TILLEGGSOPPDRAG KVALITETS-SIKRING (KS 1) AV MERVERDIPROGRAMMET I POLITIET

RAPPORT

6. NOVEMBER 2013

VERSJON 1.0

holte consulting

bare vellykkede prosjekter

Innhold

1 INTRODUKSJON 8
1.1 Om oppdraget 8
1.2 Gjennomføringsmodell 8
1.2.1 Rammeverk for evaluering av grad av ferdigstillelse (OMFANG) 9
1.2.2 Rammeverk for evaluering av status oppnådd modenhet (KVALITET) 10
1.2.3 Evaluering 12
1.2.4 Anbefalte tiltak 12
1.3 Merverdiprogrammet 12
1.4 Andre rapporter 12

2 PROSJEKTSTYRING OG PORTEFØLJESTYRING 13
2.1 Evalueringskriterier for status 13
2.2 Status 15
2.2.1 Prosjektmodell besluttet og tatt i bruk på utvalgte prosjekter – trinn 2 tiltak 15
2.2.2 God oversikt over alle prosjekter (PDMT, Oslo, Kripos, etc.) – trinn 2 tiltak 16
2.2.3 Styringsgruppene opererer iht. mandat i prosjektmodellen – trinn 2 tiltak 17
2.2.4 Modell for porteføljestyring er etablert – trinn 2 tiltak 17
2.2.5 Prosjektmodellen er implementert i alle prosjekter – trinn 3 tiltak 18
2.2.6 Porteføljestyringsfunksjonen er etablert, prosjektstatus konsolideres – trinn 3 tiltak 18
2.3 Evaluering 19
2.4 Anbefaling 20

3 IKT-STYRING 22
3.1 Evalueringskriterier for status 22
3.2 Status 23
3.2.1 IKT-styringsmodellen er iverksatt (noen faggrupper etablert) – trinn 2 tiltak: 24
3.2.2 PODs rolle som premissgiver avklart – trinn 2 tiltak: 24
3.2.3 Kapasitet/kompetanse i IKT-seksjon på plass – trinn 2 tiltak: 25
3.2.4 Livsyklusplaner for applikasjoner etablert – trinn 2 tiltak: 25
3.2.5 God oversikt over alle bestillinger til PDMT – trinn 2 tiltak: 26
3.2.6 Samhandlingsmodellen (instruksen) mellom direktoratet og PDMT er revidert – trinn 2 tiltak: 26
3.2.7 Sourcingstrategi foreligger – trinn 2 tiltak: 26
3.2.8 Differensierte SLA avtaler foreligger – trinn 3 tiltak: 27
3.2.9 Oppgradert prosess tilknyttet forvaltning av IKT-løsningene slik at behov fra IKT-brukere (distr./særorgan) tilkommer systemeiere og produktledere i PDMT – trinn 3 tiltak: 27
3.2.10 Implementering av sourcingstrategi iverksatt – trinn 3 tiltak: 28
3.2.11 IKT-funksjonens organisasjonsmessige tilknytning i direktoratet er vurdert og besluttet – trinn 3 tiltak: 28
3.3 Evaluering 29
3.4 Anbefalinger 30

4 INFORMASJONSSIKKERHET 32
4.1 Evalueringskriterier for status 32
4.2 Status 32
4.2.1 Roller og ansvar avklart inkl. plassering i organisasjonen – trinn 2 tiltak: 33
4.2.2 Forum for informasjonssikkerhet etablert – trinn 2 tiltak: 33
4.2.3 Metode for risikovurdering vedtatt samt nivå for akseptabel risiko – trinn 2 tiltak: 33
4.2.4 Strategi for informasjonssikkerhet etablert – trinn 2 tiltak: 34
4.2.5 Etaten kjenner til ISMS og vet hvor policy, retningslinjer og prosedyrer finnes – trinn 3 tiltak: 34
4.2.6 Risikoanalyser gjennomføres og sikringstiltak iverksettes – trinn 3 tiltak: 35
4.2.7 System for rapportering og oppfølging av hendelser er etablert – trinn 3 tiltak: 35
4.2.8 Sikkerhetsmål understøtter virksomhetsmålene – trinn 3 tiltak: 36
4.2.9 Informasjon som behandles, verdivurderes og klassifiseres – trinn 3 tiltak: 36
4.3 Evaluering 37
4.3.1 Anbefalinger 38

5 VIRKSOMHETSUTVIKLING OG GEVINSTREALISERING 39
5.1 Evalueringskriterier for status 39
5.1.1 Tilleggskriterier - Virksomhetsmodell; 39
5.2 Status 39
5.2.1 Forankring og godkjenning av IKT-strategien 40

5.2.2 Kartlegging av prioriterte arbeidsprosesser (as-is) foreligger 41
5.2.3 Definere Politiets virksomhetsmodell 41
5.2.4 Beskrivelser av arbeidsprosesser benyttes for videreutvikling av virksomheten (to-be) . 42
5.2.5 God kvalitet på bestillingene som iverksettes (kvalitetssikret av PDMT/leverandør). 43
5.2.6 Kost/nytte vurderinger inngår beslutningsunderlag ved bestillinger 43
5.3 Evaluering 44
5.4 Anbefalinger 45

6 OVERORDNEDE BETRAKTNINGER OG ANBEFALINGER 46
6.1 Evalueringskriterier 46
6.2 Status 46
6.2.1 Oppsummert status «Prosjekt- og porteføljestyring» 46
6.2.2 Oppsummert status «Informasjonssikkerhet» 47
6.2.3 Oppsummert status «IKT-styring» 48
6.2.4 Oppsummert status «Virksomhetsutvikling og gevinstrealisering» 49
6.2.5 Hovedfunn på tvers av utviklingsområdene 49
6.3 Evaluering 52
6.3.1 Hovedutfordringer for å realisere «målbildet» 53
6.3.2 Konkret vurdering ift de fremsatte spørsmål 54
6.4 Anbefalinger 54
6.4.1 Anbefalte tiltak som bør kunne ferdigstilles innen neste 6 måneder 54
6.4.2 Anbefalte tiltak som vil ta lengre tid å ferdigstille 68
6.4.3 Hovedanbefaling 73

VEDLEGG 1 – TRINN 2 OG TRINN 3 TILTAK PER KS1 74

VEDLEGG 2 – KVALITETSSIKRINGSPROSESSEN 75

VEDLEGG 3 – INTERVJULISTE 77

VEDLEGG 4 – DOKUMENTLISTE 78

Forord

Ekstern kvalitetssikrer (EKS), bestående av Holte Consulting, har på oppdrag fra Finansdepartementet (FIN) og Justis- og beredskapsdepartementet (JBD) utført tilleggsoppdrag kvalitetssikring (KS1) av Merverdiprogrammet i Politiet.

Avropet gjelder en vurdering av status for oppfyllelse av anbefalinger gitt i KS1-rapportens kapittel 9.4 og de fire angitte utviklingsområdene i tabell 18 (s.89) i KS1-rapporten. Vurderingen gjelder gjennomføringsevne fra 2015, evne til å drifte og forvalte nye løsninger fra 2017, samt evne til å realisere gevinster fra innførte løsninger. Restanser og/eller avvik skal vurderes og konkrete tiltak for videre arbeid med å oppfylle anbefalingene i KS1-rapportens kapittel 9.4 skal anbefales.

Oppdraget er utført i henhold til avrop av 30. mai 2012 på Rammeavtale mellom Finansdepartementet og Holte Consulting AS/ Vista Analyse AS om kvalitetssikring av konseptvalg, samt styringsunderlag og kostnadsoverslag for valgt prosjektalternativ, av 4. mars 2011.

Oslo, 6. november 2013

Holte Consulting

Jan Erik Horgen

Oppdragsansvarlig

André Vogt
Rådgiver og stedfortredende Oppdragsansvarlig

Eilif Holte
Fagekspert

Steinar Drange
Rådgiver

Arne Liverud
Fagekspert

Lars Aune
Rådgiver

Rune Refvik
Fagekspert

Line Graff Nesse
Analytiker

Jens Kroepelien
Intern kvalitetssikrer

Sammendrag

Ekstern kvalitetssikrer (EKS), bestående av Holte Consulting, har på oppdrag fra Finansdepartementet (FIN) og Justis- og beredskapsdepartementet (JBD) utført tilleggsoppdrag kvalitetssikring (KS1) av Merverdiprogrammet (MVP) i Politiet.

Bakgrunn: Våren 2012 gjennomgikk MVP KS1, utført av Metier. Tabell 18 fra KS1-rapporten inneholder anbefalte tiltak for å bedre IKT-modning i Politiet før oppstart av KS2 for Prosjekt 1 i MVP. Tiltakene fordeler seg på totalt 18 modningstiltak trinn 2 («grunnleggende») og 15 modningstiltak trinn 3 («videreutviklet») fordelt på de fire utviklingsområdene «Prosjekt- og porteføljestyring», «IKT-styring (utover prosjekter)», «Informasjonssikkerhet» og «Virksomhetsutvikling/ gevinstrealisering».

Tilleggsoppdraget: Før KS2 av prosjekt 1 skal trinn 2 tiltak være ferdigstilt, og det skal foreligge operative planer for gjennomføring av trinn 3 tiltakene. IKT-styringsmodellen skal være operativ og velfungerende. Som en verifikasjon av dette har EKS;

- vurdert status på tiltakene, status IKT-styringsmodellen, samt vurdert Politiets evne til å starte prosjekt 1 i MVP i 2015, drifte/forvalte nye løsninger fra 2017 og realisere gevinster fra MVP
- anbefalt tiltak for å håndtere eventuelle avvik/restanser og risiko.

En observasjon fra EKS er at tiltakene (trinn 2 og trinn 3) er en del av en langsiktig utviklingsplan for Politiet med mål om og nå et «akseptabelt» modenhetsnivå (trinn 4) i perioden etter 2013. KS1-rapporten stilte ikke krav til Modningsarbeidet i Politiet om å ferdigstille eller ha operative planer for trinn 4 tiltak i 2013.

Overordnet status ferdigstillelse og modenhet: Mer er gjort de siste 2-3 årene enn de foregående 10 årene. EKS vurderer at det har vært en positiv utvikling i Politiet.

- Det gjenstår en del før alle trinn 2 tiltak er ferdigstilt, og før det foreligger operative planer for all trinn 3 tiltak.
- Gjeldende IKT-styringsmodell er operativ, men ikke velfungerende.
- EKS har vurdert den samlete modenheten til de fire utviklingsområdene på nivå med «planlegging & modning», selv om enkelte tiltak er på modenhetsnivå «kontroll – kapabilitet og risiko». Modenhetsnivå «planlegging & modning» er blant annet kjennetegnet ved at gevinstene av resultatene av modningstiltakene ikke er tatt ut.

Hovedfunn: EKS har gjort følgende hovedfunnene under tilleggsoppdraget (ikke rangert)

- Vi er blitt møtt med åpenhet og engasjement
- Det har skjedd mer de siste 2-3 årene enn de foregående 10 årene
- Stor tillit til ny Politidirektør og ny IKT-direktør
- Stor tillit til at Merverdiprogrammet skal være et lokomotiv
- PODs organisasjon og virksomhet er i stor endring
- IKT-styringsmodellen er i endring
- Porteføljestyring er godt i gang, men omfatter kun en delmengde
- Begreper brukes ulikt av intervjuobjektene
- PODs rolle som premissgiver er «under arbeid»
- IKT-strategien er «under arbeid»
- Bekymring knyttet til kompetanse og kapasitet
- Bekymring knyttet til tempo i mange parallelle initiativer og endringsledelse

Oppdragsgiver har bedt EKS vurdere tre konkrete problemstillinger:

Ad «Starte prosjekt 1 i 2015»: Politiet har evne til å gjennomføre Prosjekt 1. Sett opp mot kartlagt status av kapabilitet og risiko, er det EKS vurdering at Politiet ikke bør gå videre med KS2 av Merverdiprogrammet før ekstra tiltak er iverksatt og verifisert ferdigstilt i løpet av Q2 2014. Gjennomføring av anbefalte tiltak i parallell med oppstart av KS2 for Prosjekt1 i MVP anbefales ikke.

Ad «Forvalte/Drifte nye løsninger fra 2017»: Organisasjonen for å drifte og forvalte nye løsninger fra 2017 er ikke på plass. Det er mulig å sikre forvaltning og drift av nye løsninger fra tentativt 2017, gitt realisering av tiltakene anbefalt i «Tilleggsoppdrag til KS1 MVP».

Ad «Realisere gevinster»: Mobiliseringen av organisasjonen har ikke startet. Rammeverket for å hente ut gevinster er ikke dokumentert. Det er mulig å sette organisasjonen i stand til å hente ut gevinster med akseptabel risiko, gitt realisering av tiltakene anbefalt i «Tilleggsoppdrag til KS1 MVP».

Hovedanbefaling: Må ha omfangskontroll, med klare prioriteringer og balanse i prosjektporteføljen, for å redusere risiko for kapabilitetsfall.

Målbilde for gevinstrealisering: EKS har lagt til grunn et «målbilde» for raskest mulig å kunne realisere gevinster fra MVP, kjennetegnet ved følgende:

- Trygg IKT drift og forvaltning
- Rett kompetanse & kapasitet
- Mobilisert mottakerapparat
- Balansert ambisjonsnivå (akseptabel risiko)
- Gevinstdreven IKT

Anbefalte tiltak: Anbefalte tiltak er utarbeidet for å bevege seg fra dagens situasjon til et fremtidig målbilde, der gevinster fra MVP kan realiseres. I dagens situasjon er det etter EKS sin vurdering utfordringer knyttet til kompetanse, kapasitet, risiko forbundet med mange parallelle tiltak, og en virksomhetsstyring som p.t. ikke er på plass.

Følgende tiltak anbefales prioritert nå, og bør kunne realiseres i løpet av Q2 2014:

- Balansere totalporteføljen (900) – opp mot kritisk kompetanse og gevinstrealisering underveis
- Utarbeide en kompetanse og bemanningsplan POD der interne ressurser styrer og bemanner endringsprosjekter, eksterne ressurser brukes til å gi råd og som ekstra gjennomføringskapasitet, primært i linjen
- Innskjerpe styringsdokumentene: -ressursplaner (interne og eksterne), milepæler, rammer, krav og grensesnitt
- Innskjerpe prosjektrutiner: - rapportering, styringsgruppemøter, referater
- Styrke programstyringen – på tvers av store initiativer
- Prioriter kritiske funksjoner i linjeorganisasjonen – styring, drift og forvaltning
- Videreutvikle sourcingstrategien – på operativt nivå og realitetsorienteres med programledelsen og markedet (leverandørene)
- Etabler felles termologi/ «språk» -forutsetning for god kommunikasjon, korrekt arbeid- og styringsunderlag

Følgende tiltak anbefales også prioritert, men vil ta lengre tid å ferdigstille

- Revidert IKT-styringsmodell – integrert i virksomhetsstyringen
- Forvaltningsmodell for system – forutsetning for brukermedvirkning og operativ nytte
- Informasjonssikkerhetskultur og kompetanse – implementeringsforutsetning

- Konkret oppfølging av modenhetstiltak – milepæler & avhengigheter

Utdypende om gjennomføringen av oppdraget: Det er blitt gjennomført 22 semi-strukturerte intervjuer, gjennomgang av ca. 300 fremlagte dokumenter og flere avklaringsmøter med representanter fra Modningsprosjektet. Politiet har kommentert versjon 0.98 av rapporten og sendt tilbakemeldingsbrev v 1 0, datert 04.11.2013. EKS har gjennomgått tilbakemeldingene og gjort enkelte presiseringer og utdypninger.

EKS har lagt til grunn et rammeverk basert på Demings sirkel (PDCA = Plan, Do, Check, Adjust) for evaluering av grad av ferdigstillelse, og en modenhetstrapp i fire steg med definerte kriterier for evaluering av grad av oppnådd modenhet.

Kongruens er avsjekket ved å sammenholde datafangst fra 360° intervjuundersøkelse med informasjon i fremlagt dokumentasjon. Hovedobservasjoner er forelagt Politiet før denne rapporten med status, vurdering, konklusjon og anbefalte tiltak ble overlevert til FIN og JBD.

Basert på en samlet vurdering av status versus hurtigst mulig gevinstrealisering av MVP, har EKS vurdert Politiets faktiske evne til å starte prosjekt 1 i 2015, forvalte/drifte nye løsninger fra 2015 og realisere gevinster, samt anbefalt tiltak.

1 Introduksjon

1.1 Om oppdraget

Våren 2012 gjennomgikk Merverdiprogrammet KS1. KS1-rapporten anbefalte gjennomføring av et sett tiltak i organisasjonen og planlegging av ytterligere et sett tiltak i forkant av KS2 og igangsettelse av Prosjekt1. Tiltakene ville ifølge KS1-rapporten bidra til å klargjøre virksomheten for leveransene fra Merverdiprogrammet. Det ble også anbefalt å gjennomføre en verifisering av modenheten til disse tiltakene før KS2-prosessen begynte. Rapporten fordelte tiltakene mellom et «trinn 2» og et «trinn 3», der trinn 2 tiltakene skulle være ferdigstilt og implementert før KS2, mens det for trinn 3 tiltakene skulle foreligge operative planer for videreutvikling av tiltaket. Tiltakene er fordelt på fire utviklingsområder; Prosjekt- og porteføljestyring, Informasjonssikkerhet, IKT-styring og Virksomhetsutvikling og gevinstrealisering. Vedlegg 2 – Kvalitetssikringsprosessen viser oversikten over tiltakene.

Basert på KS1-rapportens anbefaling om en tilleggskvalitetssikring i forkant av KS2, har Holte Consulting gjennomført en verifisering av tiltakene. Tilleggsoppdraget innebærer:

1) Avstemme status på oppfyllelse av de fire angitte utviklingsområdene (fra KS1-rapport, tabell 18)
2) Dokumentere om IKT styringsmodell er operasjonalisert og velfungerende (øvrige anbefalinger)
3) Vurdere Politiets faktiske evne til å;
    a. Starte prosjekt 1 i 2015
    b. Forvalte/drifte nye løsninger fra 2017
    c. Realisere gevinster (2015-2029)
4) Vurdere risiko og konkrete tiltak ved eventuelle restanser og/eller avvik ift. vurdering a, b og c.

Denne rapporten oppsummerer status, funn og konklusjoner i henhold til bestillingen fra Justis- og beredskapsdepartementet (JBD). Ekstern kvalitetssikrer (EKS) har bevisst unngått å gå i dybden på Merverdiprogrammet og fokusert på arbeidet som utføres i regi av Modningsprosjektet. Ved siden av å vurdere status på de konkrete utviklingstiltakene har EKS vektlagt arbeidet knyttet til en helhetlig risikobetraktning og konkretisering av mulige tiltak.

Kvalitetssikringsprosessen er beskrevet i Vedlegg 2 – Kvalitetssikringsprosessen.

1.2 Gjennomføringsmodell

Analysen baserer seg på 22 intervjuer, gjennomgang ca. 300 fremlagte dokumenter og flere avklaringsmøter med representanter fra Modningsprosjektet. Oversikt over intervjuer og dokumenter er dokumentert i Vedlegg 3 – Intervjuliste og Vedlegg 4 – Dokumentliste

Nedenfor følger en kort oppsummering av benyttet rammeverk for vurdering av status ferdigstillelse og resulterende modenhet av de identifiserte utviklingstiltakene på trinn 2 og trinn 3.

EKS har formulert to rammeverk med målekriterier til vurdering av om tiltaket er hhv ferdigstilt og hvorvidt resultatet av tiltaket har gitt den nødvendige modningen.

1. Rammeverk med målekriterier for å vurdere forventet grad av oppnådd ferdigstillelse av tiltaket (punkt 1.2.1)

2. Rammeverk med målekriterier for forventet grad av oppnådd modenhet som resultat av tiltaket (punkt 1.2.2)

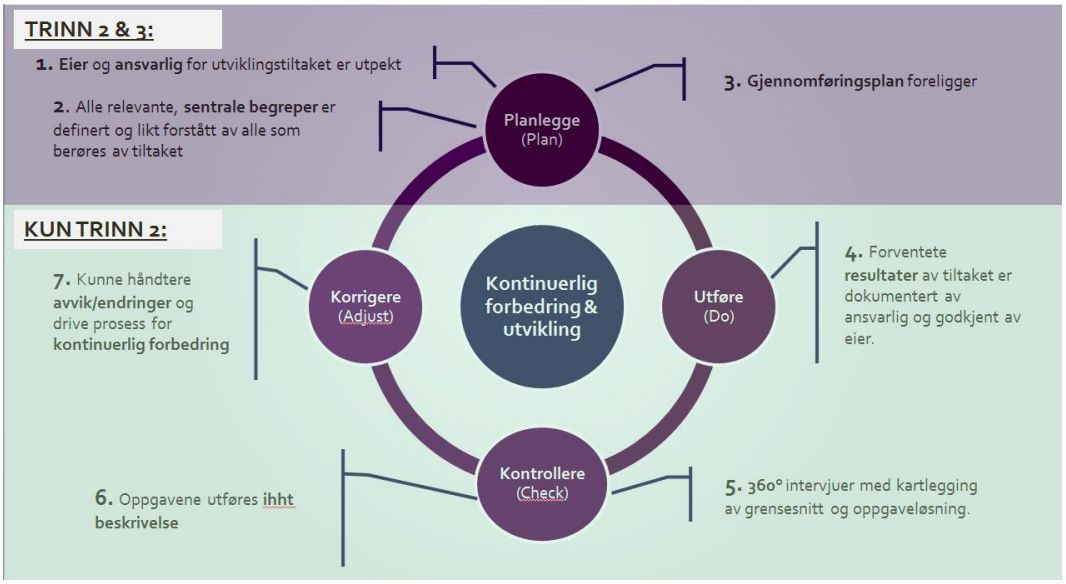
Videre gjøres det kort rede for evalueringstilnærming og adressering av anbefalte tiltak med fokus på sikre best mulig fremdrift for fremtidig gevinstrealisering i Merverdiprogrammet.

1.2.1 Rammeverk for evaluering av grad av ferdigstillelse (OMFANG)

Pre-definerte evalueringskriterier for status ferdigstillelse på de enkelte tiltak foreligger ikke utover vurderingskriteriene «ferdigstilt» og «operative planer». EKS er kjent med at Politiet selv har definert noen kriterier i styringsdokumentet for Modningsprosjektet. Det har ikke vært en del av EKS oppdrag å evaluere grad av ferdigstillelse i henhold til disse kriteriene.

EKS har valgt en tilnærming hvor Demings sirkel (planlegge – utføre – kontrollere – korrigere) legges til grunn for å kategorisere forhåndsdefinerte evalueringskriterier for status opp mot stegene i Demings sirkel. Tilnærmingen muliggjør videre en strukturert kartlegging av status ferdigstillelse med tanke på kvalitet i implementeringsprosessen. Det sjekkes av om alle de nødvendige prosesstegene for implementering av tiltakene er gjennomført i henhold til generelt anerkjent beste praksis.

Relevante observasjoner fra interessentanalyse, dokumentgjennomgang og de ulike intervjuene er strukturert og dokumentert i henhold til dette rammeverket. EKS har valgt en 360° tilnærming i interessentkartleggingen og intervjuene for sjekk av kongruens.



Figur 1 Generelle evalueringskriterier

Figur 1 Generelle evalueringskriterier viser sammenhengen mellom fasene i Demings sirkel og de 7 generelle evalueringskriteriene EKS har benyttet som bakgrunn for sin analyse. Modellen skiller klart mellom evalueringskriterier for trinn 2 og trinn 3 hvor kun kriterier relatert til planleggingsfasen er relevante for trinn 3;

Planlegge (kriterier for både trinn 2 og trinn 3):

- **Eier** og **ansvarlig** for utviklingstiltaket er utpekt
- Alle relevante, **sentrale begreper** er definert og likt forstått av alle som berøres av tiltaket
- **Gjennomføringsplan foreligger.** Utførende for oppgaver for å implementere tiltaket er utpekt, og innforstått med sitt ansvar. Omfang og effekt av oppgaven er klart definert og avstemt med berørte parter, og grensesnitt er definert. Budsjetter, terminplan og ressurser er satt av.

Utføre (kriterier for trinn 2):

- **Forventede resultater** av tiltaket er dokumentert av ansvarlig og godkjent av eier. Dokumentasjon inneholder forutsetninger, antagelser, nye/endrede arbeidsoppgaver med roller og ansvar og grensesnitt. Forventede resultater av arbeidsoppgavene som påvirkes av tiltaket. Dokumentasjon av godkjenning.

Kontrollere (kriterier for trinn 2):

- Alle berørte parter er kjent med etablerte **grensesnitt** og hvordan **oppgavene** spesifikt skal utføres (360° tilnærming)
- Oppgavene utføres i henhold til beskrivelse

Korrigere (kriterier for trinn 2):

- Håndtering av **avvik/endringer** og prosess for **kontinuerlig forbedring**

I tillegg til de generelle kriterier for grad av ferdigstillelse som er gyldige for alle utviklingsområder kan det være utarbeidet spesifikke kriterier for de enkelte utviklingsområdene der dette er hensiktsmessig. Dette utdypes i introduksjonen til det enkelte utviklingsområdene.

1.2.2 Rammeverk for evaluering av status oppnådd modenhet (KVALITET)

Som beskrevet i foregående avsnitt benyttes Demings sirkel til å kartlegge status ferdigstillelse på det enkelte utviklingstiltak. På denne måten dannes et klart bilde av hvorvidt en oppgave er ferdigstilt basert på evalueringskriterier for status ferdigstillelse forankret i oppgavebeskrivelsen. For at EKS skal kunne gjøre en helhetlig vurdering av et utviklingstiltak må det imidlertid også avstemmes om tiltakets leveranse har akseptabel kvalitet og om tilfredsstillende grad av modning er oppnådd i den resulterende oppgaveutførelse. Kombinasjonen av grad av leveransekvalitet og kvalitet på den resulterende oppgaveutførelsen gir til sammen en indikasjon på oppnådd modenhet for tiltaket. EKS har ikke identifisert pre-definerte kvalitetskriterier for tiltakene.

EKS har derfor valg å legge en modenhetstrapp i fire definerte trinn til grunn for å kartlegge resulterende modenhet av det enkelte utviklingstiltak.

Figuren nedenfor illustrerer modenhetstrappen som er lagt til grunn. De fire modenhetsnivåene i modellen er forklart under figuren.

Figur 2Utvikling av Politiets evne til å løse sitt samfunnsoppdrag

Følgende kriterier legges til grunn for de fire modenhetsstegene i modellen (disse modenhetsstegene må ikke forveksles med PODs egen modenhetstrapp trinn 1-5);

1. **Problemerkjennelse**
   - Problemområde identifisert. Eier av problemområdet definerer at en har en uakseptabel status som skaper utfordringer i forhold til avtalt evne til å løse Politiets/enhetens samfunnsoppdrag.

2. **Planlegging og modning**
   - Som følge av problemerkjennelse med uakseptabel status, planlegges, godkjennes og implementeres korrigerende tiltak innenfor dette modningsnivået. Ansvar er klart definert og oppgavene er tydelig beskrevet. Nødvendig støttedokumentasjon er utarbeidet.
   - Leveransene fra modningsnivå 2 skal gjøre det mulig for organisasjonen å nå modningsnivå 3 gjennom å realisere de planlagte gevinstene fra tiltakene som gjennomføres på dette modningsnivået.
   - For at organisasjonen skal kunne realisere gevinstene må leveransene møte ytelseskrav som man rimelig må kunne forvente at foreligger, eventuelt på forhånd definerte ytelseskrav der disse foreligger. Leveransene kan ikke anses som ferdigstilte før kravene til ytelse er nådd. Resultat kan være varige endringer inn mot permanente oppgaver/prosesser. I sluttfasen av modenhetsnivå 2 er gevinstrealiseringen påbegynt, men ikke med den kontroll og forutsigbarhet som kjennetegner modenhetsnivå 3.
3. **Kontroll – kapabilitet og risiko**
   - Organisasjonen har fått kontroll på problemområdet og opparbeidet nødvendig kompetanse og kapasitet på området. Arbeidet utføres i tråd med plan og oppgavebeskrivelsen og skaper forutsigbare resultater.

4. **Kontinuerlig forbedring og utvikling**

- Organisasjonen har fjernet problemområdet og realiserer systematisk gevinstplanen. Jobber kontinuerlig med prosess, kvalitet og ytelses forbedring basert på egne erfaringer og beste praksis fra sammenlignbare virksomheter.

1.2.3 Evaluering

I evalueringen vil EKS ta for seg status, funn og konklusjoner fra alle de respektive utviklingstiltakene og sammenstille de viktigste hovedfunnene på tvers av de fire hovedområdene. Basert på en helhetlig vurdering vil EKS evaluere Politiets faktiske evne til å;

I. Starte prosjekt 1 i 2015

II. Forvalte/Drifte nye løsninger fra 2017

III. Realisere gevinster (2015-29)

1.2.4 Anbefalte tiltak

I den grad det avdekkes restanser og/eller avvik i forhold enkelt tiltak, eller til vurdering av de tre overnevnte kriteriene, vil EKS vurdere risiko knyttet opp mot de identifiserte gapene og komme med konkrete tiltak til utbedringer.

1.3 Merverdiprogrammet

Merverdiprogrammet omtales som «Politiets program for merverdi av kunnskap, ressurser og teknologi»[1]. Hensikten med programmet er «å fornye den samlede IKT-støtten til Politiets arbeid med straffesaker og øvrig kriminalitetsbekjempelse»[2], og det oppgis at det stilles krav til fokus på virksomhetsutvikling, ledelse og kompetanseheving, i tillegg til teknologi.

Dersom virksomheten skal kunne nyttiggjøre seg av leveransene fra Merverdiprogrammet må det en modning til. I KS1-rapporten, utarbeidet av Metier, ble det listet opp en rekke tiltak som var anbefalt gjennomført før Merverdiprogrammet skulle til KS2. Disse tiltakene (Vedlegg 1 – Trinn 2 og trinn 3 tiltak per KS1) er uavhengige av Merverdiprogrammet og gjennomføres i Modningsprosjektet 2013.

KS1-rapporten ble levert i juni 2012. Siden da har det blitt satt i gang mye for å forberede og å modne linjen på Merverdiprogrammet og de endringer i virksomheten dette innebærer.

1.4 Andre rapporter

KS1-rapporten fra 2012 er en av flere rapporter som påpeker utfordringer i Politiet og anbefaler ulike tiltak. Tre sentrale slike rapporter er den såkalte Accenture-rapporten fra 2010, den såkalte Politianalysen fra 2013 (NOU 2013:9) og «Evaluering av Politidirektoratet» (Difi Rapport 2013:3). Disse rapportene har vært viktig bakgrunnsinformasjon for denne kvalitetssikringen.

[1] Brosjyre fra POD om Merverdiprogrammet, s.1

[2] Brosjyre fra POD om Merverdiprogrammet, s.3

2 Prosjektstyring og porteføljestyring

Dette kapittelet dokumenterer for utviklingsområdet «Prosjektstyring / Porteføljestyring»;

- evalueringskriteriene som ligger til grunn for vurderingen av status
- oppnådd status per utviklingstiltak
- en samlet evaluering av utviklingsområdet, herunder gjennomgang av fellesfunn for hele utviklingsområdet
- anbefalte tiltak for utviklingsområdet

EKS tar i denne vurderingen utgangspunkt i det som kan kalles beste praksis i prosjektstyring. En prosjektmodell av beste praksis må omhandle

- *Bestillers premisser: effektmål & suksesskriterier, eiers rammebetingelser, eiers krav til løsning, identifikasjon av aktører og interessenter*
- *Gjennomføringsstrategi: brukerkrav, resultatmål, WBS, milepæler, kvalitetsplan, budsjett, organisasjonsplan med klare styringslinjer og rapporteringsmønster, usikkerhetsanalyse, kritiske suksessfaktorer, bemanning (oppgavefordeling på ressurser), kompetansekrav til de ulike ressursene, gevinstrealisering/nytte, plan for erfaringsoverføring, grensesnitt mot andre prosjekter, informasjonsstrategi*

For alle praktiske formål må dette omhandles i prosjektets styringsdokument. De fleste temaene i ovenstående oppstilling er selvforklarende. Når det gjelder noen av begrepene kan det være formålstjenlig med en særskilt definisjon.

Suksesskriterium: Med suksesskriterium menes her eiers kriterium for at prosjektet skal oppfattes som suksess når det er gjennomført. Det dreier seg ikke om å nå resultatmålene, noe som må være en uttrykt forutsetning, men en subjektiv vurdering av oppfatningene til de målgrupper som eier mener er av særlig betydning. Å definere et eller flere suksesskriterier er meget nyttig som hjelpemiddel i prioritering av prosjektressursene for å oppnå tilsiktet effekt.

Gevinstrealisering/nytte: Med gevinstrealisering/nytte menes her hvilke gevinster (materielle eller immaterielle) eller hvilken nytte som skal oppnås etter gjennomført prosjekt og som samsvarer med prosjektets hensikt.

2.1 Evalueringskriterier for status

For å kunne verifisere i hvilken grad prosjektstyring og porteføljestyring praktiseres på en hensiktsmessig måte i de aktuelle prosjekter, er det behov for å etablere et sett av evalueringskriterier. EKS velger å ta utgangspunkt i det man kan kalle beste praksis i prosjektstyring.

Prosjektmodellen er vedtatt og tatt i bruk

For at EKS skal kunne vurdere dette tiltaket må det først verifiseres om prosjektmodellen i seg selv er i samsvar med beste praksis. I tillegg må det foreligge:

- Godkjent styringsdokumentmal
- Styringsdokument for det enkelte prosjekt med angivelse av hvem som gir styringssignaler og hvordan det rapporteres

- Oversikt over
    - hvem som har tatt prosjektmodellen i bruk
    - rapporter og protokoller som bekrefter at styringsgruppe er i funksjon

God oversikt over alle prosjekter (PDMT, Oslo, Kripos, etc.)

Med begrepet «god» mener EKS:

- Systematisk oversikt over alle prosjekter, med beskrivelse av nøkkeldata
- Oversikten må være komplett og løpende oppdatert
- Det skal foreligge en oversikt over omfang, ressursbehov, treffpunkter i organisasjonen, milepæler lagt ut i tid, prioriterte resultatmål, gevinster leveransene skal muliggjøre, avhengigheter
- Oversikten må beskrive grensesnitt mot alle andre relevante prosjekter.

Styringsgruppene opererer iht. mandat i prosjektmodell

For at EKS skal kunne verifisere at styringsgruppene opererer iht. mandat i prosjektmodell må det foreligge:

- Mandater for styringsgruppene
- Sammensetning av styringsgruppene
- Protokoller fra styringsgruppemøter.

Modell for porteføljestyring er etablert

For at EKS skal kunne verifisere at modell for porteføljestyring etablert må det foreligge:

- en modell for porteføljestyring, dokumentert gjennom mal for styringsdokument for porteføljen
- møteprotokoller som dokumenterer at porteføljestyringsorganisasjonen er i funksjon
- kriterier og prosedyrer for seleksjon, avvikling og prioritering/omprioritering.

Prosjektmodellen er implementert i alle prosjekter

For at EKS skal kunne verifisere at prosjektmodellen er implementer i alle prosjekter, må det foreligge:

- Oversikt over alle prosjekter
- Styringsdokumenter, rapporter og møtereferater for alle prosjektene må foreligge.

Porteføljestyringsfunksjonen er etablert, prosjektstatus konsolideres

For at EKS skal kunne verifisere at *Porteføljestyringsfunksjonen er etablert og prosjektstatus konsolidert*, må det foreligge:

- Porteføljeoversikt
- Systemer og rutiner for porteføljestyring er etablert og tatt i bruk
- Styringsgruppe må være i funksjon
- Rapporter og møtereferater som viser status og evt. forslag til korrektive tiltak for å sikre måloppnåelse.

2.2 Status

Dette kapittelet redegjør for kartlagt status med hovedfunn innenfor utviklingsområdet «Prosjekt- og porteføljestyring». En oppsummert status etterfølges av en mer detaljert status per tiltak. Dokumentasjonen er ikke uttømmende, men skal gi forklaringskraft til etterfølgende evaluering og anbefalte tiltak. Underliggende detaljer er ikke referert direkte i statusredegjørelsen, men er i noen grad behandlet under evalueringen senere i denne rapporten.

Tabell 1: Overordnet status med hovedfunn «Trinn 2» tiltak Prosjekt- og porteføljestyring

TILTAK	STATUS	HOVEDFUNN
Prosjektmodell besluttet og tatt i bruk på utvalgte prosjekter	Planlegging & modning Påbegynt	**Prosjektmodellen** er mangelfull i forhold til beste prosjektstyringspraksis og bør kompletteres med suksesskriterier og overordnede krav. Begrepet rammebetingelse er misforstått ved at resultatmål tid, kost, kvalitet kalles rammebetingelser. Gjeldende prosjektmodell er delvis **tatt i bruk** på deler av porteføljen, men med varierende kvalitet av styringsdokumentene.
God oversikt over alle prosjekter (PDMT, Oslo, Kripos, etc.)	Planlegging & modning Påbegynt	Det foreligger **god oversikt** over alle prosjekter i POD/PDMT, men for øvrig ikke en oppdatert oversikt. Uheldig at det ikke budsjetteres med internressurser i alle prosjekter – dette gjør det vanskelig å få oversikt over omfang/belastning.
Styringsgruppene operer iht. mandat i prosjektmodell	Planlegging & modning Påbegynt	Styringsgrupper etablert i varierende grad. Opererer delvis i tråd med mandat, men noen grupper har utfordringer ift. å utøve styring i praksis, det vil si å operasjonalisere mandatet. Uklart om ressurser og myndighet i tilstrekkelig grad følger mandatet. Rapportering og styringsgruppemøter er mangelfullt dokumentert.
Modell for porteføljestyring er etablert	Planlegging & modning Påbegynt	Modell etablert for nye initiativ i 2013 innen IKT. Gode erfaringer med dette. POD utvider til å gjelde tidligere påbegynte prosjekter i 2014. Har planer om å etablere modellen (med tilpasninger) for virksomhetsstyring i 2014. Har erfaring med at mange prosjekter har en liten andel IKT og trenger både IKT og virksomhetsperspektiv i porteføljestyringen.

Tabell 2: Overordnet status med hovedfunn «Trinn 3» tiltak Prosjekt- og porteføljestyring

TILTAK	STATUS	HOVEDFUNN
Prosjektmodellen er implementert i alle prosjekter – trinn 3 tiltak	Planlegging & modning Ikke påbegynt	Har klare planer om implementering av prosjektmodellen i alle prosjekter.
Porteføljestyringsfunksjonen er etablert, prosjektstatus konsolideres – trinn 3 tiltak	Planlegging & modning Påbegynt	Har påbegynt etablering av porteføljestyringsfunksjonen for IKT, vellykket så langt, er i ferd med å utvide med virksomhetsrelaterte prosjekter og løfte porteføljestyringsfunksjonen organisatorisk slik at den rapporterer direkte til ledelsen i POD.

2.2.1 Prosjektmodell besluttet og tatt i bruk på utvalgte prosjekter – trinn 2 tiltak

Bakgrunn: I mandatet for utarbeidelse av prosjektmodellen oppgis det at målet med prosjektmodellen er «å styrke etatens evne til å gjennomføre prosjekter gjennom en enhetlig måte å igangsette, gjennomføre og avslutte prosjekter». POD har ikke hatt noen prosjektmodell tidligere, mens PDMT har benyttet en prosjektmodell for

prosjektgjennomføring som i stor grad ligner på prosjektgjennomføringsdelen av den prosjektmodellen som nå gjelder i Politiet. Prosjektmodellen ble formalisert i august 2013, og den er basert på Difis prosjektveiviseren 2.0 og Prince2.

Overordnet status for tiltaket: Tiltaket oppfattes som påbegynt. Oppnådd modenhet vurderes til å være i tidlig fase av nivået «Planlegging & modning».

Hovedfunn: Gjeldende prosjektmodell er delvis tatt i bruk på deler av porteføljen, med varierende kvalitet. Særlig behov for å revurdere rapporteringsrutiner.

- Seks prosjekter fases over til å bruke prosjektmodellen. Disse prosjektene er i tidlig fase, og det er dermed ikke kjørt en fullstendig pilot på prosjektmodellen fra idé til levering. Erfaringer med bruk av prosjektmodellen er derfor begrenset.
- Prosjekter som allerede var i gang da prosjektmodellen før prosjektmodellen ble formalisert, overføres ikke til ny prosjektmodell i 2013, men flere av disse prosjektene jobber med å ta modellen i bruk. Merverdiprogrammet benytter ikke prosjektmodellen, men er pålagt å følge Finansdepartementets regime. Merverdiprogrammet hevder at dette er «identisk med Politiets modell»[3] noe EKS ikke kan være enig i, dog er det klare likhetstrekk mellom modellene. Fokus bør være på hvordan modellen benyttes og følges opp i praksis
- Rapporteringsregimet er planlagt lagt om for å tilpasses porteføljestyringen.
    - Periodiske rapporter er mangelfulle
    - Referater fra styringsgruppemøter er mangelfulle
- Ikke komplette styringsdokumenter, og krav er mangelfullt behandlet
- Noe kursing i prosjektmodellen. Kursene kjøres av interne ressurser. Funn fra intervjuer tilsier at det er ønskelig med mer tid til kursing.

2.2.2 God oversikt over alle prosjekter (PDMT, Oslo, Kripos, etc.) – trinn 2 tiltak

Bakgrunn: Politiet har ikke noe prosjektkontor med oversikt over alle prosjektene. Det settes i gang prosjekter på lokalt initiativ. Blant annet er det rundt 700 initiativ på gang ute i distriktene. Disse i tillegg til ca. 230 initiativ underlagt Endringsprogrammet og initiativer i IKT-avdelingen.

Overordnet status for tiltaket: Tiltaket er i planleggings- og modningsfasen. Det eksisterer en oversikt over alle prosjekter i POD/PDMT, så tiltaket ansees som påbegynt.

Hovedfunn: God oversikt over prosjekter i POD og PDMT. Det budsjetteres ikke med internressurser, noe som gjør det vanskelig å få oversikt over omfang/belastning.

- Gjennom intervjuer har EKS blitt informert om at POD med ordet god oversikt mener at man skal ha oversikt over hvilke prosjekter som pågår, prosjektstatusen og hvilken fase man er i. Oversikten skal kunne bidra som underlag for beslutninger, samt styring og prioritering av prosjekter.
- Det eksisterer en oversikt over prosjektene i POD og PDMT. Utover disse prosjektene har det blitt gjennomført en kartlegging av alle de ca. 900 kjente prosjektene, men denne oversikten har ikke blitt oppdatert.
- Alle prosjekter budsjetterer ikke med internressurser, og det finnes heller ikke noe avhengighetskart over prosjektene og deres grensesnitt. Det betyr at omfang og hvor/hvordan prosjektene treffer organisasjonen er mangelfullt kartlagt. Et eksempel på god ressursplanlegging i et prosjektforslag er

[3] Tilbakemeldingsbrev v 1 0.pdf, datert 04.11.2013

Prosjektforslag LIMS 041. Intern ressurskoordinering er hyppig nevnt som risikofaktor i prosjektrapporter. Beslutningsveier knyttet til bruk av internressurser varierer og interne ressursmidler til bruk i prosjekter går via ulike kanaler.

- Funn fra intervjuer er at det jobbes med å få opp et dashbord med statusrapportering. Ambisjonen er at prosjektene skal bidra med nødvendig informasjon innen november.
- EKS har i liten grad funnet milepælsplaner og statusrapporteringer som tydeliggjør avvik i forhold til plan.
- Konseptfasen og gevinstrealiseringsfasen er nye i prosjektmodellen og trenger tid til modning.
- Det er etter det EKS har blitt fortalt for første gang etablert en kost-nytte analyse som en del av beslutningsunderlaget for et prosjekt i tidlig fase. Dette er en meget viktig og positiv milepæl, men illustrerer at det er et stykke frem til at beste praksis prosjektstyring etter prosjektmodellen er innarbeidede rutiner.

2.2.3 Styringsgruppene opererer iht. mandat i prosjektmodellen – trinn 2 tiltak

Bakgrunn: Medlemmene av styringsgruppene synes historisk å ha hatt mer fokus på å få informasjon enn å delta aktivt i styringen. Nå er det økt fokus på eierstruktur/eierstyring, og deltagerne i styringsgruppene skal nå innta en mer aktiv rolle.

Overordnet status for tiltaket: Tiltaket er påbegynt, da styringsgrupper i varierende grad er etablert. Oppnådd modenhet vurderes til stadiet «Planlegging & modning».

Hovedfunn: Styringsgrupper er etablert i varierende grad. De opererer delvis i tråd med mandatet, men noen grupper har utfordringer med å operasjonalisere mandatet.

- POD har oppgitt EKS at styringsgrupper skal dannes for alle prosjektene. Disse er plassert under POD, som eier prosjektene.
- Mandatet til styringsgruppene står beskrevet i styringsdokumentet. Den generelle beskrivelsen er «styringsgruppens medlemmer er sammen ansvarlige for å påse at prosjektet gjennomføres i henhold til besluttet styringsdokumentasjon». I tillegg skal de spesifikke ansvarsoppgavene til styringsgruppene beskrives for hvert enkelt prosjekt.
- Styringsgruppene opererer delvis i tråd med mandatet, men enkelte grupper har utfordringer når det kommer til å utøve styring i praksis (operasjonalisere mandatet). Uklart om ressurser og myndighet i tilstrekkelig grad følger mandatet.
- Rapportering og styringsgruppemøter er mangelfullt dokumentert
- Det er gjennomført en halv dags opplæring i konseptfasen og en halv dags opplæring i bestillerrollen og eierstyring.

2.2.4 Modell for porteføljestyring er etablert – trinn 2 tiltak

Bakgrunn: Man startet porteføljestyringen for ca. ett år siden. I overgangen mars/april var det frist for innsendelse av prosjektidéer. Det ble sendt inn 51 forslag, som ble vurdert av arkitekter i PDMT og IKT-avdelingen i POD. Resultatet av dette var at syv initiativ ble tatt inn i konseptfasen. Disse ble gitt mandat til å utarbeide prosjektforslag, og fristen for innsendelse av prosjektforslagene var i overgangen september/oktober.

Overordnet status for tiltaket: Tiltaket er påbegynt, og modenheten ansees å være på nivået «Planlegging & modenhet». For nye IKT-initiativ er man nære «Kontroll – kapabilitet og risiko». Utviklingen er meget positiv.

Hovedfunn: Porteføljemodell for nye initiativ innen IKT er etablert. Erfaringer tilsier at både IKT- og virksomhetsperspektivet trengs i porteføljestyringen.

- Porteføljestyringen for 2013 er avgrenset til IKT-tiltak som iverksettes fra POD. EKS er blitt informert om at det kan være utfordrende å skille på hvilke initiativer som skal porteføljestyres, da IKT inngår i mange av prosjektene, men er sjelden en dominerende andel.
- Det oppgis at det er planer om å tilpasse modellen for porteføljestyringen til virksomhetsstyring og det er tilsatt en ressurs som skal jobbe dedikert med porteføljestyring av virksomhetsprosjekter.
- Merverdiprogrammet er ikke underlagt porteføljen per 2013, men dersom porteføljestyringen skal omfatte hele virksomheten, vil også Merverdiprogrammet bli underlagt porteføljen.
- Forvaltningsinitiativ oppgis å skulle styres utenom porteføljen, men på dette området er modellen ikke klar ennå.
- Forankringen og eierskapet i ledergruppen når det gjelder målene porteføljen skal innrettes etter oppleves som langt bedre nå enn for ett år siden.
- Totalporteføljen av prosjekter er ikke balansert.

2.2.5 Prosjektmodellen er implementert i alle prosjekter – trinn 3 tiltak

Bakgrunn: Foreløpig benytter kun et utvalg prosjekter prosjektmodellen. Seks prosjekter i tidlig fase/planleggingsfasen fases over til å bruke prosjektmodellen. I tillegg skal de syv initiativene, som gjennom porteføljestyringen ble tatt inn i konseptfasen, benytte prosjektmodellen.

Overordnet status for tiltaket: Tiltaket er ikke påbegynt, men modenheten på tiltaket er på nivået «Planlegging & modenhet».

Hovedfunn: Det er klare planer om implementering av prosjektmodellen i alle prosjekter.

- Prosjekter som var i gang før prosjektmodellen ble formalisert, overføres ikke til å bruke prosjektmodellen.
- Ambisjonen er at alle nye prosjekter skal benytte seg av prosjektmodellen
- Til nå har fokus på utrulling av prosjektmodellen kun vært i POD og PDMT

2.2.6 Porteføljestyringsfunksjonen er etablert, prosjektstatus konsolideres – trinn 3 tiltak

Bakgrunn: Porteføljestyringen begynte for ca. ett år siden. Porteføljen er for 2013 avgrenset til IKT tiltak som iverksettes fra POD.

Overordnet status for tiltaket: Tiltaket oppleves å være i modenhetsfasen «Planlegging & modning». Tiltaket er påbegynt.

Hovedfunn: Så langt vellykket etablering av porteføljestyringsfunksjon for IKT. Planer om å utvide med virksomhetsrelaterte prosjekter.

- Hvert prosjekt rapporterer til sin styringsgruppe, og deretter sammenstilles det av porteføljeforvalter

- Tett og nær dialog med politiledelsen er en nødvendighet for å utøve porteføljestyringsfunksjonen.
- Tett dialog med fageksperter er viktig for evalueringen av initiativene og dialogen med fagmiljøene i etterkant av evalueringen
- POD er i ferd med å løfte porteføljestyringsfunksjonen organisatorisk slik at den rapporterer direkte til ledelsen i POD.
- Planer for 2014 om å tilpasse modellen for porteføljestyring til å omfatte virksomhetsrelaterte prosjekter.

2.3 Evaluering

Evalueringen bygger på det foreliggende materialet. For at et styringsdokument skal gi en fullgod styringsbasis, må en rekke parametere fastlegges. Fordi de fleste prosjekter involverer mange personer, er det viktig at disse parameterne nedfelles i et felles dokument slik at alle kan bidra til god prosjektstyring på det samme grunnlaget. Selv om mesteparten av dette foreligger, vil allikevel dokumentet kunne karakteriseres som mangelfullt, spesielt der hvor selv en liten andel av sentrale parametere ikke er fastlagt. (En kjede er ikke sterkere enn det svakeste leddet). Dette innebærer at krav til kvaliteten i styringsdokumentet, selv i en tidlig fase av prosjektet, må settes meget høyt.

Mye prosjektsystematikk er innført, men det gjenstår en del når det gjelder implementering av en fullverdig prosjektmodell og praktiseringen av denne i de enkelte prosjektene.

Styringsgrunnlaget kommer best til uttrykk i et styringsdokument som nevnt i begynnelsen av kapittelet. Det er derfor viktig at ledelsen er spesielt oppmerksomme på dette. Organisasjonen har tatt en prosjektmodell i bruk på enkelte prosjekter, og det vises stor interesse for å følge opp denne, men i en del prosjekter har man ikke satt av tilstrekkelig tid og/eller ressurser for å etablere og komplettere styringsdokumentet til et kvalitetsnivå hvor dette blir et reelt styringsdokument for organisasjonen.

For at et styringsdokument skal understøtte fullgod prosjektstyring, må det gjennomarbeides og godkjennes tidlig i prosjektprosessen. Det synes som om prosjektbestiller/-eier har definert klare mål og premisser (bortsett fra suksesskriterier), mens prosjektleder ikke har redegjort for gjennomføringsstrategien i like tydelig grad.

Hovedelementene i EKS´ evaluering kan oppsummeres slik:

Prosjektmodell og styringsdokument

- Prosjektmodellen mangler elementer i forhold til beste prosjektstyringspraksis.
- Gjeldende prosjektmodell er tatt delvis i bruk på deler av porteføljen, men med varierende kvalitet av styringsdokumentene.

Prosjektetablering

- Det foreligger ingen oversikt som viser i hvilken grad porteføljen av prosjekter er nødvendig og tilstrekkelig for å oppnå den tilsiktede modenhet.
- Det foreligger ingen komplette styringsdokumenter for de etablerte prosjektene.

Prosjekt- og porteføljestyring, samt oppfølging

- Det fremgår ikke klart i hvilken grad styringsgruppene har etablert et godt styringsgrunnlag og om de har sikret gode rutiner og oppfølging, både på enkelt prosjekter og på porteføljenivå.

- Styringsgrupper er etablert i varierende grad. De opererer delvis i samsvar med mandat, men noen grupper har utfordringer ift. å utøve styring i praksis, det vil si å operasjonalisere mandatet. Uklart om ressurser og myndighet i tilstrekkelig grad følger mandatet.
- Rapportering og styringsgruppemøter foreligger ikke i det omfang god praksis tilsier
- Det er en svakhet ved prosjektregimet at det ikke budsjetteres med internressurser i alle prosjekter – dette gjør det vanskelig å få oversikt over faktisk behov for ressurser over tid.

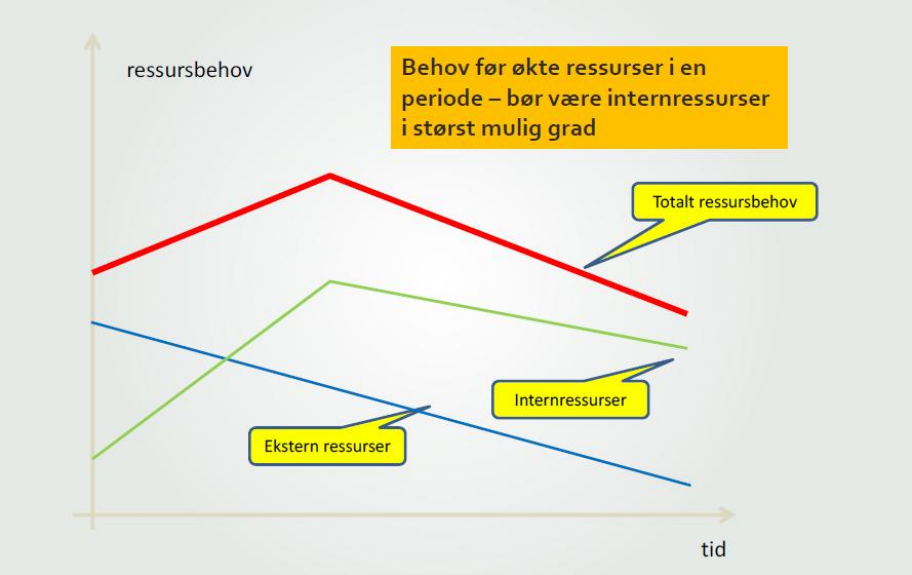
2.4 Anbefaling

1. **Prosjektmodell og styringsdokument**

Concepts veileder for styringsdokument legges til grunn som retningsgivende for modellens struktur. Det bør avsettes tid og ressurser til kurs i etablering av styringsdokumenter og bruk av dem. Revisjon av styringsdokumentene og rapporteringsrutiner er nødvendig. Styringsdokumentene bør underlegges en intern kvalitetssikringsrutine med periodiske kontroll- og revisjonspunkter. Det bør i særlig grad fokuseres på effektmål og suksesskriterier, bestillers rammer og krav og grensesnitt mot tilstøtende prosjekter.

2. **Prosjektetablering**

For de enkelte prosjektene og for porteføljen bør det etableres ressursplaner som dekker både interne og eksterne ressurser og viser planlagt ressursbehov helt frem til tilsiktet effekt er oppnådd eller prosjektene termineres. Ressursplanene må også spesifisere kompetansekravene til de enkelte ressursene.



Figur 3: Ressursbehov

3. **Prosjekt- og porteføljestyring, samt oppfølging**

Det må etableres en komplett oversikt over omfanget og ressursbehovet prosjektporteføljen medfører. Porteføljen må balanseres i tid, omfang og ressursbruk, slik at det blir et akseptabelt forhold mellom risiko og kapabilitet. Fremdrift og status må måles i forhold til milepæler og ikke bare i forhold til faser. Basert på denne oversikten

bør utvalget av prosjekter vurderes for kompletthet i forhold til å sikre tilsiktet modenhet i organisasjonen

Det er behov for å etablere en møteplass for å synkronisere prosjektstatus opp mot strategi, portefølje, ressurs og budsjett. Oversikten over kostnadsnøkler er mangelfull og bør kompletteres. Ressurskoordineringen bør styrkes

Det bør avsettes ressurser til faglig støtte og oppfølging av den enkelte styringsgruppe både for porteføljen og for de enkelte prosjektene.

Det må innskjerpes at man følger fastlagte rutiner for rapportering, behandling i styringsgrupper og tilbakemelding til prosjektleder.

Det bør i rapportering og oppfølging i særlig grad fokuseres på prioriterte tiltak og prognose for å oppnå tilsiktet effekt

3 IKT-styring

Dette kapitlet dokumenterer for utviklingsområdet «IKT-styring (utover prosjekter)»;

- evalueringskriteriene som ligger til grunn for vurderingen av status
- oppnådd status per utviklingstiltak
- en samlet evaluering av utviklingsområdet, herunder gjennomgang av fellesfunn for hele utviklingsområdet.
- anbefalte tiltak for utviklingsområdet

Merk at vi har valgt å dokumentere om IKT styringsmodell er operasjonalisert og velfungerende i form av status og som en del av den samlete evalueringen av utviklingsområdet.

EKS har lagt følgende overordnete forståelse av «IKT-styring» (engelsk: «IT Governance») til grunn:

> *«IKT-styring er strategisk og taktisk beslutningstaking om effektiv bruk av IKT slik at organisasjonen når sine strategiske og operative mål. Det medfører utarbeidelse av styrings- og beslutningsunderlag, beslutningstaking og oppfølging av beslutninger, vedrørende relevante strategiske og operative mål, leveranser, prosesser, mennesker og teknologi»*

3.1 Evalueringskriterier for status

Evalueringskriterier for status er utarbeidet med utgangspunkt i den generelle tilnærmingen til kartlegging av status per utviklingstiltak. Evalueringskriterier er definert innen gruppene «planlegge», «utføre», «kontrollere» og «korrigere». Tilnærmingen som ligger til grunn for definisjonen av de generelle evalueringskriteriene for status ferdigstillelse er tidligere beskrevet i kapittel 1.2.1.

Grad av oppnådd status modenhet er klassifisert i henhold til modellen som presentert under kapittel 1.2.2.

Operasjonalisering og grad av velfungerende IKT-styringsmodell

For evaluering av status operasjonalisering og grad av velfungerende IKT-styringsmodell har vi spisset de generelle evalueringskriteriene for status som følger:

Planlegge	• **Struktur & møteplasser** definert (formelt med mandat) • Alle relevante, **sentrale begreper** er definert og likt forstått av alle som berøres av tiltaket
Utføre	• **Oppgavene** i **virksomhetsmodellen** med særlig relevans for IKT-styringen er fordelt (formalisert) • **Relevante prosesser** er beskrevet i henhold til definert standard og reelle behov i organisasjonen
Kontrollere	• **Ansvar** for beslutninger, møteplasser og prosesser er **avklart** (360° tilnærming) • **Oppgavene** bemannet og idriftsatt **i henhold til beskrivelse**
Korrigere	• Kunne håndtere **avvik/endringer** og drive prosess for **kontinuerlig forbedring**

3.2 Status

Dette kapitlet redegjør for kartlagt status med hovedfunn innenfor utviklingsområdet «IKT-styring (utover prosjekter)». En oppsummert status etterfølges av en mer detaljert status per tiltak. Dokumentasjonen er ikke uttømmende, men skal gi forklaringskraft til etterfølgende evaluering og anbefalte tiltak. Underliggende detaljer er ikke referert direkte i statusredegjørelsen, men er i noen grad behandlet under evalueringen senere i denne rapporten.

Tabell 3: Overordnet status med hovedfunn «Trinn 2» tiltak IKT-Styring (utover prosjekter)

TILTAK	STATUS	HOVEDFUNN
IKT-styringsmodellen er iverksatt (noen faggrupper etablert)	Planlegging & modning. Ferdigstilt, men under omfattende revidering	Gjeldende styringsmodell er iverksatt med varierende kvalitet. Den er nå under revisjon.
PODs rolle som premissgiver avklart	Planlegging & modning. Påbegynt	PODs rolle som premissgiver er delvis avklart, men mye arbeid gjenstår før rollen som premissgiver kan sies å være på plass.
Kapasitet/kompetanse i IKT-seksjon på plass	Planlegging & modning. Påbegynt	Kapasitet/kompetanse i den tidligere IKT-seksjonen i POD, nå IKT-avdelingen i POD er betydelig styrket (fra 3 til 8 internressurser), men tilstrekkelig kapasitet/kompetanse er ikke på plass.
Livsyklusplaner for applikasjoner etablert	Planlegging & modning. Påbegynt	Kun teknisk underlag er etablert for utvalgte applikasjoners livsyklusplaner.
God oversikt over alle bestillinger til PDMT	Kontroll - kapabilitet og risiko Ferdigstilt, men bør vedlikeholdes	I den grad begrepene «god oversikt» og «bestilling» er klart definert, finnes en historisk oversikt over bestillinger til PDMT.
Samhandlingsmodellen (instruksen) mellom direktoratet og PDMT er revidert	Planlegging & modning. Påbegynt	IKT-avdelingen har fått nytt mandat som legger føringer for revisjon av samhandlingsmodellen. En formell revisjon av instruksen har ikke vært prioritert som et enkeltstående tiltak.
Sourcingstrategi foreligger	Planlegging & modning. Ferdigstilt	Sourcingstrategien er vedtatt og godkjent. Den bør revideres for å kunne bli et reelt verktøy.

Tabell 4: Overordnet status med hovedfunn «Trinn 3» tiltak IKT-Styring (utover prosjekter)

TILTAK	STATUS	HOVEDFUNN
Differensierte SLA avtaler foreligger	Problemerkjennelse. Påbegynt.	Behandlet på overordnet nivå i POD/PDMT. Overordnet mål om at et sett av prioriterte SLA-avtaler er på plass i 2014.
Oppgradert prosess tilknyttet forvaltning av IKT-løsningene slik at behov fra IKT-brukere (distr./særorgan) tilkommer systemeiere og produktledere i PDMT	Problemerkjennelse. Påbegynt	Arbeidet med å etablere én felles systemforvaltningsprosess er startet med mål om å ha en første versjon av modellen klar i løpet av høsten 2013. Det vil ta flere år å utvikle kapasitet og kompetanse til å utøve denne prosessen fullt ut.
Implementering av sourcingstrategi iverksatt	Problemerkjennelse Påbegynt.	Vesentlige forutsetninger for planene er ikke til stede (ref. punkt 1.2.2). Arbeidet vil ta flere år. For 2013 er fokuset Merverdiprogrammets kontraktstrategi.

IKT-funksjonens organisasjonsmessige tilknytning i direktoratet er vurdert og besluttet	Planlegging & modning Påbegynt	IKT-avdelingen har fått ansvar for «etatsledelsen» av IKT i etaten. Det vil ta flere år å utvikle kapasitet og kompetanse til å utøve dette ansvaret fullt ut.

3.2.1 IKT-styringsmodellen er iverksatt (noen faggrupper etablert) – trinn 2 tiltak:

Bakgrunn: Arbeidet med å iverksette IKT-styringsmodellen har pågått siden den ble godkjent i 2009. Betydelig innsats er lagt ned, og erfaring er høstet. Sentrale posisjoner i Politiet har vilje til, innsikt i og forståelse for behovet av IKT-styring. I lys av erfaringene med bruk av modellen til nå, behovet for større grad av integrering av IKT-styringen i Politiets virksomhetsstyring, samt ny organisasjonsmessig tilknytning av IKT-funksjonen fra høsten 2013, er IKT-styringsmodellen under omfattende revidering.

Overordnet status: Tiltaket som formulert er ferdigstilt, men tiltakets resultat er under omfattende revidering. Oppnådd modenhet vurderes til nivå «Planlegging & modning».

Hovedfunn: Gjeldende IKT-styringsmodell er iverksatt med varierende kvalitet. Den er nå under revisjon:

- Verdifulle erfaringer er høstet og har vært anvendt i kontinuerlig forbedring av den gjeldende modellen, og nå i den pågående revisjonen av IKT-styringsmodellen.
- Noen fora har ikke fungert i henhold intensjonen, eller har ikke blitt gjennomført på grunn av manglende kapasitet hos nøkkelpersoner
- Felles forståelse av sentrale begreper som «IKT-strategi», «IKT-styring», «System» og «Applikasjon» er mangelfull.
- Styrings- og beslutningsunderlag for at IKT-styringsmodellen kan fungere, som Tjenestekatalog med SLA og status SLA, er ikke på plass
- Uavklarte styrings- og rapporteringsveier samt utnyttelse vis-a´-vis distrikter og særorganer, for den samlede IKT kompetanse og ressurser i Politiet.
- Etter at IKT-styringsmodell er revidert, skal den innføres med nye krav til styringsstruktur, roller (eks «Systemeier»), beslutningsområder, beslutningsfullmakter, styrings- og beslutningsunderlag og oppfølging av beslutninger. Deretter bør samspillet mellom de sentrale aktørene i modellen utvikles og modnes. Modning og utvikling av interaksjonen mellom aktørene i IKT-styringsmodellen er en læringsprosess som tar tid. Dette er også aktiviteter som er en del av etableringen av IKT-styringsmodellen.

3.2.2 PODs rolle som premissgiver avklart – trinn 2 tiltak:

Bakgrunn: Behov for bedring av samarbeidsforholdene mellom POD som premissgiver og virksomhetsområde IKT i PDMT (intern IKT-leverandør) ble påpekt i 2010. PODs rolle som premissgiver har i ettertid gjennomgått en vesentlig, positiv utvikling. Det er truffet flere tiltak for å tydeliggjøre rolle- og ansvarsfordeling og gjensidige forventninger med intern IKT-leverandør, samt for å bedre dialogen og samhandlingen. I 2013 medfører imidlertid nytt mandat for IKT-funksjonen i POD og ny sourcingstrategi nye krav til PODs rolle som premissgiver. Dette gjelder både rollen som premissgiver til intern IKT-leverandør og rollen som effektiv premissgiver i grensesnittene med resten av Politiets organisasjon (distrikter og særorgan).

Overordnet status: Tiltaket er påbegynt. Oppnådd modenhet vurderes til nivå «Planlegging & modning».

Hovedfunn: PODs rolle som premissgiver er delvis avklart, men mye arbeid gjenstår før rollen som premissgiver kan sies å være på plass.

- IKT-avdelingen har blitt etablert i POD og bemanningen er doblet fra våren 2012.
- IKT-direktør har fått mandat til å styre virksomhetsområde IKT i PDMT
- Felles forståelse av sentrale begreper er mangelfull, og da er det uklart hva som skal til for å fylle rollen som premissgiver. Av det følger at det heller ikke foreligger en konkret gjennomføringsplan med tilhørende ressurser, og plan for etablering av grensesnitt.
- «Større» bestillinger må nå godkjennes av IKT-direktør før virksomhetsområde IKT i PDMT kan bruke tid og ressurser.
- POD IKT planlegger en betydelig økning av kompetanse og kapasitet for å kunne ivareta sin premissgiverrolle, i tett dialog med berørte parter.

3.2.3 Kapasitet/kompetanse i IKT-seksjon på plass – trinn 2 tiltak:

Bakgrunn: Etablering av kapasitet og kompetanse i IKT-seksjonen bør sees i sammenheng med ny organisasjonsmessig tilhørighet og nytt mandat for IKT-funksjonen i POD høsten 2013. Dette medfører nye krav til kompetanse og kapasitet. IKT-seksjonen er blitt en IKT-avdeling, der IKT-direktøren har plass i PODs ledergruppe

Overordnet status: Tiltaket er påbegynt. Oppnådd modenhet vurderes til nivå «Planlegging & modning».

Hovedfunn: Kapasitet/kompetanse i den tidligere IKT-seksjonen i POD, nå IKT-avdelingen i POD er betydelig styrket (fra 3 til 8 internressurser), men tilstrekkelig kapasitet/kompetanse er ikke på plass

- Kapasitet/kompetanse i den tidligere IKT-seksjonen i POD, nå IKT-avdelingen i POD er doblet fra våren 2012
- IKT-direktør er ansatt med plass i PODs ledergruppe
- Behovet for kapasitet anslås forsiktig til 30 årsverk inkludert dagens 8
- Grensesnitt og ansvarsfordeling må defineres og drøftes, noe som igjen kan gi kilde til behov for annen type kompetanse, og/eller mer kapasitet.

3.2.4 Livsyklusplaner for applikasjoner etablert – trinn 2 tiltak:

Bakgrunn: Livsyklusplaner for applikasjoner er en del av den langsiktige planleggingen av forvaltningen av IKT-applikasjonsporteføljen, med blant annet en oversikt over fremtidig vedlikeholds- og investeringsbehov.

Overordnet status: Tiltaket er påbegynt. Oppnådd modenhet vurderes til nivå «Planlegging & modning».

Hovedfunn: Overordnet status: Kun teknisk underlag er etablert for utvalgte applikasjoners livsyklusplaner.

- Etaten har et sted mellom 150 og 350 applikasjoner, avhengig av hvordan man definerer begrepet «applikasjon»
- Modningsarbeidet har avdekket at en forvaltningsmodell med involvering av fagsiden må på plass før livssyklusplaner kan etableres
- Arbeidet har til nå vært fokusert på teknisk nivå i virksomhetsområdet IKT i PDMT.
- Det foreligger en måldato for ferdigstillelse i 4Q2013

3.2.5 God oversikt over alle bestillinger til PDMT – trinn 2 tiltak:

Bakgrunn: Historisk har bestillinger fra POD til PDMT vært av varierende kvalitet og bestillingsprosessen ukoordinert, forhold som har vært påpekt i tidligere kvalitetssikringsrapporter. Området har hatt betydelig fokus over en lengre periode.

Overordnet status: Tiltaket er ferdigstilt, men bør vedlikeholdes. Oppnådd modenhet vurderes til nivå «Kontroll - kapabilitet og risiko».

Hovedfunn: Overordnet status: I den grad begrepene «god oversikt» og «bestilling» er klart definert finnes en historisk oversikt over bestillinger til PDMT. Tiltaket er delvis ferdigstilt.

- En historisk oversikt over alle bestillinger til PDMT siste 5 år med status er fremskaffet
- Ny prosjektmodell og porteføljestyringsmodell har ført til betydelig bedre og færre bestillinger til PDMT
- Det er ikke brakt på det rene at ny bestillingsrutine fører til at det finnes en oppdatert, samlet oversikt over alle bestillinger til PDMT
- PDMT har ikke oversikt over samlet ressursbruk (kompetanse og kapasitet) som følger av bestillingene

3.2.6 Samhandlingsmodellen (instruksen) mellom direktoratet og PDMT er revidert – trinn 2 tiltak:

Bakgrunn: Behovet for en revidert samhandlingsmodell (instruksen) mellom POD og PDMT bør sees i sammenheng med at virksomhetsområde IKT i PDMT var en del av det tidligere særorganet PDMT, som opphørte som særorgan høsten 2013. I samme periode fikk POD IKT etatsansvaret for IKT i etaten, noe som innebærer en revidert IKT-styring for hele Politiet.

Overordnet status: Tiltaket er påbegynt. Oppnådd modenhet vurderes til nivå «Planlegging & modning».

Hovedfunn: IKT-avdelingen har fått nytt mandat, som ble besluttet i ledermøtet i POD 30.09.2013. Mandatet inneholder vesentlige føringer revisjon av samhandlingsmodell mellom direktoratet og PDMT. En formell revisjon av instruksen har ikke vært prioritert som et enkeltstående tiltak i modningsarbeidet.

3.2.7 Sourcingstrategi foreligger – trinn 2 tiltak:

Bakgrunn: Nye store prosjekter, dagens utfordringer i driften og lav kapasitet i forvaltningen er motivasjon for å etablere et mulighetsrom gjennom sourcing. IKT-funksjonen har til nå vært en tjenesteleverandør med til dels stor grad av egenutvikling, drift og forvaltning. Nå ønsker Politiet å bruke markedet mer.

Overordnet status: Tiltaket er påbegynt. Oppnådd modenhet vurderes til nivå «Planlegging & modning».

Hovedfunn: Sourcingstrategien er vedtatt og godkjent, men EKS anser den ikke for ferdigstilt. Sourcingstrategien bør revideres for å kunne bli et reelt verktøy.

- Mulighetsrommet i markedet fremgår ikke som en del av strategien.
- Sourcingstrategi som den foreligger vil innebære at IKT-funksjonen går fra å være en tjenesteleverandør til å bli en tjenesteintegrator. Transformasjonen er ikke behandlet i sourcingstrategien.

- En særlig utfordring for Politiet er at tjenesteutsetting må skje på en slik måte at leverandørene ikke får tilgang til Politiets arbeidsmetoder eller informasjon innen områder hvor det er vesentlig eller lovbestemt at disse ikke røpes for allmenheten. Sourcingstrategien er optimistisk i den forstand at den forutsetter et hovedprinsipp om mest mulig utvikling, forvaltning og drift av etatens IKT systemer gjennom eksterne leverandører. Multisourcing er da heller ikke nevnt.
- Underliggende behov som Politiets 24/7-operasjon er ikke behandlet.
- Offentlig sektor som anskaffer eksternt må betale merverdiavgift. Innebærer at det er utfordrende å sette tjenester ut for å redusere kostnader. Dette er ikke nevnt.
- En katalog over hvilke lover, regler og standarder som gjelder for sourcing foreligger ikke.
- Tema som strategisk involvering av sourcingpartnere er ikke behandlet.

3.2.8 Differensierte SLA avtaler foreligger – trinn 3 tiltak:

Bakgrunn: SLA med statusrapportering er et viktig styringsunderlag innen IKT-styringen. Modningsprosjektet har jobbet med mål om å inngå «SLA på nødvendige tjenester» innen 1.10.13.

Overordnet status: Tiltaket er påbegynt. Oppnådd modenhet vurderes til nivå «Problemerkjennelse».

Hovedfunn: Behandlet på overordnet nivå i POD/PDMT. Overordnet mål om at et sett av prioriterte SLA-avtaler er på plass i 2014.

- Etaten har startet arbeidet med etablering av en tjenestekatalog med differensierte SLA-avtaler.
- Et dokument som overordnet beskriver hvordan SLA skal benyttes som styringsverktøy i IKT-styringen er utarbeidet og behandlet i ledergruppen i POD.
- Systemeiere er ikke utpekt, og det er disse som skal definere tjenestenivåbehovene knyttet til SLAene. Systemeiere skal innta en fremtidig rolle som bestiller/oppdragseier/kontroller mot IKT området. Disse har en viktig premissgiverrolle som representanter for bruksområdet opp mot IKT som leverandør.

3.2.9 Oppgradert prosess tilknyttet forvaltning av IKT-løsningene slik at behov fra IKT-brukere (distr./særorgan) tilkommer systemeiere og produktledere i PDMT – trinn 3 tiltak:

Bakgrunn: Innhenting av behov fra brukerne av IKT-tjenestene er en del av styrings- og beslutningsunderlaget innen IKT-styringen. Tiltaket bør ses i sammenheng med arbeidet med å etablere én felles systemforvaltningsprosess for alle IKT-systemer.

Overordnet status: Tiltaket er påbegynt. Oppnådd modenhet vurderes til nivå «Problemerkjennelse».

Hovedfunn: Arbeidet med å etablere én felles systemforvaltningsprosess er startet med mål om å ha en første versjon av modellen klar i løpet av høsten 2013. Det vil ta flere år å utvikle kapasitet og kompetanse til å utøve denne prosessen fullt ut.

- Arbeidet med å etablere én felles systemforvaltningsprosess for alle IKT-systemer er i en tidlig fase

- POD planlegger å utpeke systemeiere. Systemeiere vil tilhøre den delen av organisasjonen som har det faglige ansvaret for IKT-systemet. Systemeiernes første oppgave blir å definere tjenestenivåbehovene knyttet til SLAene.
- Fungerende «koordineringsgrupper» er en uformell struktur som i noen grad benyttes i forvaltningen i dag av de mest kritiske systemene.
- Det foregår mye innovasjon ute i særorganene og distriktene i dag som ikke er drevet av at POD har fanget opp brukernes behov.

3.2.10 Implementering av sourcingstrategi iverksatt – trinn 3 tiltak:

Bakgrunn: IKT-sourcingstrategien er godkjent og skal operasjonaliseres av PDMT. PDMT vil være en sentral aktør i operasjonalisering av strategien, men strategien gjelder for etaten som helhet. Dermed vil for eksempel prosjekter og program som ikke gjennomføres i regi av PDMT også legge strategien til grunn for sitt arbeid. Ambisjonen som ligger til grunn for operasjonaliseringen er å nå målsetningene i strategien skal gjennomføres i løpet av en fireårs periode, og at man starter å ta ut effekt av strategien allerede i 2015.

Overordnet status: Tiltaket er påbegynt. Oppnådd modenhet vurderes til nivå «Problemerkjennelse». Det foreligger en sourcingstrategi og planer for operasjonaliseringen i regi av Merverdiprogrammet. Imidlertid er det EKS vurdering at det vanskelig kan la seg gjøre å lage planer med tydelig ansvar og tydelig oppgaver beskrevet når vesentlige forutsetningene som bør ligge til grunn for planene ikke er til stede (ref. målekriterier for oppnådd modenhet punkt 1.2.2 og fravær av en oppdatert systemforvaltningsmodell). Når nødvendige forutsetninger er på plass, kan planer oppdateres og det ligger til rette for å oppnå modenhet «planlegging & modning».

Hovedfunn: Arbeidet vil ta flere år. For 2013 er fokuset Merverdiprogrammets kontraktstrategi

- Ambisjonen om å ta ut effekter i 2015 fordrer etablering av SLA/tjenestekatalog, systemeiere på plass og egne kontraktsformater, samt etablering av ny kompetanse og kapasitet
- SLA/tjenestekatalog som er hensiktsmessig fordrer en operasjonalisert og velfungerende systemforvaltningsmodell. Dette arbeidet er i gang, men ikke ferdigstilt.

3.2.11 IKT-funksjonens organisasjonsmessige tilknytning i direktoratet er vurdert og besluttet – trinn 3 tiltak:

Bakgrunn: IKT-funksjonens organisasjonsmessige tilknytning har vært behandlet i flere eksterne kvalitetssikringsrapporter de siste årene. Det har vært et uttalt behov i Politiet å se dette i sammenheng med utviklingen av det moderne Politi.

Overordnet status: Tiltaket er påbegynt. Oppnådd modenhet vurderes til nivå «Planlegging & modning».

Hovedfunn: IKT-avdelingen har fått ansvar for «etatsledelsen» av IKT i etaten. Det vil ta flere år å utvikle kapasitet og kompetanse til å utøve dette ansvaret fullt ut.

- IKT-avdelingen har fått ansvar for ”etatsledelse” av IKT i etaten.
- En endelig ”operasjonalisert” IKT-avdeling som kan ivareta alle sider av IKT-styring i etaten må påregnes å ta lengre tid

3.3 Evaluering

Stor forbedring siste år, men flere av modenhetstiltakene er forsinket

De siste 2-3 årene har det vært en mer positiv utvikling på dette området enn de foregående 10 årene. PDMT står sammen med POD. EKS vurderer at sentrale posisjoner i Politiet fortjener stor tillit basert på det arbeidet innen IKT-styring som er utført til nå.

Likevel har EKS i sin gjennomgang konstatert at flere av modenhetstiltakene er forsinket. Forsinkelsene kan skyldes flere forhold:

- For store ambisjoner sett opp mot de andre oppgavene organisasjonen skal utføre. Det mangler en helhetlig oversikt over alle oppgaver og ressursbruk innenfor drift, forvaltning og utvikling, samt prognoser på hva som er på vei inn for planleggingsarbeidet. EKS er sterkt bekymret for drift, og vurderer at Politiet er sårbare for ekstra situasjoner. Generelt er flere kritiske funksjoner i linjen bemannet med rett kompetanse for oppgaven, men kapasitet er en flaskehals.
- Tiltak er stilt på hold i påvente av avklaring av organisasjonsmessige forhold.
- Mindre grad av samkjøring mellom tiltak: Håndtering av avhengigheter til andre tiltak, eller tiltak som ikke er identifisert tidligere.
- Utfordrende å vedlikeholde en oppdatert, reell fremdriftsstatus uten klare kvalitetsmilepæler underveis, som kan aggregeres opp og gi et bilde av faktisk utført.
- Det er påpekt manglende felles forståelse av helt sentrale begreper som styringsmodellen bygger på: «IKT-strategi», «IKT-styring», «System» og «Applikasjon». Det er EKS sin vurdering at dette bidrar til misforståelser og uklarheter som hindrer utvikling av modenhet og gir lavere effektivitet.
- Informasjonsintegritet på styrings og arbeidsunderlag utfordres også i stor grad av manglende definisjons- og begrepskatalog for Politiet, felles for alle IT-systemer og styringsdokumenter.

Operasjonalisering og grad av velfungerende IKT-styringsmodell

Gjeldende IKT-styringsmodellen slik den ble godkjent i 2009 er operasjonalisert:

- Betydelig innsats er lagt ned, og erfaring er høstet. IKT-styringsmodellens fora har vært aktive med mandat, roller er besatt og møtereferater kan fremlegges.
- Videre har sentrale posisjoner i Politiet vist vilje til, innsikt i og forståelse for behovet av IKT-styring.

Gjeldende IKT-styringsmodellen slik den ble godkjent i 2009 er likevel ikke velfungerende:

- EKS finner spor etter en ikke-velfungerende IKT-styringsmodell: Erfaringene med bruk av modellen til nå, behovet for større grad av integrering av IKT-styringen i Politiets virksomhetsstyring, ny sourcingstrategi som innebærer en transisjon fra tjenesteleverandør til tjenesteintegrator, samt ny organisasjonsmessig tilknytning av IKT-funksjonen med etatsansvar for IKT fra høsten 2013. Det er EKS sin vurdering at disse faktorene enkeltvis og samlet medfører et behov for en omfattende revidering av IKT-styringsmodellen.
- Styringsmodellen favner i liten grad integrert styring av prosjekt, forvaltning og drift. Den er i stor grad ensidig fokusert på prosjekter og det som kalles «oppdrag».
- EKS vurderer at det er forbedringsområder innen både brukermedvirkning og håndtering av premissgiverrollen utenfor egen organisasjon (ref. Politimesternes autonome rolle). EKS er bekymret for at POD som en ung organisasjon ikke har bygget opp systemeiere og brukergrupper. I dag ligger i liten grad forståelsen av

dette behovet i andre enheter enn MVP og deler av virksomhetsområde IKT i PDMT.

- I tillegg er det EKS sin vurdering at det er et gjennomgående behov for å bygge organisasjonsmessig modenhet etter at ny modell er på plass, både ved å styrke kapasitet i kritiske linjefunksjoner, ved å utvikle kompetanse i rollene som følger av å være tjenesteintegrator og ved å øve på og tilpasse samspillet mellom aktørene i modellen på tvers av nye grensesnitt i organisasjonen. Grensesnitt må etableres innad i POD, men også mellom POD, distrikter/særorgan, og et stort antall eksterne aktører.

Sourcingstrategien overlater strategiske veivalg til operasjonaliseringen

Første versjon av sourcingstrategien er utarbeidet og godkjent. EKS sin vurdering er at sourcingstrategien i sin første versjon mangler helhetlig oversikt over hva som er kritisk, og hva som skal prioriteres:

- Den mangler retningslinjer for håndtering av sensitivitet, redundansbehov, kompetansebehov og hva som kan outsources gitt Politiets behov. Forankring av behovet for differensierte leveranser i Politiets operative organisasjon mangler. Dette er alle styrende faktorer for hvordan man kan operasjonalisere en sourcingstrategi.
- Det er EKS sin vurdering at sourcingstrategien overlater strategiske veivalg til operasjonaliseringen, der det i ytterste konsekvens kan medføre at IKT ikke bidrar til ønsket virksomhetsutvikling i Politiet. For 2013 er fokus for operasjonaliseringen i MVP.

3.4 Anbefalinger

Basert på vurderingen under foregående punkt, har EKS følgende anbefalinger til tiltak som her ikke er rangert.

1. Man bør umiddelbar etablere baseline for kundemåling, og måle på nøkkel parametere utover SLA-oppfølging, med dertil hørende hyppig oppfølging. Det er et sentralt punkt å følge opp kunder/brukere under en krevende omstilling, og være i forkant av eventuelle problemer som vil oppstå.
2. Langsiktig og forutsigbar finansiering av utviklingsprosjekter med stort innslag av IT må sikres.
3. Sikre nødvendig finansiering av økt volum og kompleksitet av drift og forvaltning av hele IKT-system- og infrastrukturporteføljen.
4. Etabler systematisk risiko- og kapabilitetsanalyser som en del av den reviderte IKT-styringsmodellen.
5. Sikre stødig implementering av IT Service Management/ITIL som en del av den reviderte IKT-styringsmodellen.
6. Etabler en integrert plan for modningsarbeidet med kvalitetsmilepæler underveis, som legger til rette for en aggregert status av faktisk utført
7. Bygg kritisk kompetanse og kapasitet i linjen (plan og gjennomføring)
8. Revider sourcingstrategien slik at den gir en helhetlig oversikt over hva som er kritisk og hva som skal prioriteres
9. Etabler prognoser for ressursbehov og oversikt over faktisk ressursforbruk
10. Etablere en ny IKT-styringsmodell som legger til rette for både strategisk og taktisk beslutningstaking om effektiv bruk av IKT slik at Politiet når sine strategiske og operative mål, ref. foregående anbefalte tiltak. Implementering i definerte steg
    a. Felles termologi som grunnlag for god kommunikasjon og korrekt styrings- og beslutningsunderlag

b. Forvaltningsmodell, her under systemeiere og brukergrupper
c. Differensierte SLAer
d. Samlet rapportering

4 Informasjonssikkerhet

4.1 Evalueringskriterier for status

Evalueringskriterier for status er utarbeidet med utgangspunkt i den generelle tilnærmingen til kartlegging av status per utviklingstiltak. Evalueringskriterier er definert innen gruppene «planlegge», «utføre», «kontrollere» og «korrigere». Tilnærmingen som ligger til grunn for definisjonen av de generelle evalueringskriteriene for status ferdigstillelse er tidligere beskrevet i kapittel 1.2.1.

Grad av oppnådd status modenhet er klassifisert i henhold til modellen som presentert under kapittel 1.2.2.

4.2 Status

I det etterfølgende dokumenteres overordnet status i henhold til de definerte evalueringskriteriene for utviklingsområdet «informasjonssikkerhet». Status er ikke uttømmende, men skal gi forklaringskraft til etterfølgende evaluering og anbefalte tiltak. Underliggende detaljer er ikke referert direkte i statusredegjørelsen, men er i noen grad behandlet under evalueringen senere i denne rapporten.

Tabell 5: Overordnet status med hovedfunn «Trinn 2» tiltak Informasjonssikkerhet

TILTAK	STATUS	HOVEDFUNN
Roller og ansvar avklart inkl. plassering i organisasjonen	Planlegging & modning. Påbegynt	Roller og ansvar er definert og dokumentert (inkl. plassering), men kun 2 av 6-8 stillinger er besatte.
Forum for informasjonssikkerhet etablert	Planlegging & modning. Påbegynt	Forum er igangsatt og fungerer som bevisstgjører, men mangler godkjent mandat.
Metode for risikovurdering vedtatt samt nivå for akseptabel risiko	Planlegging & modning. Påbegynt	Desentralisert risikostyring implementeres på ulikt nivå lokalt, men det er ikke vedtatt en sentral metode for risikostyring. Arbeid er påbegynt og utarbeides i regi av SPOR.
Strategi for informasjonssikkerhet etablert	Planlegging & modning. Påbegynt	Det ligger en strategi for informasjonssikkerhet til høring, men den er ikke godkjent.

Tabell 6: Overordnet status med hovedfunn «Trinn 3» tiltak Informasjonssikkerhet

TILTAK	STATUS	HOVEDFUNN
Etaten kjenner til ISMS og vet hvor policy, retningslinjer og prosedyrer finnes	Planlegging & modning. Påbegynt	Det er generelt manglende kjennskap til ISMS i etaten. Det er ikke en sentral lokasjon for distribusjon av informasjon. Det er iverksatt internkontroll av dokumentasjon.
Risikoanalyse gjennomføres og sikringstiltak iverksettes	Problemerkjennelse Påbegynt, lokalt	Det gjennomføres p.t. ikke sentrale risikoanalyser eller sikringstiltak for etaten, men det jobbes med en mal.
System for rapportering og oppfølging av hendelser er etablert.	Problemerkjennelse Ikke påbegynt	Etaten har ikke et felles system for å rapportere eller følge opp på hendelser. Tiltaket er kun i konseptfasen og det foreligger derfor ikke implementeringsplaner.
Sikkerhetsmål understøtter virksomhetsmålene	Planlegging & modning. Påbegynt	Mål definert i utkast til informasjonssikkerhetsstrategi understøtter virksomhetsmålene på papiret.

Informasjon som behandles, verdivurderes og klassifiseres	Planlegging & modning Påbegynt	Det er p.t. ikke et felles rammeverk for etaten for hvordan informasjon verdivurderes og klassifiseres. Det foreligger en godkjent klassifiseringspolicy som skal implementeres.

4.2.1 Roller og ansvar avklart inkl. plassering i organisasjonen – trinn 2 tiltak:

Bakgrunn: Som en følge av POD ledelsens krav om at sikkerhetsstyring skulle utøves på konsernnivå, ble dagens leder for informasjonssikkerhet i POD flyttet over fra PDMT i august 2011 og et år senere kom en formell utnevnelse av sikkerhetsorganisasjonen i POD med roller og ansvarsbeskrivelser samt plassering i organisasjonen. **Overordnet status for tiltaket:** Tiltaket er påbegynt. Oppnådd modenhet vurderes til nivå «Planlegging & modning».

Hovedfunn: Roller og ansvar er definert og dokumentert (inkl. plassering), men kun 2 av 6-8 stillinger er besatte.

- P.t deles informasjonssikkerhet rollene i seksjonen på 2 resurser.
- Det er vedtatt at sikkerhetsorganisasjonen i POD skal utvides fra 2 til 6-8 resurser.
- Rekrutteringsprosessen har avdekket utfordringer med å tiltrekke resurser og har tatt lengre enn forventet., men fleksibilitet rundt kompensasjon ser ut til å være et effektivt og nødvendig virkemiddel.
- 9 roller og ansvar er formelt utnevnt og beskrevet.

4.2.2 Forum for informasjonssikkerhet etablert – trinn 2 tiltak:

Bakgrunn: Informasjonssikkerhetsresurser i etaten representerer svært ulike kompetansenivåer og konsernledelsen har uttrykt et ønske om en felles arena for kompetanseheving, samkjøring av informasjonssikkerhet initiativer og diskusjon av felles utfordringer.

Overordnet status: Tiltaket er påbegynt. Oppnådd modenhet vurderes til nivå «Planlegging & modning».

Hovedfunn: Forum er igangsatt og fungerer som bevisstgjører, men mangler godkjent mandat.

- Forum har vært operasjonelt siden høst 2011 og gjennomfører 2 møter i året.
- Forumets hensikt er noe uklar da det etter det EKS oppfatter ikke foreligger et godkjent mandat.
- Per i dag fungerer forumet primært som en bevistgjører, og også som kompetanseheving verktøy.
- Det er en utfordring for forumet at deltagere har en svært varierende kompetanse og at formatet lett glir over til å være en konferanse.
- Etaten er godt representert blant forumets 40 deltagere.

4.2.3 Metode for risikovurdering vedtatt samt nivå for akseptabel risiko – trinn 2 tiltak:

Bakgrunn: Ansvaret for implementering av risikovurdering har tradisjonelt ligget lokalt i distriktene og delvis vært basert på lokale kriterier og metoder. Ulike metoder og sterkt

varierende kompetanse i distriktene og særorganene har nødvendiggjort synliggjort behovet for en felles metode og nivå for akseptabel risiko for å få et likt sammenligningsgrunnlag.

Overordnet status: Tiltaket er påbegynt. Oppnådd modenhet vurderes til nivå «Planlegging & modning».

Hovedfunn: Desentralisert risikostyring implementeres på ulikt nivå lokalt, men det er ikke vedtatt en sentral metode for risikostyring. Arbeid er påbegynt og utarbeides i regi av SPOR

- Det er vedtatt internt at tiltaket skal reklassifiseres som et trinn 3 tiltak. Tiltaket ble gjenopptatt i september 2013 i regi av SPOR
- Distriktene og særorganene har i varierende grad implementert metoder og nivå basert på innspill fra informasjonssikkerhetsseksjonen.
- Det er påbegynt forankringsarbeid både hos ledelsen og i distriktene for sentral styring av dette initiativet. Seksjon for informasjonssikkerhet ønsker at dette initiativet skal inngå i en større informasjonssikkerhet prosjektpakke.

4.2.4 Strategi for informasjonssikkerhet etablert – trinn 2 tiltak:

Bakgrunn: Strategien for informasjonssikkerhet har vært under utarbeidelse over lengre tid og ligger p.t. ute til høring. Strategien har ISMS ledelse, daglig utøvelse av ISMS og kontroll/kontinuerlig forbedring som målbilde. De strategiske prioriteringene fokuserer på tilgangsstyring, styrt informasjonsutveksling, system livssyklus og avviks/hendelse håndtering. Strategien forutsetter at POD utarbeider krav og føring, mens distriktene og særorganene er ansvarlige for å utarbeide styrende dokumentasjon og handlingsplaner for lokal implementering.

Overordnet status: Tiltaket er påbegynt. Oppnådd modenhet vurderes til nivå «Planlegging & modning».

Hovedfunn: Det ligger en strategi for informasjonssikkerhet til høring, men den er ikke godkjent.

- Det foreligger et utkast til strategi (v. 0.9) som er ute på høring. Det er forventet at en beslutning på dette vil bli tatt i oktober/november.
- Arbeidet med å etablere en strategi for informasjonssikkerhet ble påbegynt november 2012, men ble nedprioritert tidlig i 2013 som følge av sammenslåing av prosjektene INFOSEC og Politiregisterloven.
- Strategi skal rulles ut via SPOR, men det foreligger ikke konkrete planer for utrulling, forankring eller kommunikasjon.
- Strategiarbeidet er avstemt fortløpende mot Oslo politidistrikt og Kripos.

4.2.5 Etaten kjenner til ISMS og vet hvor policy, retningslinjer og prosedyrer finnes – trinn 3 tiltak:

Bakgrunn: Til tross for disponeringsskriv i 2009 som påla distriktene å implementere styringssystem, er dette fremdeles ikke iverksatt. Selv om tiltak har blitt igangsatt i distriktene, har det ikke vært gjennomført sentrale prosesser. **Overordnet status:** Tiltaket er påbegynt. Oppnådd modenhet vurderes til nivå «Planlegging & modning».

Hovedfunn: Det er generelt manglende kjennskap til ISMS i etaten. Det er ikke en sentral lokasjon for distribusjon av informasjon. Det er iverksatt internkontroll av dokumentasjon.

- Det er ikke klare retningslinjer på hvordan dette skal styres på et overordnet nivå.
- Informasjonssikkerhet er generelt et lite kjent begrep i etaten.
- Det er stor forskjell på informasjonssikkerhetskultur nivået i distriktene.
- Det kjøres forankring mot ledelsen og i politilederforumet på at distriktene bør godta en felles løsning, men det er ikke dokumentert hvor dette er i prosessen.
- Seksjonen har til hensikt å legge dette initiativet inn i en større informasjonssikkerhets prosjekt pakke.
- Det er ikke etablert et felles lagringspunkt/distribusjon for ISMS policy, retningslinjer og prosedyrer.
- Seksjonen vurderer å involvere DIFI og har også vært i dialog med forsvaret for å trekke på deres erfaringer.
- Det kjøres forankring mot ledelsen og politilederforum for å øke bevisstheten rundt dette tiltaket.

4.2.6 Risikoanalyser gjennomføres og sikringstiltak iverksettes – trinn 3 tiltak:

Bakgrunn: Det er nødvendig for etaten å kunne si noe om risiko nivået på et overordnet nivå. Da analyser og sikringstiltak primært gjøres på distriktsnivå og er basert på ulike kriterier, er det svært vanskelig å etablere et godt bilde av situasjon. Etaten har besluttet å implementere et felles rammeverk for risikoanalyser og sikringstiltak.

Overordnet status: Tiltaket er påbegynt lokalt. Oppnådd modenhet vurderes til nivå «Problemerkjennelse».

Hovedfunn: Det gjennomføres p.t. ikke sentrale risikoanalyser eller sikringstiltak for etaten, men det jobbes med en felles mal.

- Seksjonen for informasjonssikkerhet arbeider med en mal for risikoanalyser, men denne er ikke vedtatt.
- Seksjonen for informasjonssikkerhet legger opp til at dette initiativet er innlemmet i informasjonssikkerhetspakken nevnt i punkt 4.1.5.
- Det utarbeides p.t. sikkerhetsanalyser på distriktsnivå, men disse er ikke basert på et felles rammeverk.
- I prosjektet «Konsernstyring informasjonssikkerhet» er det lagt opp til at et rammeverk for risikoanalyser og sikringstiltak skal komme på plass i 2014, men det foreligger ikke prosjektplaner for dette.
- Det er påbegynt forankringsarbeid både mot ledelsen og i distriktene for sentral styring av dette initiativet.

4.2.7 System for rapportering og oppfølging av hendelser er etablert – trinn 3 tiltak:

Bakgrunn: Det er ingen felles sentralisert rapportering eller klare retningslinjer for oppfølging av hendelser. Direktoratet får derfor heller ikke nødvendigvis beskjed om innrapporterte hendelser siden dette skjer internt i distriktet.

Overordnet status: Tiltaket er ikke påbegynt. Oppnådd modenhet vurderes til nivå «Problemerkjennelse».

Hovedfunn: Etaten har ikke et felles system for å rapportere eller følge opp på hendelser. Tiltaket er kun i konseptfasen og det foreligger derfor ikke implementeringsplaner.

.

- Rapportering og oppfølging av hendelser utføres p.t. på distriktsnivå og seksjonen for informasjonssikkerhet informerer om at majoriteten av hendelser ikke når frem til POD.
- Det er spilt inn krav til Interkontroll og kvalitetssikringsprosjektet om at det haster med å få et verktøy på plass.
- Det er signalisert at det er uklart for distrikter og særorganene hva som er prosess for hendelsesrapportering og at dette må tydeliggjøres.
- Det er ikke klare retningslinjer for når POD skal involveres i forbindelse med hendelser og når dette skal håndteres lokalt og det er heller ingen automatikk i dette.
- Det er påbegynt forankringsarbeid hos ledelsen og i distriktene for sentral styring av dette initiativet. Det er et klart ønske fra fagleder for informasjonssikkerhet om at dette initiativet skal inngå i en større informasjonssikkerhets prosjektpakke.

4.2.8 Sikkerhetsmål understøtter virksomhetsmålene – trinn 3 tiltak:

Bakgrunn: Alle informasjonssikkerhetstiltak skal understøtte virksomhetsmålene og bør sees i et helhetlig perspektiv.

Overordnet status: Tiltaket er påbegynt. Oppnådd modenhet vurderes til nivå «Planlegging & modning».

Hovedfunn: Mål definert i utkast til informasjonssikkerhetsstrategi understøtter virksomhetsmålene på papiret.

- Leder for informasjonssikkerhet seksjonen er klar på og har fokus på at sikkerhetsmålene skal understøtte Politiets virksomhetsmål.
- Etaten har utpekt ett overordnet mål for informasjonssikkerhet - «Politiet behandler informasjon på en forsvarlig, effektiv og enhetlig måte». Sikkerhetsmålene treffer ett eller flere av disse 3 områdene.

4.2.9 Informasjon som behandles, verdivurderes og klassifiseres – trinn 3 tiltak:

Bakgrunn: Etaten har i dag store mengder sensitiv informasjon, men kjenner ikke konsekvensene av hendelser hvor informasjon kommer på avveier. Tiltaket har derfor internt **blitt prioritert opp på nivå 2**.

Overordnet status: Tiltaket er påbegynt. Oppnådd modenhet vurderes til nivå «Planlegging & modning».

Hovedfunn: Det er p.t. ikke et felles rammeverk for etaten for hvordan informasjon verdivurderes og klassifiseres. Det foreligger en godkjent klassifiseringspolicy som skal implementeres.

- Tiltaket er internt prioritert opp til trinn 2.

- Etaten har p.t. ikke oversikt over konsekvensene av at informasjon kommer på avveier, mistes eller endres uhensiktsmessig.
- Klassifiseringspolicy er klar og forankret, mens arbeidet med veileder er underveis og forventes presentert til sikkerhetsforumet i november.
- Det foreligger ikke konkrete gjennomføringsplaner for dette tiltaket.
- PDMT, Kripos og Oslo distrikt har vært sentrale i prosessen.
- Veileder for klassifisering er ute på høring og skal vurderes i Sikkerhetsforum i november.
- Det foregår arbeid med å kartlegge sentralstyrt IT systemer.

4.3 Evaluering

Økt fokus på informasjonssikkerhet: POD har sendt sterke signaler om sitt fokus på informasjonssikkerhet med beslutningen om å bygge opp informasjonssikkerhetsteamet fra dagens team på 2 resurser til et team på 6-8 personer.

Forankringsferd: Det har blitt lagt ned mye arbeid i å forankre informasjonssikkerhet i POD de 2 siste årene og dette har vært en tidkrevende prosess. EKS er bekymret for at dette kan ha gått på bekostning av å få på plass konkrete implementeringsplaner for metoder og rammeverk.

Begrepsbruk er uavklart: Det foreligger per i dag ingen helhetlig og felles begrepsdefinisjon for informasjonssikkerhet.

Forum for informasjonssikkerhet: Forumet er imperativt for å bygge informasjonssikkerhetskulturen i distriktene via sikkerhetslederne. Dette gjelder også for kompetansebygging og kommunikasjonen mellom POD og distriktene. EKS vurderer det som uheldig at forumet ikke har et mandat.

Mangler en helhetlig oversikt: Grunnet manglende felles metoder og systemer for risikoanalyser, rapportering og verdivurdering/klassifisering, er det ikke mulig for ledelsen i POD å få et godt helhetlig informasjonssikkerhetsbilde for etaten.

Informasjonssikkerhetskultur utfordringer: Informasjonssikkerhet er et lite kjent begrep i etaten. Dette er en problemstilling som er svært resurs- og tidkrevende å adressere. EKS har ikke sett tegn på at det per i dag jobbes etter konkrete tiltaksplaner for å utvikle en informasjonssikkerhetskultur. Flere av tiltakene som er på planleggingsnivå (eksempelvis foreligger det tiltaksplaner for å bygge kultur for informasjonssikkerhet i SPOR-programmet) vil bidra til at kulturen får et løft, men utfordringen krever en helhetlig tilnærming.

Ulikt kompetanse nivå i distriktene: EKS er bekymret for at det varierende kompetansenivået på informasjonssikkerhetsansvarlige i distriktene kan komplisere utrulling og implementering av strategi og tiltak lokalt. Det vil kreve betydelige resurser å følge opp dette sentralt fra POD.

For lite apparat: Til tross for rekrutteringstiltak, er ISMS teamet fremdeles kun 2 resurser og utilstrekkelig for å kunne akselerere informasjonssikkerhet arbeidet.

Distriktene må måles på ISMS: Politimestrene har fått pålegg om å implementere ISMS tiltak i sine distrikt (skriv i 2012 og gjeldende fra 2013), men dette har så langt ikke i stor grad blitt fulgt opp av etaten.

Rekruttering: Det har tatt lengre enn forventet å rekruttere ISMS personell og dette kan by på en utfordring ifm. oppbygging av kapabilitet.

4.3.1 Anbefalinger

Basert på vurderingen under foregående punkt, har EKS følgende anbefalinger til tiltak som her ikke er rangert.

1. Forstå konsekvensene av å lansere flere av informasjonssikkerhetsinitiativene som et større prosjekt (som det er lagt opp til i dag) og da med spesiell fokus på økt kompleksitet og risiko, økte tidsrammer og økte krav til prosjektstyring som kommer med parallelle initiativer.
2. Kartlegg kompetansen eksiterende kompetanse innen informasjonssikkerhet og utarbeid en kompetanseplan sikre at sikkerhetsorganisasjonen er tilstrekkelig dimensjonert.
3. Akselerer arbeidet med å rekruttere resterende informasjonssikkerhet resurser for å bygge opp kompetansen og støtte initiativene.
4. Få en bedre forståelse av det faktiske nivået i etaten mtp. ISMS, policy, retningslinjer og prosedyrer for å bedre kunne balansere ambisjonsnivået.
5. Informasjonssikkerhet må komme som et absolutt og ufravikelig krav fra POD for å bygge opp under informasjonssikkerhetskulturen.
6. Etabler et prosjektrom for informasjonssikkerhet på intranettet med versjon kontroll på policy, retningslinjer, prosedyrer og felles terminologi. Prosjektrommet bør også ha en «verktøykasse» hvor distriktene vil ha tilgang til relevante dokumenter.
7. Etabler et informasjonssikkerhetskulturinitiativ. Dette må forankres hos og kommuniseres fra ledelsen sentralt, i særorganene og i distriktene.
8. Mobiliser og formaliser mottakerapparat for rapportering og informasjonssikkerhetshendelser. Dagens situasjon er at kun et fåtall hendelser rapporteres opp til POD og dette skyldes i stor grad at prosesser ikke er kommunisert eller forstått.
9. Sett opp et mandat for forum for informasjonssikkerhet. Forumet er imperativt for å bygge opp informasjonssikkerhetskulturen i distriktene og må formaliseres.
10. Etabler mekanismer som fanger opp i hvilken grad distriktene følger føringene fra informasjonssikkerhetsseksjonen.

5 Virksomhetsutvikling og gevinstrealisering

5.1 Evalueringskriterier for status

Evalueringskriterier for status er utarbeidet med utgangspunkt i den generelle tilnærmingen til kartlegging av status per utviklingstiltak. Evalueringskriterier er definert innen gruppene «planlegge», «utføre», «kontrollere» og «korrigere». Tilnærmingen som ligger til grunn for definisjonen av de generelle evalueringskriteriene for status ferdigstillelse er tidligere beskrevet i kapittel 1.2.1.

Grad av oppnådd status modenhet er klassifisert i henhold til modellen som presentert under kapittel 1.2.2.

5.1.1 Tilleggskriterier - Virksomhetsmodell;

I utarbeidelsen av evalueringskriteriene for virksomhetsmodellen har EKS tatt utgangspunkt i SINTEFs betraktninger rundt virksomhetsmodellering. I tillegg til de grunnleggende evalueringskriteriene fra kapittel 1.2.1 har EKS vurdert innholdet i Politiets Virksomhetsmodell for å vurdere hvorvidt modellen kan benyttes som operativt styringsverktøy;

- Ansvarskart
- Formelle møteplasser
- Rollebeskrivelse
- Funksjon/Oppgavebeskrivelser
- Definerte grensesnitt
- Forventet resultat av oppgaven

5.2 Status

Overordnet status for alle tiltak:

I det etterfølgende dokumenteres overordnet status i henhold til de definerte evalueringskriteriene for utviklingsområdet «Virksomhetsutvikling/ gevinst-realisering». Status med hovedfunn er ikke uttømmende, men skal gi forklaringskraft til etterfølgende evaluering og anbefalte tiltak. Underliggende detaljer er ikke referert direkte i statusredegjørelsen, men er i noen grad behandlet under evalueringen senere i denne rapporten.

Tabell 7: Overordnet status med hovedfunn «Trinn 2» tiltak Virksomhetsutvikling/ gevinstrealisering

TILTAK	STATUS	HOVEDFUNN
Forankring og godkjenning av IKT-strategien	Planlegging & modning Tiltaket er ferdigstilt (eksisterende) Tiltaket er under arbeid (revidert)	IKT-strategien er forankret og ble godkjent i april 2013. Strategien er imidlertid under revidering.
Kartlegging av prioriterte arbeidsprosesser (as-is) foreligger	Kontroll - kapabilitet og risiko Tiltaket er ferdigstilt for de prioriterte arbeidsprosessene i straffesakskjeden	Merverdiprogrammet har kartlagt og detaljert 14 utvalgte prosesser knyttet til dagens straffesaksbehandling.
Definere Politiets virksomhetsmodell.	Planlegging & modning Tiltaket er ferdigstilt	Politiets virksomhetsmodell er forankret og ble godkjent i mars 2013, men fremstår ikke som et

	strategisk støtteverktøy for etatens virksomhetsutvikling.

Tabell 8: Overordnet status med hovedfunn «Trinn 3» tiltak Virksomhetsutvikling/ gevinstrealisering

TILTAK	STATUS	HOVEDFUNN
Beskrivelser av arbeidsprosesser benyttes for videreutvikling av virksomheten (to-be)	Kontroll - kapabilitet og risiko Tiltaket er under arbeid for de prioriterte arbeidsprosessene i straffesakskjeden	Merverdiprogrammet har videreutviklet arbeidsprosessene innen straffesaksområdet i parallell med kartlegging av as-is oppgavene.
God kvalitet på bestillingene som iverksettes (kvalitetssikret av PDMT/leverandør)	Planlegging & modning Tiltaket er under arbeid	Ny prosjektmodell og ny IKT organisering adresserer bestillingsprosessen, men resultatene fra tiltakene er enda ikke materialisert.
Kost/nytte vurderinger inngår beslutningsunderlag ved bestillinger	Planlegging & modning Tiltaket er under arbeid	Kost/nytte vurdering inngår som et absolutt krav til konseptfasen i den nye prosjektmodellen fra og med august 2013. Alle nye prosjekter som etableres skal følge prosjektmodellen.

5.2.1 Forankring og godkjenning av IKT-strategien

Bakgrunn; Politidirektoratet har over lenger tid arbeidet med å utarbeide en felles IKT-Strategi. EKS er bedt om å redegjøre for status for strategien og har løpet av prosjektet avdekket at det ikke finnes en entydig definisjon av IKT-strategi i politietaten. I forhold til arbeidet med denne rapporten har EKS valgt å definere IKT-strategi på følgende måte;

> «IT-strategien er de *visjoner, mål og retningslinjer* som skal ligge til grunn for virksomhetens samlede anvendelse av informasjonsteknologi, og hvilke *satsningsområder* som skal prioriteres»

Overordnet status: Tiltaket som formulert er ferdigstilt, men tiltakets resultat skal revideres i løpet av 2014. Oppnådd modenhet vurderes til nivå «Planlegging & modning».

Hovedfunn: Politiets IKT-strategi er godt forankret og ble godkjent i sin nåværende form i april 2013. Strategien har imidlertid behov for snarlig revisjon og dette er flagget for justisdepartementet;

- IKT-strategien er godkjent i tråd med etablerte godkjenningskriterier i modningsprosjektet
- Strategien benyttes som et operasjonelt styringsverktøy og legger føringer for de strategiske satsningene innen IKT i etaten. Dette omfatter blant annet styrkingen av IKT styringen i etaten, satsning på infrastruktur via D#2, Modningsprosjektet og Merverdiprogrammet.
- Versjon 1.1 av strategien ble utarbeidet over en tidsperiode over 2 år hvor det har skjedd store omveltninger i etaten i perioden.
- Strategien er, av historiske årsaker, fokusert på samhandling mellom POD og PDMT. Det er behov for å se strategien i et helhetlig virksomhetsperspektiv.
- Utfallet av Politianalysen legger sterke føringer for Politiets satsningsområder fremover og dette reflekteres ikke i nåværende versjon av IKT-strategien.

- Strategien bør forenkles med tydelige mål. Konkrete, separate handlingsplaner må utarbeides for å operasjonalisere disse målene.
- Revisjon av strategien er planlagt i løpet av 2014.

5.2.2 Kartlegging av prioriterte arbeidsprosesser (as-is) foreligger

Bakgrunn; Som et ledd i å realisere det strategiske målet om å forbedre Politiets kjerneprosesser har Merverdiprogrammet identifisert 14 arbeidsprosesser i virksomhetsmodellen som direkte eller indirekte påvirker straffesaksbehandlingen. Det er ikke definert klare exit kriterier for tiltaket i oppdraget, så EKS forholder seg til fremlagt status fra Merverdiprogrammet.

Overordnet status: Tiltaket er ferdigstilt i forhold til Merverdiprogrammets evalueringskriterier, men det foreligger ingen planer om overlevering av arbeidet til linjeorganisasjonen for en operasjonalisering av arbeidsprosessene. Oppnådd modenhet vurderes til nivå «Kontroll - kapabilitet og risiko».

Hovedfunn: Alle de 14 prioriterte arbeidsprosessene er dokumentert i tråd med oppgavebeskrivelsen og ferdigstilt i henhold til plan.

- Arbeidet er utarbeidet av det funksjonelle teamet i programmet som er sammensatt av bred politifaglig ekspertise og prosess spesialister fra programmets hovedsamarbeidspartner.
- Prosessene er kvalitetssikret gjennom arbeidsmøter og leserunder med en kvalitetssikringsgruppe bestående av sentrale fagpersoner fra etaten (utenfor programmet).
- Dokumentasjonen som er utarbeidet benyttes kun intern i programmet og EKS ser ikke spor av planer om overlevering til linje med tanke på operasjonalisering og videre forvaltning av arbeidsprosessene.

5.2.3 Definere Politiets virksomhetsmodell

Bakgrunn: I forbindelse med de siste års modningsarbeid har etaten rettet fokus mot en helhetlig virksomhetsutvikling i Politiet. Politiet definerer selv sin virksomhetsmodell som;

> *«… et kart over virksomheten, et rammeverk for kommunikasjon, læring og utvikling. Dette er også nyttig i blant annet kvalitetssikring, kartlegginger, arbeids- og stillingsbeskrivelser, prosjektplanlegging, og kunnskaps- og læringsledelse.»*

Det finnes ingen klar definisjon av virksomhetsmodell for offentlige virksomheter, men SINTEF har valg en bredere tolkning av begrepet og velger i tillegg å;

> «…knytte modellen opp mot virksomhetens mål, forretnings- og arbeidsprosesser, organisering, ressurser, kompetanse, produkter og IKT infrastruktur»

På denne måten kan også en virksomhetsmodell utvides som et strategisk styringsverktøy for virksomheten.

Modellen er utviklet i regi av Merverdiprogrammet, men i forbindelse med forankring av modellen er det utarbeidet separate akseptansekriterier i Modningsprogrammet.

Overordnet status: Politiets Virksomhetsmodell er forankret og godkjent på nivå 2 i tråd med definerte akseptansekriterier. Oppnådd modenhet vurderes til nivå «Planlegging & modning».

Hovedfunn: Politiets Virksomhetsmodell er ferdigstilt, men fremstår ikke som et strategisk støtteverktøy for etatens virksomhetsutvikling.

- Modellen er utviklet og godkjent i tråd med etablerte godkjenningskriterier.
- Versjon 1.0 av modellen oppfattes kun som en overordnet gruppering av Politiets hovedoppgaver.
- Det er ulike oppfatninger av hva modellen skal benyttes til og hvilken strategisk nytte modellen har. Modellen benyttes ikke i dag som et strategisk styringsdokument.
- Oppgavene i modellen inneholder ikke informasjon om prosesser, roller og ansvar. Dette ansees som nivå 3 i modellen.
- Det finnes ingen operative planer for å utarbeide nivå 3 i modellen i sin helhet. Enkelte deler av modellen detaljeres på nivå3 via utvalgte prosjekter.
- Det er begrenset kunnskap om modellen utenfor Politidirektoratet og prosjektene som utvikler nivå tre av modellen.
- Merverdiprogrammet benytter modellen aktivt som et verktøy for kommunikasjon og som et støtteverktøy for konkretisering av arbeidsprosessene knyttet til straffesaksbehandling.

5.2.4 Beskrivelser av arbeidsprosesser benyttes for videreutvikling av virksomheten (to-be)

Bakgrunn: Merverdiprogrammet er ansvarlig for å videreutvikle arbeidsprosessene i Virksomhetsmodellen innenfor straffesaksområdet. Arbeidet har pågått i parallell med kartlegging av as-is oppgavene og blir ferdigstilt som en del av KS2 forberedelsene

Overordnet status: Tiltaket er under arbeid og oppnådd modenhet vurderes til nivå «Kontroll - kapabilitet og risiko»

Hovedfunn: Arbeidet er i sluttfasen i tråd med fremlagte planer;

- Merverdiprogrammet videreutvikler 10 konkrete prosesser knyttet til straffesaksbehandling.
- Arbeidet er utarbeidet av det funksjonelle teamet i programmet som er sammensatt av bred politifaglig ekspertise og prosess spesialister fra programmets hovedsamarbeidspartner.
- Det er utarbeidet overordnede krav og tilhørende akseptansekriterier for hver enkelt prosess.
- Programmet rapporterer at de har ferdigstilt dokumentasjonen og at kun formell godkjenning av leveransen gjenstår.
- Det vil fremlegges en plan for videre arbeide for programmets styringsgruppe 30. oktober.
- EKS har ikke gått inn i detaljene knyttet til dokumentasjonene da dette faller utenfor EKS sitt mandat.

5.2.5 God kvalitet på bestillingene som iverksettes (kvalitetssikret av PDMT/leverandør).

Bakgrunn: Historisk sett har ikke Politiet hatt gode rutiner som ivaretar kvalitetsaspektet mellom bestiller og PDMT. Utilstrekkelig innhold, manglende forankring og mange kanaler inn til PDMT er noen av grunnene som fremheves i intervjuer og tidligere analyser.

Overordnet status: Flere konkrete tiltak er nå etablert eller planlagt for å sikre god kvalitet på bestillingene som overleveres til leverandøren. Resultatene fra dette arbeidet er enda ikke materialisert. Tiltaket er under arbeid og oppnådd modenhet vurderes til nivå «Planlegging & modning»

Hovedfunn: Det legges nå til rette for en styrt bestillingsprosess med klare grensesnitt og ansvarsforhold;

- Ny prosjektmodell ble introdusert i august i år hvor konseptfasen skal styre bestillingsprosessen og sikre tilstrekkelig informasjon i bestillingsgrunnlaget.
- Ansvaret for bestillingens innhold ligger i linjen representer ved oppdragsgiver.
- IKT kompetansen i direktoratet styrkes vesentlig ved etablering og bemanning av ny IKT Avdeling i POD.
- Det opprettes også en felles kanal for IKT bestillinger i etaten. Alle bestillinger skal fra 1.10 godkjennes av leder for IKT Avdelingen i politidirektoratet.
- Det er etablert en egen oppstartsarena for å sikre felles forståelse mellom bestiller og leverandør.
- De første 7 konseptutredningene leverte sin innstilling til beslutningspunkt 2 basert på ny modell 30. september i år.

5.2.6 Kost/nytte vurderinger inngår beslutningsunderlag ved bestillinger

Bakgrunn: Det har vært ulik praksis knyttet til bruken av kost/nyttevurderinger i etaten. I store utredninger har det vært vanlig å utarbeide kost/nytte analyser eller fullverdige samfunnsøkonomiske analyser, men man har ikke hatt en helhetlig tilnærming til alle bestillinger som utarbeides

Overordnet status: Kost/nytte vurdering inngår som et absolutt krav til konseptfasen i prosjektmodellen. Alle nye prosjekter som etableres skal kjører setter prosjektmodellen. Tiltaket er under arbeid oppnådd modenhet vurderes til nivå «Planlegging & modning»

Hovedfunn: Rammeverket for kost/nytte vurderinger er utarbeidet og nye konseptutredninger har tatt i bruk modellen;

- Det har tidligere vært ulik praksis knyttet til kost/nytte vurderinger ved bestillinger av nye tjenester i etaten.
- Denne utfordringen adresseres nå i den nye prosjektmodellen hvor kost/nytte vurdering er et absolutt krav til konseptfasen.
- Prosjektmodellen inkludert en felles mal for kost/nytte analyse samt retningslinjer for hvordan malen skal benyttes.
- Det er utarbeidet en opplærings- og utrullingsplan for prosjektmodellen hvor det fortløpende kjøres kurs i konseptutvikling, eierstyring og prosjektmodellen generelt.
- Så langt er det i hovedsak representanter fra politidirektoratet og PDMT som har gjennomført kursene.

- Kost/nytte vurderingen skal forvaltes igjennom hele prosjektets verdikjede for å synliggjøre eventuelle endringer i prosjektets forutsetninger.
- Ansvaret for å utarbeide beslutningsgrunnlag for konseptfasen ligger hos oppdragsgiver i linjen.
- De første 7 konseptutredningene leverte sin innstilling til beslutningspunkt 2 basert på ny modell 30. september i år.

5.3 Evaluering

IKT-strategi

Da IKT-strategien ble oversendt til justisdepartementet i april i år ble det informert om at strategien hadde behov for snarlig revisjon og oppdatering. Det er flere årsaker til at man har behov for å revidere IKT-strategien;

- Utarbeidelsen og godkjenningsprosessen for gjeldene versjon strakk seg over en to års periode med store omveltninger i etaten.
- Den nåværende strategien er av historiske årsaker svært fokusert på samhandlingen mellom POD og PDMT og adresseres ikke helheten i virksomheten.
- Strategien oppfattes av enkelte som for langsiktig og således lite egnet som et konkret styringsverktøy for de ulike avdelingene i direktoratet.
- Direktoratet ventet også på utfallet av politianalysen som ville legge sterke føringer for videre satsning på IKT i etaten i årene fremover

Virksomhetsutvikling

I forbindelse med de siste års modningsarbeid har etaten rettet fokus mot en helhetlig virksomhetsutvikling i Politiet. For å ivareta dette aspektet er det opprettet en egen avdeling for etatsledelse og virksomhetsutvikling med ansvar for å bevilge midler og prioritere de ulike utviklingstiltakene i forhold til virksomhetens målsetninger. For å bistå dette arbeidet er det opprettet et prosjektkontor med ansvar for oppfølging av etatens prosjektportefølje og ansatt en egen virksomhetsarkitekt med ansvar etatens virksomhetsstrategi.

Linjeorganisasjonen har begrenset kompetanse og kapasitet så Merverdiprogrammet har fått en meget sentral rolle som pådriver for virksomhetsutviklingen i Politiet. Programmet står bak en rekke sentrale styringsdokumenter som legger premissene for videre arbeid med virksomhetsutvikling i etaten. Det er også Merverdiprogrammet som står bak Politiets Virksomhetsmodell på nivå 2 og som videreutvikler modellen på nivå 3 innen straffesaksområdet.

Organisasjonen er i ferd med å bygge kompetanse og utvikle strategiske verktøy for kunne styre etter virksomhetens mål, men operasjonaliseringen av virksomhetstilnærmingen gjenstår.

Prosjektmodell og kvalitet på bestillinger

Rammeverket for å sikre gode bestillinger er i ferd med å falle plass og opplæring i den nye prosjektmodellen pågår for fult. De første konseptutredningene kjøres etter ny modell nå, så det gjenstår å se om rammeverket fungerer i tråd med intensjonene og danner et godt grunnlag for helhetlig prioritering av enkeltinitiativer i forhold til virksomhetens målsetninger

Oppsummering

For at Politiet skal lykkes i sitt arbeid med strategisk styring basert på virksomhetsmål er det en rekke sentrale elementer som må være velfungerende. Sentrale

styringsdokumenter inkludert Virksomhetsstrategi og IKT-strategi må være utarbeidet og forankret. Organisasjonen må også ha et klart bilde av hvordan strategiene skal operasjonaliseres i form av en balansert prosjektportefølje som ivaretar organisasjonens behov og gjennomføringsevne. Dette fordrer en tydelig styringsmodell og et godt beslutningsgrunnlag når de ulike initiativene skal prioriteres opp mot hverandre. Virksomhetsmodellen i dagens form fungerer ikke som et operativt styringsverktøy. Dersom modellen skal ha en funksjon utover å peke på Politiets overordnete oppgaver må modellen fylles med innhold.

5.4 Anbefalinger

Det er veldig mange positive initiativer i Politiet som bygger opp rund virksomhetskonseptet i etaten. Så langt har fokus vært å legge til rette sentrale støtteverktøy for å sette Politiet i stand til å initiere en virksomhetsdrevet utvikling. En del av initiativene er inne i en avsluttende fase, men det gjenstår er modningsprosess hvor etaten samler inn grunnlagsinformasjon og høster erfaringer som danner fundamentet for en virksomhetsdrevet utviklingsprosess. EKS ønsker å fremheve enkelte sentrale tiltak som må ferdigstilles for at Politiet skal ha mulighet til å styre i henhold til virksomhetens mål;

1. Politiet har behov for å definere et felles målbilde for Politiet og legge en klar strategi for virksomhetsutvikling. Slik EKS oppfatter situasjonen er det gjort mye arbeid på dette området i regi av Merverdiprogrammet. Dokumentasjonen må ivareta Politiet som helhet og eierskapet til dokumentasjonen bør ligge i linjeorganisasjonen. Sentrale begrep må defineres klart og entydig.

2. Kompetansebehov og kapasitetsbehov knyttet til virksomhetsstyring må kartlegges og identifiserte gap må tettes. Tilbakemeldinger fra intervjuene er tydelig på at kompetanse knyttet til porteføljestyring og virksomhetsarkitektur må styrkes ytterligere.

3. Politiet må ferdigstille kartleggingen av totalporteføljen og knytte innholdet i oversikten opp mot ressursbehov i form av kompetanse, kapasitet og økonomi.

4. Med utgangspunkt i en helhetlig porteføljeoversikt må prosjektene prioriteres basert på en kost/nytte vurdering knyttet opp mot organisasjonens gjennomføringsevne og organisasjonens virksomhetsmål.

5. Implementering av den nye prosjektmodellen skal skape grunnlaget for kost/nytte vurderingene som benyttes i porteføljeprioriteringen og skal ivareta at identifiserte gevinster realiseres i tråd med målsetningene. Opplæring knyttet til prosjektmodellen må ferdigstilles og prosjektmodellen må ligge til grunn for alle prosjekter som kjøres i etaten.

6. Økt fokus på virksomhetsstyring en er av de viktigste driverne for at IKT-styringsmodell nå revideres. Revideringsarbeidet pågår og må ferdigstilles.

7. IKT-strategien må revideres i tråd med skisserte planer for å ivareta nye styringssignaler fra Politianalysen.

6 Overordnede betraktninger og anbefalinger

I dette kapittelet dokumenteres overordnete betraktninger og anbefalinger i form av evalueringskriterier, status, evaluering og anbefalte tiltak. Under punktet «evaluering» dokumenteres EKS sin vurdering risiko ved eventuell restanser og/eller avvik, samt Politiets faktiske evne til å starte prosjekt 1 i 2015, forvalte og drifte nye løsninger fra 2017 og realisere gevinster.

Punktet «Anbefalte tiltak» adresserer konkrete tiltak ved eventuelle restanser og/eller avvik ift. vurdering foretatt under punkt «evaluering».

6.1 Evalueringskriterier

For evalueringen av de overordnede betraktningene benyttes EKS forhåndsdefinerte rammeverk, ref. punkt 1.2.1 og 1.2.2.

6.2 Status

I dette kapitlet oppsummeres først status for hvert av de fire utviklingsområdene og deretter dokumenteres hovedfunn på tvers av utviklingsområdene.

6.2.1 Oppsummert status «Prosjekt- og porteføljestyring»

En tabellarisk oversikt over status ferdigstillelse/ oppnådd modenhet per utviklingstiltak for utviklingsområdet Prosjekt- og porteføljestyring er gjengitt i Tabell 1, side 15 og Tabell 2, side 15.

Nedenfor har vi dokumentert en oppsummert status for hele utviklingsområdet.

Grad av ferdigstillelse: Trinn 2 tiltakene er påbegynt. For Trinn 3 tiltakene er etablering av porteføljestyringsfunksjonen påbegynt og implementering av prosjektmodellen i alle prosjekter er ikke påbegynt, men i en tidlig planleggingsfase.

- Gjeldende prosjektmodell er delvis tatt i bruk på deler av porteføljen, med varierende kvalitet
- Politiet har fått oversikt over hvilke prosjekter som er i gang og hvilken fase de er i, men mangler en god oversikt over omfang, ressursbehov, milepæler, grensesnitt, avhengigheter og status på fremdrift i forhold til tydelig definerte milepæler.
- Styringsgrupper etablert i varierende grad.
- Modell for porteføljestyring etablert for nye initiativ i 2013 innen IKT.

Grad av modning: Området som helhet må sies å være på modenhetsnivå «planlegging & modning», men enkelte Trinn 2 tiltak er nær modenhetsnivå «Kontroll – kapabilitet og risiko».

Oppsummerte hovedfunn:

Det har skjedd mye positivt på kort tid innenfor området «Prosjekt- og porteføljestyring», særlig for nye IKT-prosjekter. En modell for porteføljestyring er etablert og benyttet på nye IKT-initiativ i 2013, med meget positive erfaringer. Nye

initiativ pålegges å utarbeide konseptvurderinger som inngår i beslutningsunderlaget i en tidligfasevurdering av initiativene. Det er eksempel på en utarbeidet kost-nytte analyse, som er en viktig milepæl for den tidlige vurdering av initiativene og en gradvis progresjon mot gevinstdrevet prosjektutvikling. Prosjektmodellen er revidert og utvidet med en konseptfase og en gevinstrealiseringsfase. Nye prosjekter er pålagt å følge prosjektmodellen. Pågående prosjekter har imidlertid ikke blitt pålagt dette.

EKS konstaterer at det gjenstår en betydelig innskjerping før styringsdokumenter og prosjektrutiner faktisk følger prosjektmodellen og beste praksis. Det er særlig behov for å revurdere rapporteringsrutiner, og hovedfunn ellers er:

- Ikke komplette styringsdokumenter
- Krav mangelfullt behandlet
- Periodiske rapporter mangelfulle
- Referat fra styringsgruppemøter mangelfulle

Det er videre et sentralt funn at det ikke budsjetteres med internressurser i alle prosjekter[4], noe som vanskeliggjør å fremskaffe en god oversikt over omfang og ressursbehov og dermed belastning på organisasjonen.

6.2.2 Oppsummert status «Informasjonssikkerhet»

En tabellarisk oversikt over status ferdigstillelse/ oppnådd modenhet per utviklingstiltak for utviklingsområdet Informasjonssikkerhet er gjengitt i Tabell 7 Overordnet status med hovedfunn «Trinn 2» tiltak Informasjonssikkerhet, Tabell 5 side 32 og Tabell 6 side 32.

Nedenfor har vi dokumentert en oppsummert status for hele utviklingsområdet.

Grad av ferdigstillelse: Trinn 2 tiltakene er påbegynt og Trinn 3 tiltakene er i en tidlig planleggingsfase.

- Alle de 4 trinn 2 tiltak er påbegynt og for trinn 3 er 4 av 5 tiltak påbegynt.

Grad av modning: Området som helhet må sies å være på et tidlig stadium av modenhetsnivå «planlegging & modning», men 2 av Trinn 3 tiltak er kun på problemerkjennelses stadium.

Oppsummerte hovedfunn:

- Fokus på informasjonssikkerhet i etaten har endret seg vesentlig de siste 2-3 årene og det pågår en positiv modningsprosess.
- Kompetanse og kapasitet internt i POD er imidlertid en stor utfordring og kun 2 stillinger er p.t besatt. Foreløpig anslag tilsier at kapasiteten bør økes til 6-8 personer.
- Til tross for pågående forandringsprosesser er informasjonssikkerhet et lite kjent begrep i Politiet og kompetanse nivået ute i distriktene/særorganene er veldig variabelt.

[4] «For alle prosjekter som gjennomføres med øremerkede midler budsjetteres det med internressurser.» Tilbakemeldingsbrev v 1 0.pdf, datert 04.11.2013

6.2.3 Oppsummert status «IKT-styring»

En tabellarisk oversikt over status ferdigstillelse/ oppnådd modenhet per utviklingstiltak for utviklingsområdet IKT-styring er gjengitt i Tabell 3 på side 23 og Tabell 4 på side 23.

Nedenfor har EKS dokumentert en oppsummert status for hele utviklingsområdet med hovedfunn.

Grad av ferdigstillelse: Trinn 2 tiltakene er delvis ferdigstilt og Trinn 3 tiltakene er i en tidlig planleggingsfase.

- 3 av 7 utviklingstiltak på Trinn 2 ferdigstilt. Alle tiltak er enten påbegynt eller ferdigstilt.
- I den grad det har vært mulig for Politiet, gitt status på Trinn 2 tiltakene de bygger på, foreligger kun overordnete planer for de 4 tiltakene på Trinn 3.

Grad av modning: Området som helhet må sies å være på modenhetsnivå «planlegging & modning»

- 6 av 7 utviklingstiltak på trinn 2 på modenhetsnivå «planlegging & modning».
- 1 av 7 utviklingstiltak på trinn 2 er på modenhetsnivå «Kontroll – kapabilitet og risiko».

Oppsummerte hovedfunn:

- Stor forbedring siste år, men flere av modenhetstiltakene er forsinket.
    - De siste 2-3 årene har det vært en mer positiv utvikling på dette området enn i de foregående 10 årene. PDMT står sammen med POD. EKS vurderer at sentrale posisjoner i Politiet fortjener stor tillit basert på det arbeidet som har vært utført til nå.
    - Likevel har EKS i sin gjennomgang konstatert at flere av modenhetstiltakene er forsinket. Dette kan skyldes forhold som overambisiøse planer sett opp mot de andre oppgavene organisasjonen skal utføre, organisasjonsmessige forhold er ikke avklart, mindre grad av samkjøring mellom tiltak, manglende informasjonsintegritet, og manglende felles forståelse av sentrale begreper.

- Gjeldende IKT-styringsmodell slik den ble godkjent i 2009 er operasjonalisert
    - Betydelig innsats er lagt ned av Politiet og sentrale posisjoner i Politiet har vist vilje til, innsikt i og forståelse for behovet av IKT-styring

- Gjeldende IKT-styringsmodell slik den ble godkjent i 2009 er ikke velfungerende
    - Spor av en ikke velfungerende modell: Erfaringene med modellen til nå, behov for en tettere integrasjon med den øvrige virksomhetsstyringen, ikke tilpasset ny sourcingstrategi, ikke tilpasset ny organisasjonsmessig tilknytning av IKT-funksjonen, mangler integrert styring av prosjekt, forvaltning og drift, mangler innen brukermedvirkning og håndtering av premissgiverrollen utenfor egen organisasjon, samt gap mellom reell kapasitet og kompetanse i kritiske linjefunksjoner og det som er nødvendig for å drive organisasjonsmessig modenhet.

- IKT-sourcingstrategien overlater strategiske veivalg til operasjonaliseringen
    - Sourcingstrategien i sin første versjon mangler helhetlig oversikt over hva som er kritisk, og hva som må prioriteres.
    - Det mangler retningslinjer for håndtering av sensitivitet, redundans, kompetansebehov og hva som kan tjenesteutsettes gitt Politiets behov.

- Forankring av behovet for differensierte leveranser i Politiets organisasjon mangler.

6.2.4 Oppsummert status «Virksomhetsutvikling og gevinstrealisering»

En tabellarisk oversikt over status ferdigstillelse/ oppnådd modenhet per utviklingstiltak for utviklingsområdet Virksomhetsutvikling og gevinstrealisering er gjengitt i Tabell 7 side 39 og Tabell 8 side 40.

Nedenfor har vi dokumentert en oppsummert status for hele utviklingsområdet.

Grad av ferdigstillelse: Trinn 2 tiltakene er ferdigstilt og det foreligger operative planer for alle Trinn 3.

- Overordnet er de tre utviklingstiltakene på trinn 2 ferdigstilt og det foreligger operative planer for alle trinn 3 tiltak. Ett av trinn 3 tiltakene er også ferdigstilt.

Grad av modning: Området som helhet må sies å være på modenhetsnivå «planlegging & modning»

- 5 av 6 tiltak er på modenhetsnivå «planlegging og modning» mens det siste tiltaket har modningsnivå «kontroll- kapabilitet og risiko»

Oppsummerte hovedfunn:

- IKT-Strategien har behov for en snarlig revidering. Den må blant ta høyde for nye krav kjølvannet av Politianalysen og forenkles med tydelige mål.
- Virksomhetsmodellen oppfattes i dag kun som en overordnet gruppering av oppgaver og benyttes ikke som et sentralt styringsdokument.
- De 6 utviklingstiltakene skal samlet underbygge etatens nye satsning på virksomhetsutvikling. EKS konstaterer at disse tiltakene i seg selv ikke er tilstrekkelige for å kunne styre utviklingstiltak basert på virksomhetens mål.
- En rekke tiltak som vil påvirke Politiets evne til å styre basert på virksomhetens mål adresseres førts i Trinn 4 i Politiets modenhetstrapp. Dette arbeidet skal først iverksettes i 2015-2017.

6.2.5 Hovedfunn på tvers av utviklingsområdene

EKS sammenfatter her status i form av hovedfunn på tvers av utviklingsområdene.

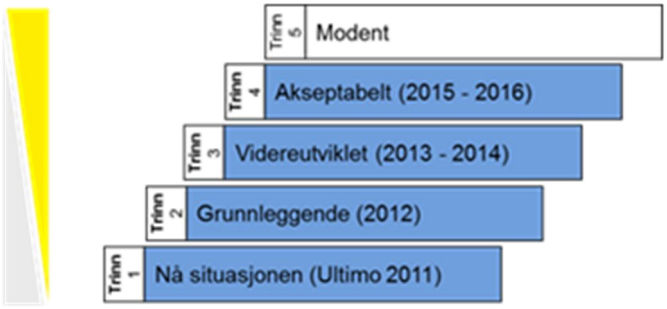
Vi er blitt møtt med åpenhet og engasjement

Til tross for at Politiet har vært igjennom en rekke eksterne analyser den siste tiden har Modningsprosjektet og ledelsen i POD vært meget engasjert og utrykt klar begeistring over modningsprosessen som pågår. EKS har blitt godt mottatt i alle møter og sentrale ressurser har satt av tid til de intervjuene og møtene som har vært etterspurt. I tillegg har i praksis alle dokumentforespørsler blitt prosessert fortløpende som har medført at EKS har fått innsikt i over 300 saksdokumenter.

Det har skjedd mer de siste 2-3 årene enn de foregående 10 årene

Forbedringsarbeid innenfor IKT har vært høyt på dagsorden i Politiet siden Modenhetsevalueringen 2010. PDMT har i perioden 2010-2012 etablert forbedringsarbeid basert på rapporten og eget mål og strategiarbeid i virksomhetsområde IKT. I slutten av 2011/ begynnelsen av 2012 etablerte POD en

modenhetstrapp, en opptrappingsplan for forbedringsarbeid, som ofte refereres til som «PODs trappetrinnsmodell». En illustrasjon av denne er gjengitt nedenfor



POD gjennomførte i 2012 arbeid knyttet til trinn 2 i modenhetstrappen. Etter at KS1 rapporten «Kvalitetssikring fase 1 (KS1 konseptvalg) av fremtidige IKT-systemer til støtte for straffesaksbehandling i Politi- og påtalemyndighet» fra 15. juni 2012 hadde påpekninger knyttet til manglende IKT-modenhet, ble Modenhetsprosjektet 2013 etablert med fokus på å ferdigstille Trinn 2 tiltakene og lage operative planer for Trinn 3 tiltakene, samt noen øvrige modningstiltak i PDMT innen 01.10.2013.

Stor tillit til ny Politidirektør og ny IKT-direktør

Den nye ledergruppen, med Politidirektøren og den nyansatte IKT direktøren nyter stor tillitt blant ressursene EKS har intervjuet. Kombinasjon av kompetanse, erfaring og gjennomføringsevne skaper tillit hos de ansatte. Dette inntrykket bekreftes overfor EKS i de respektive møtene med Politidirektøren og IKT-Direktøren.

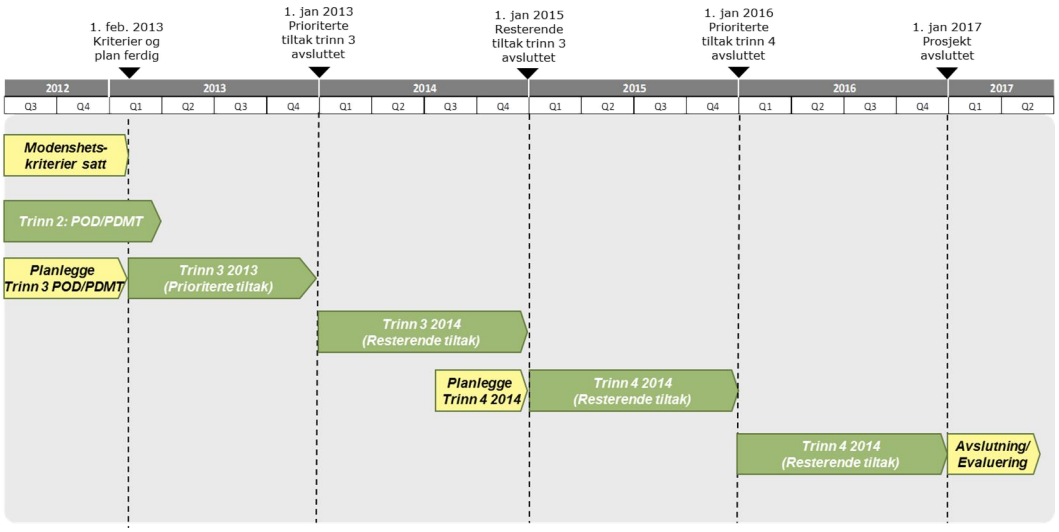
Stor tillit til at Merverdiprogrammet skal være et lokomotiv

Merverdiprogrammet omtales som «Politiets program for merverdi av kunnskap, ressurser og teknologi»[5]. I denne uttalelsen ligger det en klar forventning om at programmet skal strekke seg langt utover et tradisjonelt IKT prosjekt. I følge politidirektøren dreier 70 % av Merverdiprogrammet seg om virksomhetsutvikling og kun 30 % om nye IKT løsninger. Måten Politiet jobber med straffesaker skal revolusjoneres ved hjelp av ny teknologi og nye arbeidsprosesser. Merverdiprogrammet fremheves derfor som et lokomotiv som baner vei for virksomhetsutvikling knyttet opp mot teknologiske muligheter i etaten. Tilbakemeldingen EKS får fra intervjuobjektene er at tilliten til programmet er meget høy.

PODs organisasjon og virksomhet er i stor endring

PODs virksomhet og organisasjon er i stor endring. Organisasjonen skal på plass med roller, retningslinjer, kompetanse og kapasitet. Virksomheten skal igjennom en betydelig utvikling. Dette er forhold som det tar lenger tid å få helt på plass. Et eksempel på det siste er Modenhetsprosjektet 2013 som er en del av en langsiktig satsning på modenhetsutviklingen frem til 2017. Dette er synliggjort i figuren under.

[5] Brosjyre fra POD om Merverdiprogrammet, s.1



Det er verdt å merke seg at Trinn 4 tiltak i følge denne planen først adresseres i 2015-2017. EKS observerer at flere tiltak innen Trinn 4 «Akseptabelt» er nødvendige for å få til en fungerende virksomhetsstyring, herunder «Gevinstrealiseringsavtaler er operative» og «Gevinster av investeringene realiseres». Det har med andre ord ikke vært stilt krav til Modningsarbeidet i 2013 om at vesentlige elementer av en fungerende virksomhetsstyring skulle være på plass før i 2016.

IKT-styringsmodellen er i endring

Arbeidet med å iverksette IKT-styringsmodellen har pågått siden den ble godkjent i 2009. Betydelig innsats er lagt ned, og erfaring er høstet. Sentrale posisjoner i Politiet har vilje til, innsikt i og forståelse for behovet av IKT-styring. I lys av erfaringene med bruk av modellen til nå, behovet for større grad av integrering av IKT-styringen i Politiets virksomhetsstyring, samt ny organisasjonsmessig tilknytning av IKT-funksjonen fra høsten 2013, er IKT-styringsmodellen under omfattende revidering.

Porteføljestyring er godt i gang, men omfatter kun en delmengde

Man startet med porteføljestyringen i POD for ca. ett år siden og erfaringens så langt et meget positive. Det er ikke gjennomført en full ett-års syklus på modellen enda, så man har så langt bare høstet erfaringer knyttet til konseptutredningsfasen. Porteføljestyringen for 2013 er avgrenset til IKT-tiltak som iverksettes fra POD, men det planlegges å tilpasse modellen for porteføljestyringen til virksomhetsstyring for 2014. Det er ansatt en ressurs i Avdeling for etatsstyring og virksomhetsutvikling som skal jobbe med dedikert porteføljestyring i et virksomhetsaspekt.

Begreper brukes ulikt av intervjuobjektene

Intervjuene har avdekket at det ikke foreligger en felles begrepskatalog og sentrale begrep oppfattes ulikt. Viktige begrep som «premissgiver», «IKT-styring», «virksomhetsmodell», «informasjonsforvaltning» og «sourcing strategi» er ikke entydig definer. Det er EKS sin vurdering at dette bidrar til misforståelser og uklarheter som hindrer utvikling av modenhet og gir lavere effektivitet.

PODs rolle som premissgiver er «under arbeid»

PODs rolle som premissgiver har gjennomgått en vesentlig, positiv utvikling de siste 2-3 årene. Det er truffet flere tiltak for å tydeliggjøre rolle- og ansvarsfordeling og gjensidige

forventninger med intern IKT-leverandør, samt for å bedre dialogen og samhandlingen. I 2013 medfører imidlertid nytt mandat for IKT-funksjonen i POD og ny sourcingstrategi nye krav til PODs rolle som premissgiver. Dette gjelder både rollen som premissgiver til intern IKT-leverandør og rollen som effektiv premissgiver i grensesnittene med resten av Politiets organisasjon (distrikter og særorgan). POD IKT planlegger en betydelig økning av kompetanse og kapasitet for å kunne ivareta sin premissgiverrolle, i tett dialog med berørte parter

IKT-strategien er «under arbeid»

Det foreligger en gjeldende og formelt besluttet IKT-strategi som benyttes i arbeidet med utviklingen av IKT i etaten. IKT-strategien er planlagt revidert i 2014 for å ivareta nye krav som stilles i etterkant av politianalysen. Strategien bør også forenkles og tydeliggjøre målene som defineres. Det er ønskelig at strategien skal legge premissene, men at separate handlingsplaner utarbeides for å ivareta målene som er satt.

Bekymring knyttet til kompetanse og kapasitet

Med en økende mengde endringsinitiativer i Politiet både i forhold til IKT-styring og behov for modernisering av Politiet vil det være et økende behov for kompetanse og kapasitet innen nye IKT områder i årene fremover. Bekymringen er knyttet til at det tar tid å utvikle kompetanse og skaffe tilstrekkelig kapasitet.

Bekymring knyttet til tempo i mange parallelle initiativer og endringsledelse

Politiet har ca. 900 pågående tiltak i gang. Samtidig er det varslet flere store initiativer som vil kreve betydelig ledelsesfokus og involvering av organisasjonen for øvrig. Bekymringen er knyttet til om organisasjonen som helhet har gjennomføringskraft som står i samsvar med ambisjonene.

6.3 Evaluering

Hurtig realisering av gevinstene fra Merverdiprogrammet fordrer etter EKS sin vurdering en organisasjon som har oppnådd modenhetsnivå «kontroll – kapasitet og risiko». Det er EKS sin vurdering at en rekke elementer må på plass for å sikre at gevinstene av Merverdiprogrammet kan realiseres hurtigst mulig. Til sammen utgjør disse elementene det EKS har kalt for «målbildet». Nedenfor er «målbildet» kort beskrevet.

«Målbildet» for hurtigst realisering av gevinstene fra Merverdiprogrammet:

- **Trygg IKT drift og forvaltning** – eksisterende tjenester bør kunne leveres med et minimum av uforutsette problemer
- **Rett kompetanse & kapasitet** - organisasjonen bør settes i stand til å utøve helhetlig IKT-styring og levere de IKT-tjenestene som Politiet har behov for.
- **Mobilisert mottakerapparat** – Politiets organisasjon er motiverte og klare for å ta i mot leveransene fra Merverdiprogrammet og starte gevinstrealiseringen
- **Balansert ambisjonsnivå (akseptabel risiko)** – en prioritert portefølje balansert mot tilgjengelig kapabilitet (kompetanse og kapasitet)
- **Gevinstdreven IKT** – tjenestene som leveres er etterspurt av brukerne/kundene og gevinster er klart definerte og kan tas ut.

Evalueringen tar utgangspunkt i en risikovurdering av restanser og avvik i form av hovedutfordringer som må håndteres via tiltak for og nå «målbildet». Videre svarer evalueringen ut de tre hovedproblemstillingene i oppdragets mandat.

6.3.1 Hovedutfordringer for å realisere «målbildet»

EKS har gjort en vurdering av hva som er de største hindrene for å realisere «målbildet».

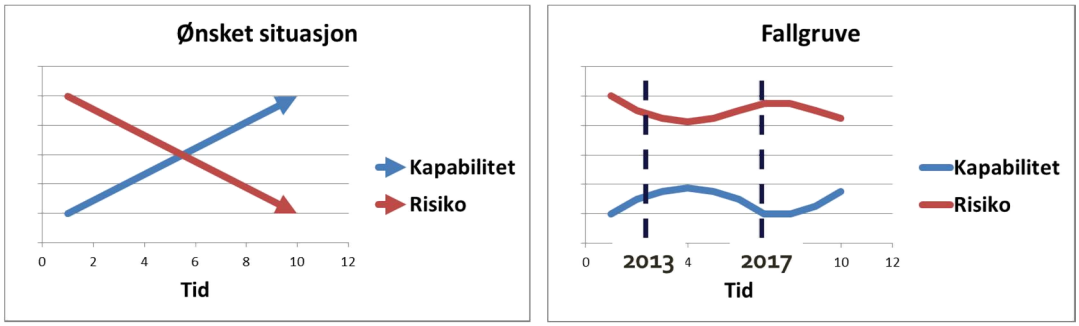
For mange parallelle initiativer på for kort tid (høy risiko)

Politiet har ca. 900 pågående tiltak i gang. Samtidig er det varslet flere store initiativer som vil kreve betydelig ledelsesfokus. En organisasjon som evner å håndtere en slik mengde tiltak er på et høyt modenhetsnivå organisasjonsmessig.

Det er EKS sin vurdering at Politiet er på god vei til å bli en organisasjon som kan håndtere mange samtidige tiltak. Imidlertid foreligger det på kort sikt (3-4 år) en total portefølje av parallelle initiativer med stor risiko for at Politiets organisasjon kun vil ha fokus på overlevelse og håndtering av konkrete hendelser. Gevinstrealisering kommer i andre rekke.

Kompetanse & kapasitet er p.t. ikke tilpasset ambisjonsnivået

Nedenfor følger en illustrasjon av ønsket situasjon versus fallgruve for sammenhengen mellom kapabilitet og risiko.



Figuren til venstre viser en ønsket situasjon, der kapabiliteten øker over tid og risikoen i den totale oppgaveporteføljen synker. Fallgruven er situasjonen der mange parallelle initiativer treffer organisasjonen i 2017, samtidig som kapabiliteten er på et lavt nivå.

Det er EKS sin vurdering at det er en reell risiko for en ubalanse mellom kapabilitet og risiko i 2017 for Politiet med mindre forebyggende tiltak settes i verk. Konsekvensen av å havne i en slik situasjon er at organisasjonen må ha fokus på overlevelse og håndtering av konkrete hendelser. Gevinstrealisering kommer i andre rekke.

Virksomhetsstyringen er p.t. ikke på plass

I følge Politiets egen langsiktig satsning på modenhetsutviklingen frem til 2017 vil kritiske elementer av virksomhetsstyringen som er en forutsetning for gevinstrealisering ikke være på plass før i 2016. Det har da heller ikke vært stilt krav til modenhetsarbeidet i Politiet om å ha fokus på disse elementene av virksomhetsstyringen i 2013.

Det er EKS sin vurdering at manglende utvikling av virksomhetsstyringen er et av de største hindrene for å kunne realisere gevinstene av Merverdiprogrammet. Organisasjonen bør være godt modnet på gevinstrealisering før de aktuelle gevinstene skal realiseres. Konsekvensen av å havne i en slik situasjon er at det ikke er mulig å følge opp beslutningstakingen om gevinstrealisering på en fornuftig måte, noe som i seg selv vanskeliggjør gevinstrealiseringen.

6.3.2 Konkret vurdering ift. de fremsatte spørsmål

EKS gjør en vurdering av de fire definerte spørsmålene som følger av mandatet for oppdraget.

Ad «Starte prosjekt 1 i 2015»:

- Politiet har evne til å gjennomføre Prosjekt 1.
- Sett opp mot kartlagt status av kapabilitet og risiko, er det EKS vurdering at Politiet ikke bør gå videre med KS2 av Merverdiprogrammet før ekstra tiltak er iverksatt og verifisert ferdigstilt i løpet av Q2 2014.

Ad «Forvalte/Drifte nye løsninger fra 2017»:

- Organisasjonen for å drifte og forvalte nye løsninger fra 2017 er ikke på plass. Det er mulig å sikre forvaltning og drift av nye løsninger fra tentativt 2017, gitt realisering av tiltakene anbefalt i «Tilleggsoppdrag til KS1 MVP».

Ad «Realisere gevinster»:

- Mobiliseringen av organisasjonen som helhet har ikke startet, dog anerkjenner EKS at etatsledelsen er mobilisert. Rammeverket for å hente ut gevinster er ikke dokumentert. Det er mulig å sette organisasjonen i stand til å hente ut gevinster med akseptabel risiko, gitt realisering av tiltakene anbefalt i «Tilleggsoppdrag til KS1 MVP».
- Må ha omfangskontroll og klare prioriteringer og balanse i prosjektporteføljen, for å redusere risiko for kapabilitetsfall.

6.4 Anbefalinger

Anbefalte tiltak er ment som en hjelp til å lukke gapet mellom utfordringer i dagens situasjon og fremtidig «Målbilde for hurtigst realisering av gevinstene fra Merverdiprogrammet». «Målbildet» er tidligere beskrevet under introduksjonen til punkt 6.3.

EKS har vektlagt mest hensynet til å opprettholde størst mulig fremdrift mot tidligst mulig gevinstrealisering av MVP i utarbeidelsen av anbefalte tiltak.

6.4.1 Anbefalte tiltak som bør kunne ferdigstilles innen neste 6 måneder

I det etterfølgende følger EKS anbefalte tiltak som bør kunne ferdigstilles innen 6 måneder fra oppstart av implementeringen av tiltaket. For hvert av tiltakene har EKS laget et forslag til målekriterier for grad av oppnådd ferdigstillelse og grad av oppnådd modenhet før oppstart av KS2 Prosjekt 1 i MVP. Til dette er benyttet evalueringsrammeverk for grad av ferdigstillelse (tidligere beskrevet under punkt 1.2.1) og evalueringsrammeverk for grad av modenhet (tidligere beskrevet under punkt 1.2.2).

EKS anbefaler Politiet å benytte evalueringskriteriene for oppnådd grad av ferdigstillelse (punkt 1.2.1) i planlegging, gjennomføring, rapportering og oppfølging av implementering av tiltakene. Tilsvarende anbefaler EKS Politiet å benytte evalueringskriteriene for oppnådd grad av modenhet (punkt 1.2.2) til å vurdere om resultatet av tiltaket har gitt den forventede modningen, og om nødvendig gjøre korrigerende tiltak for å oppnå tilsiktet effekt.

For enkelte tiltak kan det oppstå behov for justeringer etter at tiltaket er trådd i kraft. EKS anbefaler derfor å dele perioden frem mot tiltakets tidsfrist i to: Én del for å

implementere tiltaket, og én del for å gjøre justeringer for å oppnå grad av modenhet på nivå med «kontroll – risiko og kapabilitet».

Balansere totalporteføljen (900) – opp mot kritisk kompetanse og gevinstrealisering underveis

Det for høy risiko i totalporteføljen slik den fremstår i dag. Det er for mange store initiativ med gevinster langt frem i tid, som ser ut til å treffe organisasjonen omtrent samtidig når det gjelder utrulling og gevinstrealisering. Det må ryddes i porteføljen og det som er viktig å få gjennomført først må prioriteres. Det må vektlegges å hente ut gevinster fortløpende, både med tanke på motivasjon og for å synliggjøre fremdrift, samt tidligere oppnå en reell effekt for brukerne.

I det etterfølgende har EKS formulert to sett av målekriterier til vurdering av om tiltaket er hhv ferdigstilt og hvorvidt resultatet har gitt den nødvendige modningen.

1. Målekriterier for å vurdere forventet grad av oppnådd ferdigstillelse av tiltaket
2. Målekriterier for forventet grad av oppnådd modenhet som resultat av tiltaket

Målekriterier for grad av ferdigstillelse av tiltaket:

Målekriteriene for grad av ferdigstillelse er beskrevet for hvert av de fire stegene i implementering, hhv «Planlegge», «Utføre», «Kontrollere» og «Justerer».

Tabell 9: Målekriterier grad av ferdigstillelse for balansering av totalporteføljen

Steg 1, «Planlegge»: Målekriterier for at steget er fullført
1. Overordnet eier og ansvarlig for «Politiets totalportefølje» er utpekt. ***EKS kommentar:** Det kan være fornuftig med én overordnet eier og ansvarlig for porteføljen, men utpeke flere eiere og ansvarlige etter «største brukers prinsipp» for tiltakene. En gruppering av tiltakene med eier per tiltaksgruppe, er også en mulighet.* **2. Begrepet «Politiets totalportefølje» er entydig definert.** ***EKS kommentar:** EKS forståelse av «Politiets totalportefølje» er at den i denne sammenheng omfatter tiltak som har komponent(er) av IKT, men som nødvendigvis ikke er definert som et IKT-drevne tiltak. Imidlertid bør Politiet selv formulere en presis definisjon av hva porteføljen skal omfatte, som er tilpasset Politiets organisasjon, behov og øvrig nomenklatur.* **3. Begrepet «tiltak» (eller tilsvarende begrep) som inngår i «Politiets totalportefølje» er entydig definert.** 4. **Klassifiseringskriterier for «tiltak» omfattet av totalporteføljen er definert:** a. **Kriterier for om et tiltak skal omfattes av «Politiets totalportefølje» er entydig definert.** ***EKS kommentar:** Typisk vil mindre forvaltningsoppgaver ikke anses som en del av «Politiets totalportefølje».* b. **Kriteriene bør definere terskelverdier, evt. krav til egenskaper, for hvilke tiltak som skal inngå i en sentral oversikt og hvilke tiltak som kan håndteres lokalt (distr./særorgan).** ***EKS kommentar:** Det er viktig at klassifiseringskriteriene for tiltak omfattet av totalporteføljen er entydige og kommuniserbare. Videre bør det være et mål å redusere listen med de 900 tiltakene til det som realistisk kan kartlegges og periodisk vedlikeholdes sentralt, med akseptable krav til balanse kapabilitet versus risiko, samt gevinstrealisering underveis. EKS foreslår at det gjøres en vurdering om tiltak kan grupperes for å redusere antallet. Et oppmerksomhetspunkt er å sikre en gruppering som tar høyde for at mange mindre «tiltak» samlet sett kan medføre høy belastning på et sårbart område i organisasjonen. Anvend gjerne i tillegg «Paretoprinsippet» («20/80-reglen») etter en grovsortering av foreliggende oversikt*

over tiltak etter grad av risiko og grad av krav til kompetanse & kapasitet, samt tidspunkt for gevinstrealisering av tiltakene. Denne listen med et håndterbart antall tiltak, er den som i det etterfølgende bør balanseres for risiko versus kapabilitet, og samtidig optimaliseres for akseptabel gevinstrealisering underveis.

5. Mal/sjablong for beskrivelse av et tiltak med definerte egenskaper utarbeidet.

***EKS kommentar:** Hva som er «godt nok» bør defineres av Politiet. Behov for egenskaper som beskriver et tiltak bør vurderes av Politiet opp mot (i) hva som er realistisk å beskrive innenfor tiltakets gjennomføringsperiode og (ii) hva som er nødvendig styrings- og beslutningsunderlag for å kunne balansere risikoen i «Politiets totalportefølje» mot planlagt, forventet kapabilitet (kompetanse og kapasitet), samtidig som det sikres gevinstrealisering underveis.*

***EKS Kommentar:** Forslag til mulige egenskaper som kartlegges per tiltak er inkludert. Forslaget er kun ment som en indikasjon på aktuelle egenskaper. Politiet bør selv vurdere hva som er formålstjenlig.*

Navn på tiltaket, kort beskrivelse av formål, forventede resultater og nytte, navn på eier, navn på ansvarlig, navn på utførende enhet(er), navn på mottagende enhet(er) kostnadsramme, omfang eksterne ressurser, omfang interne ressurser, kritikalitet for drift – hvor mye haster det (høy, medium, lav), risiko for operasjonen ved innføring av resultatet (høy, medium, lav), fase iht. prosjektmodellen, kompleksitet (antall grensesnitt og arbeidsoppgaver berørt jf. virksomhetsmodell nivå 2), navn på berørte arbeidsprosesser i virksomhetsmodellens nivå 2, interne ressurser fordelt på IKT (f. eks. plan, leveranse, forvaltning, drift), fag (inndelt i nærmere definerte kategorier) og andre støtteressurser, konsekvens dersom satt på hold (meget kort tekstlig beskrivelse, evt. kvalitativ oppmerking lav-medium-høy). Lokalt (distr/særorgan) eller sentralt (POD) tiltak. Tidspunkt for oppstart tiltak og tidspunkt for overlevering til linjen. En klassifisering for hvilke gevinster som understøtter hvilke strategiske utviklingsmål for Politiet.

6. Kriterier for utbalanseringen av porteføljen er definert.

***EKS kommentar:** Kriterier for utbalansering bør være knyttet til overordnete krav og mål til nivå på risiko, kapabilitet og gevinstrealisering. Styrende dokumenter i Politiet må løpende avstemmes for konsistens når det gjelder overordnete krav og mål.*

7. Gjennomføringsplan for kartleggingen av tiltakene som inngår i «Politiets totalportefølje» foreligger.
   - **a. Utførende for oppgaver for å implementere tiltaket er utpekt, og innforstått med sitt ansvar.**
   - **b. Omfang og effekt av oppgaven er klart definert og avstemt med berørte parter, og grensesnitt er definert (Plangrensesnitt - avhengigheter til andre utviklingstiltak. Organisasjonsgrensesnitt - hvordan er tiltaket organisert med roller & ansvar).**
   - **c. Budsjetter, terminplan og ressurser (interne og eventuelle eksterne) er satt av.**

***EKS kommentar:** EKS anbefaler tiltaket organisert som en definert arbeidspakke i Modningsprosjektet, med dedikerte ressurser, egen leder og sterk integrert styring med tilstøtende utviklingstiltak. Det vil være behov for sterk tverrfaglig fokus (IKT, fag med mer) og arbeidsinnsats langs både horisontale og vertikale linjer i Politiets organisasjon, for å få dette til, uavhengig av om tidsperioden for tiltaket er 6 måneder fra oppstart til ferdigstilling.*

***EKS kommentar:** Gjennomføringsplanen bør gjøres milepælsorientert, der det er mulig å få et reelt bilde av faktisk fremdrift underveis ved milepælsoppnåelse, samt kunne treffe korrigerende tiltak ved avvik. Videre anbefaler EKS at fremdriftsplanen deles i to, ref. punkt 6.4.1.*

Steg 2, «Utføre»: Målekriterier for at steget er fullført

Forventede resultater av tiltaket er dokumentert av ansvarlig og godkjent av eier.

1. **Et datagrunnlag med akseptabel informasjonsintegritet må inneholde:**
    a. **Dokumentasjon på at informasjonen som inngår i oversikten er kvalitetssikret av ansvarlig for det enkelte tiltak i «Politiets totalporteføljer» og eier av det enkelte tiltak i «Politiets totalportefølje»**
    b. **En kategorisert liste med definerte egenskaper per tiltak i «Politiets totalportefølje» foreligger**
2. **En analyse av risiko, kapabilitet og gevinstrealisering i «Politiets totalportefølje» må foreligge. Den kan omfatte:**
    a. **En statusoversikt over hvilke tiltak i «Politiets totalportefølje» som er i hvilken fase iht. Politiets prosjektmodell er dokumentert av ansvarlig og godkjent av eier.**
    b. **En periodisert prognose med IKT-ressursbehov kategorisert er dokumentert av ansvarlig og godkjent av eier.**
    c. **En periodisert prognose med fag-ressursbehov kategorisert er dokumentert av ansvarlig og godkjent av eier.**
    d. **En periodisert prognose over hvilke arbeidsoppgaver og grensesnitt iht. virksomhetsmodellen nivå 2 som berøres når av tiltakene**
    e. **En periodisert prognose med hvilke enheter (POD, distr., særorgan) som berøres av antall tiltak i «Politiets totalportefølje» når. Dokumentert av ansvarlig og godkjent av eier.**
    f. **En vurdering av totalt kapabilitetsbehov. Dokumentert av ansvarlig og godkjent av eier.**
    g. **En vurdering av total risiko. Dokumentert av ansvarlig og godkjent av eier.**
    h. **En vurdering av hvilke tiltak i «Politiets totalportefølje» som kan settes på hold, forskyves, termineres, akselereres, samt eventuelt andre tiltak, for å bringe balanse i porteføljen. Dokumentert av ansvarlig og godkjent av eier.**

***EKS kommentar:** Kriterier for utbalansering av porteføljen (som formulert under steget «planlegge») bør være benyttet, og resultat av anvendelse av disse kriteriene på porteføljen dokumentert.*

    i. **Dokumentasjon på at analysen har vært behandlet med beslutning av risikoreduserende, kapabilitetsfremmende og/eller gevinstrealiserende tiltak i beslutningsorgan med mandat til å treffe denne type beslutninger. Dokumentert av ansvarlig og godkjent av eier.**

***EKS kommentar:** EKS forutsetter at dette innebærer behandling i PODs ledergruppe og beslutning av enten Politidirektør eller Ass. Politidirektør. Beslutningsunderlag og beslutning dokumentert.*

3. **En revidert og balansert totalportefølje:**
    a. **Revidert portefølje må kunne fremstilles periodisert langs flere dimensjoner** 0-10 **år frem i tid for å gi tilstrekkelig grunnlag for beslutningstaking. Dess nærmere i tid, dess høyere krav til** oppløsning **på tidsakse og presisjonsnivå på porteføljedimensjon fremstilt. Dokumentert av ansvarlig og godkjent av eier.**

***EKS kommentar:** Fremstillingene kan være faseinndelt, inndelt med tanke på tidspunkt for realisering, ressursbehov iht. nærmere definert kategorier, behov for finansiering, hvilke grensesnitt som berøres, når gevinstrealiseringen inntreffer etc.*

    b. **Det må kunne dokumenteres utvikling i porteføljen som bidrar til en akseptabel balanse mellom risiko og kapabilitet, samt gevinstrealisering underveis. Dokumentert av ansvarlig og godkjent av eier for «Politiets totalportefølje», ref. punkt 1 under steg 1 i denne tabellen.**

***EKS kommentar:** Dette kan gjøres ved å fremlegge dokumentasjon av tiltak med konsekvens for utbalansering av porteføljen.*

    a. **Det må kunne dokumenteres en ny vurdering av kapabilitet versus behov som gir en akseptabel risiko, og akseptabel gevinstrealiseringstakt underveis. Dokumentert av ansvarlig og godkjent av eier for «Politiets totalportefølje», ref. punkt 1 under steg 1 i denne tabellen.**
    b. **Det må kunne dokumenteres forskjell mellom gevinstrealisering underveis før og**

etter. Dokumentert av ansvarlig og godkjent av eier for «Politiets totalportefølje», ref. punkt 1 under steg 1 i denne tabellen. ***EKS kommentar:* Dette kan gjøres ved å fremlegge vurderinger før og etter justering og eller andre tiltak innad i porteføljen, med illustrasjon og dokumentasjon av total risiko og kapabilitet før og etter, samt potensialet for gevinstrealisering hhv før og etter balanseringen av «Politiets totalportefølje».**
Steg 3, «Kontrollere»: Målekriterier for at steget er fullført
1. Dokumentasjon på at Politimestre, særorgansledere og IKT-stabsledd i distriktene er informert om analysen av «Politiets totalportefølje» og innforstått med konsekvenser for eget område av å balansere risiko i «Politiets totalportefølje» mot kapabilitet og behov, samt å sikre gevinstrealisering underveis. 2. **En forvaltningsmodell for effektiv, periodisk vedlikehold av styrings- og beslutningsunderlag over «Politiets totalportefølje» er utarbeidet, dokumentert og godkjent. Det foreligger operative planer for idriftsetting av forvaltningsmodellen ved neste periodiske oppdatering, ref. punkt 1.2.1 og steget «planlegge».** 3. **Dokumentasjon på at Politimestre, særorgansledere og IKT-stabsledd i distriktene er informert om forvaltningsmodellen for periodisk vedlikehold av styrings- og beslutningsunderlag på «Politiets totalportefølje» og de konkrete planene for å operasjonalisere denne.** 4. **Alle tiltak i «Politiets totalportefølje» er underlagt porteføljestyring. Dokumentasjon på at Porteføljestyringsprosessen omfatter og er implementert for forslag til nye tiltak og tiltak i gjennomføring. Utarbeidet av ansvarlig og dokumentert av eier.**
Steg 4, «Korrigere»: Målekriterier for at steget er fullført
Dokumentasjon på at avvik/endringer i gjennomføringen av tiltaket er rapportert og behandlet. I den grad korrigerende tiltak er gjennomført, er effekten av disse dokumentert.

Målekriterier for grad av oppnådd modenhet som følge av tiltaket:

Det overordnete målekriteriet for oppnådd grad av modenhet som følge av dette tiltaket er at Politiet skal ha oppnådd begynnende grad av «kontroll – risiko og kapabilitet» på sin totalportefølje. Dette tilsvarer at Politiet har oppnådd et tidlig stadium av nivå 3 i modenhetstrappen som presentert under punkt 1.2.2. Det betyr at det ikke er en forventning at Politiet er klar til ta steget opp til nivå 4 «gevinstrealisering og kontinuerlig forbedring», men at Politiet har akseptabel kontroll på risiko og kapabilitet. JBD og Politiet må i fellesskap utarbeide hva som er et akseptabelt nivå på risiko og kapabilitet.

- Organisasjonen har fått kontroll på problemområdet og opparbeidet nødvendig kompetanse og kapasitet på området. Arbeidet utføres i tråd med plan og oppgavebeskrivelsen og skaper forutsigbare resultater.

EKS kommentar:

- *Politiet er forventet å ha oppnådd balanse i porteføljen etter en veldokumentert og forankret plan. Videre at det foreligger en dokumentert, godkjent og forankret prosess for porteføljestyring av både nye og pågående tiltak med tilfredsstillende styrings- og beslutningsunderlag.*
- *Det er synliggjort forutsigbare resultater ved god oversikt over risiko og kapabilitet i «Politiets totalportefølje», ref. punkt 2 i* Tabell 9.

- *Modningsvurderingen bør også ta hensyn til realismen i planlagt bemanningssituasjon, da dette direkte påvirker kapabilitet (kompetanse og kapasitet).*
- *En forutsetning for å kunne gjøre en fullverdig vurdering av modenheten som følger av tiltaket, er at det foreligger dokumenterte resultater fra gjennomføringen av tiltaket som kan brukes til målinger av oppnådd effekt av disse resultatene.*

Utarbeide en kompetanse og bemanningsplan POD – interne styrer, eksterne gir råd og utfører

POD trenger å øke både sin kompetanse og sin kapasitet. Produktet av kompetanse og kapasitet gir organisasjonens kapabilitet i forhold til de oppgaver som skal utføres. En organisasjon som mangler kapabilitet kan kjøpe denne midlertidig (konsulenter) i påvente av intern kapabilitet bygges opp. Erfaringer fra større omstillingsprosesser viser at det er avgjørende at interne ressurser styrer omstillingen, og at eksterne ressurser brukes til å gi råd, og til å «kjøpe fri» interne ressurser fra løpende linjeoppgaver slik at disse interne ressursene frigjøres til å drive omstillingsarbeid. Dette skaper eierskap og sikrer en kompetanseheving internt.

I det etterfølgende har EKS formulert to sett av målekriterier til vurdering av om tiltaket er hhv ferdigstilt og hvorvidt resultatet har gitt den nødvendige modningen.

1. Målekriterier for å vurdere forventet grad av oppnådd ferdigstillelse av tiltaket
2. Målekriterier for forventet grad av oppnådd modenhet som resultat av tiltaket

Målekriterier for grad av ferdigstillelse av tiltaket:

Målekriteriene for grad av ferdigstillelse er beskrevet for hvert av de fire stegene i implementering, hhv «Planlegge», «Utføre», «Kontrollere» og «Justerer».

Tabell 10: Målekriterier grad av ferdigstillelse bemanningsplan POD

Steg 1, «Planlegge»: Målekriterier for at steget er fullført
• **Eier og ansvarlig for utviklingstiltaket er utpekt** *EKS kommentar: Det kan være fornuftig med én overordnet eier og ansvarlig for bemanningsplanen, men utpeke flere eiere og ansvarlige etter «største brukers prinsipp» for deler av planen. En organisering av planen med eier per avdeling, er også en mulighet.* • **Alle relevante, sentrale begreper er definert og likt forstått av alle som berøres av tiltaket** ***EKS kommentar:*** *Politiet bør selv vurdere hvilke begreper og termer som er formålstjenlig for å beskrive de rollene, kompetansen og kapasiteten som er nødvendig. Det som er viktig er at alle begreper og termer er definerte og inngår i en felles nomenklatur for Politiet. Videre bør det være en sentral vurdering om rollene er dekkende i forhold til å utøve det ansvaret POD har innen virksomhetsutvikling – og styring, og da særlig innen IKT-drevet virksomhetsutvikling.* • **Gjennomføringsplan foreligger. Utførende for oppgaver for å implementere tiltaket er utpekt, og innforstått med sitt ansvar. Omfang og effekt av oppgaven er klart definert og avstemt med berørte parter, og grensesnitt er definert. Budsjetter, terminplan og ressurser er satt av.** ***Eks kommentar:*** ***Politiet bør synliggjøre****s en plan for arbeidet med å utarbeide bemanningsplanen som involverer de viktigste interessentene, og som er i tråd med de retningslinjene som gjelder i Politiet for denne type omorganisering.*
Steg 2, «Utføre»: Målekriterier for at steget er fullført

Forventede resultater av tiltaket er dokumentert av ansvarlig og godkjent av eier. Dokumentasjon inneholder forutsetninger, antagelser, nye/endrede arbeidsoppgaver med roller og ansvar og grensesnitt. Forventede resultater av arbeidsoppgavene som påvirkes av tiltaket. Dokumentasjon av godkjenning

***EKS kommentar:* Gjennomføringsplanen bør gjøres milepælsorientert, der det er mulig å få et reelt bilde av faktisk fremdrift underveis ved milepælsoppnåelse, samt kunne treffe korrigerende tiltak ved avvik. Videre anbefaler EKS at fremdriftsplanen deles i to, ref. punkt 6.4.1.**

EKS kommentar:

- ***Det bør dokumenteres periodiserte mål for miks av antall interne og eksterne og ansvarskart for de forskjellige rollene, samt dokumentasjon av prosess for utarbeidelse og godkjenning.***
- ***Det bør foreligge et resonnement bak antall ressurser i de forskjellige rollene og når de bør være på plass. Resonnementet bør ta hensyn til hvilken kompetanse og kapasitet som finnes i distrikter og særorgan, både med tanke på synergier, men også med tanke på behov for eventuell speiling av roller.***
- ***En markedsvurdering bør ligge til grunn for kostnadene av oppbemanningen. I størst mulig grad bør det sannsynliggjøres at det er budsjettmessig inndekning for å gjennomføre bemanningsplanen.***
- ***Prinsippet om at interne styrer og eksterne gir råd og utfører bør synliggjøres i ansvarskartene for de forskjellige rollene.***
- ***Bemanningsplanen kan gjerne inneholde en eller flere konkrete handlingsplaner for å sikre den nødvendige kompetanse og kapasitet.***

Steg 3, «Kontrollere»: Målekriterier for at steget er fullført

- **Alle berørte parter er kjent med etablerte grensesnitt og hvordan oppgavene spesifikt skal utføres (360° tilnærming)**

***EKS kommentar:* Bemanningsplanen behandles i de nødvendige organisasjonsutviklings(OU)-prosessene som forutsettes gjennomført i forkant av iverksettelse.**

- **Oppgavene utføres i henhold til beskrivelse**

***EKS kommentar:* Progresjon iht. godkjent plan for utarbeidelse av bemanningsplan for POD bør kunne dokumenteres med godkjenning.**

Steg 4, «Korrigere»: Målekriterier for at steget er fullført

Dokumentasjon på at avvik/endringer i gjennomføringen av tiltaket er håndtert.

EKS kommentar: Kritiske roller i bemanningsplanen må være identifisert, men det forventes ikke en komplett bemanningsplan innen 6 måneder. Avvik og endringer til prosessen er sannsynlig og må håndteres kontrollert.

Målekriterier for grad av oppnådd modenhet som følge av tiltaket:

Det overordnete målekriteriet for oppnådd grad av modenhet som følge av dette tiltaket er at Politiet skal ha oppnådd begynnende grad av «kontroll – risiko og kapabilitet» på kompetanse og kapasitet i POD. Dette tilsvarer at Politiet har oppnådd et tidlig stadium av nivå 3 i modenhetstrappen som presentert under punkt 1.2.2. Det betyr at det ikke er en forventning at Politiet er klar til ta steget opp til nivå 4 «gevinstrealisering og kontinuerlig forbedring», men at Politiet har akseptabel kontroll på risiko og kapabilitet.

- Organisasjonen har fått kontroll på problemområdet og opparbeidet nødvendig kompetanse og kapasitet på området. Arbeidet utføres i tråd med plan og oppgavebeskrivelsen og skaper forutsigbare resultater.

EKS kommentar:

- *En sentral vurdering bør være om det foreligger en bemanningsplan for POD og om denne kan sies å være dekkende i forhold til det kompetanse- og kapasitetsbehovet POD med rimelighet må antas å ha innen virksomhetsutvikling -og styring i et 0-5 års perspektiv.*
- *Dernest bør det være vesentlig om bemanningsplanen med miks av interne og eksterne i tilstrekkelig grad legger opp til kompetanseoverføring til interne ressurser fra innleid personell.*
- *Videre bør det gjøres en vurdering av om den bemanningsøkningen som følger av planen ved vurderingstidspunktet er gjennomført.*
- *Realitetsorientering av bemanningsplanen mot markedssituasjon, budsjett, distrikter og særorgan bør sjekkes ut.*
- *Risikoreduserende tiltak dersom bemanningsplanen helt eller delvis ikke lar seg gjennomføre, bør foreligge på rollenivå.*
- *En forutsetning for å kunne gjøre en fullverdig vurdering av modenheten som følger av tiltaket, er at det foreligger dokumenterte resultater fra gjennomføringen av tiltaket som kan brukes til målinger av oppnådd effekt av disse resultatene.*

Innskjerpe styringsdokumentene -ressursplaner (interne og eksterne), milepæler, rammer, krav og grensesnitt

Det må i større grad skapes en forståelse for at gode styringsdokumenter er et viktig styringsinstrument for både bestiller og prosjektleder. Det må stilles krav til å utarbeide komplette styringsdokumenter i tråd med retningslinjene i Finansdepartementets veileder, som utgjør beste praksis på området. EKS konstaterer at de styringsdokumenter vi har sett har mangler når det gjelder ressursplaner, milepæler, rammer, krav og grensesnitt.

I det etterfølgende har EKS formulert to sett av målekriterier til vurdering av om tiltaket er hhv ferdigstilt og hvorvidt resultatet har gitt den nødvendige modningen.

1. Målekriterier for å vurdere forventet grad av oppnådd ferdigstillelse av tiltaket
2. Målekriterier for forventet grad av oppnådd modenhet som resultat av tiltaket

Målekriterier for grad av ferdigstillelse av tiltaket:

Målekriteriene for grad av ferdigstillelse er beskrevet for hvert av de fire stegene i implementering, hhv «Planlegge», «Utføre», «Kontrollere» og «Justerer».

Tabell 11: Målekriterier grad av ferdigstillelse styringsdokumenter

Steg 1, «Planlegge»: Målekriterier for at steget er fullført
• Eier og ansvarlig for utviklingstiltaket er utpekt • Alle relevante, sentrale begreper er definert og likt forstått av alle som berøres av tiltaket • Gjennomføringsplan foreligger. Utførende for oppgaver for å implementere tiltaket er utpekt, og innforstått med sitt ansvar. Omfang og effekt av oppgaven er klart definert og avstemt med berørte parter, og grensesnitt er definert. Budsjetter, terminplan og ressurser er satt av.

Steg 2, «Utføre»: Målekriterier for at steget er fullført
Forventede resultater av tiltaket er dokumentert av ansvarlig og godkjent av eier. Dokumentasjon inneholder forutsetninger, antagelser, nye/endrede arbeidsoppgaver med roller og ansvar og grensesnitt. Forventede resultater av arbeidsoppgavene som påvirkes av tiltaket. Dokumentasjon av godkjenning ***EKS kommentar:*** ***Gjennomføringsplanen bør gjøres milepælsorientert, der det er mulig å få et reelt bilde av faktisk fremdrift underveis ved milepælsoppnåelse, samt kunne treffe korrigerende tiltak ved avvik. Videre anbefaler EKS at fremdriftsplanen deles i to, ref. punkt 6.4.1.***
Steg 3, «Kontrollere»: Målekriterier for at steget er fullført
• Alle berørte parter er kjent med etablerte grensesnitt og hvordan oppgavene spesifikt skal utføres (360° tilnærming) • Oppgavene utføres i henhold til beskrivelse
Steg 4, «Korrigere»: Målekriterier for at steget er fullført
Dokumentasjon på at avvik/endringer i gjennomføringen av tiltaket er håndtert.
Dokumentasjon på at avvik/endringer i gjennomføringen av tiltaket er håndtert.

Målekriterier for grad av oppnådd modenhet som følge av tiltaket:

Det overordnete målekriteriet for oppnådd grad av modenhet som følge av dette tiltaket er at Politiet skal ha oppnådd begynnende grad av «kontroll – risiko og kapabilitet» på utarbeidelse og godkjenning av styringsdokumenter. Dette tilsvarer at Politiet har oppnådd et tidlig stadium av nivå 3 i modenhetstrappen som presentert under punkt 1.2.2. Det betyr at det ikke er en forventning at Politiet er klar til ta steget opp til nivå 4 «gevinstrealisering og kontinuerlig forbedring», men at Politiet har akseptabel kontroll på risiko og kapabilitet.

- Organisasjonen har fått kontroll på problemområdet og opparbeidet nødvendig kompetanse og kapasitet på området. Arbeidet utføres i tråd med plan og oppgavebeskrivelsen og skaper forutsigbare resultater.

Innskjerpe prosjektrutiner - rapportering, styringsgruppemøter, referater

Rapporteringsrutiner og andre prosjektrutiner må gjennomgås, for å sikre at prosjektene rapporterer avvik og trusler om avvik i forhold til plan, og hva prosjektleder planlegger å gjøre for å håndtere avviket. Styringsgruppemøtene må avholdes jevnlig og sikre prosjektstyrets operative styring av prosjektet i henhold til sitt mandat. Det må lages tydelige referater fra styringsgruppemøtene som dokumenterer styringsgruppens beslutninger.

I det etterfølgende har EKS formulert to sett av målekriterier til vurdering av om tiltaket er hhv ferdigstilt og hvorvidt resultatet har gitt den nødvendige modningen.

1. Målekriterier for å vurdere forventet grad av oppnådd ferdigstillelse av tiltaket
2. Målekriterier for forventet grad av oppnådd modenhet som resultat av tiltaket

Målekriterier for grad av ferdigstillelse av tiltaket:

Målekriteriene for grad av ferdigstillelse er beskrevet for hvert av de fire stegene i implementering, hhv «Planlegge», «Utføre», «Kontrollere» og «Justerer».

Tabell 12: Målekriterier grad av ferdigstillelse prosjektrutiner

Steg 1, «Planlegge»: Målekriterier for at steget er fullført
• Eier og ansvarlig for utviklingstiltaket er utpekt • Alle relevante, sentrale begreper er definert og likt forstått av alle som berøres av tiltaket • Gjennomføringsplan foreligger. Utførende for oppgaver for å implementere tiltaket er utpekt, og innforstått med sitt ansvar. Omfang og effekt av oppgaven er klart definert og avstemt med berørte parter, og grensesnitt er definert. Budsjetter, terminplan og ressurser er satt av.
Steg 2, «Utføre»: Målekriterier for at steget er fullført
Forventede resultater av tiltaket er dokumentert av ansvarlig og godkjent av eier. Dokumentasjon inneholder forutsetninger, antagelser, nye/endrede arbeidsoppgaver med roller og ansvar og grensesnitt. Forventede resultater av arbeidsoppgavene som påvirkes av tiltaket. Dokumentasjon av godkjenning *<u>EKS kommentar:</u> Gjennomføringsplanen bør gjøres milepælsorientert, der det er mulig å få et reelt bilde av faktisk fremdrift underveis ved milepælsoppnåelse, samt kunne treffe korrigerende tiltak ved avvik. Videre anbefaler EKS at fremdriftsplanen deles i to, ref. punkt 6.4.1*
Steg 3, «Kontrollere»: Målekriterier for at steget er fullført
• Alle berørte parter er kjent med etablerte grensesnitt og hvordan oppgavene spesifikt skal utføres (360° tilnærming) • Oppgavene utføres i henhold til beskrivelse
Steg 4, «Korrigere»: Målekriterier for at steget er fullført
Dokumentasjon på at avvik/endringer i gjennomføringen av tiltaket er håndtert.
Dokumentasjon på at avvik/endringer i gjennomføringen av tiltaket er håndtert.

<u>Målekriterier for grad av oppnådd modenhet som følge av tiltaket:</u>

Det overordnete målekriteriet for oppnådd grad av modenhet som følge av dette tiltaket er at Politiet skal ha oppnådd begynnende grad av «kontroll – risiko og kapabilitet» på sentrale prosjektrutiner. Dette tilsvarer at Politiet har oppnådd et tidlig stadium av nivå 3 i modenhetstrappen som presentert under punkt 1.2.2. Det betyr at det <u>ikke</u> er en forventning at Politiet er klar til ta steget opp til nivå 4 «gevinstrealisering og kontinuerlig forbedring», men at Politiet har akseptabel kontroll på risiko og kapabilitet.

- Organisasjonen har fått kontroll på problemområdet og opparbeidet nødvendig kompetanse og kapasitet på området. Arbeidet utføres i tråd med plan og oppgavebeskrivelsen og skaper forutsigbare resultater.

Styrke programstyringen – på tvers av store initiativer

EKS har i liten grad sett eksempler på programstyring. Det blir viktig å løfte programstyringen i Politiet og underlegge denne porteføljestyringen.

I det etterfølgende har EKS formulert to sett av målekriterier til vurdering av om tiltaket er hhv ferdigstilt og hvorvidt resultatet har gitt den nødvendige modningen.

1. Målekriterier for å vurdere forventet grad av oppnådd ferdigstillelse av tiltaket
2. Målekriterier for forventet grad av oppnådd modenhet som resultat av tiltaket

Målekriterier for grad av ferdigstillelse av tiltaket:

Målekriteriene for grad av ferdigstillelse er beskrevet for hvert av de fire stegene i implementering, hhv «Planlegge», «Utføre», «Kontrollere» og «Justerer».

Tabell 13: Målekriterier grad av ferdigstillelse styrket programstyring

Steg 1, «Planlegge»: Målekriterier for at steget er fullført
• Eier og ansvarlig for utviklingstiltaket er utpekt • Alle relevante, sentrale begreper er definert og likt forstått av alle som berøres av tiltaket • Gjennomføringsplan foreligger. Utførende for oppgaver for å implementere tiltaket er utpekt, og innforstått med sitt ansvar. Omfang og effekt av oppgaven er klart definert og avstemt med berørte parter, og grensesnitt er definert. Budsjetter, terminplan og ressurser er satt av.
Steg 2, «Utføre»: Målekriterier for at steget er fullført
Forventede resultater av tiltaket er dokumentert av ansvarlig og godkjent av eier. Dokumentasjon inneholder forutsetninger, antagelser, nye/endrede arbeidsoppgaver med roller og ansvar og grensesnitt. Forventede resultater av arbeidsoppgavene som påvirkes av tiltaket. Dokumentasjon av godkjenning *EKS kommentar: Gjennomføringsplanen bør gjøres milepælsorientert, der det er mulig å få et reelt bilde av faktisk fremdrift underveis ved milepælsoppnåelse, samt kunne treffe korrigerende tiltak ved avvik. Videre anbefaler EKS at fremdriftsplanen deles i to, ref. punkt 6.4.1*
Steg 3, «Kontrollere»: Målekriterier for at steget er fullført
• Alle berørte parter er kjent med etablerte grensesnitt og hvordan oppgavene spesifikt skal utføres (360° tilnærming) • Oppgavene utføres i henhold til beskrivelse
Steg 4, «Korrigere»: Målekriterier for at steget er fullført
Dokumentasjon på at avvik/endringer i gjennomføringen av tiltaket er håndtert.
Dokumentasjon på at avvik/endringer i gjennomføringen av tiltaket er håndtert.

Målekriterier for grad av oppnådd modenhet som følge av tiltaket:

Det overordnete målekriteriet for oppnådd grad av modenhet som følge av dette tiltaket er at Politiet skal ha oppnådd begynnende grad av «kontroll – risiko og kapabilitet» på programstyring på tvers av de store initiativene. Dette tilsvarer at Politiet har oppnådd et tidlig stadium av nivå 3 i modenhetstrappen som presentert under punkt 1.2.2. Det betyr at det ikke er en forventning at Politiet er klar til ta steget opp til nivå 4 «gevinstrealisering og kontinuerlig forbedring», men at Politiet har akseptabel kontroll på risiko og kapabilitet.

- Organisasjonen har fått kontroll på problemområdet og opparbeidet nødvendig kompetanse og kapasitet på området. Arbeidet utføres i tråd med plan og oppgavebeskrivelsen og skaper forutsigbare resultater.

Prioriter kritiske funksjoner i linjeorganisasjonen – styring, drift og forvaltning

I større omstillinger er det en fare for at kritiske funksjoner i linjeorganisasjonen blir tappet for interne ressurser, ved at sentrale personer får tilført viktige omstillingsoppgaver uten at linjeorganisasjonen styrkes tilsvarende. Dette tiltaket kan operasjonaliseres gjennom en helhetlig plan for ressursbehov, kompetanse og kapasitet i både prosjekt og linje, der det synliggjøres hvilke funksjoner i linjeorganisasjon som må avgis til prosjektene, når de må avgis, og hvordan linjen skal kompenseres med ressurser for å opprettholde sin produksjon.

I det etterfølgende har EKS formulert to sett av målekriterier til vurdering av om tiltaket er hhv ferdigstilt og hvorvidt resultatet har gitt den nødvendige modningen.

1. Målekriterier for å vurdere forventet grad av oppnådd ferdigstillelse av tiltaket
2. Målekriterier for forventet grad av oppnådd modenhet som resultat av tiltaket

Målekriterier for grad av ferdigstillelse av tiltaket:

Målekriteriene for grad av ferdigstillelse er beskrevet for hvert av de fire stegene i implementering, hhv «Planlegge», «Utføre», «Kontrollere» og «Justerer».

Tabell 14: Målekriterier grad av ferdigstillelse prioriterte kritiske linjefunksjoner

Steg 1, «Planlegge»: Målekriterier for at steget er fullført
• Eier og ansvarlig for utviklingstiltaket er utpekt • Alle relevante, sentrale begreper er definert og likt forstått av alle som berøres av tiltaket • Gjennomføringsplan foreligger. Utførende for oppgaver for å implementere tiltaket er utpekt, og innforstått med sitt ansvar. Omfang og effekt av oppgaven er klart definert og avstemt med berørte parter, og grensesnitt er definert. Budsjetter, terminplan og ressurser er satt av.
Steg 2, «Utføre»: Målekriterier for at steget er fullført
Forventede resultater av tiltaket er dokumentert av ansvarlig og godkjent av eier. Dokumentasjon inneholder forutsetninger, antagelser, nye/endrede arbeidsoppgaver med roller og ansvar og grensesnitt. Forventede resultater av arbeidsoppgavene som påvirkes av tiltaket. Dokumentasjon av godkjenning *EKS kommentar: Gjennomføringsplanen bør gjøres milepælsorientert, der det er mulig å få et reelt bilde av faktisk fremdrift underveis ved milepælsoppnåelse, samt kunne treffe korrigerende tiltak ved avvik. Videre anbefaler EKS at fremdriftsplanen deles i to, ref. punkt 6.4.1*
Steg 3, «Kontrollere»: Målekriterier for at steget er fullført
• Alle berørte parter er kjent med etablerte grensesnitt og hvordan oppgavene spesifikt skal utføres (360° tilnærming) • Oppgavene utføres i henhold til beskrivelse
Steg 4, «Korrigere»: Målekriterier for at steget er fullført

Dokumentasjon på at avvik/endringer i gjennomføringen av tiltaket er håndtert.
Dokumentasjon på at avvik/endringer i gjennomføringen av tiltaket er håndtert.

Målekriterier for grad av oppnådd modenhet som følge av tiltaket:

Det overordnete målekriteriet for oppnådd grad av modenhet som følge av dette tiltaket er at Politiet skal ha oppnådd begynnende grad av «kontroll – risiko og kapabilitet» på de kritiske linjefunksjonene. Dette tilsvarer at Politiet har oppnådd et tidlig stadium av nivå 3 i modenhetstrappen som presentert under punkt 1.2.2. Det betyr at det ikke er en forventning at Politiet er klar til ta steget opp til nivå 4 «gevinstrealisering og kontinuerlig forbedring», men at Politiet har akseptabel kontroll på risiko og kapabilitet.

- Organisasjonen har fått kontroll på problemområdet og opparbeidet nødvendig kompetanse og kapasitet på området. Arbeidet utføres i tråd med plan og oppgavebeskrivelsen og skaper forutsigbare resultater.

Videreutvikle sourcingstrategien – på operativt nivå og realitetsorienteres med programledelsen og markedet

Sourcingstrategien er etablert, men må i større grad operasjonaliseres. Med «markedet» menes leverandørene, både eksterne og interne, men i særlig grad de eksterne.

I det etterfølgende har EKS formulert to sett av målekriterier til vurdering av om tiltaket er hhv ferdigstilt og hvorvidt resultatet har gitt den nødvendige modningen.

1. Målekriterier for å vurdere forventet grad av oppnådd ferdigstillelse av tiltaket
2. Målekriterier for forventet grad av oppnådd modenhet som resultat av tiltaket

Målekriterier for grad av ferdigstillelse av tiltaket:

Målekriteriene for grad av ferdigstillelse er beskrevet for hvert av de fire stegene i implementering, hhv «Planlegge», «Utføre», «Kontrollere» og «Justerer».

Tabell 15: Målekriterier grad av ferdigstillelse videreutviklet sourcingstrategi

Steg 1, «Planlegge»: Målekriterier for at steget er fullført
• Eier og ansvarlig for utviklingstiltaket er utpekt • Alle relevante, sentrale begreper er definert og likt forstått av alle som berøres av tiltaket • Gjennomføringsplan foreligger. Utførende for oppgaver for å implementere tiltaket er utpekt, og innforstått med sitt ansvar. Omfang og effekt av oppgaven er klart definert og avstemt med berørte parter, og grensesnitt er definert. Budsjetter, terminplan og ressurser er satt av.
Steg 2, «Utføre»: Målekriterier for at steget er fullført
Forventede resultater av tiltaket er dokumentert av ansvarlig og godkjent av eier. Dokumentasjon inneholder forutsetninger, antagelser, nye/endrede arbeidsoppgaver med roller og ansvar og grensesnitt. Forventede resultater av arbeidsoppgavene som påvirkes av tiltaket. Dokumentasjon av godkjenning *EKS kommentar: Gjennomføringsplanen bør gjøres milepælsorientert, der det er mulig å få et reelt bilde av faktisk fremdrift underveis ved milepælsoppnåelse, samt kunne treffe korrigerende tiltak ved avvik. Videre anbefaler EKS at fremdriftsplanen deles i to, ref. punkt 6.4.1*

Steg 3, «Kontrollere»: Målekriterier for at steget er fullført
• Alle berørte parter er kjent med etablerte grensesnitt og hvordan oppgavene spesifikt skal utføres (360° tilnærming) • Oppgavene utføres i henhold til beskrivelse
Steg 4, «Korrigere»: Målekriterier for at steget er fullført
Dokumentasjon på at avvik/endringer i gjennomføringen av tiltaket er håndtert.
Dokumentasjon på at avvik/endringer i gjennomføringen av tiltaket er håndtert.

Målekriterier for grad av oppnådd modenhet som følge av tiltaket:

Det overordnete målekriteriet for oppnådd grad av modenhet som følge av dette tiltaket er at Politiet skal ha oppnådd begynnende grad av «kontroll – risiko og kapabilitet» på sourcingstrategien, gitt behov for realitetsorientering av denne mot markedet og programledelse. Dette tilsvarer at Politiet har oppnådd et tidlig stadium av nivå 3 i modenhetstrappen som presentert under punkt 1.2.2. Det betyr at det ikke er en forventning at Politiet er klar til ta steget opp til nivå 4 «gevinstrealisering og kontinuerlig forbedring», men at Politiet har akseptabel kontroll på risiko og kapabilitet.

- Organisasjonen har fått kontroll på problemområdet og opparbeidet nødvendig kompetanse og kapasitet på området. Arbeidet utføres i tråd med plan og oppgavebeskrivelsen og skaper forutsigbare resultater.

Etabler felles termologi/ «språk» -forutsetning for god kommunikasjon, korrekt arbeid- og styringsunderlag

Forståelsen av sentrale begreper viser stor variasjon. Etableringen av et nomenklatur for virksomheten vil være helt nødvendig for å kunne kommunisere effektivt, rulle ut endringer, sikre konsistent og korrekt arbeid og en felles forståelse for hvordan utarbeide styringsunderlag. Først må nomenklaturet etableres og dokumenteres. Deretter vil det ta tid og betydelige ressurser å lære opp organisasjonen. Dette er et tiltak som er viktig å gjennomføre tidlig, da det danner en grunnmur for kommunikasjon rundt de endringer som kommer.

I det etterfølgende har EKS formulert to sett av målekriterier til vurdering av om tiltaket er hhv ferdigstilt og hvorvidt resultatet har gitt den nødvendige modningen.

1. Målekriterier for å vurdere forventet grad av oppnådd ferdigstillelse av tiltaket
2. Målekriterier for forventet grad av oppnådd modenhet som resultat av tiltaket

Målekriterier for grad av ferdigstillelse av tiltaket:

Målekriteriene for grad av ferdigstillelse er beskrevet for hvert av de fire stegene i implementering, hhv «Planlegge», «Utføre», «Kontrollere» og «Justerer».

Tabell 16: Målekriterier grad av ferdigstillelse felles nomenklatur

Steg 1, «Planlegge»: Målekriterier for at steget er fullført
• Eier og ansvarlig for utviklingstiltaket er utpekt • Alle relevante, sentrale begreper er definert og likt forstått av alle som berøres av tiltaket • Gjennomføringsplan foreligger. Utførende for oppgaver for å implementere tiltaket er utpekt, og innforstått med sitt ansvar. Omfang og effekt av oppgaven er klart definert

og avstemt med berørte parter, og grensesnitt er definert. Budsjetter, terminplan og ressurser er satt av.
Steg 2, «Utføre»: Målekriterier for at steget er fullført
Forventede resultater av tiltaket er dokumentert av ansvarlig og godkjent av eier. Dokumentasjon inneholder forutsetninger, antagelser, nye/endrede arbeidsoppgaver med roller og ansvar og grensesnitt. Forventede resultater av arbeidsoppgavene som påvirkes av tiltaket. Dokumentasjon av godkjenning *EKS kommentar: Gjennomføringsplanen bør gjøres milepælsorientert, der det er mulig å få et reelt bilde av faktisk fremdrift underveis ved milepælsoppnåelse, samt kunne treffe korrigerende tiltak ved avvik. Videre anbefaler EKS at fremdriftsplanen deles i to, ref. punkt 6.4.1*
Steg 3, «Kontrollere»: Målekriterier for at steget er fullført
• Alle berørte parter er kjent med etablerte grensesnitt og hvordan oppgavene spesifikt skal utføres (360° tilnærming) • Oppgavene utføres i henhold til beskrivelse
Steg 4, «Korrigere»: Målekriterier for at steget er fullført
Dokumentasjon på at avvik/endringer i gjennomføringen av tiltaket er håndtert.
Dokumentasjon på at avvik/endringer i gjennomføringen av tiltaket er håndtert.

Målekriterier for grad av oppnådd modenhet som følge av tiltaket:

Det overordnete målekriteriet for oppnådd grad av modenhet som følge av dette tiltaket er at Politiet skal ha oppnådd begynnende grad av «kontroll – risiko og kapabilitet» på felles nomenklatur. Dette tilsvarer at Politiet har oppnådd et tidlig stadium av nivå 3 i modenhetstrappen som presentert under punkt 1.2.2. Det betyr at det ikke er en forventning at Politiet er klar til ta steget opp til nivå 4 «gevinstrealisering og kontinuerlig forbedring», men at Politiet har akseptabel kontroll på risiko og kapabilitet.

- Organisasjonen har fått kontroll på problemområdet og opparbeidet nødvendig kompetanse og kapasitet på området. Arbeidet utføres i tråd med plan og oppgavebeskrivelsen og skaper forutsigbare resultater.

6.4.2 Anbefalte tiltak som vil ta lengre tid å ferdigstille

Revidert IKT-styringsmodell – integrert i virksomhetsstyringen

Den gjeldende IKT-styringsmodellen revideres, og det er en kjensgjerning at det vil ta tid å få denne fullt ut integrert i virksomhetsstyringen. Ikke desto mindre er en revidert IKT-styringsmodell som er fullt ut integrert i virksomhetsstyringen en forutsetning for å lykkes med en rekke av de tiltak som planlegges. Det er derfor viktig å prioritere dette allerede nå.

I det etterfølgende har EKS formulert to sett av målekriterier til vurdering av om tiltaket er hhv ferdigstilt og hvorvidt resultatet har gitt den nødvendige modningen.

1. Målekriterier for å vurdere forventet grad av oppnådd ferdigstillelse av tiltaket
2. Målekriterier for forventet grad av oppnådd modenhet som resultat av tiltaket

Målekriterier for grad av ferdigstillelse av tiltaket:

Målekriteriene for grad av ferdigstillelse er beskrevet for hvert av de fire stegene i implementering, hhv «Planlegge», «Utføre», «Kontrollere» og «Justerer

Tabell 17: Målekriterier grad av ferdigstillelse revidert IKT-styringsmodell

Steg 1, «Planlegge»: Målekriterier for at steget er fullført
• Eier og ansvarlig for utviklingstiltaket er utpekt • Alle relevante, sentrale begreper er definert og likt forstått av alle som berøres av tiltaket • Gjennomføringsplan foreligger. Utførende for oppgaver for å implementere tiltaket er utpekt, og innforstått med sitt ansvar. Omfang og effekt av oppgaven er klart definert og avstemt med berørte parter, og grensesnitt er definert. Budsjetter, terminplan og ressurser er satt av.
Steg 2, «Utføre»: Målekriterier for at steget er fullført
Forventede resultater av tiltaket er dokumentert av ansvarlig og godkjent av eier. Dokumentasjon inneholder forutsetninger, antagelser, nye/endrede arbeidsoppgaver med roller og ansvar og grensesnitt. Forventede resultater av arbeidsoppgavene som påvirkes av tiltaket. Dokumentasjon av godkjenning *EKS kommentar: Gjennomføringsplanen bør gjøres milepælsorientert, der det er mulig å få et reelt bilde av faktisk fremdrift underveis ved milepælsoppnåelse, samt kunne treffe korrigerende tiltak ved avvik. Videre anbefaler EKS at fremdriftsplanen deles i to, ref. punkt 6.4.1*
Steg 3, «Kontrollere»: Målekriterier for at steget er fullført
• Alle berørte parter er kjent med etablerte grensesnitt og hvordan oppgavene spesifikt skal utføres (360° tilnærming) • Oppgavene utføres i henhold til beskrivelse
Steg 4, «Korrigere»: Målekriterier for at steget er fullført
Dokumentasjon på at avvik/endringer i gjennomføringen av tiltaket er håndtert.
Dokumentasjon på at avvik/endringer i gjennomføringen av tiltaket er håndtert.

Målekriterier for grad av oppnådd modenhet som følge av tiltaket:

Det overordnete målekriteriet for oppnådd grad av modenhet som følge av dette tiltaket er at Politiet skal ha oppnådd begynnende grad av «kontroll – risiko og kapabilitet» på IKT-styringen. Dette tilsvarer at Politiet har oppnådd et tidlig stadium av nivå 3 i modenhetstrappen som presentert under punkt 1.2.2. Det betyr at det ikke er en forventning at Politiet er klar til ta steget opp til nivå 4 «gevinstrealisering og kontinuerlig forbedring», men at Politiet har akseptabel kontroll på risiko og kapabilitet.

- Organisasjonen har fått kontroll på problemområdet og opparbeidet nødvendig kompetanse og kapasitet på området. Arbeidet utføres i tråd med plan og oppgavebeskrivelsen og skaper forutsigbare resultater.

Forvaltningsmodell for system – forutsetning for brukermedvirkning og operativ nytte

Forvaltningsmodellen må være på plass for å realisere planlagte gevinster knyttet til brukermedvirkning og operativ nytte. Det er et tiltak som vil ta tid å realisere, og derfor viktig å prioritere nå.

I det etterfølgende har EKS formulert to sett av målekriterier til vurdering av om tiltaket er hhv ferdigstilt og hvorvidt resultatet har gitt den nødvendige modningen.

1. Målekriterier for å vurdere forventet grad av oppnådd ferdigstillelse av tiltaket
2. Målekriterier for forventet grad av oppnådd modenhet som resultat av tiltaket

Målekriterier for grad av ferdigstillelse av tiltaket:

Målekriteriene for grad av ferdigstillelse er beskrevet for hvert av de fire stegene i implementering, hhv «Planlegge», «Utføre», «Kontrollere» og «Justerer».

Tabell 18: Målekriterier grad av ferdigstillelse forvaltningsmodell for system

Steg 1, «Planlegge»: Målekriterier for at steget er fullført
• Eier og ansvarlig for utviklingstiltaket er utpekt • Alle relevante, sentrale begreper er definert og likt forstått av alle som berøres av tiltaket • Gjennomføringsplan foreligger. Utførende for oppgaver for å implementere tiltaket er utpekt, og innforstått med sitt ansvar. Omfang og effekt av oppgaven er klart definert og avstemt med berørte parter, og grensesnitt er definert. Budsjetter, terminplan og ressurser er satt av.
Steg 2, «Utføre»: Målekriterier for at steget er fullført
Forventede resultater av tiltaket er dokumentert av ansvarlig og godkjent av eier. Dokumentasjon inneholder forutsetninger, antagelser, nye/endrede arbeidsoppgaver med roller og ansvar og grensesnitt. Forventede resultater av arbeidsoppgavene som påvirkes av tiltaket. Dokumentasjon av godkjenning *EKS kommentar: Gjennomføringsplanen bør gjøres milepælsorientert, der det er mulig å få et reelt bilde av faktisk fremdrift underveis ved milepælsoppnåelse, samt kunne treffe korrigerende tiltak ved avvik. Videre anbefaler EKS at fremdriftsplanen deles i to, ref. punkt 6.4.1*
Steg 3, «Kontrollere»: Målekriterier for at steget er fullført
• Alle berørte parter er kjent med etablerte grensesnitt og hvordan oppgavene spesifikt skal utføres (360° tilnærming) • Oppgavene utføres i henhold til beskrivelse
Steg 4, «Korrigere»: Målekriterier for at steget er fullført
Dokumentasjon på at avvik/endringer i gjennomføringen av tiltaket er håndtert.
Dokumentasjon på at avvik/endringer i gjennomføringen av tiltaket er håndtert.

Målekriterier for grad av oppnådd modenhet som følge av tiltaket:

Det overordnete målekriteriet for oppnådd grad av modenhet som følge av dette tiltaket er at Politiet skal ha oppnådd begynnende grad av «kontroll – risiko og kapabilitet» på systemforvaltningen. Dette tilsvarer at Politiet har oppnådd et tidlig stadium av nivå 3 i modenhetstrappen som presentert under punkt 1.2.2. Det betyr at

det ikke er en forventning at Politiet er klar til ta steget opp til nivå 4 «gevinstrealisering og kontinuerlig forbedring», men at Politiet har akseptabel kontroll på risiko og kapabilitet.

- Organisasjonen har fått kontroll på problemområdet og opparbeidet nødvendig kompetanse og kapasitet på området. Arbeidet utføres i tråd med plan og oppgavebeskrivelsen og skaper forutsigbare resultater.

Informasjonssikkerhetskultur og kompetanse – implementeringsforutsetning

Det langsiktige arbeidet med å bygge en kultur for informasjonssikkerhet må påbegynnes nå, da det er en implementeringsforutsetning for en rekke av de planlagte prosjektene. Det fordrer bygging av kompetanse om informasjonssikkerhet på bred basis i organisasjonen, noe som er ressurskrevende og tidkrevende.

I det etterfølgende har EKS formulert to sett av målekriterier til vurdering av om tiltaket er hhv ferdigstilt og hvorvidt resultatet har gitt den nødvendige modningen.

1. Målekriterier for å vurdere forventet grad av oppnådd ferdigstillelse av tiltaket
2. Målekriterier for forventet grad av oppnådd modenhet som resultat av tiltaket

Målekriterier for grad av ferdigstillelse av tiltaket:

Målekriteriene for grad av ferdigstillelse er beskrevet for hvert av de fire stegene i implementering, hhv «Planlegge», «Utføre», «Kontrollere» og «Justerer».

Tabell 19: Målekriterier grad av ferdigstillelse informasjonssikkerhetskultur og kompetanse

Steg 1, «Planlegge»: Målekriterier for at steget er fullført
• Eier og ansvarlig for utviklingstiltaket er utpekt • Alle relevante, sentrale begreper er definert og likt forstått av alle som berøres av tiltaket • Gjennomføringsplan foreligger. Utførende for oppgaver for å implementere tiltaket er utpekt, og innforstått med sitt ansvar. Omfang og effekt av oppgaven er klart definert og avstemt med berørte parter, og grensesnitt er definert. Budsjetter, terminplan og ressurser er satt av.
Steg 2, «Utføre»: Målekriterier for at steget er fullført
Forventede resultater av tiltaket er dokumentert av ansvarlig og godkjent av eier. Dokumentasjon inneholder forutsetninger, antagelser, nye/endrede arbeidsoppgaver med roller og ansvar og grensesnitt. Forventede resultater av arbeidsoppgavene som påvirkes av tiltaket. Dokumentasjon av godkjenning *EKS kommentar: Gjennomføringsplanen bør gjøres milepælsorientert, der det er mulig å få et reelt bilde av faktisk fremdrift underveis ved milepælsoppnåelse, samt kunne treffe korrigerende tiltak ved avvik. Videre anbefaler EKS at fremdriftsplanen deles i to, ref. punkt 6.4.1*
Steg 3, «Kontrollere»: Målekriterier for at steget er fullført
• Alle berørte parter er kjent med etablerte grensesnitt og hvordan oppgavene spesifikt skal utføres (360° tilnærming) • Oppgavene utføres i henhold til beskrivelse

Steg 4, «Korrigere»: Målekriterier for at steget er fullført
Dokumentasjon på at avvik/endringer i gjennomføringen av tiltaket er håndtert.
Dokumentasjon på at avvik/endringer i gjennomføringen av tiltaket er håndtert.

Målekriterier for grad av oppnådd modenhet som følge av tiltaket:

Det overordnete målekriteriet for oppnådd grad av modenhet som følge av dette tiltaket er at Politiet skal ha oppnådd begynnende grad av «kontroll – risiko og kapabilitet» på informasjonssikkerhetskulturen. Dette tilsvarer at Politiet har oppnådd et tidlig stadium av nivå 3 i modenhetstrappen som presentert under punkt 1.2.2. Det betyr at det ikke er en forventning at Politiet er klar til ta steget opp til nivå 4 «gevinstrealisering og kontinuerlig forbedring», men at Politiet har akseptabel kontroll på risiko og kapabilitet.

- Organisasjonen har fått kontroll på problemområdet og opparbeidet nødvendig kompetanse og kapasitet på området. Arbeidet utføres i tråd med plan og oppgavebeskrivelsen og skaper forutsigbare resultater.

Konkret oppfølging av modenhetstiltak – milepæler & avhengigheter

Det er i mindre grad etablert konkrete og målbare milepæler og avhengigheter mellom prosjekters milepæler. Dette er en forutsetning for oppfølging av de modenhetstiltak det planlegges med.

I det etterfølgende har EKS formulert to sett av målekriterier til vurdering av om tiltaket er hhv ferdigstilt og hvorvidt resultatet har gitt den nødvendige modningen.

3. Målekriterier for å vurdere forventet grad av oppnådd ferdigstillelse av tiltaket
4. Målekriterier for forventet grad av oppnådd modenhet som resultat av tiltaket

Målekriterier for grad av ferdigstillelse av tiltaket:

Målekriteriene for grad av ferdigstillelse er beskrevet for hvert av de fire stegene i implementering, hhv «Planlegge», «Utføre», «Kontrollere» og «Justerer».

Tabell 20: Målekriterier grad av ferdigstillelse oppfølging av modenhetstiltakene

Steg 1, «Planlegge»: Målekriterier for at steget er fullført
• Eier og ansvarlig for utviklingstiltaket er utpekt • Alle relevante, sentrale begreper er definert og likt forstått av alle som berøres av tiltaket • Gjennomføringsplan foreligger. Utførende for oppgaver for å implementere tiltaket er utpekt, og innforstått med sitt ansvar. Omfang og effekt av oppgaven er klart definert og avstemt med berørte parter, og grensesnitt er definert. Budsjetter, terminplan og ressurser er satt av.
Steg 2, «Utføre»: Målekriterier for at steget er fullført
Forventede resultater av tiltaket er dokumentert av ansvarlig og godkjent av eier. Dokumentasjon inneholder forutsetninger, antagelser, nye/endrede arbeidsoppgaver med roller og ansvar og grensesnitt. Forventede resultater av arbeidsoppgavene som påvirkes av tiltaket. Dokumentasjon av godkjenning *EKS kommentar: Gjennomføringsplanen bør gjøres milepælsorientert, der det er mulig å få et reelt bilde av faktisk fremdrift underveis ved milepælsoppnåelse, samt kunne treffe korrigerende*

tiltak ved avvik. Videre anbefaler EKS at fremdriftsplanen deles i to, ref. punkt 6.4.1
Steg 3, «Kontrollere»: Målekriterier for at steget er fullført
• Alle berørte parter er kjent med etablerte grensesnitt og hvordan oppgavene spesifikt skal utføres (360° tilnærming) • Oppgavene utføres i henhold til beskrivelse
Steg 4, «Korrigere»: Målekriterier for at steget er fullført
Dokumentasjon på at avvik/endringer i gjennomføringen av tiltaket er håndtert.
Dokumentasjon på at avvik/endringer i gjennomføringen av tiltaket er håndtert.

Målekriterier for grad av oppnådd modenhet som følge av tiltaket:

Det overordnete målekriteriet for oppnådd grad av modenhet som følge av dette tiltaket er at Politiet skal ha oppnådd begynnende grad av «kontroll – risiko og kapabilitet» på oppfølging av modningstiltak. Dette tilsvarer at Politiet har oppnådd et tidlig stadium av nivå 3 i modenhetstrappen som presentert under punkt 1.2.2. Det betyr at det ikke er en forventning at Politiet er klar til ta steget opp til nivå 4 «gevinstrealisering og kontinuerlig forbedring», men at Politiet har akseptabel kontroll på risiko og kapabilitet.

- Organisasjonen har fått kontroll på problemområdet og opparbeidet nødvendig kompetanse og kapasitet på området. Arbeidet utføres i tråd med plan og oppgavebeskrivelsen og skaper forutsigbare resultater.

6.4.3 Hovedanbefaling

Etablere omfangskontroll og balanse i prosjektporteføljen, med klare prioriteringer.

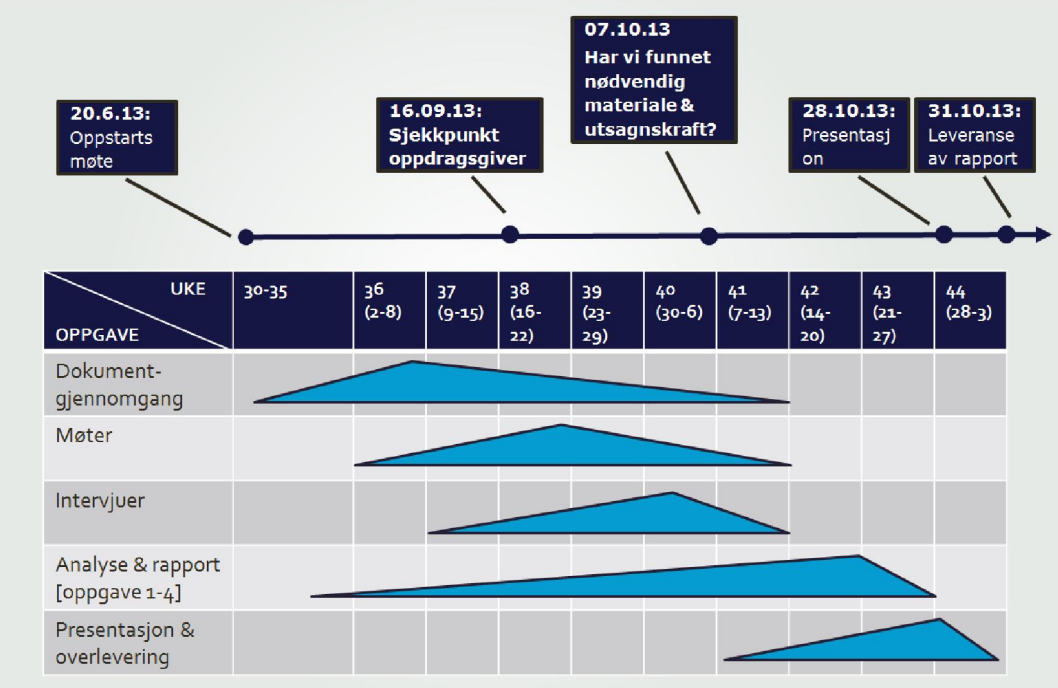
Vedlegg 1 – Trinn 2 og trinn 3 tiltak per KS1

	Trinn 2 - Grunnleggende	Trinn 3 - Videreutviklet
Prosjektstyring/ Porteføljestyring	• Prosjektmodell besluttet og tatt i bruk på utvalgte prosjekter • God oversikt over alle prosjekter (PDMT, Oslo, Kripos etc.) • Styringsgruppene operer iht. mandat i prosjektmodell • Modell for porteføljestyring er etablert	• Prosjektmodellen er implementert i alle prosjekter • Porteføljestyringsfunksjonen er etablert, prosjektstatus konsolideres
Informasjons-sikkerhet	• Roller og ansvar avklart inkl. plassering i organisasjonen • Forum for informasjonssikkerhet etablert • Metode for risikovurdering vedtatt samt nivå for akseptabel risiko • Strategi for informasjonssikkerhet etablert	• Etaten kjenner til ISMS og vet hvor policy, retningslinjer og prosedyrer finnes • Risikoanalyser gjennomføres og sikringstiltak iverksettes • System for rapportering og oppfølging av hendelser er etablert • Sikkerhetsmål understøtter virksomhetsmålene • Informasjon som behandles, verdivurderes og klassifiseres
IKT-styring (utover prosjekter)	• IKT-styringsmodellen er iverksatt (noen faggrupper etablert) • PODs rolle som premissgiver avklart • Kapasitet/kompetanse i IKT-seksjon på plass • Livsyklusplaner for applikasjoner etablert • God oversikt over alle bestillinger til PDMT • Samhandlingsmodellen (instruksen) mellom direktoratet og PDMT er revidert • Sourcingstrategi foreligger	• Differensierte SLA avtaler foreligger • Oppgradert prosess tilknyttet forvaltning av IKT-løsningene slik at behov fra IKT-brukere (distr./særorgan) tilkommer systemeiere og produktledere i PDMT • Implementering av sourcingstrategi iverksatt • IKT-funksjonens organisasjonsmessige tilknytning i direktoratet er vurdert og besluttet
Virksomhets-utvikling/ gevinst-realisering	• Forankring og godkjenning av IKT-strategien • Kartlegging av prioriterte arbeidsprosesser (as-is) foreligger • Definere politiets virksomhetsmodell.	• Beskrivelser av arbeidsprosesser benyttes for videreutvikling av virksomheten (to-be) • God kvalitet på bestillingene som iverksettes (kvalitetssikret av PDMT/leverandør) • Kost/nytte vurderinger inngår beslutningsunderlag ved bestillinger

Vedlegg 2 – Kvalitetssikringsprosessen

Kvalitetssikringsprosessen har bestått av innhenting og gjennomgang av dokumentasjon, intervjuer og møter med vesentlige aktører i virksomheten og i Merverdiprogrammet, samt analyse. Figuren under viser arbeidsmetodikken som er benyttet.

Oppdraget har hatt en varighet på omtrent to måneder. Nedenfor er planlagt fremdriftsplan skissert.



Dokumentasjonsinnhentingen har foregått gjennom hele september. Opprinnelig hadde EKS fått tilsendt eksterne rapporter (Accenture-rapporten og KS1-rapporten). 6.september oversendte EKS en mer detaljert dokumentforespørsel til Politiet, og den 13.september ble det avholdt et møte mellom POD og Holte Consulting for overrekkelse av disse dokumentene. Ytterligere dokumentasjon viste seg å være nødvendig for verifiseringen, og enda en dokumentforespørsel ble oversendt. Denne dokumentasjonen ble mottatt i flere oversendelser hovedsakelig 30.september til 1.oktober.

I perioden 24.september til 16.oktober ble det gjennomført intervjuer med representanter fra POD, PDMT, fagforeningene, Merverdiprogrammet og Riksadvokaten. EKS fikk oversendt en liste over aktuelle intervjukandidater. De fleste kandidatene EKS ønsket å snakke med sto på denne listen. Under følger en oversikt over hvilket fokus de ulike intervjuene har vært preget av.

I tillegg til intervjuene har det blitt avholdt flere avklaringsmøter mellom POD/PDMT og Holte Consulting.

Møte	Tidspunkt
Presentasjon av Merverdiprogrammet	10.september 2013
Overrekkelse av dokumentasjon	13.september 2013
Presentasjon av Modenhetsprosjektet	19.september 2013
Oppfølgings-/avklaringsmøte	18.oktober 2013

Vedlegg 3 – Intervjuliste

Tid	Intervjuobjekt	Deltagere fra Holte Consulting	Sted
24.9.2013	Per Håvard Pedersen	André Vogt og Rune Refvik	PDMT
24.9.2013	Arne Falla	André Vogt og Rune Refvik	PDMT
24.9.2013	Therese Lindblom	André Vogt og Rune Refvik	PDMT
25.9.2013	Kristian Larsen	André Vogt, Arne Liverud og Line Graff Nesse	Holte Consulting
25.9.2013	Ole Sæverud	Steinar Drange og Rune Refvik	POD
25.9.2013	Johan Skutle	André Vogt	PDMT
30.9.2013	Nils Moe	Steinar Drange og Arne Liverud	POD
30.9.2013	Johan Skutle	Steinar Drange og Line Graff Nesse	POD
30.9.2013	Asbjørn Rønnestad	Steinar Drange og André Vogt	POD
1.10.2013	Cato Rindal	André Vogt og Rune Refvik	POD
1.10.2013	Ida Melbo-Øystese	Steinar Drange og Arne Liverud	POD
1.10.2013	Nina Sørsdal-Myrlid	Steinar Drange og Line Graff Nesse	POD
7.10.2013	Frode Josefsson	Steinar Drange og Lars Aune	POD
7.10.2013	Stein Tore Rasmussen	Steinar Drange og André Vogt	POD
7.10.2013	Lars Henrik Bøhler	Steinar Drange og André Vogt	POD
8.10.2013	Arnt Inge Rolland	André Vogt og Steinar Drange	POD
8.10.2013	Geir Krogh og Paal Christian Balchen	André Vogt og Steinar Drange	Holte Consulting
9.10.2013	Odd Reidar Humlegård	Rune Refvik og Steinar Drange	POD
9.10.2013	Kristian Vadseth	André Vogt og Jan Erik Horgen	POD
14.10.2013	Stein Vale	Steinar Drange og André Vogt	PDMT
16.10.2013	Ketil Haukaas	Lars Aune og Line Graff Nesse	Kripos
16.10.2013	Vidar Refvik	Rune Refvik og Steinar Drange	POD

Vedlegg 4 – Dokumentliste

EKS har mottatt en rekke dokumenter i forbindelse med denne kvalitetssikringen. Totalt er det mottatt 328 dokumenter. EKS har selv etterspurt de fleste av dokumentene, og mange av dokumentene er eksempler på blant annet mandater og rapporteringssystemet. De dokumentene som ansees som de viktigste, og som i størst grad er benyttet er dokumentene ramset opp i tabellen under.

Dokumentnavn	Filnavn	Dato for mottagelse
Evaluering av Politiets data- og materielltjeneste, virksomhetsområdet IKT	Evaluering av PDMT virksomhetsområde IKT – unntatt offentlighet – Accenture sept 2010.pdf	28.8.2013
Virksomhetsmodell for Politiet	Virksomhetsmodell Politiet – signert beslutning.pdf	13.9.2013
IKT-strategi for perioden 2013 til 2020	Politiets IKT strategi 2013 – 2020 v110.pdf	13.9.2013
Politiets IKT-sourcingstrategi	Sourcingstrategi IKT v100.doc	13.9.2013
Politiets Prosjektmodell	Politiets prosjektmodell v 1.0.pdf	13.9.2013
Egenevaluering juni 2013, Prosjekt IKT-Modning 2013	Egenevaluering IKT-modning juni 2013 v 100.doc	13.9.2013
Styringsdokument, Prosjekt IKT-Modning 2013	Styringsdokument Modningsprosjektet 2013 – v1.03_10 06 13.doc	13.9.2013
Porteføljestyring i Politidirektoratet – IKT Styringsmodell	Porteføljestyring i Politidirektoratet v1.0.doc	13.9.2013
Porteføljestyring, IKT-planprosessen i Politidirektoratet	Porteføljestyring i Politidirektoratet v1.0.ppt	13.9.2013
Beslutningsgrunnlag for implementering av ny prosjektmodell for Politiet	Implementering av ny prosjektmodell – beslutningssak	13.9.2013
Mål for informasjonssikkerheten i Politiet	Strategi for informasjonssikkerheten i Politiet 02	10.10.2013
Strategi for	Strategi for informasjonssikkerhet	1.10.2013

informasjonssikkerhet, høringsutkast	v.0.8.doc	
Strategi for Informasjonssikkerhet 2007-2009	Strategi for informasjonssikkerhet 2007-2009.pdf	1.10.2013
Policy, informasjonssikkerhet	Politi- og lensmannsetatens policy for informasjonssikkerhet – april 2011.pdf	1.10.2013
Nasjonal strategi for informasjonssikkerhet, Handlingsplan	Handlingsplan_nasjonal_strategi_informasjonssikkerhet.pdf	1.10.2013
Nasjonal strategi for informasjonssikkerhet	Nasjonal_strategi_infosikkerhet.pdf	1.10.2013
Vedlegg 1 – Formell utnevnelse av sikkerhetsorganisasjonen i Politidirektoratet	01 Formell utnevnelse av sikkerhetsorganisasjonen v0.1	1.10.2013
Vedlegg 2: Rollebeskrivelse – Informasjonssikkerhetsleder	02 Rollebeskrivelse – Informasjonssikkerhetsleder v1.0	1.10.2013
Merverdiprogrammet, Målbilde for virksomhetsutvikling	99801_300001_A_Målbilde for virksomhetsutvikling.pdf	30.9.2013
Straffesaksprogrammet, Kartlegging av dagens arbeidsprosesser i Politiet	99801_30013010_A_Introduksjon og terminologi_080.doc	30.9.2013
Fremtidens arbeidsprosesser, Introduksjon og terminologi	99801_30013020_A_Introduksjon og terminologi_v100.doc	30.9.2013
Styringsdokument – forprosjekt, Prosjekt 1 / 2013	99801_0110_A_Styringsdokument Forprosjekt_100	30.9.2013
Nye straffesakssystemer i Politiet – mandat for konseptvalgutredningen	99801_0101_A_KVU oppdragsbeskrivelse Mandat JD_20110225	30.9.2013
IKT Styringsmodell	IKT Styringsmodellen – overordnet beskrivelse V1.0	30.9.2013
IKT-modenhet i Politiet	Presentasjon IKT Modning.pdf	19.9.2013
Endringsporteføljen i Politiet	Overordnet porteføljestyring ved Asbjørn Rønnestad.ppt	18.10.2013
Status og planer for dimensjonering av fremtidig	Status og planer for dimensjonering av IKT organisasjonen ved Cato	18.10.2013

IKT-organisasjon	Rindal.ppt