

Politidirektoratet
Postboks 2090 Vik
0125 OSLO

Deres ref.

Vår ref.
24/6385 - LSL

Dato
21.10.2025

Supplerende tildelingsbrev nr. 12 Forprosjekt - samlet, helhetlig digitalisering av politiet

Justis- og beredskapsdepartementet (JD) viser til Politidirektoratets (POD) konseptvalgutredning (KVU) om «*Samlet, helhetlig digitalisering av politiet*» datert 30. juni 2025 og sluttrapport fra ekstern kvalitetssikrer (EKS) *KS1-rapport om «KVU Samlet, helhetlig digitalisering av politiet»*, datert 14. september 2025.

JD har konkludert med at konsept «K3.5 – Kriminalitetsbekjempelse og politiberedskap» i KS1-rapporten skal legges til grunn for det videre arbeidet, og gir med dette POD mandat til å gjennomføre et forprosjekt som blant annet skal levere sentralt styringsdokument (SSD) i tråd med «R_108_2023 Statens prosjektmodell». Det skal etableres endringslogg som tar utgangspunkt i det kvalitetssikrede styringsmålet.

Forprosjektet må ferdigstilles, slik at ekstern kvalitetssikring (KS2) kan gjennomføres første halvår 2026 uten vesentlige mangler.

1. BAKGRUNN

Digitaliseringsarbeidet i politiet har vært preget av kortsiktige prioriteringer, med det resultat at politiet over tid har endt opp med fragmenterte og umoderne digitale løsninger; noe som også kan beskrives som høy teknisk gjeld. Det er godt dokumenterte behov for at politiet, som en av de store publikumsetatene, må gjennomføre et betydelig teknologisk løft. Dette vil kreve store ressurser, både under investeringsperioden og til varig drift, forvaltning og videreutvikling.

I desember 2023 fikk POD i oppdrag fra departementet å utarbeide en konseptvalgutredning (KVU) for «En samlet, helhetlig digitalisering av politiet». KVUen

ble levert 30. juni 2025, og har blitt kvalitetssikret – KS1. KVUen har synliggjort, og KS1 har bekreftet, at politiets manglende digitale evner begrenser etatens muligheter til å:

- forebygge og bekjempe kriminalitet,
- imøtekomme innbyggernes forventninger til digitale tjenester
- ivareta beredskapsansvaret.

2. FORMÅL MED FORPROSJEKTET

Ifølge statens prosjektmodell skal forprosjekt gjennomføres for å videreutvikle og detaljere konseptet som er valgt; konsept K3,5 – kriminalitetsbekjempelse og politiberedskap.

I forprosjektfasen skal det utarbeides et utfyllende Sentralt styringsdokument (SSD) for trinn 1. Dette skal gi tilstrekkelig grunnlag for å vurdere programmets usikkerhet, anbefaling om kostnadsramme for trinn 1, samt gi føringer for styring av programmet i gjennomføringsfasen. I parallell med KS2 av SSD for trinn 1 skal det lage et eget SSD for hele programmet hvor det skal fremkomme hvordan trinn 1 passer inn i et større program, og hvordan faseoverganger til trinn 2 og 3 planlegges. Det overordnede SSD kvalitetssikres høsten 2026. Utfyllende SSD for trinn 2 og trinn 3 utarbeides og kvalitetssikres i tide til å kunne holde kontinuitet i arbeidet. For kontinuitet i arbeidet for trinn 2 må investeringsbeslutning fremmes i budsjettet for 2031.

3. RAMMEBETINGELSER OG FØRINGER

3.1 Sentrale dokumenter

Forprosjektet skal gjennomføres i tråd med kravene stilt i statens prosjektmodell, jf. Finansdepartementets gjeldende rundskriv R-108/23 «Statens prosjektmodell - Krav til utredning, planlegging og kvalitetssikring av store statlige prosjekter i staten», kapittel 8 Krav til forprosjektfasen.

3.2 JDs føringer for forprosjektfasen

Tiltakets omfang: Utgangspunktet er en samlet og helhetlig digitalisering av politiet. Gitt prosjektets omfattende behov og størrelse, deles prosjektet opp i trinn som foreslått i KS1 med 5+3+3 år. JD støtter at arbeidet organiseres som et program. Programmet skal følge opp gjennomføringen, og sikre sammenheng med politiets øvrige IT-operasjon samt andre initiativ med grensesnitt inn mot politiet. Programmet må også tilrettelegge for at gevinster kan realiseres i linjen.

I «*Politidirektørens faglige råd 2025*» tas bredden i politiets totale oppgaveportefølje opp, og det anbefales at det legges opp til en bred diskusjon om den brede porteføljen av oppgaver er til hinder for et effektivt politi. Sluttresultatet av en slik diskusjonen kan bli at det politisk besluttet at noen oppgaver flyttes ut av politiet. POD bes planlegge og legge til rette for at gjennomføring av digitaliseringsprogrammet tilpasses eventuelle endringer i politiets oppgaveportefølje.

Organisasjonens modenhet til styring og gjennomføring av den digitale transformasjonen: Utvikling av etatens modenhet må starte i forkant av programmet og videreføres gjennom programmet i hele trinn 1. I forprosjekt for trinn 2 må behovet

for videreføring vurderes. I KVUen er det foreslått å bruke en god del ressurser på å leie inn personell til modningsarbeidet. JD mener at de grunnleggende utfordringene i manglende digital modenhet i politiet ikke løses med ansettelse/innleie av mange ressurser og opplæringskompetanse på området. Dette fordi det vil øke gjennomføringsrisiko og vil belaste lederressursene i politiet, og det er lederne som er hovedansvarlig for politiets virksomhetsutvikling. Det kan leies inn eksperter til å bistå.

Bruk av nasjonale føringer, felleskomponenter og veiledere: «*Fremtidens digitale Norge – Nasjonal digitaliseringsstrategi 2024-2030*» setter retning for det digitale Norge og samlet og helhetlig digitalisering av politiet er av vesentlig betydning for å nå målene i strategien.

Digitaliseringsrundskrivet er en sammenstilling av pålegg og anbefalinger om digitalisering i offentlig sektor, og skal legges til grunn i det videre arbeidet. Det som er beskrevet som krav skal anvendes med mindre det er gitt eksplisitt unntak for politiet. Der politiet finner at nasjonale føringer ikke er hensiktsmessig å ta i bruk, må det avklares med departementet hvorvidt kravene kan fravikes. Gjeldende rundskriv er nr. D-2/25. Rundskrivet oppdateres jevnlig og programmet må legge til enhver tid gjeldende rundskriv til grunn.

I arbeidet med forprosjektet skal det søkes råd hos Digitaliseringsrådet og anbefalingene skal vedlegges SSD. POD skal kommentere anbefalingene. Anbefalinger som POD mener ikke skal følges opp må særlig begrunnes.

Økonomiske rammer og prioritering i forprosjektet:

Forprosjektet skal gjennomføres innenfor politiets egne budsjettammer og skal prioriteres i følgende rekkefølge:

1. kvalitet
2. tid
3. kostnad

Prioritering i gjennomføringsprosjektet vil vurderes nærmere etter at SSD og KS2 foreligger.

Trinnvis gjennomføring og optimalisering av samfunnsøkonomisk lønnsomhet:

Tiltakets omfang innebærer at gjennomføringen må deles og skaleres opp tilpasset etatens tåleevne. SSD for endringstrinnene skal gjennomgå ekstern kvalitetssikring (KS2) og fremmes for Stortinget i delsatser. SSD skal inneholde prinsipper for en prioriteringsmekanisme som balanserer kostnad, nytte/gevinst og risiko.

POD bes planlegge slik at trinnene har varig verdi, også om neste trinn ikke gjennomføres.

Regelverksutvikling: Det skal tidlig i forprosjektet identifiseres behov for nødvendig regelverksutvikling, så langt det lar seg gjøre. POD bes om å utarbeide en regelverksanalyse og en plan for regelverksutvikling i løpet av 2026. Arbeidet kan suksessivt starte når behov er identifisert.

JD ber om at POD innen utgangen av oktober 2025 tar initiativ til dialog med departementet om regelverk og hvordan dette arbeidet bør organiseres; første møte er avtalt 31. oktober 2025.

Endringslogg: Det skal føres endringslogg for forprosjektet i tråd med punkt 8.1 i rundskriv R-108/23. Som utgangspunktet for endringsloggen settes styringsmålet gitt i KS1-rapporten for trinn 1. Endringsloggen skal ferdigstilles ved fullført forprosjekt.

Departementet forventer at det utarbeides et regime for endringshåndtering fra og med forprosjektfasen, hvor det klargjøres hvordan endringer i programmet skal håndteres og – avhengig av endringens karakter – hvem som beslutter hva, hvilken prosess som skal knyttes til en beslutning og hvordan beslutningen skal fattes. Endringsregimet må også håndtere digitaliseringsinitiativ som ligger utenfor programmets arbeidsomfang slik at det finnes oversikt over totalkapasitet. Dette skal ta ned gjennomføringsrisiko for programmet.

Øvrige føringer for forprosjekt listet i KS1-rapporten «Kvalitetssikring av KVV Samlet, helhetlig digitalisering av politiet» KS-rapport FO70a:

Alle føringer listet i kap. 11 skal svares ut i forprosjektet.

4. ORGANISERING OG OPPFØLGING AV FORPROSJEKTET

4.1 Ansvarlig departement, prosjekteier og prosjektledelse

JD er ansvarlig/oppdragsgivende departement for tiltaket.

POD er prosjekteier, innenfor rammene av dette oppdraget, og må etablere en prosjektorganisasjon med tilstrekkelig ressurser og relevant kompetanse for å gjennomføre forprosjektet.

En samlet og helhetlig digitalisering av politiet vil være et av de største digitaliseringsprogrammene som skal gjennomføres i Norge. Det stiller særlige krav til organisasjonen. JD forutsetter at POD tar nødvendige organisatoriske grep for å sikre tilstrekkelig prioritert og ledelsesoppmerksomhet rundt prosjektet. Det er derfor viktig at det benyttes ledelse med erfaring fra store prosjekter/programmer hvor tidsspenn, og kompleksitet kan sammenlignes. POD må også sørge for at det innhentes erfaringer fra andre store prosjekter/programmer, samt at det etableres god internkontroll.

Departementet forventer at det utarbeides en plan for hvordan POD helhetlig vil sikre kvalitet og kontroll i arbeidet med programmet.

5. SÆRMØTER I ETATSSTYRINGSDIALOGEN

Det etableres egne særmøter i etatsstyringsdialogen hvor «En samlet, helhetlig digitalisering i politiet» behandles. I konkrete saker som berører andre departementer eller andre avdelinger i JD, blir disse bli invitert inn i møtene.

POD skal engasjere ekstern programsikrer. Denne skal ikke være tilknyttet programmet, og skal rapportere direkte til programmets eier. Departementet skal ha kopi av all rapportering fra programsikrer.

POD skal som minimum stille i særmøtene med:

- Politidirektøren
- Fagmyndighet for kriminalitetsbekjempelse og politiberedskap
- Styringsdirektør
- Programleder
- Programsikrer

POD kan i tillegg stille med andre representanter ved behov.

6. STYRING, FRAMDRIFT OG RAPPORTERING

Det skal avholdes jevnlig særmøter mellom POD og JD om status i forprosjektet og innholdet i viktige leveranser. Møtene skal basere seg på rapportering fra POD.

Rapporteringen skal være fremoverrettet, dvs. særlig vektlegge viktige forhold frem i tid. Det skal rapporteres fast på følgende:

- Det skal etableres en superside som innledning og oversikt til øvrige punkter
- Status lederforankring, brukermedvirkning og modning i organisasjonen
- Status fremdrift og kvalitet i SSD
- I det videre er det planer for gjennomføringsprogrammet som skal være fokus i rapporteringen:
 - Risiko- og usikkerhetshåndtering
 - Kostnadsutvikling i fremtidig gjennomføringsprogram
 - Viktigste hendelser siste- og kommende periode
 - Behov for beslutninger i JD ev. andre departementer
 - Eventuelle endringer i prosjektet/programmet, med tilhørende dokumentasjon (og endringslogg)
 - Samhandling med andre (pågående og planlagt)
 - Etablering av metode for å beregne inntjent verdi («earned value»)

Saksdokumentene til etatsstyringsmøtene skal skille mellom hvilke punkter som er grunnlag for beslutning eller til orientering. Beslutningsnotater skal redegjøre for alternative løsninger, og redegjøre for kost-nytte betraktninger for de ulike løsningene. Basert på dette skal beslutningsnotatene ha en begrunnet anbefaling.

Saksdokumenter til etatsstyringsmøtene skal sendes minimum én uke før møtet til postmottak@jd.dep.no, med kopi til livsolveig.lundgaard@jd.dep.no og klas.moller@jd.dep.no. Det blir gjennomført 2 særmøter før sluttleveranse av forprosjekt. Vi kommer tilbake til møtetidspunkter.

I tillegg vil det gjennomføres fagdialogmøter i forprosjektfasen som ikke inneholder styringsdialog. Formålet for disse møtene er å øke innsikten i departementet, identifisere temaer som skal tas opp i styringsdialogmøtene og dialog om utvalgte tema for videre bearbeiding. Agenda settes ved at POD tre dager før møtet oversender agenda og tilhørende presentasjon/dokumentasjon. Tidsplan for møtene avtales nærmere.

Forprosjektet må ferdigstilles innen utgangen januar 2026, slik at ekstern kvalitetssikring (KS2) kan gjennomføres første halvår 2026. JD ber om at det utarbeides

og oversendes en overordnet milepælsoversikt for gjennomføring av forprosjektet, herunder forslag til møteplan med for særmøtene i JD.

Med hilsen

Steffen Evju
ekspedisjonssjef

Jonas Leirset
avdelingsdirektør

Dokumentet er elektronisk godkjent og sendes uten signatur

Kopi til
Riksrevisjonen

Adresseliste
Politidirektoratet

|