskriv kort og koncist projektets tekniske løsning, så styregruppen og udenforstående er i stand til at læse og forstå det. Der er således ikke tale om et arkitekturdokument.  Indsæt gerne en tegning, der forklarer it-løsningen konceptuelt og beskriv de forhold, som er kritiske eller særligt vigtige i forhold til den kommende løsning. Det kan fx dreje sig om (listen er ikke udtømmende – tilføj relevante forhold):   * Særlige krav ift. brugergrænseflader * Integrationer * Datagrundlag * Moduler, der tænkes indkøbt * Hvordan teknologien passer ind i et eksisterende systemlandskab * Passer arkitekturen i denne løsning til eksisterende arkitektur * Skal myndigheden selv være i stand til at foretage en løbende tilpasning af løsningen * Hvordan passer den kommende løsning ind i den eksisterende drift   Eventuelle analyser af arkitektur m.m. kan vedlægges som bilag, hvis relevant. Væsentlige konklusioner inddrages i afsnit 3.1.  3.1.2 Kvalitetssikring  Der skal ikke indsættes en samlet kvalitetsstyringsstrategi, men en kort beskrivelse af de kvalitetssikringsaktiviteter projektet planlægger på et sådant niveau, at styregruppen og udenforstående er i stand til at læse og forstå det.  3.1.3 Test  Beskriv overordnet tilgang til test af it-produkterne i projektet  Beskrivelsesdybde (gælder hele afsnit 3.1)  Dette afsnit er en opsummering af overvejelserne vedrørende løsningen. Det erstatter på ingen måde arkitekturdokumenter eller andre specifikationer.  Det er vigtigt i beskrivelsen at tage hensyn til målgruppen for dette dokument. Afsnittet skal f.eks. kunne give projektets styregruppe og Statens It-råd en overordnet forståelse for den tekniske løsning, planlagte kvalitetssikringsaktiviteter og test.  Færdiggørelsesgrad ved risikovurdering (gælder hele afsnit 3.1)  Det forventes, at løsningens centrale elementer er på plads og beskrevet. Hvis der fortsat er udeståender, så beskrives, hvad projektet skal foretage sig for at få løsningen endeligt besluttet.  Hvis myndigheden på et tidligt tidspunkt ønsker at drøfte basale forhold omkring valget af den tekniske løsning, kvalitetssikring og/eller test kan MKI kontaktes herom. |
| [H-30](#H_30) | 3.2 Projektets overordnede tidsplan/releaseplan  Indsæt en opsummering af projektets tidsplan/releaseplan. Tilpas overskriften, afhængigt af om projektet anvender agil udvikling.  Her angives projektets overordnede tidsplan. Tidsplanen skal fremgå med milepæle. Det anbefales, at projektet i så høj grad som muligt planlægges efter at opnå tidlig gevinstrealisering.  Tidsplanen kan være visuel eller i tabelform. Projektets hovedmilepæle bør fremgå tydeligt.  Beskriv derudover de væsentlige principper bag udarbejdelse af tidsplanen, herunder om der er benyttet:   * erfaringer fra afsluttede projekter * dialog med andre myndigheder eller leverandører * bottom-up estimering * lov eller aftalebundne deadlines   Såfremt projektet eksekveres med en agil udviklingsmetode, skal projektets overordnede tidsplan erstattes af en releaseplan med prioriterede produkter.  Angiv også aktiviteter til organisatorisk implementering samt måling af tidlige indikatorer og gevinster i projektperioden på overordnet niveau.  Beskrivelsesdybde  Planen skal beskrives på et overordnet niveau, som dog gør det muligt for læseren at vurdere, om planen umiddelbart ser realistisk ud. |
| [H-31](#H_31) | 3.3 Samarbejdet med eksterne leverandører  Dette afsnit udfyldes endeligt, når der truffet valg om leverandør. De ønsker, som myndigheden måtte have til samarbejdet og styringen bør dog være overvejet tidligere og indgå som krav i udbudsmaterialet.  Beskriv bl.a. (listen er ikke udtømmende, tilføj gerne punkter):   * Hvordan samarbejdet med de(n) valgte leverandør(er) kommer til at foregå. Hvordan fungerer eskalationsvejene? Er der fx aftalt, hvornår leverandøren skal løfte risici og andre udfordringer? * Hvordan leverandøren indgår i projektorganisationen, og indsæt gerne en tegning. * Hvilke nøgleroller leverandøren udfylder i projektorganisationen. * Hvordan projektlederen følger op på fremdrift og forbrug i forhold til tidsplan, herunder leverandørens rapportering til projektleder.   Det bør bl.a. fremgå, hvordan projektlederen påtænker at styre projektet, hvis leverandøren ”blot” stiller ressourcer eller et team til rådighed, men ansvaret for planlægning og gennemførelse af projektet ligger hos myndigheden. Tilsvarende skal det beskrives, hvordan projektlederen styrer projektet, hvis leverandøren har et leveranceansvar.  I *Kodeks for det gode kunde-leverandørsamarbejde* findes inspiration til etablering af et godt samarbejde.  Beskrivelsesdybde  Beskrivelsen skal gøre det muligt for læseren at vurdere, om det er muligt for myndigheden at bevare kontrollen med leverandøren – og dermed projektet, således at risici og problemstillinger kan håndteres effektivt. Afsnittet opdateres om nødvendigt, når en eventuel leverandør er valgt. |
| [H-32](#H_32) | 4 Organisatorisk implementering  Kapitlet udfyldes i analysefasen og beskriver den indsats, som skal gøres mens projektet eksekveres. Den organisatoriske implementeringsindsats, der måtte være nødvendig efter projektets afslutning i realiseringsfasen beskrives i gevinstrealiseringsplanen i business case grundlaget.  Kapitlet beskriver projektets organisatoriske implementering, herunder hvilke organisationer der skal modtage projektets leverancer. Dette kapitel skal udfyldes i tæt samarbejde med gevinstejer(e) og eventuelt lokale gevinstejere, som også skal give deres vurdering af, hvor stor en forandring der er tale om samt hvor vanskelig den bliver at lykkes med. |
| [H-33](#H_33) | 4.1 Omfanget af den organisatoriske implementering  Beskriv kort og præcist hvilke organisatoriske enheder, der er omfattet af projektets organisatoriske implementering og dermed gevinstrealisering.  For hver enhed omfattet af implementering beskrives:   * Hvori består forandringerne for den enhed (nye påkrævede kompetencer, ændringer i egen arbejdsform, procesændringer, nye brugergrænseflader, organisatoriske ændringer m.m.) * Hvor stor en forandring er der tale om * Hvor mange personer bliver berørt * Er der eksterne interessenter, som bliver berørt * Andre relevante forhold   Beskriv gerne de nødvendige kompetencer der skal til for at drive forandringen samt andre dele af den organisatoriske forandring der er relevant.  Beskrivelsesdybde  Afsnittet skal give et overblik over omfanget af den organisatoriske implementering som en del af grundlaget for at planlægge den konkrete implementeringsindsats med aktiviteter og ressourcer m.m. |
| [H-34](#H_34) | 4.2 Vurdering af den nødvendige forandringsindsats  For hver modtagerorganisation gives en samlet vurdering af, hvor omfattende den organisatoriske implementeringsindsats bliver for modtagerorganisationen og de berørte medarbejdere. Er der tale om gennemgribende forandringer med dertilhørende store udfordringer, eller er det blot mindre optimeringer af nuværende arbejdsprocedurer? Opdel gerne beskrivelsen på forskellige bruger typer/grupper, da indsatsen kan variere meget for disse.  Beskriv også, i hvilken grad gevinstejer eller lokale gevinstejere vurderer, at modtagerorganisationen er i stand til at gennemføre forandringen. Sværhedsgraden bør angives af gevinstejeren i modtagerorganisationen ud fra skalaen: ”svært, udfordrende, mindre udfordrende, kun få forandringer”.  For projekter, som omfatter flere myndigheder, giver den overordnede gevinstejer for den pågældende myndighed/organisation sin overordnede vurdering af den nødvendige forandring.  Tabel 4.1: Nødvendig forandringsindsats  Anvend tabellen som en hjælp til at give et samlet overblik over den nødvendige forandringsindsats. Kommenter gerne tabellen og giv en samlet opsummering og vurdering af, hvor stor en udfordring, det bliver at sikre en vellykket implementering.  Beskrivelsesdybde  Beskrivelsen her skal give et overblik over, hvor stor den samlede indsats bliver samt en vurdering af, hvor svært det bliver at gennemføre. Afsnittet skal gøre det muligt at vurdere, om gevinstrealiseringsplanen er realistisk og om der er afsat tilstrækkeligt med ressourcer (økonomiske og medarbejdere) til at gennemføre den organisatoriske implementering med succes.  Færdiggørelsesgrad ved risikovurdering  Der bør være en indledende vurdering af forandringsindsatsen ved risikovurderingen. Den estimerede nødvendige indsats kan angives som et spænd for at afspejle estimatets usikkerhed. Afsnittet bør færdiggøres parallelt med udarbejdelsen af business case grundlaget. |
| [H-35](#H_35) | 5. Projektevaluering  Dette afsnit udfyldes, når gennemførelsesfasen afsluttes og projektorganisationen nedlægges. Det er væsentligt, at der i evalueringen af projektet fokuseres på fremadrettet læring. |
| [H-36](#H_36) | 5.1 Opfyldelse af formål samt realisering af tidlige indikatorer og ikke-økonomiske gevinster i projektforløbet  Beskriv, i hvilket omfang projektet har opfyldt sit formål på dette tidspunkt. Hvis formålet endnu ikke er fuldt realiseret, så beskriv om det forventes at ske og hvad, der gøres for at sikre opfyldelsen af formålet.  Beskriv i hvilket omfang projektet fik indfriet de succeskriterier styregruppen formulerede i *styregruppeaftalens* punkt 0.1.  Beskriv endvidere, om de tidlige indikatorer for gevinstrealisering af ikke-økonomiske gevinster er opnået. Hvis det ikke er tilfældet, hvad er der så gjort for at rette op på det og sikre gevinstrealiseringen?  Hvis det var forventet, at der også skulle realiseres gevinster i gennemførelsesfasen, er dette så sket i forventet omfang? Hvis ikke, hvad bliver der gjort for at rette op på det? |
| [H-37](#H_37) | 5.2 Realisering af tidlige indikatorer og økonomiske gevinster i projektforløbet  Beskriv i hvilket omfang de tidlige indikatorer for gevinstrealisering af økonomiske er opnået. Hvis de ikke er opnået i forventet omfang, hvad er der så gjort for at rette op på det og sikre gevinstrealiseringen?  Hvis det var forventet, at der skulle realiseres økonomiske gevinster i gennemførelsesfasen, er dette så sket i forventet omfang? Hvis ikke, hvad bliver der gjort for at rette op på det.  Angiv nøgletal for projektet i nedenstående tabeller. Kommentér de væsentligste afgivelser i forhold til baseline.  Kommentér udfaldet af risikopuljen for projektet. |
| [H-38](#H_38) | 5.3 Evaluering af projektet  Evaluér projektet med fokus på fremadrettet læring. Beskriv, hvad der har været afgørende for projektets mulighed for at indfri projektets mål og krav (både positivt og negativt). Til beskrivelsen kan tages udgangspunkt i følgende spørgsmål:   * Hvad var den positive læring fra projektet, og hvad skal man gøre næste gang? * Hvad gik galt? Hvordan undgår man gentagelser? * Hvad kan andre projekter i staten lære af jeres projekt? * Hvordan sikres det, at læringen gives videre? |
| [H-39](#H_39) | 5.3.1 Evaluering af projektets tidsplan  I hvilken grad har projektet overholdt sin tidsplan? Begrund afvigelser, og beskriv læringspunkter. |
| [H-40](#H_40) | 5.3.2 Evaluering af organisering og interessentinddragelse  Beskriv erfaringerne med organisering og interessentinddragelse. Formulér i hovedpunkter, hvad der er lært, og hvad der kan henholdsvis gentages og gøres anderledes i næste projekt.  Særligt for de konkrete roller, er det vigtigt at have et fremadrettet fokus. Fx betragtninger om fremadrettede krav til bemanding, allokering, fordeling af ansvar eller andet, der kan bidrage til, at efterfølgende projekter har større sandsynlighed for at lykkes. |
| [H-41](#H_41) | **5.3.3 Evaluering af leverandørsamarbejde**  Evaluér samarbejdet med leverandøren. Udled erfarings- og læringspunkter.  Vedlæg to eksemplarer af slutevalueringsskemaet fra Statens IT-råd udfyldt af hhv. projektleder (og projektgruppe) samt leverandøren. |
| [H-42](#H_42) | 5.4 Status for overdragelse til drift  Giv en status for projektets overdragelse af leverancer til drift og forretning i henhold til overdragelsesaftaler og den gennemførte tekniske implementering.  Beskriv kort eventuelle risici, der vedrører drift. |
| [H-43](#H_43) | 5.5. Afvigelser ift. den seneste statusrapportering  For projekter, som er blevet risikovurderet, beskrives her en forklaring på afvigelsen, hvis projektet afviger fra de forventninger, der blev beskrevet i senest indsendte statusrapport til Statens It-råd. |
| [H-44](#H_44) | 6 Bilag  Listen omfatter de obligatoriske bilag til projektgrundlaget. Hvis der tilføjes yderligere bilag, skal de tilføjes i bunden af listen, da der refereres til de obligatoriske bilag i teksten i selve projektgrundlaget. |
| [H-45](#H_45) | Bilag A: Plan for analysefasen  Analysefasens varighed  Angiv start- og slutdatoerne for projektets analysefase og beregn det antal måneder, som analysefasen forventes at vare.  Analysefasens forventede udgifter  Angiv de interne og eksterne omkostninger forbundet med analysefasen. Indsæt gerne rækker, hvis det er hensigtsmæssigt at opdele udgiftsposterne yderligere – fx hvis der anvendes flere eksterne leverandører eller hvis de interne omkostninger skal opdeles på flere organisatoriske enheder.  Planen for analysefasen  Indsæt planen for projektets analysefase og beskriv væsentlige forudsætninger for at den kan overholdes. Angiv som en del af planen, hvilke roller/ressourcer, der allokeres til projektet i analysefasen.  Planen kan have den form, som projektlederen finder mest fornuftig i forhold til projektets kompleksitet, eksempelvis et gant-diagram, en aktivitetsliste med start-slutdatoer eller en tidslinje.  Beskrivelsesdybde ved tidspunkt for risikovurdering:  Planen for analysefasen bør udarbejdes i idefasen og indgå i myndighedens beslutning om at igangsætte analysefasen. Planen indgår også i dialogen om, hvornår i analysefasen, det vil være passende at foretage projektets risikovurdering.  På tidspunktet for risikovurderingen, bør udestående arbejde for den resterende del af analysefasen fremgå. Endvidere bør der være tilpas tid tilbage af analysefasen til, at det er muligt at gennemføre eventuelle anbefalinger fra It-rådet. |
| [H-46](#H_46) | Bilag B: Risikolog  Udarbejd projektets risikolog og vedlæg som bilag.  For vejledning henvises vejledningen i selve risikologgen. |
| [H-47](#H_47) | Bilag C: Projektets risikotjekliste  Udfyld projektets risikotjekliste og vedlæg som bilag. Du finder risikotjeklisten [her](https://digst.dk/styring/projektstyring/dokumenter-og-vejledninger/). |

1. [↑](#footnote-ref-2)
2. [↑](#footnote-ref-3)
3. Business case udarbejdes i analysefasen [↑](#footnote-ref-4)
4. De samlede bruttogevinster indeholder kun den negative værdi af estimatet for den efterfølgende it-drift og vedligehold i Udviklings- og Forenklingsstyrelsen, driftsudgifter i SKTST samt gevinst G5, fordi der ikke er identificeret økonomiske gevinster ved projektet. Bruttogevinsterne er opgjort som de samlede gevinster efter 8 år efter idriftsættelse af den tekniske løsning. [↑](#footnote-ref-5)
5. De samlede bruttogevinster indeholder kun den negative værdi af estimatet for den efterfølgende it-drift og vedligehold i Udviklings- og Forenklingsstyrelsen, driftsudgifter i SKTST samt gevinst G5, fordi der ikke er identificeret økonomiske gevinster ved projektet. Bruttogevinsterne er opgjort som de samlede gevinster efter 8 år efter idriftsættelse af den tekniske løsning. [↑](#footnote-ref-6)
6. Udfyldes som del af indtastningen i Statens Business Case Model i analysefasen [↑](#footnote-ref-7)
7. Udfyldes som del af indtastningen i Statens Business Case Model i analysefasen [↑](#footnote-ref-8)
8. Ændringsdirektiv til direktiv 2006/112/EF og forordning (EU) nr. 904/2010. [↑](#footnote-ref-9)