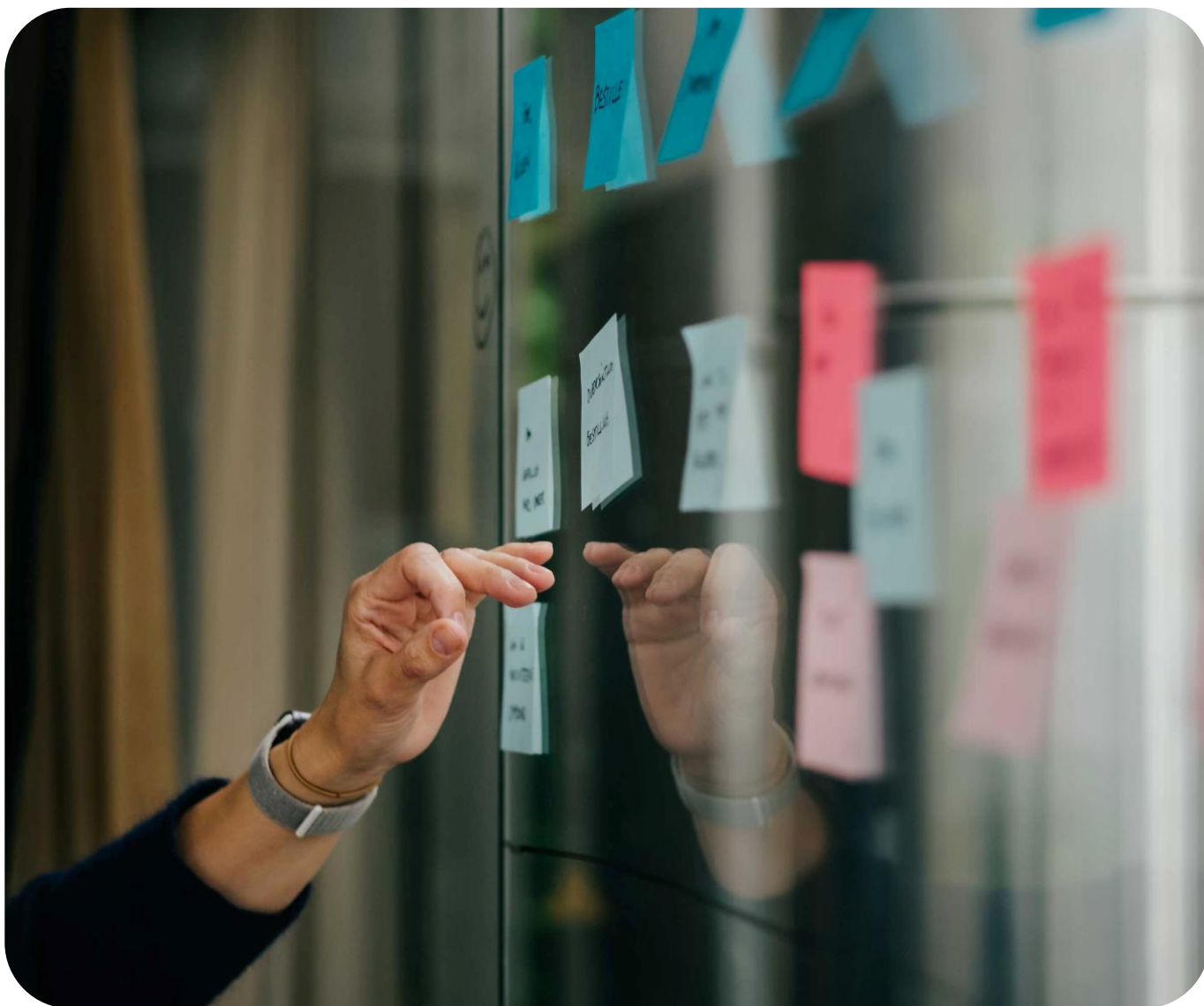




Statens prosjektmodell – Rapport nummer F080c

Supplerende analyse, Kontrollpunkt 3 av Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet

Utarbeidet for Finansdepartementet (FIN) og Digitaliserings- og
forvaltningsdepartementet (DFD)

Versjon 1.1, 23. mars 2026



A-2 Norge AS | 1



Holte
Consulting



Menon
Economics



Forord

A-2 Norge, Holte Consulting og Menon Economics har på oppdrag fra Finansdepartementet (FIN) og Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (DFD) gjennomført en kvalitetssikring (supplerende analyse) av programmet Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (Felles IKT).

Målet for programmet er å sikre at alle departementene, Statsministerens kontor (SMK), Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon (DSS) og Norges utenriksstasjoner får en felles sikker, kostnadseffektiv og funksjonell behandling og deling av digital informasjon internt og eksternt. Arbeidet med Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet ble stoppet etter kvalitetssikring av SSD 1.0 våren 2021. Da ble det etablert et nytt initiativ hvor planleggingsfasen pågikk høsten 2021. Den videre gjennomføringen ble organisert som et program under felles ledelse og eierskap av DFD og FD. Etter at programmet ferdigstilte styrendokumentasjonen desember 2021 ble KS2 gjennomført januar-mars 2022 med overlevering av rapport 6. april 2022. KS2 rapporten anbefalte tre kontrollpunkt gjennomført som Supplerende Analyser (SA) underveis i gjennomføringen av programmet. Denne rapporten er et resultat av SA Kontrollpunkt 3.

Kvalitetssikringsoppdraget tar utgangspunkt i avrop oversendt 2. desember 2025 med bilag signert 21. januar 2026. Kvalitetssikringen er gjennomført i tråd med angitte rammer og områder angitt i avropet, og i lys av kravene i Bilag 1 til Rammeavtalen punkt 1.3 innholdet i KS2.

I oppdraget er vi bedt om å fokusere på 5 hovedtemaer. Rapportens kapitler er organisert i henhold til disse 5 temaene; Organisering og styring av Felles IKT frem mot slutføring; forberedelser og omstilling i DIO; plan for transisjon, migrering, eksterne avhengigheter og sameksistens; prinsipper for applikasjonsinnplassering; gevinstrealisering; kostnadsanslag og usikkerhetsanalyse av programmets gjenstående omfang.

Følgende deltakere har vært med på gjennomføringen av oppdraget: Siri Vikøren og Tonje Glenne Arnesen (Menon Economics), og Yngve Holte Olsen, Tor Gunnar-Dias Saakvitne, Karl Egil Stubbsjøen, Ingvild Einemo-Eriksen og Magnus Bjørnøy (A-2 Norge). Oppdraget har hatt Morten Hagen (Holte Consulting) som intern kvalitetssikrer.

Våre hovedfunn ble presentert for FIN og DFD den 16. februar 2026. Kommentarer til presentasjonen og etterfølgende skriftlige tilbakemeldinger er gjennomgått og tatt hensyn til i ferdigstilling av rapporten. Versjon 1.1 inneholder enkelte feilrettelser og endrede datoer etter replanlegging januar 2026. Vi vil takke oppdragsgivere for et interessant oppdrag, og programmet for å ha utvist høy grad av tilgjengelighet, raske svar og stor samarbeidsvilje i gjennomgangen.

23. mars 2026

Yngve Holte Olsen
Partner og oppdragsansvarlig
A-2 Norge AS

Innhold

Sammendrag.....	5
1 Innledning	10
1.1 Bakgrunn for kvalitetssikringen	10
1.2 Beskrivelse av programmet	11
1.3 Beskrivelse av kvalitetssikringen	11
1.4 Grunnleggende forutsetninger	13
2 Organisering og styring av Felles IKT frem mot slutføring	14
2.1 Styring av Felles IKT frem mot slutføring	14
2.2 Vurderinger og anbefalinger	15
3 Forberedelser omstilling i DIO	16
3.1 DIOs fremtidige rolle som digitaliseringspartner	17
3.2 Viktigste anbefalinger	18
4 Plan for transisjon, migrering og sameksistens	20
4.1 Overordnet struktur og fremdriftsbilde	20
4.2 Planrealisme	22
4.3 Prioritering og ledelsesmessig oppmerksomhet	23
4.4 Organisatorisk kontekst og gjennomføringsevne	23
4.5 Eksterne avhengigheter	23
4.6 Anbefalinger	24
5 Applikasjonsplassering	25
5.1 Programmets prinsipper for plassering av applikasjoner	25
5.2 Programmet anbefaling av applikasjonsplassering	25
5.3 Vurdering av rammeverk og prosess for applikasjonsplassering	27
5.4 Anbefalinger for videre arbeid med applikasjonsplassering	28
6 Gevinstrealisering	29
6.1 Programmets oppdaterte gevinstrealiseringsplan	29
6.2 Vurdering av gevinstrealiseringsplan	30
6.3 Anbefalinger for videre arbeid med gevinstrealisering	32
7 Kostnadsanslaget og UA	33
7.1 Programmets kostnadsunderlag for 2026-2027 – Økning i basiskostnad fra KP2	33
7.2 Forutsetninger for analysen vår	39
7.3 Estimatusikkerhet	40
7.4 Usikkerhetsfaktorer	41
7.5 Analyseresultater	43

7.6	Anbefalinger	48
8	Samlede tilrådninger	49
8.1	2026 – året alt kom sammen	49
8.2	Samlede tilrådninger	52
	Vedlegg	54
	Vedlegg 1: Referanser for KS2, KP1, KP2 og KP3	54
	Vedlegg 2: Oversendt dokumentasjon i KP3	56

Sammendrag

2026 er året alt kommer sammen. Programmet Felles IKT er underlagt DIO og leveranser av sentral infrastruktur er planlagt ferdigstilt samtidig som migrering av applikasjoner starter.

For å sikre at programmets gjennomføringsevne er godt koordinert med DIOs øvrige aktiviteter, anbefaler vi å forsterke DIOs styring over Felles IKT. Den operative styringsgruppen bør forsterkes med DIOs sentrale ledere. Samtidig bør programmet organiseres som et prosjekt for å redusere antall styringsnivåer.

Programmets eksterne kommunikasjonsaktiviteter bør også koordineres av DIO. Kommunikasjon og samarbeid bør skje gjennom samarbeidsarenaer som DIO er i ferd med å danne ut mot departementene. Det vil også bidra til å bygge DIOs rolle som digitaliseringspartner.

Digitaliserings og Forvaltningsdepartementet (DFD) har en sentral rolle i den videre utviklingen i DIO og i integreringen av Felles IKT inn i DIO. Det blir svært viktig at DFD følger programmets leveranseevne tett. Samtidig må denne balanseres mot DIOs nødvendige organisasjonsutvikling for å bli en digitaliseringspartner. Det vil også være viktig å trekke nyttestyringen av programleveransene inn i styringsdialogen mellom DFD og DIO.

Siden kontrollpunkt 2 våren 2024 har kostnadsgjennomgangen og usikkerhetsanalysen i kontrollpunkt 3 vist endringer i risikobildet. Flere usikkerheter har inntruffet, mens andre har fått redusert sannsynlighet. Det har ført til en økning i basiskostnaden og dermed en høyere anslått styringsramme. Samtidig har anslaget på kostnadsramme gått noe ned.

Vi anbefaler å opprettholde dagens kostnadsramme (P85). Samtidig bør styringsrammen (P50) økes med anslagsvis 57 mill. (2025-kroner) i 2027 budsjettet. Beløpet bør revideres i endelig budsjettforslag basert på oppdaterte prognoser og økt innsikt som følger av foreslåtte tiltak.

I oppdraget er vi bedt om å fokusere på 5 hovedtema. Nedenfor følger de viktigste vurderinger per område, samt våre samlede tilrådninger til slutt.

Organisering og styring av Felles IKT frem mot slutføring

Felles IKT befinner seg i en kritisk fase der flere parallelle endringer som overføring av fullt programeierskap til DFD, omleggingen fra program til prosjekt, samt intensivering av prosjektet for sentral infrastruktur, transisjon og migrering, har skapt et komplekst styringsbilde. Leveransene fra prosjektet Organisering og ansvar (OA) i 2025 pekte på et gap mot DIOs operative behov, men også på muligheter for ytterligere tydeliggjøring av roller og ansvar. Belastningen på DIO kan også øke ved at programleder for Felles IKT fratrer i en fase med høy kompleksitet og mange avhengigheter¹. Samlet innebærer dette en forhøyet risiko for styringsmessige utfordringer, særlig knyttet til rolleavklaringer, beslutningstempo og kontinuitet. Risikoen kan imidlertid håndteres gjennom målrettede tiltak og tydelige styringsgrep.

Vår vurdering er at styringsstrukturen til Felles IKT må styrkes for å sikre gjennomføringskraft og beslutningsevne frem mot slutføring. Den operative styringsgruppen fungerer som et viktig taktisk beslutningsorgan, som fremover skal styrkes med tydeligere og bredere representasjon fra DIOs ledelse for å sikre dybdeforståelse av leveranser, bedre forankring og raskere avklaringer. I tillegg må overgangen fra program til prosjekt organiseres slik at nødvendig struktur, dokumentasjon og kompetanse videreføres selv om programmet formelt skaleres ned. Uten dette er det risiko for at overgangen vil føre til svakere styringsinformasjon og økt usikkerhet rundt roller og ansvar.

Vi anbefaler at omleggingen til prosjekt forankres i forkant hos både DFD og DIO, at programkontoret videreføres midlertidig (som programkontor) for å sikre kontinuitet. Videre bør DIO overta programleders tidligere funksjon som historiebærer² for programmet. Endelig anbefaler vi å oppdatere

¹ I slutfasen av kvalitetssikringsperioden ble vi informert om at programleder fratrer rollen med kort varsel.

² Programleder for Felles IKT har vært historiefortelleren og løpende hatt dialogen med ulike grupper i programmet, med mål om at alle har hatt lik forståelse for programmets status, mål og tiltak.

styringsdokumentasjonen med en tydelig beskrivelse av den nye styringsstrukturen med roller, ansvar og eskaleringsveier for programmet frem til ferdigstillelse. Dette vil være avgjørende for å opprettholde fremdrift og sikre at DIO overtar stabile og kvalitetssikrede løsninger ved programmets sluttføring.

Forberedelser og omstilling i DIO

Gitt dagens situasjon vurderer vi planene og tiltak for nødvendig omstilling i DIO som hensiktsmessige. DIO står midt i en omfattende og planlagt omstillingsfase, som sammenfaller med forberedelsene til mottak, drift, forvaltning og videreutvikling av Ny løsning. Innføringen av nye plattformer, økende leverandørvhengighet og etableringen av en ny operasjonsmodell skjer parallelt med en betydelig kapasitetsoppbygging gjennom både rekruttering og overføring av fellestjenester fra departementene. Dette stiller høye krav til styring, prosessforvaltning, opplæring og sikkerhetsklarerer (enkelte funksjoner) i en periode der organisasjonen også skal håndtere drift, sameksistens, migrering og etablering av kundesamarbeid.

Mottaks- og forvaltningsmodellen er foreløpig ikke tilstrekkelig konkretisert, og det jobbes med å konkretisere flere av dagens leverandør- og kundefora. DIO er i gang med å videreutvikle sin samhandlingsmodell med kundene på strategisk, taktisk og operativt nivå. Standardiserte prosesser på tvers av de 18 departementene er en nøkkelforutsetning for gevinstrealisering og for å unngå særtilpasninger som svekker kapasitet og robusthet.

For å lykkes i rollen som digitaliseringspartner anbefaler vi at DIO styrker styrings- og forvaltningsstrukturen, tydeliggjør mandat og beslutningskraft i samhandlingsforaene og etablerer en helhetlig og strukturert kompetanse- og bemanningsplan for transisjonsperioden. Videre bør kundeinvolveringen formaliseres, blant annet gjennom tydelige ansvars- og beslutningsmatriser og etablering av «fyrtårnprosjekter» for å bygge tidlig troverdighet. Samlet vil dette gi DIO en mer robust plattform for å håndtere parallelle utviklingsløp og gradvis utvikle rollen som en strategisk digitaliseringspartner for departementsfellesskapet.

Plan for transisjon, migrering, eksterne avhengigheter og sameksistens

Slik vi ser det er arbeidet knyttet til transisjon, migrering, eksterne avhengigheter og sameksistens organisert på en hensiktsmessig måte, men vi vil likevel peke på noen utfordringer. De nærstående tekniske leveransene fremstår som relativt godt definert, men planene er komprimerte og med begrenset buffer. Det har allerede vært forsinkelser i leveransene knyttet til sentral infrastruktur i løpet av perioden vi har gjennomført vår supplerende analyse. Disse forsinkelsene har påvirket fremdriften, og ytterligere avvik kan forplante seg mot migreringen. Ferdigstillelse av programmet kan forskyves mot 2028 ved nye forsinkelser.

Risikoen knyttet til migrering, prosessendringer og organisatorisk modning vurderes å være høyere enn risikoen til teknologileveransene. Migreringen, planlagt fra høsten 2026, innebærer risiko for avdekking av ukjente avhengigheter. Samtidig medfører Mottak- og organisasjonsløpet i prosjektet betydelige rolle- og prosessendringer gjennom konsolidering av driftsmiljøene fra UD, JD, DSS, prosessuelle endringer som følge av outsourcing av deler av drift, samt innføring av ny ITSM-løsning. Eksterne avhengigheter, blant annet knyttet til nytt regjeringskvartal og ny sak- og arkivløsning, øker kompleksiteten. Det er i løpet av kvalitetssikringen avdekket at dagens sak- og arkivløsninger krever større oppgraderinger før migrering noe vi ble uinformert om underveis i vårt oppdrag.

Gitt leveransenes strategiske betydning og den identifiserte risikoen knyttet til migrering og organisatorisk modning, anbefales det at DFD som eierdepartement tydelig prioriterer og skjermer DIO og programmet i gjennomføringsfasen. Programledelsen bør ha særskilt oppmerksomhet på migrering og prosessutvikling, og sikre tydelig forankring av beslutninger i linjeorganisasjonen og hos mottakende departementer. Programledelsen må fremover håndtere og balansere leveransekrav med brukerbehov og interesser. Det blir viktig å opprettholde trykket på prosessleveranser og den kommende migreringen av applikasjoner, selv om tekniske leveranser fra SI og TL vil være i fokus på kortere sikt. Det bør sikres at migreringen blir effektiv for å begrense perioden med dobbel drift og redusere tilhørende kostnadsrisiko.

Prinsipper for applikasjonsinnplassering

Programmet er i gang med å vurdere hvordan de totalt flere hundre applikasjonene som brukes i dag, skal plasseres i de tre kjøremiljøene skjermingsverdig ugradert (SU), ugradert (U) og allmenn sky i den nye løsningen. Programmet har til nå prioritert de mest sentrale applikasjonene, og har anbefalt plassering av disse basert på prinsipper utledet av normative krav, sikkerhetshensyn og forventet nytte. Samtidig gjenstår vurdering og konsolidering av rundt 350 applikasjoner.

Vi vurderer programmets prosess som strukturert og hensiktsmessig, men mener at vurderingskriteriene og avveiningene mellom kostnader, sikkerhet og brukervennlighet i større grad bør tydeliggjøres for å sikre konsistens, etterprøvbarehet og robust beslutningsgrunnlag i det videre arbeidet. Særlig er det uklart hvilke dimensjoner som inngår i sikkerhets- og brukervennlighetsbegrepene, samt hvilken rolle kostnader faktisk har hatt i beslutningene om applikasjonsplassering.

Med bakgrunn i disse vurderingene anbefaler vi at programmet etablerer et tydeligere vurderingsrammeverk, der avveiningene mellom de ulike virkningene gjøres mer tydelige og etterprøvbare. Videre bør det presiseres hva som inngår i sikkerhetsbegrepet og i vurderingene av brukervennlighet, samt klargjøres hvordan kostnader faktisk inngår i beslutningsgrunnlaget for applikasjonsplassering. Det bør også sikres at gevinstrealiseringsplanen til enhver tid reflekterer de valgene som tas om applikasjonsplassering.

Gevinstrealisering

Programmet har lagt frem en oppdatert gevinstrealiseringsplan med åtte gevinstområder. Overordnet vurderer vi gevinstrealiseringsplanen som god. Planen fremstår som et levende dokument og risikoarbeidet er styrket siden forrige kontrollpunkt.

Samtidig er det behov for å tydeliggjøre hvilke forutsetninger som må være på plass, og hvilken innsats som kreves for å realisere de ulike gevinstene. Sammenhengen mellom interne gevinster og samfunnsøkonomiske sluttvirkninger bør også komme klarere frem.

Det er videre usikkerhet knyttet til prioritering, forankring og gjennomføringsevne hos ansvarlige aktører. Dette gjelder særlig i overgangen fra program til DIO og departementene. Samlet sett er planen et godt utgangspunkt. Likevel bør den operasjonaliseres tydeligere og integreres sterkere i både programstyringen og etatsstyringen av DIO for å sikre at gevinstene faktisk realiseres.

Basert på disse vurderingene anbefaler vi å tydeliggjøre hvilke gevinster som følger direkte av programmets leveranser, hvilke DIO kan realisere gjennom egne tiltak, og hvilke som forutsetter systematisk oppfølging i departementene. Det bør synliggjøres hva som er den samfunnsmessige nytten av gevinstene, og hvordan indikatorene skal måle reelle effekter. Gevinstrealiseringen bør inngå som en tydelig del av etatsstyringen, slik at det sikres tydelig lederansvar, forankring i linjen og systematisk oppfølging gjennom styringsdialogen.

Kostnadsanslag og usikkerhetsanalyse

Vi vurderer programmets kostnadsunderlag for 2026-2027 som godt gjennomarbeidet og dekkende. I vår usikkerhetsanalyse har vi analysert programmets gjenstående kostnader og vurdert programmets totale kostnader sett opp mot rammene vedtatt av Stortinget i Prop. 1 S (2024-2025).

Våre resultater viser at de totale kostnadene for programmets P50 er 1 567 mill. kr. ekskl. mva. som tilsier en økning i styringsrammen på 57 mill. kr. Vårt resultat for P85 er lavere enn vedtatt kostnadsramme på 1 825 mill. kroner ekskl. mva. og vi vurderer det derfor slik at denne rammen er mer enn tilstrekkelig (P93) for programmets eksisterende plan og omfang. Vi anbefaler derfor at styringsrammen økes i budsjettet for 2027 med anslagsvis 57 mill. kr., men at vedtatt kostnadsramme beholdes. Beløpet bør revurderes når endelig budsjettforslag må foreligge. For programmets gjenstående kostnader fra 2026 til 2027 oppgitt ekskl. og inkl. mva., viser vi til kapittel 7.7.

I lys av kostnadsøkningene anbefaler vi to tiltak for å øke kostnadskontroll, sikre økt transparens og redusere risiko for kryss-subsidiering på tvers: Utarbeide kuttliste og gjennomføre oppgjør mot DIO vedrørende erstatningskostnader for bruk av interne DIO ressurser inn i programmet.

Resultater [mill. 2025-kroner]	Justert SSD	Resultat KP3	Endring
Allerede påløpt (2021-2025)	618	618	
Grunnkalkyle (Gjenstående)	805	805	
Uspesifisert (Gjenstående)	64	64	
Basiskostnad (inkl. påløpte kostnader)	1487	1487	
Forventet tillegg	23	80	+57
Vedtatt styringsramme / P50	1 510	1 567	+57
Usikkerhetsavsetning	315	258	-57
Vedtatt kostnadsramme	1 825	1 825	

Samlede tilrådninger

Tabellen under sammenfatter våre tilrådninger til programeier og DIO. Tilråkningene må vurderes i lys av de samlede analysene, vurderingene og forutsetningene som fremgår av de respektive kapitlene. Rapportens øvrige funn og vurderinger kan også innebære behov for oppfølging eller tiltak utover det som eksplisitt er angitt i tabellen. For anbefalinger til programmet se kapittel 8.2 samlede tilrådninger.

Tilrådninger til programeier

Felles IKT – organisering og styring

- Forsterke bevegelsen mot én styringslinje.
- Forenkle antall styringsnivåer, ved å gå fra program til prosjektorganisering.
- Oppdatere styringsdokumentasjonen med tydelig beskrivelse av ny styringsstruktur med roller, ansvar og eskaleringsveier.
- Forsterke operativt styringsgruppe, med deltakelse fra sentrale ressurser i DIOs ledergruppe.

DIO – organisering og styring

- Prioritere og fokusere på de viktigste endringene i DIO.
- Overvåke programmets gjennomføringsevne balansert mot DIOs evne til endring.

Planer transisjon & migrering

- DIO og programmet må få ro til å gjøre endringene og utvikle egen organisasjon. Dette innebærer at DFD bør være varsom med å tildele DIO for mye nye oppdrag, og bør verne om DIO for å unngå for mye fokusskifting underveis.

Gvinstrealisering

- La gvinstrealiseringen inngå som en integrert del av program- og etatsstyringen.

Kostnad og styringsramme

- Beholde dagens kostnadsramme
- Øke styringsrammen med anslagsvis 57 mill. (2025-kroner) i 2027-budsjett.

Tilrådninger til DIO**Felles IKT – organisering og styring**

- Sikre nødvendig kompetanse og egenskaper i ledelsen av programmet for å kunne balansere leveransekraft opp mot det å kunne ivareta interessenter og brukerbehov, særlig nå som mangeårig programleder er ute av programmet.

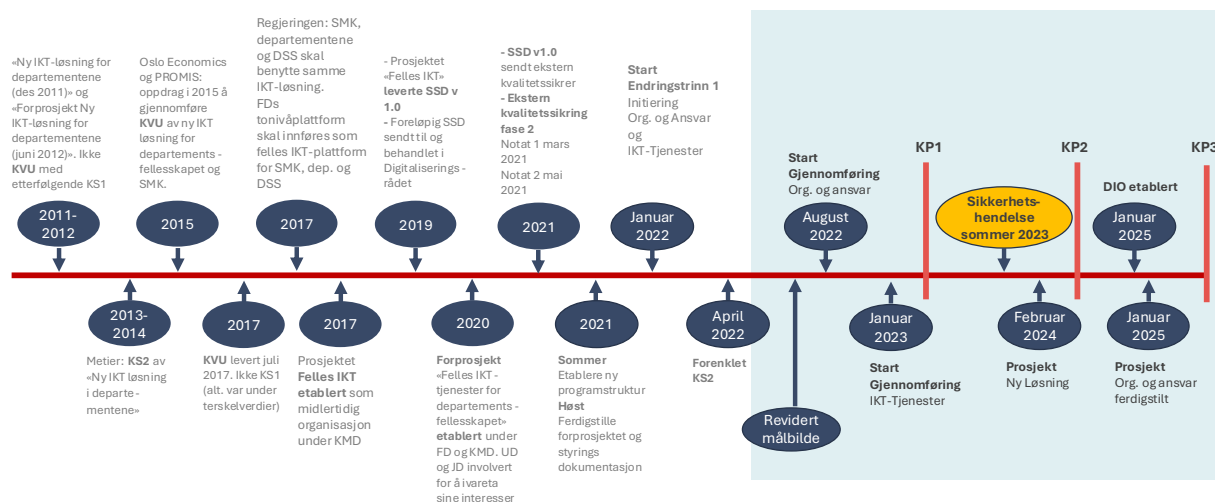
DIO – organisering og styring

- Sikre kompetanseutvikling gjennom kompetanseprogram og rekruttering.
- Bygge digital modenhet i DIO gjennom systematiske modenhetsvurderinger.
- Videreføre og forsterke tiltak innenfor organisasjonsutvikling og endringsledelse.

1 Innledning

1.1 Bakgrunn for kvalitetssikringen

Arbeidet med felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet har utviklet seg over flere år fra arbeidet ble startet opp i 2013 med en studie av problemstillingene på området (Metier), utarbeidelse av KVV i 2015 – 2017 (Oslo Economics og PROMIS), og ved utarbeidelse av Sentralt styringsdokument (SSD) i 2019. KVV-arbeidet var ikke gjenstand for kvalitetssikring, mens det ble gjennomført kvalitetssikring av SSD våren 2021 hvor det ble utarbeidet Notat 1 og Notat 2. Notatene konkluderte med at det ikke var grunnlag for gjennomføring av full KS2 våren 2021.



Figur 1: Oversikt over utviklingen fra initiativets tidlige oppstart og frem til 2026

Programmet som pågår nå startet opp høsten 2021 etter en omlegging av strategi for både løsning og gjennomføring. SSD ble overlevert til KS2 januar 2022 parallelt med oppstart av gjennomføringsfasen. Forenklet KS2-rapport ble levert april 2022. Rapporten påpekte flere svakheter hvor valg av konseptuell karakter ikke var endelig besluttet. Rapporten tilrådet gjennomføring av tre kontrollpunkter i løpet av programmets endringstrinn 1 og 2, og anbefalte også en endring fra en stor anskaffelse av tredjepartsbasert løsning til økt grad av gjenbruk fra dagens løsninger og styrking av nasjonal kontroll. Kontrollpunkt 1 ble gjennomført i perioden februar-april 2023 med fokus på konsekvenser av et revidert målbilde med økt gjenbruk utviklet sommeren og høsten 2022.

Sommeren 2023 inntraff en uønsket sikkerhetshendelse som medførte behov for endringer gjennom høsten 2023. Det var ikke lenger mulig å basere fremtidig løsning på gjenbruk av dagens løsning, og ny gjennomføringsstrategi ble besluttet av programstyret vinteren 2024. Ny styringsdokumentasjon ble utarbeidet og tar utgangspunktet i besluttet strategi og baseres på anskaffelse levert av tredjepart for både en skjermingsverdig ugradert plattform, støtte til transisjonsprosjektet og allmenne skytjenester.

Kontrollpunkt 2 ble gjennomført i perioden april-mai 2024 med fokus på å kvalitetssikre etablering av Departementenes driftsorganisasjon (DIO), gjennomføringsstrategi for ny løsning, oppdatert samfunnsøkonomisk analyse og kostnadsbildet for resterende omfang av programmet som omfatter både endringstrinn 2 og 3.

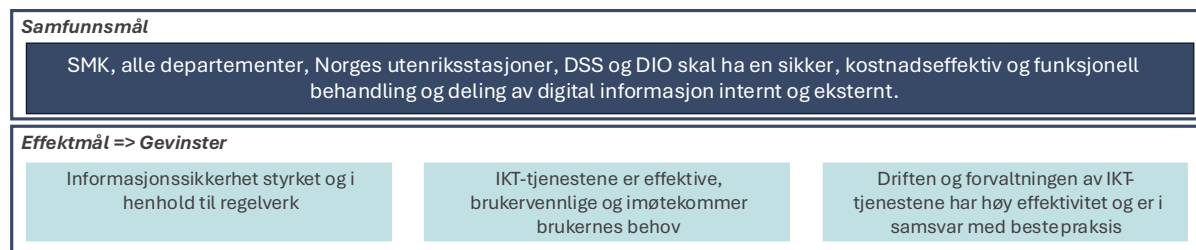
Målet for programmet er uendret: Å sikre at alle departementene, Statsministerens kontor (SMK), Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon (DSS) og Norges utenriksstasjoner får en felles sikker, kostnadseffektiv og funksjonell behandling og deling av digital informasjon internt og eksternt.

Kvalitetssikringen i kontrollpunkt 3 (KP3) tar utgangspunkt i oppdatert styringsdokumentasjon for programmet, det underliggende prosjektet og det totale restomfanget i endringstrinn 2 og 3 frem til avslutning

av endringstrinn 3 som varer ut 2027. Dokumentasjonsgrunnlaget er oppdatert og utviklet av programmet fra vinteren 2025 og frem til januar 2026.

1.2 Beskrivelse av programmet

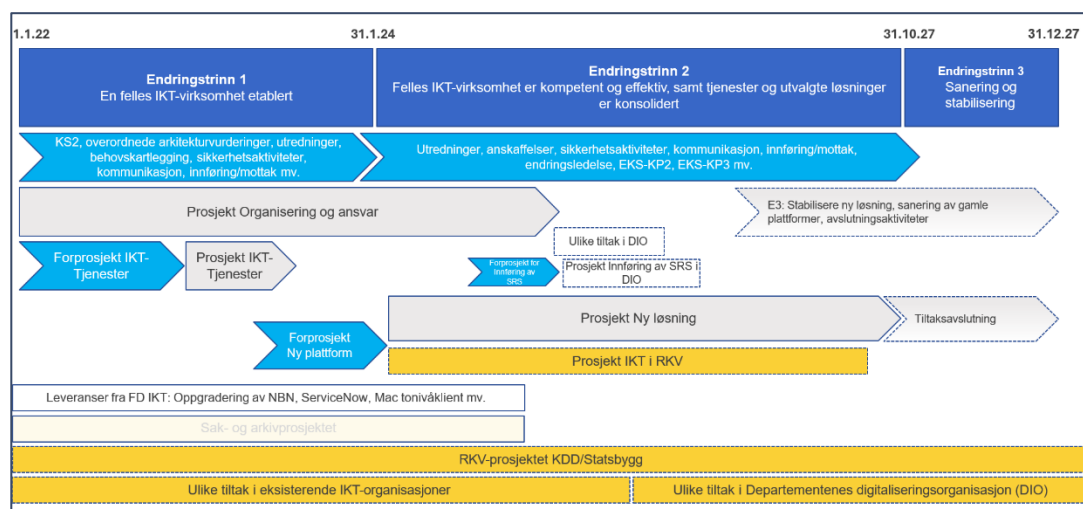
Programmet gjennomføres over en periode fra januar 2022 - desember 2027. Programmet har følgende mål som har vært uendret³ siden KS2:



Figur 2: Målhierarki for programmet (Fra programmets styringsdokumentasjon)

Programmet er delt inn i tre endringstrinn og består av styringsaktiviteter og for tiden ett prosjekt: Ny løsning. De viktigste tilgrensende tiltakene utenfor programmet er Sak/arkiv prosjektet, IKT i RKV prosjektet, samt løpende aktiviteter i DIO.

- E2 varer frem til 31.10.27
- E3 varer frem til 31.12.27



Figur 3: Relativ tidslinje, (Programplan Felles IKT-tjenester for departementfelleskapet v3.8)

Som Figur 3 viser, ble prosjekt Organisering og Ansvar avsluttet 31.01.25 samtidig som den nye organisasjonen Departementenes DIO ble etablert og bemannet 1.1.2025. Selv om Endringstrinn 3 angitt i det blå feltet øverst kan se ut som starter 30.06.2027, vil den starte i 2026 slik det er indikert i den grå pilen under. I 2026 vil programmet ikke lenger arbeide med etablering eller utvikling av DIO. Det ble overlatt til DIO når DIO ble etablert. Det vil derfor kun være aktiviteter relatert til prosjektet Ny løsning i programmet.

1.3 Beskrivelse av kvalitetssikringen

Oppdraget til eksternt kvalitetssikrer i kontrollpunkt 3 startet 3. desember 2025 med oppstartsmøte og overlevering av første dokumentpakke. Videre ble det overlevert dokumenter 19. desember, som var klaggjort som underlag til programstyremøtet i desember, og 23. desember, med påfølgende overleveringer 08. januar og 30. januar.

³ Med unntak av at DIO ble lagt til samfunnsmålet etter opprettelse i 2025.

Kvalitetssikringen tar utgangspunkt i avrop oversendt 2. desember 2025. I avropet står følgende:

Konsulentens oppgaver

Oppdraget skal utføres i henhold til Rammeavtalen om ekstern kvalitetssikring av konseptvalgutredninger og forprosjekt for store statlige investeringsprosjekter og bilag 1 til Rammeavtalen,.

Kvalitetssikrers fokus skal være på resterende del av endringstrinn 2 og det avsluttende endringstrinn 3. Kvalitetssikrer skal vurdere styringsunderlaget opp mot bilag 1 til rammeavtalen, punkt 1.3 innholdet i KS2, men skal sett i lys av at programmet allerede er kommet langt ut i gjennomføring, ha kun fokus på relevante temaer.

Kvalitetssikrer skal vurdere kostnader og usikkerhet. I dette ligger det at kvalitetssikrer skal gjøre en vurdering av tiltakets gjenstående kostnader og usikkerhet iht. rammeavtalens bilag 1 punkt 1.3.3 (gjennomgang av basisestimatet) og 1.3.6-1.3.11. Periodisering av gjenstående kostnadsestimater skal vurderes (2026 og 2027). Gjenstående kostnadsestimater og påløpte beløp skal vurderes opp mot vedtatte styrings- og kostandsrammer.

EKS skal vurdere om programmets forslag til innplassering av applikasjoner på ny infrastruktur er tilstrekkelig begrunnet. EKS skal også gjøre en egen vurdering av kostnads- og nyttevirkninger av ulike måter å innplassere applikasjon på ny infrastruktur på. I lys av dette skal EKS fremme sine vurderinger og anbefalinger for optimalisering av prosjektet,.

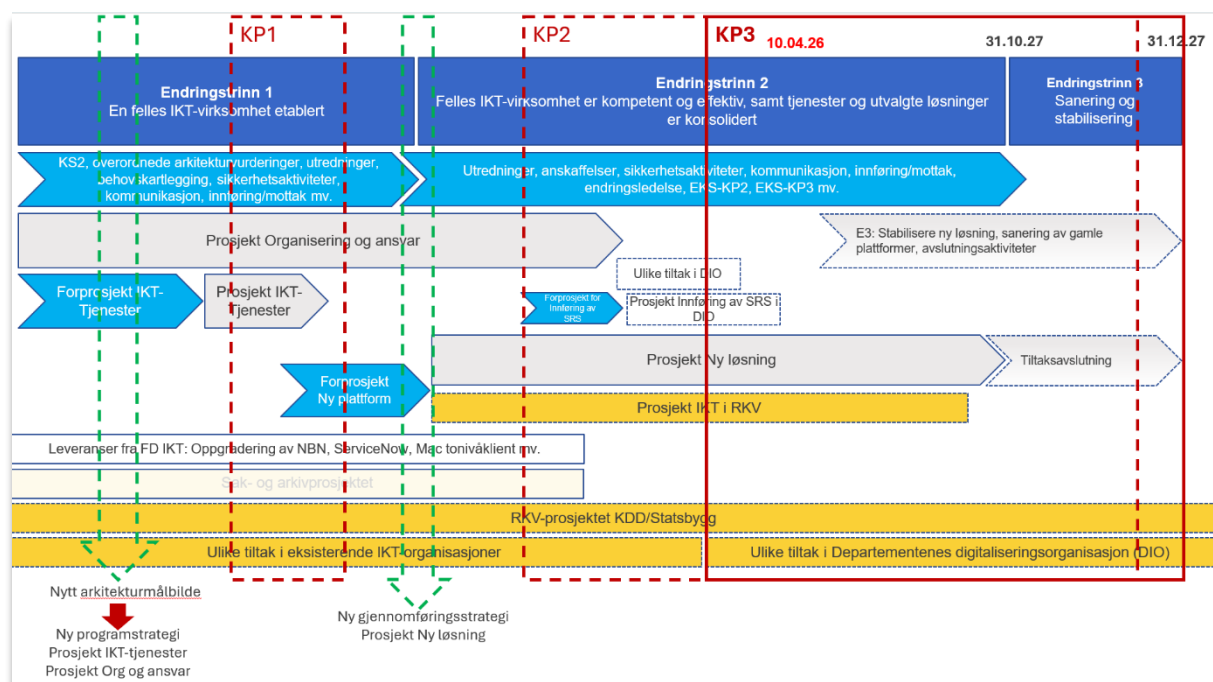
Kvalitetssikrer skal vurdere plan for gjennomføring av transisjon, migrering og sameksistens og gi råd om dette. Denne delen av kvalitetssikringen kan ses i lys av punkt 1.3.5 (suksessfaktorer og fallgruver) og 1.3.12 (tilråding om organisering og styring av prosjektet) i bilag 1 til rammeavtalen. Dette omfatter også å vurdere å gi råd om hvordan organisatoriske og tekniske grensesnitt er håndtert, herunder relevante tilstøtende tiltak som f.eks. IKT i RKV, sak/arkiv, flytteprosjekter til RKV, utvikling av tonivåklient og tonivåplattform mv.

Kvalitetssikrer skal på overordnet nivå vurdere forberedelser og omstilling i DIO for mottak og fremtidig forvaltning og videreutvikling av ny løsning, samt for å kunne bli en digitaliseringspartner. I denne delen av oppdraget vil det være relevant å gi råd om fremtidig styring og organisering i DIO og forutsetninger for å sikre gevinstrealisering, samt styring av programmet frem til slutføring.

Figur 4: Innhold i kontrollpunkt 3 (Faksimile fra Oppdraget)

Ved oppstart ble det overlevert 16 dokumenter (Pulje 1) samt plan for overlevering av de resterende dokumentene. 19. desember ble det overlevert 14 tilleggsdokumenter (Pulje 2), og 23. desember ytterligere 9 dokumenter, heriblant Samfunnsøkonomisk analyse, gevinstrealiseringsplan og Programstrategi. I ettertid har vi fått oversendt blant annet Grunnkalkyle og underlag til programstyret i januar 2026. De siste dokumentene ble mottatt 30. januar 2026 (Pulje 3).

I oppdraget er vi bedt om å fokusere på 5 hovedtemaer. Rapportens kapitler er organisert i henhold til disse 5 temaene; Organisering og styring av Felles IKT frem mot slutføring; forberedelser og omstilling i DIO; plan for transisjon, migrering, eksterne avhengigheter og sameksistens; prinsipper for applikasjonsinnplassering; gevinstrealisering; kostnadsanslag og usikkerhetsanalyse av programmets gjenstående omfang.



Figur 5: Programets tidslinje for endringstrinn 1, 2 og 3, med markering for KP1, KP2 og KP3

Kvalitetssikringen er gjennomført i perioden 3. desember 2025 – 27. februar 2026. Presentasjon av hovedfunn ble avholdt 16. februar 2026. Det har blitt gjennomført flere tematiske møter med programmet innenfor områder som estimer, organisering og kontrakt, samfunnsøkonomisk analyse og gevinstrealisering. Gruppeprosess for usikkerhetsanalysen ble avholdt mandag 26. januar.

1.4 Grunnleggende forutsetninger

Løsning og tilnærming og sentral styringsdokumentasjon er i all hovedsak den samme som ved KP2. Styringsdokumentasjonen er fortsatt i versjon 3, med kun mindre endringer. Det betyr også at både kostnader og tidslinje i er sammenlignbare med tilsvarende kost- og styringsgrammer fra KP2.

De viktigste endringer og leveranser siden KP2 er som følger

- Styringslinjene er endret, som anbefalt i KP2, se kapittel 2
- Anskaffelser er gjennomført slik at DIO og programorganisasjonen nå har avtaler med
 - En leverandør av Sentral infrastruktur og etablering av driftstjenester
 - En transisjonspartner for etablering av plattformer og migrering av applikasjoner
 - Leverandør av allmenn sky
- Endringer på grunnkalkyle og basiskostnader, se kapittel 7
 Redusert påløpt i 2024 i forhold til opprinnelig prognose, Økning i personellkostnader, økte kostnader til organisasjonsutvikling i DIO, økte kostnader relatert til kompleksitet og detaljering innenfor områder som ITSM, Sikkerhet og NSM godkjenning, migrering, arkitektur og test.

2 Organisering og styring av Felles IKT frem mot slutføring

Felles IKT står nå i en kritisk fase hvor styringen må skjerpes for å sikre kontroll, forutsigbarhet og gjennomføringskraft frem til programmet avsluttes. Overgangen til endret programeierskap (DFD uten FD), endrede styringslinjer samt den planlagte omleggingen fra program til prosjekt, skjer samtidig som etableringen av sentral infrastruktur og forberedelsene til migrering pågår under stramme tids- og sikkerhetskrav. Disse parallelle endringene har skapt en risiko for et styringsmessig vakuum som må overvåkes for å redusere risikoen for forsinkelser, ukoordinerte beslutninger og utilstrekkelig mottakskapasitet hos DIO. Våre vurderinger er at målrettet styrking av styringsstrukturen, tydelige roller og en robust operativ styringsgruppe vil være avgjørende for å sikre at Felles IKT holder kursen frem til slutføring – og at DIO settes i stand til å overta en stabil, sikker og ferdigstilt løsning.

I avropet for kontrollpunkt 3 er vi bedt om å vurdere «[...] styring av programmet frem til slutføring». Med utgangspunkt i foreliggende underlag har vi tolket vårt mandat slik at dette kapitlet omhandler vurderingen av programmets styringsstruktur, kriterier, prosesser og sammenhengen til målbildet – samt anbefalinger for hvordan styringen bør styrkes i den gjenstående fasen.

2.1 Styring av Felles IKT frem mot slutføring

Det ble tidligere besluttet at det skal etableres et nytt forvaltningsorgan underlagt DFD som skal ha det samlede ansvaret for IKT-tjenester til Statsministerens kontor (MK), departementene, Norges utenriksstasjoner og DSS. Prosjektet Organisering og Ansvar ble opprettet i 2022 for å bygge en ny IKT-virksomhet, som tok utgangspunkt i de fire IKT-organisasjonene i departementsfellesskapet: Forsvarsdepartementet (FD), Justis- og beredskapsdepartementet (JD), Utenriksdepartementet (UD) og Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon (DSS). Siden KP2 er også prosjektet IKT i RKV overført til DIO, og programmet har gjennomført anskaffelsen av Ny løsning.

Prosjektet Organisering og ansvar (OA) ble formelt avsluttet og godkjent av programstyret 31. januar 2025, og prosjektet leverte i henhold til mål for omfang, kvalitet, kostnad og tid. Til tross for dette oppstod det ved overlevering et tydelig gap mellom de ferdigstilte leveransene og DIOs operative behov per 01.01.2025, noe som nødvendiggjorde en egen implementeringsplan for å sikre en fungerende overgang fra OA til DIO gjennom første halvår 2025. Dette gapet ble særlig merkbart fordi overgangen fra prosjektorganisering til linje ikke var tilstrekkelig forberedt, og DIO ble derfor ikke fullt operasjonell ved etablering. Som konsekvens måtte DIO overta flere uferdige aktiviteter fra programmets eksisterende implementeringsplan, noe som både forsinket oppstarten av ordinær drift og forsterket belastningen på organisasjonen.

Parallelt med dette pågår utviklingen av DIOs rolle som digitaliseringspartner. Dette innebærer omfattende arbeid med organisasjonsutvikling, kompetanseheving og etablering av styringsmodeller i tett dialog med departementene. Utviklingsaktivitetene foregår samtidig som DIO fortsatt har driftsansvar for gamle plattformen og er tungt involvert i etableringsprosjektet for Ny løsning. Summen av disse parallelle prosessene gjør at DIOs tilgjengelige kapasitet og oppmerksomhet er betydelig strukket, og understreker behovet for en styrt og realistisk overgang fra prosjekt til linje for å sikre stabilisering og videre utvikling av organisasjonen.

Endret programeierskap og ansvar

Programmet Felles IKT er nå inne i en krevende overgangsfase som stiller betydelige krav til styring, rolleavklaringer og gjennomføringsevne. Fra 1. juli 2025 har DFD overtatt fullt eieransvar for programmet, fra delt eierskap mellom DFD og FD tidligere, mens programstyret er videreført som et rådgivende organ uten styringsmyndighet. Dette innebærer et skifte i styringsansvaret som forutsetter klarere strukturer og tydeligere ansvarslinjer enn tidligere. DIOs direktør er nå oppdragsansvarlig og rapporterer direkte til programeier i DFD.

Den operative styringsgruppen for prosjektet *etableringen av sentral infrastruktur*⁴, er etablert som programmets sentrale organ for operativ eierstyring, med ansvar for å sikre at prosjektet gjennomføres innenfor fastsatte rammer for tid, omfang og kvalitet. Gruppen har myndighet til å godkjenne faseplaner,

⁴ Ny løsning (SU, Ugradert sky og allmenn sky)

teststrategier, sikkerhetsmål og planer for risikohåndtering, samt å beslutte når sentrale test- og innføringsaktiviteter kan starte, slik som akseptansetest i transisjonsleveransene. Den fungerer som et taktisk bindeledd mellom prosjektleder og programeier, der saker som faller utenfor prosjektleders toleransegrenser løftes til den operative styringsgruppen for avklaring og beslutning. I praksis har gruppen jevnlig møter – i gjennomsnitt ca. ett per måned – for å behandle nødvendige beslutninger og sikre tydelige rammebetingelser for prosjektet. Den operative styringsgruppen har også godkjent sentrale styringsdokumenter, herunder konkurransegrunnlag, overordnet løsningsbeskrivelse (HLD) og øvrige beslutningsunderlag som utgjør fundamentet for videre gjennomføring. Gjennom sin rolle sikrer gruppen at prosjektet holder nødvendig fremdrift, at risiko håndteres systematisk, og at prosjektet forblir innenfor de styringsrammer som er delegert fra programeier. Den operative styringsgruppen ledes av direktør DIO. Vi anbefaler at DIOs ledelse i større grad må være representert i denne styringsgruppen; både for å gi tilbakemeldinger/korrigeringer til prosjektet og for å selv tilegne seg kompetanse om de leveransene prosjektet jobber med. Vi støtter derfor direktør DIOs planer om å utvide denne styringsgruppen med flere avdelingsdirektører fra DIO, som kundesamarbeid, sikkerhet mfl.

Felles IKT er planlagt omgjort fra program (som har fulgt MSP⁵) til prosjekt (Prince2) fra og med andre kvartal 2026, ettersom det som gjenstår for programmet primært er prosjektet for etableringen av den sentrale infrastrukturen og gjennomføring av transisjonen/migreringen av applikasjoner til nye driftsplattformer. Denne omstillingen forsterkes av at programleder for Felles IKT nylig har valgt å fratre, som samlet gjør det nødvendig med en robust styringsmodell for å sikre kontinuitet og beslutningsdyktighet i en kritisk fase fremover.

Plattformen for skjermingsverdig ugradert informasjon (SU) vil bli definert som skjermingsverdig infrastruktur, som vil understøtte departementenes GNF⁶ og vil derfor kreve NSM-godkjenning. Det er ikke krav at NSM har godkjent plattformen før den går i drift, men at den er godkjent når den er blitt kritisk iht. sikkerhetsloven.

DIO er avhengig av Felles IKT for gjennomføring og ferdigstilling av sentral infrastruktur-plattformene, samt transisjonen. Dette er mer omtalt i kapittel 4.

2.2 Vurderinger og anbefalinger

Den planlagte omleggingen av Felles IKT fra et MSP-program til et Prince 2 prosjekt vurderer vi som hensiktsmessig. Samtidig innebærer omleggingen en risiko for tap av struktur, beslutningspunkter og et kompetansegap i omleggingen. Vi mener derfor det er viktig at omleggingen i forkant forankres både hos DFD og DIO. Selv om organiseringen av Felles IKT tas ned ett nivå, anbefaler vi at programkontoret videreføres i sin nåværende form inntil en stabil prosjektorganisasjon er etablert. Vi støtter også Felles IKT i at det gjennomføres en risikoanalyse med risikoreduserende tiltak, før beslutningen om omlegging til prosjekt fattes, slik at nødvendig styringskapasitet, roller og prosesser ivaretas i overgangen.

Programleders fratreten forsterker behovet for en tydelig styringsstruktur ytterligere, med godt avklarte roller i den videre gjennomføringen frem mot 2027. Programleder har hatt en sentral og koordinerende rolle på tvers av funksjoner og grensesnitt, både internt i programmet og i dialogen med departementene. Rollen som historiebærer og kontinuitetsbærer, gitt programmets lange historikk og betydning for etableringen av DIO, er viktig. Vi anbefaler at denne funksjonen fremover ivaretas av DIO.

På bakgrunn av dette anbefaler vi at styringsdokumentasjonen oppdateres slik at den beskriver møte-strukturer, fora, beslutningspunkter, roller, ansvar og eskaleringsveier på en helhetlig og konsistent måte.

⁵ Managing Successful Programs, rammeverk for beste praksis programledelse levert av Axelos

⁶ Grunnleggende Nasjonale Funksjoner

3 Forberedelser omstilling i DIO

Dette kapittelet vurderer tre sentrale forhold for DIOs videre utvikling: Hvordan organisasjonen må forberede seg på mottak, forvaltning og videreutvikling av sentral infrastruktur (Ny løsning), hvilke grep som er nødvendige for å etablere en helhetlig og effektiv styrings- og organisasjonsmodell, og hvilke forutsetninger som må ligge til rette for at DIO skal kunne fylle rollen som digitaliseringspartner for departementsfellesskapet. DIO står samtidig i en omfattende omstilling, der innføringen av nye plattformer, økende leverandøravhengighet og etableringen av en ny operasjonsmodell skjer parallelt med betydelig kapasitetsoppbygging gjennom både rekruttering og overføring av fellestjenester fra departementene. Kombinasjonen av høy endringstakt, nye forvaltningsstrukturer og et styringsregime som p.t. ikke er fullt operasjonalisert, skaper en tydelig sårbarhet i en fase hvor organisasjonen samtidig må levere stabil drift og gjennomføre migreringer og transformasjon. Vår vurdering er at DIO først får et reelt handlingsrom som digitaliseringspartner når styringsmodell, forvaltningsstruktur og basistjenester er robuste – og utviklingsarbeidet kan skje med utgangspunkt i en kontrollert og forutsigbar organisasjon.

I avropet for kontrollpunkt 3 er vi bedt om å «[...] overordnet nivå vurdere forberedelser og omstilling i DIO for mottak og fremtidig forvaltning og videreutvikling av ny løsning, samt for å kunne bli en digitaliseringspartner. I denne delen av oppdraget vil det være relevant å gi råd om fremtidig styring og organisering i DIO». Med utgangspunkt i foreliggende dokumentasjon om DIOs etableringsstatus, styringsmodell og kapasitetsutfordringer, vurderer dette kapitlet i hvilken grad DIO er posisjonert for å ivareta sine roller og ansvar frem mot og etter overtakelse.

DIO befinner seg samtidig i en omfattende omstilling. Overgangen til ny operasjonsmodell og innføringen av nye driftsleverandører og plattformer krever tung involvering fra organisasjonen. Selv om SI-kontraktene⁷ legger til grunn at DIO ikke skal bygge opp intern driftskompetanse innenfor tjenestene som omfattes av kontraktene, har DIO betydelige oppgaver både i etableringsprosjektet og i fremtidig drift og forvaltning av plattformen. Dokumentasjon og intervjuer viser at mottaks- og forvaltningsmodellen i linjen ikke er tilstrekkelig konkretisert, og at etablerte fora for leverandørsamhandling mangler tydelige mandater og beslutningsmyndighet. Dette gjør at DIO fortsatt mangler en helhetlig styrings- og forvaltningsmodell med klare rolle- og grenseflater mellom kunde og leverandør – noe som er særlig kritisk inn mot migreringsperioden, hvor behovet for raske og koordinerte beslutninger vil være stort.

Kompetanse og organisasjonsutvikling

Samtidig vokser DIO betydelig. I 2026 skal 65 nye stillinger rekrutteres for å dekke flere ubemannede nøkkelroller, og i perioden Q2 2026 til medio 2027, for området informasjonsforvaltning er det foreløpig anslått i størrelsesorden 80-130 årsverk som et potensiale for overføring fra alle departementene, inkludert SMK og DSS til DIO. I tillegg kommer noen ressurser knyttet til flere fellestjenester på serviceområdet samt forebyggende sikkerhet og beredskap. Dette vil stille store krav til opplæring av overførte ansatte, tilpasninger av både organisasjon og arbeidsprosesser. Samtidig vil DIO måtte håndtere behov for endringsledelse knyttet til kultur, arbeidsmetodikk og prosessforvaltning for å få en god implementering av administrative fellestjenester.

Rekrutteringen i 2026 og overføringene av funksjoner frem til medio 2027, innebærer en nær dobling av DIOs størrelse over en relativt kort periode. En slik vekst vil stille store krav til ledelseskapasitet, strukturer, opplæring og kvalitetssikring av prosesser. Veksten skjer samtidig som DIO ikke bare skal forvalte gamle plattformer, men også håndtere sameksistens, migreringer og løpende leveranser fra Felles IKT. Dette skaper en tydelig sårbarhet knyttet til gjennomføringsevne, også fordi flere nyansatte må sikkerhetsklareres før de kan fylle sentrale funksjoner [REDACTED]

⁷ Avtalene som dekker sentral infrastruktur [REDACTED]

DIOs utvikling i rollen som digitaliseringspartner er fortsatt i en tidlig fase. Ambisjonene er tydelige, men mye kapasitet er bundet opp i drift og innføring av ny plattform. Selv om DIO har klare mål og følger en planlagt utviklingsreise, er stabilitet og kvalitet i basistjenestene avgjørende for gradvis å styrke rollen som strategisk digitaliseringspartner. Tillit bygges gjennom forutsigbare og robuste tjenester, og dette legger grunnlaget for at DIO kan opptre som en reell strategisk partner for departementene.

Etablering av operasjonsmodell, prosesser og roller

Arbeid med organisasjonsutvikling, styringsmodeller og kompetanseløft, foregår i parallell med høy belastning fra innføringen av nye driftsplattformer og DIOs løpende driftsansvar. DIO vil derfor måtte styrke sin evne til å vurdere digital modenhet på tvers av tjenesteområder for å best mulig prioritere rekkefølgen i utviklingsløpene. Mottatt dokumentasjon viser også behov for bedre strukturer for kundeinvolvering i test, pilot og innføring, og etablering av fyrtårnprosjekter som kan gi tidlige gevinster og bidra til å bygge troverdighet. DIO står i en kompleks situasjon preget av samtidige endringskrav, kapasitetsutfordringer og et omfattende leverandøravhengig innførlingsløp. Uten en tydeligere styringsstruktur, en konkretisert forvaltningsmodell og en styrket kapasitet på driftssiden, risikerer organisasjonen redusert gjennomføringsevne i en kritisk fase. DIO kan først tre inn i rollen som digitaliseringspartner når styringsmodellen fungerer i praksis, forvaltningsmodellen er tatt i bruk og driftskapasiteten er tilstrekkelig til å bære utviklingsløpene.

Target Operating Model peker også på viktigheten av en sterk styringsfunksjon i DIO, med et tydelig mandat og kompetanse for at DIO skal kunne følge den teknologiske utviklingen, samt å møte dagens og fremtidens trusselbilde.

3.1 DIOs fremtidige rolle som digitaliseringspartner

DIO er etablert med ambisjonen om å være departementsfellesskapets digitale tjenesteleverandør og strategiske digitaliseringspartner. Rollen innebærer både å levere stabile, sikre og effektive basistjenester, og å bidra til utvikling, modernisering og innovasjon i samspill med departementene. Samtidig står DIO midt i en krevende etablerings- og omstillingsfase, der ansvar, kapasitet og styringsmodenhet ikke fullt ut er i balanse. Det neste året skal DIO realisere denne doble rollen – drift og utvikling – parallelt med implementeringen av sentral infrastruktur, transisjon og applikasjonsmigrering, og en betydelig kompetanse- og kapasitetsoppbygging i egen organisasjon. Dette skjer samtidig som det forventes at DIO ivaretar; sikkerhet, drift på eksisterende plattformer, god leverandørstyring samt etablerer forutsigbare kundeprosesser ut mot 16 departementer, SMK og DSS med ulike behov.

En grunnleggende utfordring per i dag er at det er et betydelig gap mellom ansvar og ressurser. DIO mangler i dag kapasitet innen drift, digitale plattformer, tjenesteutvikling og sikkerhet – områder som er helt sentrale for både stabil drift og strategisk utvikling. Den planlagte tilnærmede doubling av antall ansatte de neste par årene vil stille store krav til rekruttering, sikkerhetsklarering, on-boarding, ledelseskapasitet og intern struktur. Uten en styrt tilnærming vil dette skape risiko for fragmenterte arbeidsprosesser og ustabil drift i en periode hvor leveransene må være særlig robuste.

Rollen som digitaliseringspartner er i en planlagt overgangsfase der organisasjonsutvikling, styringsmodeller og kompetansebehov løpende videreutvikles. For DIO er rollen som strategisk digitaliseringspartner et langsiktig mål, som er tydelig forankret i fire strategiske satsingsområder i den nye virksomhetsstrategien, som samlet understøtter denne rolleutviklingen. Dette er ytterligere konkretisert i DIOs strategiske veikart som angir prioriterte tiltak og utviklingsløp i strategiperioden. Denne utviklingen forutsetter at DIO utvikler en helhetlig styrings- og forvaltningsmodell, både i møte med leverandørene og i møte med departementene som kunder. Dagens styringsfora og mottaksmodeller er ikke tilstrekkelig konkretisert, og evt. uklarheter i roller, ansvar og beslutningsmyndighet skaper sårbarhet – særlig i migreringsperioden, hvor rask og koordinert beslutningstaking er avgjørende. DIOs langsiktige legitimitet hviler på evnen til å levere stabile og robuste basistjenester. Feil og avvik på eksisterende plattformer vil over tid skade tilliten fra departementene. Tillit bygges gjennom konsistente leveranser, forutsigbare prosesser og god kommunikasjon – ikke kun gjennom ambisjoner eller organisasjonsplaner.

Som digitaliseringspartner vil DIO også måtte etablere en målrettet utviklingsreise. Arbeidet må baseres på systematiske vurderinger av digital modenhet i ulike tjenestemråder, slik at utviklingsløp prioriteres realistisk og ressursene brukes der effekten kan bli størst. Det er ikke hensiktsmessig å forsøke å være digitaliseringspartner på alle områder samtidig. Etablering og gjennomføring av fyrtårnprosjekter kan bidra til å vise tidlige gevinster, bygge troverdighet og skape intern læring som gradvis kan skaleres. Videre må DIO sikre en god struktur for kundeinvolvering i test, pilot og innføringsløp – eksempelvis gjennom en HUKI-matrise som klargjør roller og ansvar. Dette vil gi bedre forankring, redusere risiko i overganger og styrke departementenes opplevelse av kvalitet i innføringsløpene.

Gitt dagens situasjon vurderer vi planene og tiltak for nødvendig omstilling i DIO som hensiktsmessige. Samlet sett viser gjennomgangen vår at DIO har et betydelig potensial til å fylle rollen som digitaliseringspartner, men at dette forutsetter at flere strukturelle og kapasitetsmessige utfordringer løses. Uten et tydelig kompetanseløft, styrket styringsmodell, økt kapasitet på driftssiden og evne til å levere stabile tjenester i en krevende migreringsperiode, vil DIO fortsatt være sårbar. Rollen som digitaliseringspartner krever både driftssikkerhet og utviklingskraft – og begge deler må være på plass før organisasjonen kan ta steget opp til å være en strategisk partner for departementsfellesskapet.

3.2 Viktigste anbefalinger

Organisering og styring

For å sikre helhetlig og effektiv styring av DIOs samlede tjenesteportefølje er den tredelte styringsmodellen – med strategisk, taktisk og operativt nivå – lagt til grunn for samhandlingen med kundene. Denne strukturen gir tydeligere roller, mer forutsigbare beslutningsprosesser og et felles rammeverk for de fora som inngår i DIOs nye samhandlingsmodell. I kombinasjon med etablering av standardiserte prosesser på tvers av de 18 departementene, legger dette til rette for bedre prioritering mellom drift og utvikling, økt gjennomføringsevne og redusert behov for særtilpasninger.

Vi støtter pågående arbeid og anbefaler at den tredelte styringsmodellen videreutvikles og legges til grunn i samhandlingen med departementene. Samlet sett utgjør styringsmodellen en viktig forutsetning for gevinstrealisering og for at DIO skal kunne utvikle seg til en reell digitaliseringspartner.

Kapasitet og prioritering

DIO står foran en periode med store kapasitetsutfordringer og et rekrutteringsbehov på 65 nye årsverk i 2026. Dette skal gjøres samtidig som nye plattformer er under etablering og gamle skal fases ut. For å lykkes må ressursene prioriteres tydelig mot etablering, drift og forvaltning av de nye løsningene. For å frigjøre nødvendig kapasitet i DIO anbefaler vi at eksterne konsulenter benyttes på utgående plattformer i den grad det er forsvarlig, mens nøkkelroller for nye plattformer og løsninger i størst mulig grad bemannes av faste DIO-ressurser. Det bør utarbeides en konkret og prioritert bemanningsplan for hele transisjonsperioden, slik at organisasjonen (både DIO og Felles IKT) får oversikt, forutsigbarhet og en koordinert styring av kompetanse og kapasitet.

Kompetanse og utvikling

For å bygge en robust organisasjon som både kan ivareta drift, forvaltning og utvikling, bør DIO etablere et strukturert og helhetlig kompetanseprogram. En modell som kun baserer seg på «on-the-job training» mener vi ikke vil være tilstrekkelig⁹ i en situasjon med ny teknologi, nye sikkerhetskrav og omfattende endringer i arbeidsprosesser. Kompetanseprogrammet bør omfatte både tekniske ferdigheter, prosessforståelse og lederutvikling, og det må bidra til å løfte organisasjonens digitale modenhet og forretningsforståelse. Dette vil styrke DIOs evne til å utvikle gode tjenester, opptre som en strategisk digitaliseringspartner og sikre bærekraftig utvikling over tid.

⁹ Kilde: Gartner «Capabilities for mobilising the organisation»

Kundeinvolvering og innføring

For å sikre gode innføringsløp og en helhetlig mottaksprosess ut mot departementene, bør DIO etablere en tydelig HUKI-matrise¹⁰ som klargjør roller og ansvar for kundeinvolvering i test, pilot og implementering. En slik struktur vil bidra til mer forutsigbare prosesser for kundene og DIO, bedre forventningsstyring og raskere avklaringer i grensesnittet mellom DIO, programmet og departementene. En formalisert modell for kundeinvolvering vil også styrke kvaliteten i innføringsløpene, redusere risiko for misforståelser og gi departementene større trygghet i perioder med endring og migrering.

¹⁰ Prinsipp-/ansvarsmatrise (**H**ovedansvarlig, **U**tførende, **K**onsulteres og **I**nformeres)

4 Plan for transisjon, migrering og sameksistens

Vurderingene av planer for transisjon, migrering og sameksistens bygger på samtaler med programledelse og gjennomgang av tilgjengelige planer i perioden desember 2025 til månedsskiftet januar/februar 2026. Vurderingen må ses i lys av at programmet er i gjennomføringsfasen med stramme tidsrammer. Slik vi ser det er arbeidet knyttet til transisjon, migrering, eksterne avhengigheter og sameksistens organisert på en hensiktsmessig måte, men vi vil likevel peke på noen utfordringer.

De tekniske leveransene fremstår som relativt godt definert, men fremdriften er komprimert og dermed sårbar for ytterligere forsinkelser. Dette kan forplante seg videre inn i neste fase knyttet til migrering av applikasjonene og potensielt forskyve ferdigstillelse mot 2028.

Den største risikoen er knyttet til migrering, prosessutvikling og organisatorisk modning heller enn til selve teknologileveransene slik vi ser det. Selv i en periode frem mot sommeren med hyppige leveranser fra etablerings-delprosjektet og transisjons-delprosjektet, bør det sørges for nok ledelsesfokus i programmet på leveransene fra migreringsdelprosjektet og delprosjektet på mottak og operasjonsmodell.

Programledelsen må fremover kunne håndtere og balansere leveransekraft med hensynet til brukerbehov og interesser, som vi forventer blir mer fremtredende i migrerings-delprosjektet og delprosjektet på Mottak og organisering. Det anbefales at målbildet for migreringen tydeliggjøres ytterligere, herunder grad av standardisering og konsekvenser for departementene.

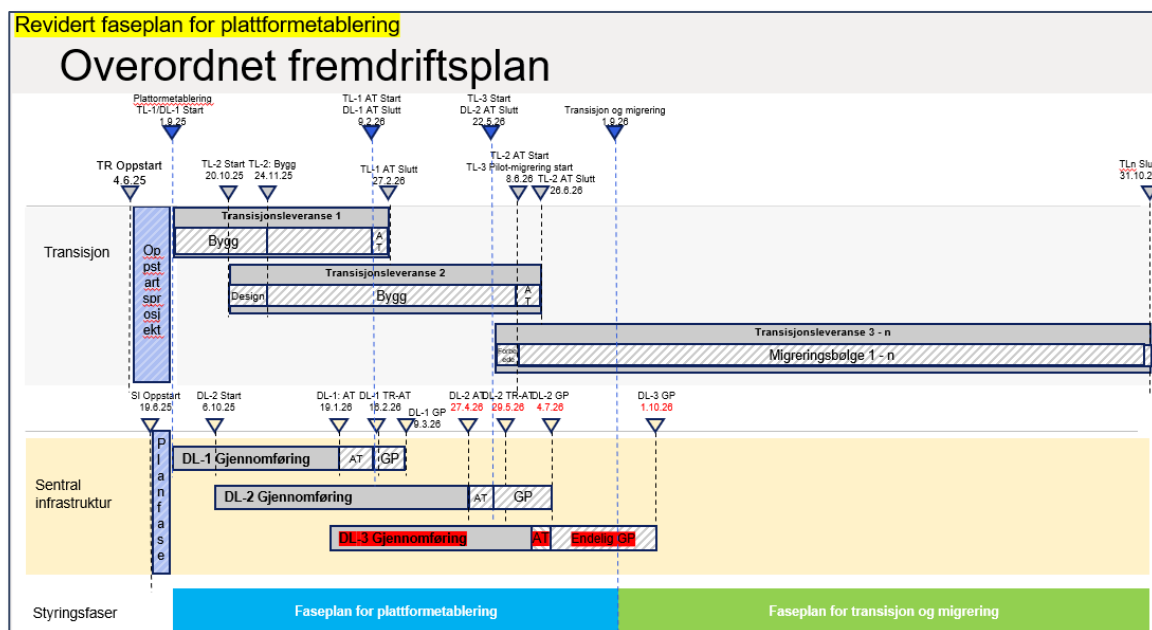
Gitt den strategiske betydningen av programmets leveranser anbefales vi at DFD sørger for at DIO og programmet gis tilstrekkelig ro og prioritet til å ferdigstille programmet fremover.

I avropet for kontrollpunkt 3 er vi bedt om å vurdere «[...] plan for gjennomføring av transisjon, migrering og sameksistens og gi råd om dette. Denne delen av kvalitetssikringen kan ses i lys av punkt 1.3.5 (suksessfaktorer og fallgruver) og 1.3.12 (tilrådning om organisering og styring av prosjektet) i bilag 1 til rammeavtalen. Dette omfatter også å vurdere å gi råd om hvordan organisatoriske og tekniske grensesnitt er håndtert, herunder relevante tilstøtende tiltak som f.eks. IKT i RKV, sak/arkiv, flytteprosjekter til RKV, utvikling av tonivåklient og tonivåplattform mv.»

4.1 Overordnet struktur og fremdriftsbilde

Programmet er strukturert i tre hovedløp: Sentral Infrastruktur (SI), Transisjon (TL) og Migrering, i tillegg til en arbeidsstrøm for Mottak og Organisering (M&O). Kartet over prosjekthierarkiet under illustrerer.

4.2 Planrealisme



Figur 7: Revidert faseplan for plattformetablering, fremvist 19.1.2026

Planene fremover fremstår som stramme og med begrenset innebygget buffer. Prosjektet er per nå forsinket grunnet sein oppstart av akseptansetest på SI-leveransen.¹³ I utkast til reviderte planer legges det opp til en komprimert fremdrift med mål om godkjenning av sentral infrastruktur 1. oktober 2026, i tråd med opprinnelig sluttdato. Leveransene er dermed komprimert i et forsøk på å ferdigstille hoveddelen innen sommeren 2026.

Slik vi ser det er risikoen for ytterligere forsinkelser høy. Selv moderate avvik i sentrale leveranser vil kunne forplante seg raskt gjennom avhengighetskjeden mellom infrastruktur, plattformtjenester og migrering. Fastprisregimet bidrar til sterke insentiver for leverandøren av SI leveransene til å levere innenfor avtalt tid, men den komprimerte fremdriften frem mot sommeren 2026 innebærer etter vår vurdering en reell risiko for ytterligere forsinkelser. Forsinkelsene i infrastrukturen har direkte konsekvenser for fremdriften i transisjonsarbeidet pga. rekkefølgeavhengigheten i at transisjonsleveransene naturlig kommer noe etter leveransene av den sentrale infrastrukturen.

Etter vår vurdering representerer migreringen, som i hovedsak starter etter sommeren 2026, den mest komplekse og usikre delen av programmet. Dette er særlig knyttet til avdekking av ukjente avhengigheter, integrasjoner og krav, samt risiko for omfangsutvidelser både internt i DIO og fra departementene. Erfaring tilsier at migreringsprosjekter ofte avdekker forhold som ikke har vært synlig nok i planfasen, noe som kan føre til omkamper og forsinkelser. Det blir særlig viktig fremover når etablering- og transisjonsprosjektene nærmer seg ferdigstillelse, å ha en så effektiv migrering som mulig for å redusere perioden med dobbelt drift av to driftsmiljøer. Dette er kostbart og kan utgjøre en kostnadsrisiko dersom perioden drar ut i tid både i form av rene driftskostnader og i form av mulig lisensproblematikk rundt at det opereres i to ulike driftsmiljøer.

Tilsvarende for leveransene knyttet til delprosjektet Mottak og organisering så vurderer vi at denne delen av programmet også krevende å gjennomføre innenfor stramme tidsrammer. Dette skyldes blant annet de mange og betydelige bevegelige delene i i) konsolidering av tre organisasjoners (DSS, JD, UD) tidligere ITSM-prosesser, ii) innføring av ny systemløsning for ITSM i ServiceNow og iii) ny situasjon med delvis outsourcing av IT-drift til Sopra Steria.

¹³ Milepælen DL-1: AT skulle etter gjeldende Faseplan for Plattformetablering (datert 3.9.2025) startet 24.11.2025, men er i siste utkast til plan presentert for oss i temamøte 19.1.2026 over forskjøvet til samme dato (19.1.2026).

Vi vurderer det som sannsynlig at programmet kan trekke ut i tid dersom det oppstår ytterligere forsinkelser eller økt omfang, og at ferdigstillelse da kan forskyves inn i 2028. Dette fremstår som et plausibelt risikoscenario gitt dagens stramhet i planene, men det er ikke mulig å konkludere med det enda.

4.3 Prioritering og ledelsesmessig oppmerksomhet

Programmet befinner seg i en fase hvor de tekniske leveransene naturlig får betydelig ledelsesfokus og oppmerksomhet i programmet. Leverandørene, særlig Sopra Steria, har sterke incentiver knyttet til fremdrift, og det er tydelige milepæler knyttet til infrastruktur og plattform. Dette skaper driv i gjennomføringen.

Samtidig er det vår vurdering at det foreligger en risiko for at prosessutvikling, migrering og organisatorisk endring ikke gis tilsvarende oppmerksomhet og styringsfokus. Dette er ofte en risiko i prosjekter med «harde» milepæler som kommer nært i tid. Videre viser erfaring at endringer i prosesser, roller og arbeidsmåter ofte har høyere iboende risiko enn tekniske leveranser. Uenighet om standardisering, tilpasninger og ansvarsforhold kan bidra til forsinkelser som er vanskeligere å håndtere enn tekniske avvik.

Dersom denne risikoen materialiserer seg, kan programmet i ytterste konsekvens risikere å levere en teknisk plattform uten at organisasjonen er tilstrekkelig klar og moden til å ta den i bruk på en effektiv og standardisert måte.

4.4 Organisatorisk kontekst og gjennomføringsevne

Programmet gjennomføres i en kontekst preget av betydelig organisatorisk utvikling. DIO er i vekst og i ferd med å definere sin rolle som digitaliseringspartner. Organisasjonen skal innlemme prosesser fra flere kilder, etablere ny leveransemodell for IT-tjenester, ta i bruk nytt ITSM-system og samtidig håndtere delvis outsourcing og nye kunde- og leverandørrelasjoner til departementene. Parallelt setter nye styringslinjer mot DFD seg.

I tillegg pågår flere større initiativer i DIO, herunder arbeid knyttet til fellestjenester og informasjonsforvaltning, samtidig som dagens driftsmiljø må opprettholdes. Dette medfører en betydelig, samlet belastning på organisasjonen.

Programmet involverer et stort antall aktører og underleverandører. Etter vår vurdering øker dette kompleksiteten i styring og samordning og stiller store krav til tydelig ledelse, prioritering og felles målforståelse. Risikoen er ikke primært teknologisk, men organisatorisk og styringsmessig. I sum innebærer dette at programmet opererer i et ustabilt landskap.

4.5 Eksterne avhengigheter

Det er i løpet av kvalitetssikringsperioden blitt avdekket at dagens løsninger for sak- og arkiv vil trenge større oppgraderinger før de kan migreres. Dette øker kompleksiteten og omfanget i programmet utover det som opprinnelig var planlagt.

Når det gjelder utviklingen av tonivåklient og tonivåplattform, er det fortsatt usikkerhet knyttet til behovet for antall klienter. Dette vil blant annet avhenge av kvaliteten på funksjonaliteten som leveres i Felles IKT. Usikkerheten er dermed størst knyttet til antall, heller enn utviklingen som sådan.

Disse forholdene representerer strukturelle risikofaktorer som i begrenset grad kan påvirkes av programmet selv. Særlig den større oppgraderingen av sak- og arkivløsning kan utgjøre en fremdrifts- og kostnadsrisiko for programmet.

Samlet er det vår vurdering at programmet så langt har evnet å håndtere organisatoriske og tekniske grensesnitt på en tilfredsstillende måte. For å sikre dette videre, er det viktig at DIOs ledergruppe med ansvar for de programeksterne grenseflatene involveres tett i styringen av programmet, se egne anbefalinger i kap. 2.1 og 8.1.1.

4.6 Anbefalinger

4.6.1 Til programeier

Sikre fokus og verne om programmet

Det anbefales at DIO og programmet gis tilstrekkelig ro og prioritet til å gjennomføre Program Felles IKT. Programmets leveranser utgjør kjernen i hvordan DIO fremover skal kunne levere på sitt samfunnsoppdrag. Ressursallokering, fokus og oppdragsmengde bør reflektere dette.

4.6.2 Til DIO

Programledelsen må fremover kunne håndtere og balansere leveransekraft med brukerbehov og interesser.

Det kan være behov for å styrke programledelsen i Program Felles IKT. Dette er særlig viktig nå som den mangeårige programlederen ikke lenger er en del av programmet. Ledelsen må klare å balansere behovet for fremdrift og leveransekraft på den ene siden, med hensynet til brukerbehov og interesser.

Når det tas beslutninger om migrering av applikasjoner og nye arbeidsformer, må ansatte i DIO og departementene involveres. Dette forutsetter at programledelsen har tilstrekkelig tyngde og legitimitet og koordinerer sitt arbeid med DIOs kundesamarbeid. DIO som oppdragsansvarlig bør vurdere behovet for å styrke denne kapasiteten i den videre oppfølgingen.

4.6.3 Til programmet

Sørg for nok fokus på øvrige leveranser når det «strammer seg til» med tekniske leveranser

Internt i programmet anbefales det å sikre tilstrekkelig ledelsesfokus på migrering og prosessutvikling, og ikke la tekniske milepæler dominere styringsoppmerksomheten. Videre bør migreringsperioden søkes minimert for å redusere varigheten av dobbel drift og tilhørende kostnadsrisiko. Lange perioder med dobbel drift kan også utgjøre en risiko med tanke på dobbel lisensiering, og kostnader tilknyttet dette, noe som bør overvåkes. Som en følge av dette anbefaler vi at programmet øker fokuset på kostnadseffektivitet når migreringsløpet er godt i gang. Kostnadskonsekvensen av å ha to ulike driftsmiljøer over lengre tid vil kunne bli høy.

Tydeliggjøre målbildet og forventningsstyre hva som kommer med Ny løsning

Det anbefales at målbildet for migreringen tydeliggjøres ytterligere, herunder forventet grad av standardisering og konsekvenser for departementene. Det må gjøres et kommunikasjonsarbeid knyttet til å forventningsstyre departementene på hva man får, og ikke får, av den nye løsningen slik at forventningene blir riktige i forhold til leveransen.

5 Applikasjonsplassering

Programmet har etablert prinsipper for plassering av applikasjoner i tre kjøremiljøer: skjermingsverdig ugradert (SU), ugradert (U) og allmenn sky – basert på normative krav, sikkerhetshensyn og forventet nytte. De mest sentrale applikasjonene er prioritert og anbefalt plassert i tråd med disse prinsippene, og anbefalingene har bred støtte i departementene. Samtidig gjenstår vurdering og konsolidering av rundt 350 applikasjoner. Vi vurderer programmets prosess som strukturert og hensiktsmessig, men mener at vurderingskriteriene og avveiningene mellom kostnader, sikkerhet og brukervennlighet i større grad bør tydeliggjøres for å sikre konsistens, etterprøvnbarhet og robust beslutningsgrunnlag i det videre arbeidet.

I avropet for kontrollpunkt 3 er vi bedt om å vurdere «[...] om programmets forslag til innplassering av applikasjoner på ny infrastruktur er tilstrekkelig begrunnet. EKS skal også gjøre en egen vurdering av kostnads- og nyttevirksomheter av ulike måter å innplassere applikasjon på ny infrastruktur på. I lys av dette skal EKS fremme sine vurderinger og anbefalinger for optimalisering av prosjektet». Gitt underlaget som foreligger har vi tolket det slik at vår rolle først og fremst er å vurdere rammeverket og prosessen som er etablert for de valgene programmet har tatt: om riktige kriterier er lagt til grunn, om vurderingene henger godt sammen med SØA og målbildet, og om det er en tydelig kobling videre mot gevinstrealisering. I tillegg har vi hatt fokus på tilrådninger om hvordan denne prosessen kan optimaliseres for det videre arbeidet. I det følgende gjennomgår vi først programmets prosess og prinsipper for plassering av applikasjoner og programmets anbefaling om plassering. Deretter følger våre vurderinger og anbefalinger.

5.1 Programmets prinsipper for plassering av applikasjoner

Programmet har gjort vurderinger av hvilke av de tre kjøremiljøene som skal velges for eksisterende og fremtidige applikasjoner. Det er en stor applikasjonsportefølje som vurderes og det er ulik modenhet i grunnlaget for disse vurderingene. Programmet har prioritert vurdering av de mest sentrale applikasjonene som benyttes på tvers av departementene (hovedapplikasjoner) [REDACTED]

For vurderingene av hovedapplikasjonene har programmet etablert tre hovedprinsipper for plassering, basert på normative krav, sikkerhetsmessige hensyn og forventet nytte:

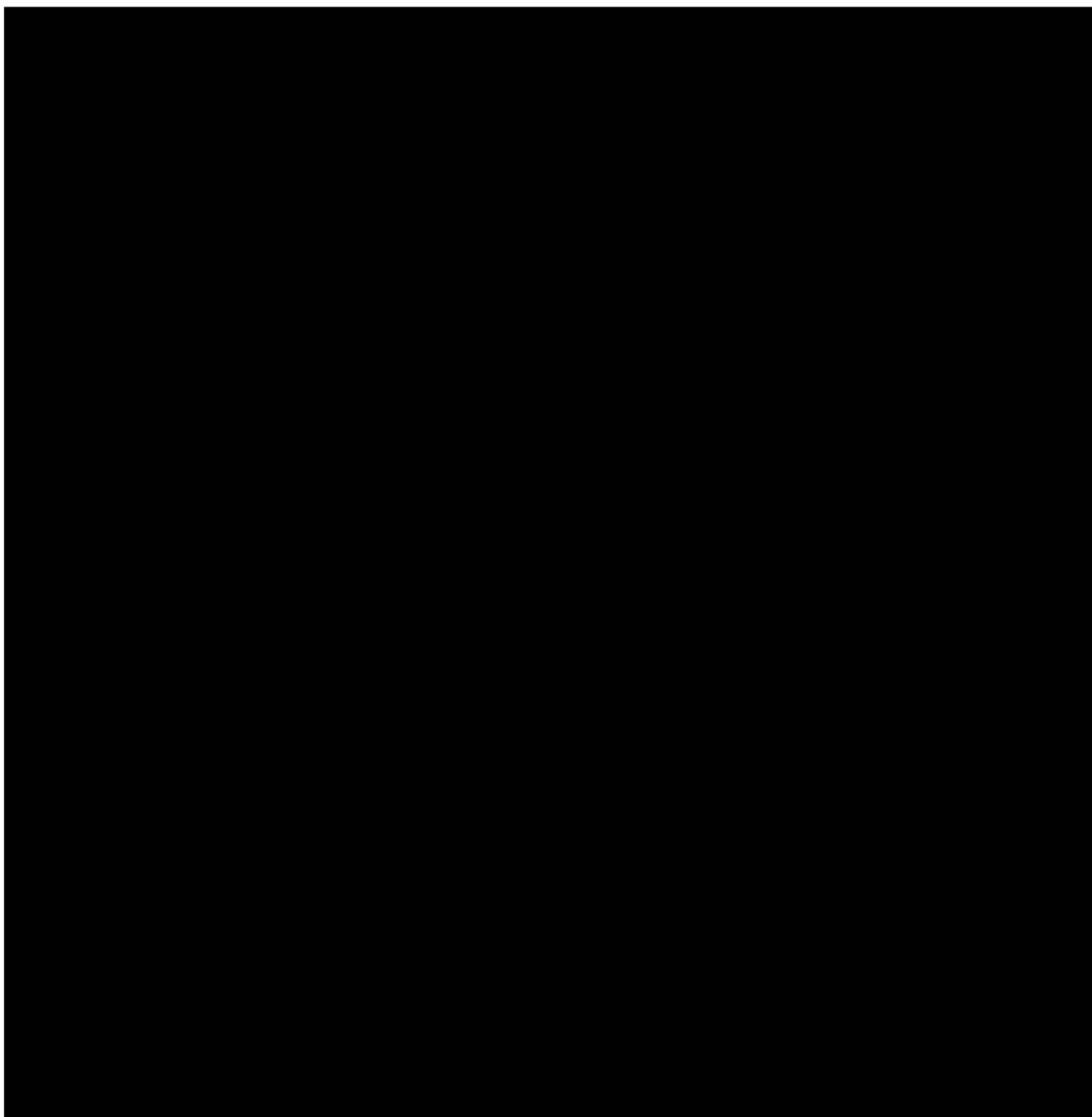
- Applikasjoner med normative krav (lovverk, sikkerhetskrav mv.) som tilsier skjermingsverdig ugraderte (SU) løsninger, plasseres på SU-plattform
- Applikasjoner uten SU-krav plasseres på ugradert intern plattform kun der det foreligger dokumenterte behov som tilsier at allmenn sky ikke kan benyttes.
- Øvrige applikasjoner anbefales plassert i allmenn sky, som vurderes å gi høyest samlet nytte over tid.

I tillegg til hovedapplikasjoner gjenstår vurdering av om lag 350 applikasjoner. Disse gjennomgås nå av programmet og DIO, med planlagt avklaring frem mot sommeren 2026. Arbeidet omfatter også en reduksjon i samlet antall applikasjoner. Applikasjonene er foreløpig gruppert og vurdert med utgangspunkt i 7R-rammeverket, som beskriver ulike migreringsstrategier¹⁴. Nedenfor oppsummeres programmets anbefalinger knyttet til hovedapplikasjoner og foreløpige vurderinger av de øvrige applikasjonene.

5.2 Programmet anbefaling av applikasjonsplassering

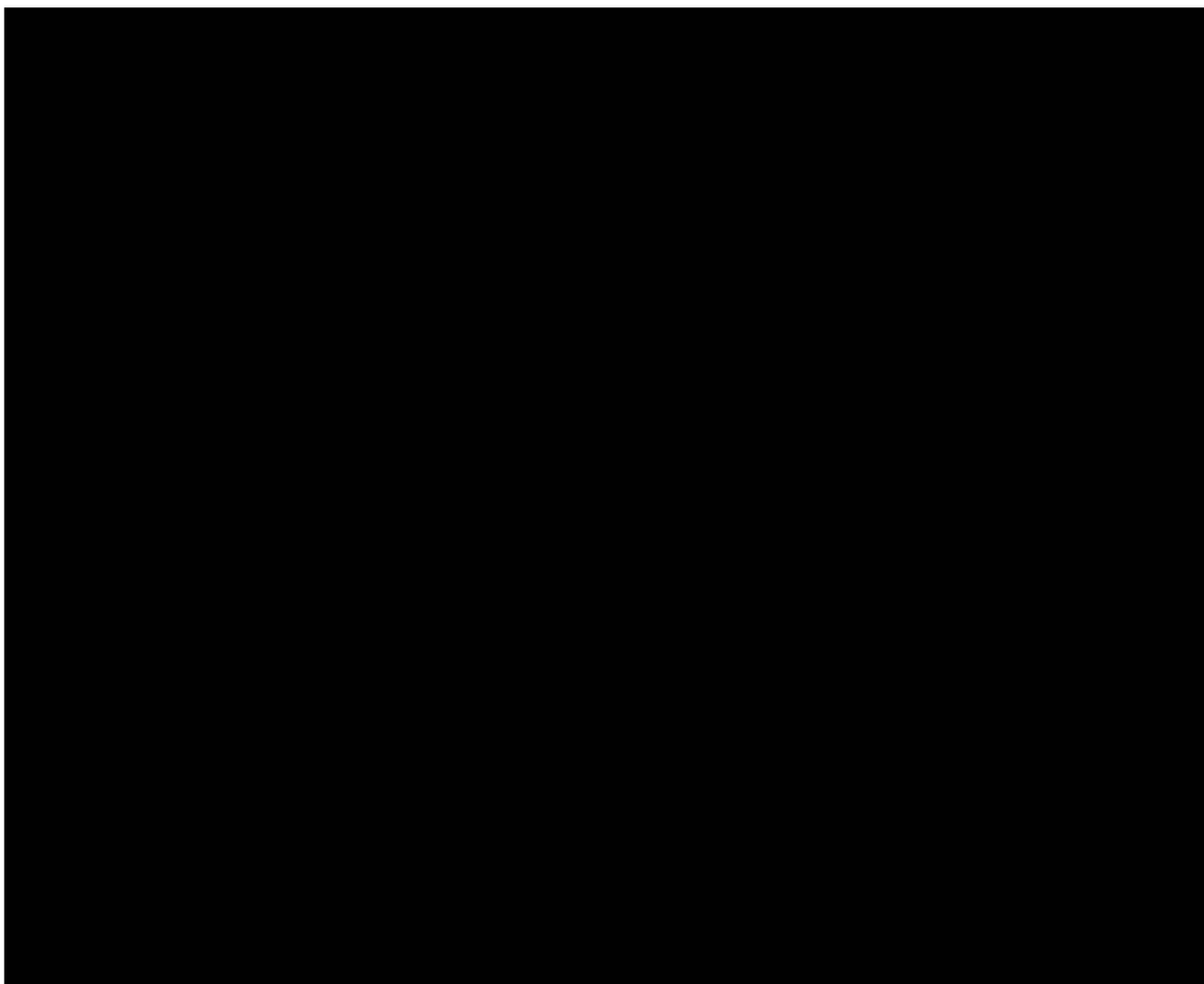
Programmets anbefaling om plasseringen er oppsummert i tabellen nedenfor.

¹⁴ 7R = Retire, retain, rehost, replatform, refactor/re-architect, repurchase, relocate



Programmets anbefalinger om applikasjonsplassering har vært gjennomgått med samtlige departementer, som i hovedsak støtter seg til anbefalingene.

For de øvrige applikasjonene dreier de gjenstående vurderingene seg primært om plassering på U eller i allmenn sky. De foreløpige vurderingene er oppsummert i tabellen nedenfor.



5.3 Vurdering av rammeverk og prosess for applikasjonsplassering

Vi vurderer at prosessen for utarbeidelse av anbefalinger for applikasjonsplassering har vært god. Involveringen av departementene vurderes som hensiktsmessig, med en god balanse mellom bilaterale avklaringer og bred involvering der dette har vært nødvendig for felles forankring. Det fremstår også som riktig å prioritere hovedapplikasjonene i første omgang og sikre bred forankring av disse, gitt deres betydning for departementsfellesskapet.

Vår viktigste bemerkning er at avveiningene mellom de ulike virkningene i begrenset grad er gjort eksplisitte.

Programmet har identifisert kostnader, sikkerhet og brukervennlighet som de viktigste virkningene av applikasjonsplassering. Vi er enige i at dette er de mest sentrale virkningene av applikasjonsplasseringen, men etter vår vurdering er avveiningene mellom dem ikke gjort tilstrekkelig eksplisitte. Vi ser at slike vurderinger i praksis har blitt gjort, men hvordan programmet har vektet hensynet til de ulike virkningene, kommer ikke tydelig frem av dokumentasjonen.

Vi mener også at programmet med fordel kunne vært tydeligere på hvilke dimensjoner som inngår i vurderingene av henholdsvis sikkerhet og brukervennlighet. Sikkerhet er ikke én entydig størrelse, og det kunne eksempelvis vært relevant å skille mellom IT-sikkerhet og hensyn knyttet til nasjonal kontroll og styring. Disse dimensjonene kan slå ulikt ut mellom plattformmiljøene, og det er ikke nødvendigvis slik at SU-

plattformen scorer høyest på alle aspekter av sikkerhet. Programmet viser eksempelvis ved flere tilfeller til den såkalte «NATO-rapporten»¹⁵, hvor cybersikkerheten vurderes som høyest i allmenn sky. Tilsvarende kan brukervennlighet forstås langs flere akser, for eksempel enkelhet i implementering, mulighet til å gjøre endringer/videreutvikle applikasjonene, eller som funksjonalitet og brukeropplevelse for sluttbruker. Ulike plattformvalg kan gi ulike utslag på disse dimensjonene og vurderingene rundt dette fremstår lite modne.

Til sist vurderer vi det som uklart hvorvidt kostnader har vært en differensierende faktor i vurderingene av applikasjonsplassering. Den mest betydelige kostnaden synes å være knyttet til etableringen av selve SU-plattformen. Når denne først er etablert, omtaler programmet kostnadsforskjellene mellom plassering på de ulike miljøene som relativt begrensede. Samtidig fremgår det andre steder i underlaget at SU er «kostbart å drifte og oppdatere», og at sky vurderes som mindre kostbart enn både SU og U. I dialog med programmet fremkommer det også at det kan være kostnadsdrivende å legge nye applikasjoner på SU, blant annet fordi dette utløser krav til sikkerhetsgodkjenning og mer omfattende prosesser knyttet til dokumentasjon og kontroll. Slike forhold kan innebære både direkte og indirekte merkostnader, som i liten grad fremkommer i underlaget.

5.4 Anbefalinger for videre arbeid med applikasjonsplassering

Med bakgrunn i vurderingene over anbefaler vi følgende:

1. **Programmet bør etablere et tydelig vurderingsrammeverk og gjøre avvenningene mellom de ulike virkningene mer eksplisitte.** Dette vil gjøre det mulig for både programmet og eier å identifisere eventuelle logiske brister eller inkonsistenser underveis i arbeidet. På lengere sikt vil også mer transparente og etterprøvbare kriterier redusere risikoen for omkamper, tvil om beslutningsgrunnlaget eller behov for å gjøre vurderingene på nytt. Dette er særlig viktig i et program av denne størrelsen, hvor beslutninger om applikasjonsplassering legger føringer for både kostnadsutvikling, sikkerhetsnivå og gevinstrealisering over tid.
2. **Programmet bør presisere hva som inngår i sikkerhetsbegrepet og vurderingene av brukervennlighet.** Det bør fremgå hvordan disse dimensjonene vurderes og eventuelt vektas, særlig der de trekker i ulik retning mellom SU, U og sky.
3. **Programmet bør klargjøre og synliggjøre hvordan kostnader inngår i beslutningsgrunnlaget for applikasjonsplassering.** Dette inkluderer å synliggjøre hvilke kostnadskomponenter som inngår i vurderingene (etablering, drift, oppdatering, sikkerhetsgodkjenning, prosesskostnader mv.). Dersom det foreligger analyser som ikke fremgår av dokumentasjonen, bør disse systematiseres og dokumenteres.
4. **Programmet bør sikre at gevinstrealiseringsplan til enhver tid reflekterer de valgene som tas om applikasjonsplassering.** Valg av applikasjonsplassering legger viktige premisser for både gevinstbildet og forutsetningene som ligger til grunn i den samfunnsøkonomiske analysen. Det er derfor viktig at programmet er bevisst hvordan slike valg påvirker forventede virkninger, og at særlig gevinstrealiseringsplanen oppdateres i tråd med valgene som tas. Dette bør gjøres fortløpende, som en integrert del av de halvårlige oppdateringene av planen, slik at den kan fungere som et aktivt og relevant styringsverktøy i det videre arbeidet.

¹⁵ Program Felles IKT ved Førner og Mathiessen, samt Sigmond fra NATO-delegasjonen, hadde 23.10.25 et møte med Sylvain Sermesant, seksjonsleder i *Cyber and Digital Transformation Division*, samt to av hans kollegaer. De gjorde rede for innholdet i NATOs skysatsing og de vurderinger som ligger til grunn. EKS har blitt forelagt en skriftlig oppsummering fra dette møtet.

6 Gevinstrealisering

Programmet har lagt frem en oppdatert gevinstrealiseringsplan med åtte gevinstområder. Overordnet vurderer vi gevinstrealiseringsplanen som god. Planen fremstår som et levende dokument og risikoarbeidet er styrket siden forrige kontrollpunkt. Samtidig vurderer vi at det fortsatt er behov for å tydeliggjøre hvilke forutsetninger og hvilken innsats som kreves for å realisere de ulike gevinstene, samt å styrke sammenhengen mellom interne gevinster og samfunnsøkonomiske sluttvirkninger. Videre er det usikkerhet knyttet til prioritering, forankring og gjennomføringsevne hos ansvarlige aktører, særlig i overgangen fra program til DIO og departementene. Samlet sett er planen et godt utgangspunkt, men det er behov for tydeligere operasjonalisering og sterkere integrering i linjens styringsprosesser for å sikre at gevinstene faktisk realiseres.

I avropet for kontrollpunkt 3 er vi bedt om å vurdere «forutsetninger for å sikre gevinstrealisering». I dette legger vi særlig vurderinger av følgende forhold:

- Sammenheng og logikk mellom tiltak, leveranser og gevinster
- Organisatoriske forutsetninger og forankring

I det følgende gir vi en oppsummert av programmets oppdaterte gevinstrealiseringsplan, før vi ser nærmere på disse to punktene.

6.1 Programmets oppdaterte gevinstrealiseringsplan

Programmet presenterer til kontrollpunkt 3 en revidert versjon av programmets gevinstrealiseringsplan, merket med versjon 2.1, datert til 12.06.2025. Siden forrige kontrollpunkt (KP2) er gevinstrealiseringsplanen revidert to ganger, som følge av KP2-rapporten (2.10.2024) og på bakgrunn av etablerte nullpunkter (12.06.2025).

Planen beskriver åtte gevinster, en færre enn ved KP2. Reduksjonen fra ni til åtte gevinster skyldes at gevinsten «Redusert behov for infrastruktur i RKV» (tidligere gevinst 8) har blitt fjernet, ettersom de relevante gevinstene allerede er reflektert i gevinstområde 1. Gevinstene er oppsummert i tabellen under.

Tabell 3: Gevinstoversikt. Kilde: Gevinstrealiseringsplan. Program Felles IKT V2.1

Gevinstnummer	Gevinstområde	NNV, mill. kr.*
1	Redusert kostnad til forvaltning og drift av plattform, applikasjoner/programvare	132
2	Redusert ressursbruk/lønnskostnad til IKT-drift	95 + 399
3	Redusert leiekostnad for kontorareal	6
4	Økt produktivitet hos brukere av IKT-tjenester	1 924
5	Redusert verditap grunnet økt motstandsevne mot digitale angrep – en anskueliggjøring av potensial	5 141
6	Økt brukertilfredshet	Ikke tallfestet
7	Økt handlekraft/strategisk IKT-partner for departementsfellesskapet	Ikke tallfestet
8	Økt evne til samhandling som del av totalforsvaret. Redusert risiko for skade på demokratiet og internasjonalt omdømme	Ikke tallfestet
	Kostnadsvirkninger for å utløse gevinstene: Program Felles IKT inkl. påløpte kostnader, økt antall tonivåklienter, økt administrasjon og ledelse	(1461)
Sum	Sum, netto gevinstrealisering	6 236

*Netto nåverdi i mill. 2024-kr. (basisestimat inkl. skattevirkninger).

Gevinstene ventes primært realisert i 2027-2041 (gradvis opptrapping til «steady state» i år 2029), med enkelte mulige «quick wins» i 2024-2026. Gevinstene skal realiseres i et samspill mellom programmet, DIO og departementene. Programmet beskriver en glidende overgang gjennom endringstrinn 2 og endringstrinn 3,

hvor en stadig større andel av ansvaret vil flyttes fra programmet og over på DIO, og etter hvert også departementene.

6.2 Vurdering av gevinstrealiseringsplan

Overordnet vurderer vi gevinstrealiseringsplanen som god. Gevinstrealiseringsplanen fremstår som et levende dokument og programmet oppgir at planen revideres to ganger i året. Det finnes flere eksempler på konkrete justeringer som allerede er gjennomført, som viser vilje til endring og læring underveis.

Ved kontrollpunkt 2 anbefalte vi programmet å revidere risikooversikten og tydeliggjøre hvilke endelige nyttevirksomheter som skal realiseres. Førstnevnte er i stor grad utbedret og programmet har identifisert risiko, muligheter og tiltak for gevinst innenfor alle de åtte gevinstområdene. Når det gjelder tydeliggjøring av endelige nyttevirksomheter som skal realiseres er dette i mindre grad ikke fulgt opp. Dette er nærmere beskrevet nedenfor.

6.2.1 Sammenheng og logikk mellom tiltak, leveranse og gevinster

Det foreligger gevinstkart for hvert av effektmålene som tydeliggjør koblingen mellom tiltak, leveranser og tilhørende gevinster. Videre er gevinstene knyttet direkte til programmets konkrete produkter, noe som gir god transparens i gevinstlogikken. Vi vurderer at denne strukturen gir et godt grunnlag for å vurdere hvordan gevinstbildet påvirkes dersom enkelte leveranser nedprioriteres eller ikke gjennomføres som planlagt.

Vi har hovedsakelig to bemerkninger til sammenheng mellom tiltak, leveranser og gevinster

1. Det er uklart hvilken innsats som kreves for å realisere de ulike gevinstene

Gevinstene som er beskrevet i gevinstrealiseringsplanen er av ulik karakter og forutsetter ulik grad av aktiv innsats, endringsprosesser og oppfølging for å kunne realiseres. For eksempel vil trolig en del av sikkerhetsgevinstene komme direkte som følge av at SU-plattformen etableres, mens gevinster knyttet til økt produktivitet krever større prosessendringer og endringer hos brukerne. Slik gevinstrealiseringsplanen foreligger i dag, fremstår gevinstene i stor grad som likestilte, noe som gjør det krevende å få et tydelig bilde av hva som faktisk kreves for å realisere de enkelte gevinstene.

Vi vurderer derfor at det bør tydeliggjøres hvilke tiltak, hvilken innsats og hvilken ansvarsfordeling som er nødvendig for å realisere de ulike gevinstene. En hensiktsmessig tilnærming kan være å skille mellom:

1. gevinster som realiseres direkte som følge av programmets leveranser
2. gevinster som kan realiseres av DIO gjennom egne tiltak og prioriteringer
3. gevinster som forutsetter endringer i arbeidsprosesser og systematisk oppfølging i departementene

En slik inndeling vil bidra til å tydeliggjøre både forventninger og realismen i gevinstbildet, samt klargjøre ansvar og underliggende forutsetninger for gevinstuttak. Videre vil den gi et bedre grunnlag for å vurdere hvilke konkrete tiltak som må iverksettes for å sikre gevinstuttak.

2. Vi etterlyser en tydeligere sammenheng mellom samfunnsøkonomiske sluttvirkninger og gevinstene som beskrives i gevinstrealiseringsplanen

Flere av gevinstene som beskrives i gevinstrealiseringsplanen er interne budsjettvirkninger, som reduserte lønns-, leie- og konsulentkostnader. Selv om slike gevinster representerer frigjorte ressurser for virksomhetene, savner vi en beskrivelse av hvilke gevinster dette vil føre til for samfunnet. Dette ble også påpekt ved kontrollpunkt 2.

Denne manglende sammenhengen mellom gevinster i gevinstrealiseringsplanen og samfunnsøkonomiske virkninger gjenspeiles også i de foreslåtte gevinstindikatorne. Indikatorne er godt egnet for å følge interne effektiviseringsgevinster, men i mindre grad for å dokumentere endelige nyttevirksomheter og samfunnsnytte.

Vi har forståelse for og er enige i at mange av de endelige sluttvirkningene vil være krevende å måle direkte. Vi mener likevel at det ville vært hensiktsmessig å ta utgangspunkt i de overordnede samfunnsøkonomiske virkningene, og deretter vurdere hvilke ledd i virkningskjeden som lar seg måle, og på hvilken måte. En slik

tilnærming ville tydeliggjort hva som er den forventede gevinsten, og hvorfor de valgte indikatorene er egnet til å måle faktisk effekt. For eksempel måler noen av indikatorene primær aktivitet eller utbredelse, som antall brukere med mobiltilgang, antall tonivåklienter eller antall organisasjoner på plattformen, snarere enn effekter. Det er i liten grad redegjort for hvordan slike aktivitetsmål forventes å gi økt produktivitet hos brukerne, og hvilke samfunnsmessige gevinster dette igjen skal føre til. Virkningskjeden fra tiltak til effekt fremstår dermed lang og i begrenset grad drøftet og problematisert. I forlengelsen av dette savner vi også en mer eksplisitt vurdering av kvaliteten og egnetheten til de foreslåtte indikatorene, herunder hvilke begrensninger de har som mål på faktisk nytte og samfunnseffekt.

6.2.1.1 Organisatoriske forutsetninger og forankring

Programmet skal tilrettelegge for gevinstuttak frem til og med 2026, og overføringen av gevinstansvar til DIO ble i igangsatt i 2025. Grunnet sikkerhetshendelsen sommeren 2023 er gevinstrealiseringen hos departementene utsatt, og planlagt realisert i årene 2026-2027.

For hver gevinst er det spesifisert om ansvaret ligger hos DFD, DIO eller hos departementene. Det er også beskrevet hva som er programmets, DIOs og departementenes oppgaver på et overordnet nivå. Programmet opplyser i dialog om at direktør i DIO Anders Aagaard Sørby er gevinsteier i DIO, og at de fremover vil vurdere videre nedbryting av ansvar og oppgaver i DIO. Mye av gevinstansvaret ligger hos DIO, som skal fungere som et «nav» i gevinstrealiseringen etter 2025. Dette skyldes både at de selv skal realisere flere av gevinstene (særlig effektiviseringsgevinsterne 1-3) og at DIO er utløsende for store deler av den øvrige gevinstrealiseringen i departementene gjennom sin rolle som strategisk digitaliseringspartner. DIO beskrives også som en viktig støtte og skal være et kompetansesenter for de endringene som kreves på tvers av departementsfellesskapet.

Vi har hovedsakelig to bemerkninger til de organisatoriske forutsetningene og forankringen:

1. Det er uklart hvordan gevinstrealisering skal prioriteres i konkurranse med andre initiativ

Dette forholdet gjør seg gjeldende på to nivåer. På kort sikt må arbeidet med gevinstrealisering konkurrere med programmets tekniske leveranser, som er mer konkrete og dermed lettere å prioritere i gjennomføringen. Dette ser vi allerede tendenser til, ved at flere aktiviteter som opprinnelig var planlagt gjennomført i 2025 er blitt forskjøvet. Dette gjelder blant annet nullepunktmålinger, utpeking av gevinstansvarlige og avklaringer knyttet til minimumsleveranser (MVP).

På lengre sikt knytter utfordringen seg til DIOs videre oppfølging av gevinstene. DIO er en ny aktør som samtidig skal konsolidere flere driftsmiljøer, etablere seg som en strategisk digitaliseringspartner og levere på et bredt oppgave- og prosjektomfang. Dette innebærer mange parallelle og relativt konkrete leveransekrav. I lys av dette fremstår det som krevende å se hvordan arbeidet med gevinstrealisering vil bli prioritert fremover. Denne prioriteringen er ikke tilstrekkelig underbygget i planverket eller gjennom den dialogen vi har hatt med programmet og DIO gjennom kvalitetssikringen.

2. Det er usikkerhet knyttet til eierskap, forankring og gjennomføringsevne hos ansvarlige aktører.

Selv om forutsetninger, risikoer og risikoreduserende tiltak i stor grad er identifisert, fremstår vurderingene i hovedsak på et overordnet og teoretisk nivå. Det er behov for å videreutvikle vurderingene av hvilke risikoer som er mest sentrale, hvor gjennomføringen vil være mest krevende og hvor det finnes større handlingsrom.

I tillegg er gevinstrealiseringsplanen i hovedsak utarbeidet av programmet, mens aktører som skal ha ansvar for oppfølging og realisering av gevinstene i linjen i mindre grad synes å ha vært involvert, særlig departementene. Vi mener at både DIO kunne vært tidligere involvert og at departementene kunne vært involvert på nåværende tidspunkt. Det ville for eksempel vært naturlig å involvere disse aktørene i utformingen av måleindikatorer og gevinstlogikk, slik at indikatorene oppleves som relevante, praktisk gjennomførbare og enkle å integrere i linjens ordinære oppgaver og styringsprosesser.

6.3 Anbefalinger for videre arbeid med gevinstrealisering

Basert på vurderingene over anbefaler vi følgende:

1. **Det bør tydeliggjøres hvilke gevinster som følger direkte av programmets leveranser, hvilke DIO kan realisere gjennom egne tiltak, og hvilke som forutsetter systematisk oppfølging i departementene.** En tydeligere strukturering av gevinstene er nødvendig for å forstå konsekvensene av fremtidig prioriteringer, og vil styrke grunnlaget for nyttestyring og beslutninger i den videre gjennomføringen.
2. **Det bør synliggjøres hva som er nytten for samfunnet og hvordan indikatorene forventes å måle reell effekt.** Interne budsjettbesparelser representerer i seg selv ikke en samfunnsøkonomisk gevinst. For samfunnet er det avgjørende hva de frigjorte ressursene brukes til, og om de faktisk gir høyere verdiskaping, bedre tjenester eller redusert ressursbruk samlet sett. Uten en tydelig kobling mellom interne effektiviseringsgevinster og endelige sluttvirkninger, blir det uklart om tiltakene gir reell samfunnsnytte eller kun omfordeler ressurser internt.
3. **Gevinstrealiseringen bør integreres som en del av etatsstyringen, for å sikre tydelig lederansvar, forankring i linjen og systematisk oppfølging gjennom styringsdialogen.** Dette vil også tydeliggjøre hvordan gevinstrealiseringen skal prioriteres i konkurranse med andre initiativ.

7 Kostnadsanslaget og UA

Vurderingene av programmets kostnads- og styringsrammer bygger på analyse av tilgjengelig beslutningsgrunnlag og dialog med sentrale aktører, og må ses i lys av at programmet er i gjennomføring. Analysen indikerer at vedtatt kostnadsramme er tilstrekkelig innenfor dagens forutsetninger, men at styringsrammen bør økes inn mot Statsbudsjett 2027 for å reflektere oppdatert fremdrift og risikobilde, med anslagsvis 57 millioner kroner (2025-kroner). Endelig beløp bør revurderes ved søknadstidspunktet basert oppdaterte prognoser. Samtidig vurderes det som viktig å styrke den interne økonomiske styringen og transparensen, herunder synliggjøre prioriteringer gjennom en strukturert kuttliste og etablere tydeligere mekanismer for oppgjør og kostnadsallokering mellom programmet og DIO. Dette vil samlet sett bidra til økt kontroll med kostnadsutviklingen, redusert risiko for kryss-subsidiering og et mer robust beslutningsgrunnlag for den videre gjennomføringen.

I avropet for kontrollpunkt 3 er vi bedt om å «[...] vurdere kostnader og usikkerhet. I dette ligger det at kvalitetssikrer skal gjøre en vurdering av tiltakets gjenstående kostnader og usikkerhet iht. rammeavtalens bilag 1 punkt 1.3.3 (gjennomgang av basisestimatet) og 1.3.6-1.3.11. Periodisering av gjenstående kostnadsestimer skal vurderes (2026 og 2027). Gjenstående kostnadsestimer og påløpte beløp skal vurderes opp mot vedtatte styrings- og kostnadsrammer.»

Programmets nåværende styrings- og kostnadsramme ble vedtatt i Stortinget i Prop. 1 S (2024-2025), basert på kostnadsestimering gjennomført av programmet våren 2024, med tilhørende kvalitetssikring av ekstern kvalitetssikrer i kontrollpunkt 2 (KP2). Vedtatt styringsramme er 1 510 mill. kroner og vedtatt kostnadsramme er 1 825 mill. kroner (2025-kroner). Siden KP2 har programmet ferdigstilt og overlevert prosjektet Organisering og ansvar til DIO, overført prosjektet IKT i RKV til DIO og gjennomført anskaffelsen av Ny løsning. Siden Program Felles IKT ble påstartet i sin nåværende form i 2021, er det påløpt kostnader på totalt 618 mill. kroner.¹⁶

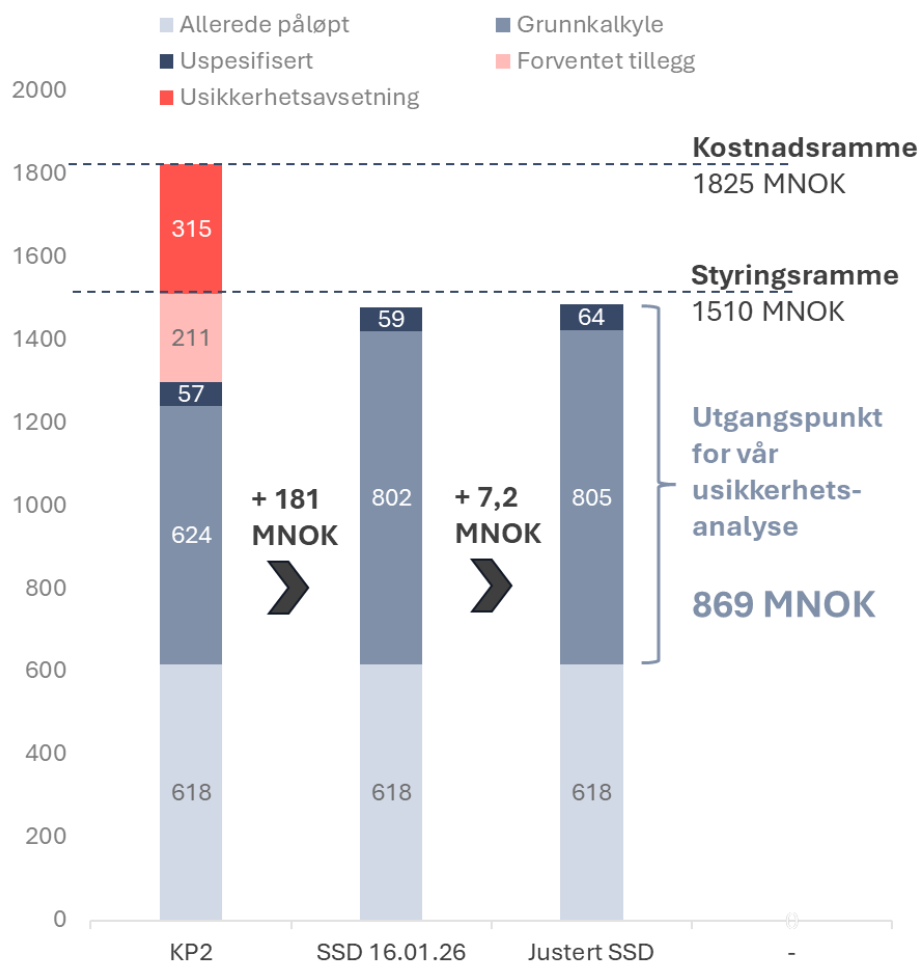
Vi ber leser være oppmerksom på at alle tall i dette kapittelet presenteres eksklusive merverdiavgift og i 2025-kroner, dersom ikke annet er spesifisert.

7.1 Programmets kostnadsunderlag for 2026-2027 – Økning i basiskostnad fra KP2

I forbindelse med kontrollpunkt 3 (KP3) utarbeidet programmet et anslag på oppdatert basiskostnad høsten 2025 for den resterende programperioden. Denne er basert på inngåtte kontrakter og oppstart av gjennomføring av prosjektet Ny løsning. Programmet finansierer i tillegg enkelte aktiviteter i DIO knyttet til organisasjonsutvikling, endringsledelse og kompetansebygging som anbefalt av ekstern kvalitetssikrer i KP2, ref. kap. 7.1.1. Den oppdaterte grunnkalkylen utgjør 1 420 MNOK (inkl. 618 MNOK i påløpte kostnader). Basiskostnad inkluderer en andel uspesifiserte kostnader på 59 MNOK som totalt bringer programmets anslag på oppdatert basiskostnad opp til 1 480 MNOK. Dette kostnadsgrunnlaget har senere blitt justert opp med 7,2 MNOK i vår prosess.

Figur 8 og Tabell 4 oppsummerer denne utviklingen.

¹⁶ Ref. Finansieringsbehov for Program Felles IKT, V5.0 (16.01.2026)



Figur 8: Programets kostnadsunderlag i SSD 16.01.26. Tall i 2025-kroner MNOK, ekskl. mva.

Søyle 1 - «KP2» er styring- og kostnadsrammene satt ved KP2, hvor programmets påløpte kostnader, gjenværende basiskostnader gitt vedtatt styringsramme, uspesifisert, forventet tillegg og usikkerhetsavsetning er synliggjort. Søyle 2 - «SSD 16.01.26» er kostnadsunderlaget programmet har overlevert som en del av programmets sentrale styringsdokumentasjon (SSD) i forbindelse med den supplerende analysen ved KP3. Dette kostnadsunderlaget har i vår prosess blitt justert opp ytterligere 7,2 MNOK, som tilsvarer søyle 3 - «Justert SSD». Sistnevnte tilsvarer en basiskostnad på totalt 869 MNOK som har vært kvalitetssikrers utgangspunkt for den uavhengige usikkerhetsanalysen vi skal gjennomføre. Programmet har selv ikke gjennomført en usikkerhetsanalyse på det overleverte kostnadsunderlaget, så vi har i denne figuren valgt å fokusere på basiskostnaden.

Programets kostnader består av en grunnkalkyle på 805 MNOK med en samlet uspesifisert på 8% som tilsvarer 64 MNOK. Det summerer seg til en basiskostnad på 869 MNOK som er en økning på totalt +188 MNOK sammenlignet med kostnadene estimert ved Kontrollpunkt 2. Dette er en økning på ca. 28% sett opp mot de gjenværende basiskostnadene ved KP2.

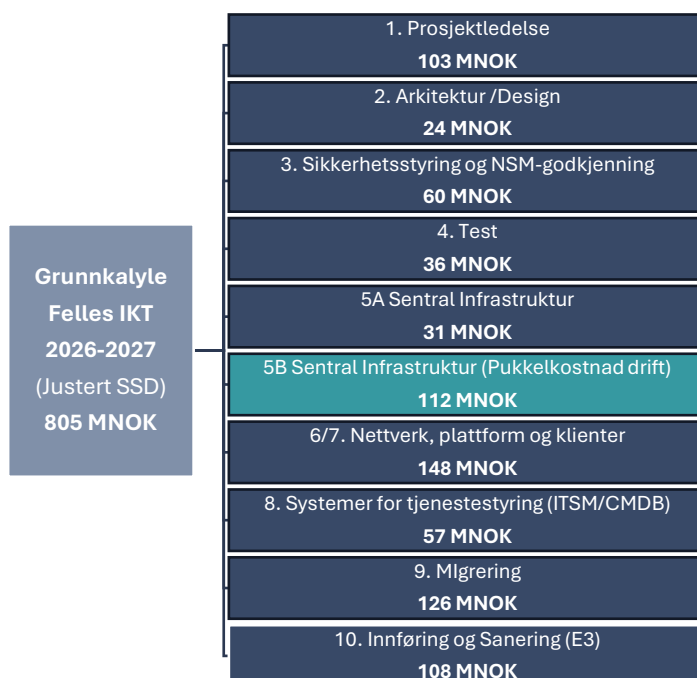
Tabell 4: Programnets kostnadsunderlag i SSD 16.01.25 for 2026-2027. Tall i 2025-kroner MNOK, ekskl. mva.

Program Felles IKT 2026-2027	KP2	SSD 16.01.25	Justert SSD	Total endring fra KP2
Grunnkalkyle	624	802 (+178)	805 (+3)	181
Uspesifisert	57	59 (+2)	64 (+4,2)	7
Basiskostnad	681	862 (+181)	869 (+7,2)	188

Programnets nedbrytingsstruktur

I Figur 9 visualiseres programnets nedbrytingsstruktur (PNS). Strukturen tar utgangspunkt i grunnkalkylen for kostnadsunderlaget oversendt av programmet og holder uspesifisert utenfor.

Som introdusert ved KP2 er deler av investeringskostnaden til programmet midlertidige pukkelkostnader på drift, forvaltning og lisenser. Nevnte pukkelkostnader summeres til 181 MNOK og inngår som en del av investeringskostnaden i PNS 5, 6/7, 8 og 9. For PNS 5 har vi valgt å skille ut pukkelkostnaden på 112 MNOK og vurdere selvstendig estimatusikkerhet som følge av ulik usikkerhetsprofil. Vi benytter dermed samme PNS som programmet for 2026-2027, med ett unntak – vi behandler pukkelkostnaden for PNS 5 – Sentral infrastruktur som et eget kostnadselement med selvstendig usikkerhetsprofil, som visualisert med grønn farge i Figur 9. PNS-strukturen og total grunnkalkyle på 805 MNOK ble gjennomgått som del av gruppeprosessen med programmet.



Figur 9: Programnets nedbrytingsstruktur, tall i 2025-kroner

Uspesifisert

Sammenlignet med KP2, hvor programmet benyttet en flat sats på alle kostnadselementer (6,4%) har programmet ved KP3-estimatene lagt til grunn tre ulike tilnærminger:

- For PNS 6/7 og 9 er det lagt til grunn en komplettetsfaktor iht. erfaringstall og etablert praksis på 12,5%

- For PNS 1, prosjektledelse, er det lagt til grunn en uspesifisert sats på 2% med begrunnelse om forutsigbare kostnader med liten grad av variasjon.
- For alle øvrige PNS-elementer er det lagt til grunn den samme satsen for uspesifisert som ble benyttet ved KP2, altså 6,4%.

Tabell 5: Uspesifiserte kostnader. Tall i 2025-kroner, MNOK, ekskl. mva.

Program Felles IKT 2026-2027	Justert SSD
Grunnkalkyle	805
Uspesifisert (PNS 6/7 og 9)	34
Uspesifisert (PNS 1)	2
Uspesifisert (Øvrige PNS)	28
Basiskalkyle	869

Tabell 5 synliggjør hvordan størrelsen for de ulike satsen utgjør den totale uspesifiserte kostnaden. Samlet utgjør dette en uspesifisert sats på ca. 8% som tilsvarer 64 MNOK.

7.1.1 Drivere for kostnadsøkningen

Programmet har selv identifisert og dokumentert¹⁷ flere drivere for denne kostnadsøkningen, men også enkelte tilfeller av besparelser og underforbruk. Disse driverne er listet i Tabell 6.

Tabell 6: Kostnadsdrivere for økt basiskostnad. Tall i 2025-kroner, MNOK, ekskl. mva.

#	Kostnadsdriver	Programmets forklaring ¹⁸	Endring
1	Reduksjon i påløpt kostnad utenfor PNS (underforbruk 2024)»	«I arbeidet med kostnadsestimering våren 2024 (KP2) ble det utarbeidet en ny grunnkalkyle for perioden 2025-2027. Kostnader for 2024 var ikke inkludert i PNS-en, og ble fastsatt på grunnlag av prognose som anslo kostnaden til 177 millioner kroner (ekskl. IKT i RKV). På grunnlag av faktiske regnskapstall vet programmet nå at kostnaden ble 132 millioner kroner, 45 millioner kroner lavere enn først forutsatt. Dette medfører et avvik ved sammenligning av grunnkalkylen fra KP2 mot nåværende kalkyle. I praksis representerer dette et underforbruk som i forbindelse med re-estimeringen er videreført i respektive PNS-elementer.»	-45
2	Fullføre anskaffelse og oppstart 2025	«Fullføre anskaffelse og oppstart, perioden fra 1. januar til 30. juni 2025 ble 30 millioner kroner høyere enn estimert i KP2.»	+30
3	Finansiering av aktiviteter i DIO	«Programmets kostnadsestimering i forbindelse med KP2 la til grunn en såkalt «hard handover» til DIO ved opprettelse 1. januar 2025. Ekstern kvalitetssikrer anbefalte i sin rapport at DIO sikres kapasitet på organisasjonsutvikling og endringsledelse i etableringsfasen, også med forslag om ev. å tilføre DIO økte midler i 2025 og 2026. Formålet var å lette arbeidet med å etablere og operasjonalisere DIO som en virksomhet med felles mål bilde og felles kultur. Med bakgrunn i dette	+57

¹⁷ Ref. Finansieringsbehov for Program Felles IKT, V5.0 (16.01.2026)

¹⁸ Ref. Finansieringsbehov for Program Felles IKT, V5.0 (16.01.2026)

		<i>ble det besluttet at programmet skulle finansiere aktiviteter til organisasjonsutvikling, endringsledelse og kompetansebygging, samt noen gjenstående aktiviteter som ikke ble ferdigstilt av prosjekt Organisering og ansvar. Samlet er kostnaden for disse aktivitetene anslått til 57 millioner kroner.»</i>	
4	Prosjektledelse	<i>«Prosjektledelse er 19 millioner kroner høyere enn KP2. Dette inkluderer arbeid utført i juli og august, i forkant av etableringsfasen, og overgang til ny struktur regnskapsmessig. Oppstartprosjektet for transisjon inngår bl.a. her. I tillegg skyldes økningen programmets utvidede tidslinje. «</i>	+19
5	Nettverk, plattform og klienter	<i>Programmet har ikke eksplisitt dokumentert hva som driver denne kostnadsreduksjonen.</i>	-21
6	Systemer for tjenestestyring (ITSM/CMDB)	<i>«Systemer for tjenestestyring (ITSM/CMDB) var i forbindelse med KP2 overordnet estimert ved bruk av en ovenfra-og-ned-tilnærming. I arbeidet med oppdatering av grunnkalkylen er det gjennomført nærmere vurderinger, og utarbeidet varighetsdrevet ressursestimering for anskaffelse og implementering av løsningen. Oppdatert estimat innebærer en kostnadsøkning på 18 millioner kroner. Dette estimatet er på linje med det som ble anslått i en tidligere fase av programmet.»</i>	+18
7	Sikkerhetsstyring og NSM-godkjenning	<i>«Sikkerhetsstyring og NSM-godkjenning er økt i omfang sammenlignet med tidligere estimering. Dette knytter seg til økt kapasitetsbehov for sikkerhetsstyring, samt økt omfang av dokumentasjon og prosess tilknyttet NSM sikkerhetsgodkjenning. Videre øker også omfanget av produktet som følger av at prosjektets varighet er forlenget med 6 måneder. Samlet er omfangsøkningen for produktet estimert til 21 millioner kroner.»</i>	+21
8	Prisavvik	<i>«I tidligere versjoner av grunnkalkylen har det vært forutsatt delvis bruk av interne ressurser. Programmet må imidlertid nå legge til grunn at DIO-ressurser som bidrar inn i programmet må erstattes av innleide seniorkonsulenter. Dette medfører en kostnadsøkning som treffer alle PNS-elementer, ettersom de fleste ressursene som bidrar inn må beregnes til ekstern kost. Videre er markedsprisnivåene for eksterne konsulenter høyere enn tidligere forutsatt, hvilket også bidrar til en kostnadsøkning. Samlet er økning i timepriser estimert til 92 millioner kroner.»</i>	+92
9	Øvrig	<i>«Øvrige omfangsendringer i grunnkalkylen, herunder bl.a. test og arkitektur/design, omtales ikke nærmere i detalj da endringene vurderes å være relativt små.»</i>	
Totale endringer i grunnkalkyle			+178
+	Uspesifisert	Som følge av økt grunnkalkyle øker også uspesifisert med 2MNOK sammenlignet med KP2. Samtidig har den samlede satsen for uspesifisert økt fra 6,4% til ca. 8%.	+2
Totale endringer i basiskostnad			+181

Vår vurdering er at de opplistede kostnadsdriverne i all hovedsak kan deles inn i 3 kategorier.

1. Økte konsulentkostnader

For den største kostnadsdriveren, 92 MNOK, peker programmet på to årsaker: et avvik på ekstern timepris som ved KP2 var forutsatt på et lavere nivå, samt økt erstatningskost for DIO-ressurser. Det innebærer en økning i ekstern timepris enn hva som ble lagt til grunn ved KP2 og at timepris for interne ressurser (fra DIO) er satt til ekstern timepris for å dekke en eventuell erstatningskost hos DIO. Hva det eksakte størrelsesforholdet mellom disse årsakene er ikke oppgitt i kalkyledokumentet eller øvrig dokumentasjon.

I tilbakemeldingen fra programmet og DIO, i etterkant av vår presentasjon, har programmet meddelt at ca. 67 MNOK av kostnadsøkningen tilfaller høyere kontraktsfestede timepriser for eksterne konsulenter og at ca. 25 MNOK tilfaller en økning i timepris for økt erstatningskost av DIO-ressurser. Vi har ikke hatt mulighet for å verifisere denne presiseringen som del av vårt oppdrag, men vil påpeke at dette utgjør en vesentlig økning i konsulentkostnader. Vi etterlyser en større grad av transparens og sporbarhet på hvordan programmet har utledet denne kostnadsøkningen, slik at det blir tydelig hva som faktisk driver kostnadsøkningen til programmet og hvilken erstatningskost som er tilsiktet DIO.

2. Inntruffet og noe overført kostnadsusikkerhet

Programmet peker blant annet på at programmets planer har blitt tidsforskyvet. Og de har i større grad benyttet seg av «bottom-up»-estimeringsmetodikk som har økt presisjonen i underlaget på enkelte områder, men som samtidig har synliggjort økte kostnader blant annet på ITSM og uspesifisert. På sistnevnte har eksempelvis samlet sats økt fra 6,4% ved KP2 til en samlet sats på ca. 8% ved KP3.

3. Omfangsøkninger

Etter anbefaling fra ekstern kvalitetssikrer ved KP2 om å styrke kapasiteten hos DIO innen organisasjonsutvikling og endringsledelse for å «lette» etableringen, ble det besluttet at programmet skulle finansiere disse tiltakene samt noen gjenstående aktiviteter fra prosjekt «Organisering og ansvar». Programmet har estimert denne omfangsøkningen til 57 MNOK.

Programmet peker også på omfangsøkninger innenfor prosjektledelse, NSM-godkjenning, og andre mindre områder som test og arkitektur.

Vår overordnede vurdering er at programmet har belyst de endringene som fører til kostnadsøkninger i programmets kostnader, slik de også gjorde ved KP2. Samtidig etterlyser vi enda mer eksplisitte beskrivelser, transparens og sporbarhet i programmets underlag slik at det er tydelig hva som driver de økte kostnadene til programmet.

7.1.2 Ytterligere justeringer i basiskostnad

Som følge av prosessen vi har hatt med programmet forekom det ytterligere justeringer i kostnadsunderlaget som opprinnelig ble oversendt i KP3-prosessen. Disse justeringene tilsvarer en økning på 7,2 MNOK fra det underlaget som ble oversendt 16.01.25. Denne økningen er synliggjort i Figur 8 innledningsvis i dette kapitlet og Tabell 7 nedenfor.

Den justerte økningen i basiskostnaden er et resultat av to årsaker:

1. Under vår gruppeprosess fremkommer det at programmet har **oppdaterte prispunkter fra leverandører på PNS 8 – Systemer for tjenestestyring**, som tilsvarer en økning på 3 MNOK på henholdsvis investering- (+1) og doble driftskostnader (+2).
2. Vi oppdaget en **mindre feil i utregning av uspesifisert kostnad**, hvor to PNS poster har fått feil uspesifisert-sats (PNS 8 fikk 12,5% og PNS 9 fikk 6,4%). Vår vurdering er at disse postene er blitt

forvekslet, ettersom PNS 8 ikke har vært gjennom samme komplettetsvurdering som PNS 6/7 og 9, noe programmet har bekreftet ovenfor oss. Derfor beregnes riktig uspesifisert ved en sats på 6,4 % på PNS 8 og 12,5% på PNS 9. Dette tilsvarer en økt uspesifisert kostnad på 4,2 MNOK ettersom PNS 9 er en relativt større kostnadspost enn PNS 8.

Tabell 7: Ytterligere justeringer av programmets basiskostnad. Tall i 2025-kroner, MNOK, ekskl. mva.

Program Felles IKT 2026-2027	SSD 16.01.25	Justert SSD	Endring
Grunnkalkyle	802	805	+3
Uspesifisert	59	64	+4,2
Basiskostnad	862	869	+7

7.1.3 Basiskostnaden sett opp mot vedtatte rammer

Dersom vi setter opp programmets basiskostnader opp mot vedtatt styringsramme tilsier estimatene at økningen i basiskostnad må dekkes av det forventede tillegget. Dette gir programmet et gjenstående forventet tillegg på bare 23 MNOK (2,6%). Dette er synliggjort i Tabell 8. For selv om programmet peker på liten risiko for kostnadsoverskridelser i 2026 i sin dokumentasjon¹⁹, mener de også at det bør være aktuelt å vurdere en økt styringsramme som følge av et smalt handlingsrom slik prognosene foreligger. Vår vurdering er at et forventet tillegg på dette nivået meget lavt – Noe som støtter en økning av programmets styringsramme.

For den gjenværende usikkerhetsavsetningen på 315 MNOK har ikke programmet estimert bruk av usikkerhetsavsetningen, men de har heller ikke gjennomført en usikkerhetsanalyse for å vurdere dette.

Tabell 8: Basiskostnad sett opp mot vedtatte rammer. Tall i 2025-kroner, MNOK, ekskl. mva.

Totalt – Program Felles IKT	Justert SSD
Allerede påløpt	618
Grunnkalkyle (Gjenstående)	805
Uspesifisert (Gjenstående)	64
Basiskostnad (inkl. påløpte kostnader)	1487
Gjenstående forventet tillegg	23
Vedtatt styringsramme	1510
Usikkerhetsavsetning	315
Vedtatt kostnadsramme	1825

7.2 Forutsetninger for analysen vår

Vi har basert vår usikkerhetsanalyse på gjennomgang av programmets styringsdokumentasjon og tilhørende kostnadsestimat, kostnadsmøter, samt gruppeprosess med sentrale personer fra programmet og fra ekstern kvalitetssikrer.

¹⁹ Ref. Finansieringsbehov for Program Felles IKT, V5.0 (16.01.2026)

Følgende forutsetninger ligger til grunn for usikkerhetsanalysen:

- Programmetts egen basiskalkyle for 2026–2027, datert 16.01.2026, som har blitt ytterligere justert +7,2 MNOK underveis i KP3-prosessen.
- Ettersom siste oppdaterte kalkyle ble mottatt 16.01.2026 i 2025-kroner, har vi heller ikke prisjustert dette til 2026-kroner. Alle våre tall er derfor i 2025-kroner.
- Usikkerhetsvurderingene er gjennomført på grunnlag av foreliggende informasjon på analysetidspunkt januar–februar 2026.
- Programomfang i store trekk og fremdrift forutsettes gjennomført som beskrevet i oversendt dokumentasjon.
- Dobbeldrift / pukkelkostnad behandles som en del av investeringskostnaden.
- Tallgrunnlaget er avrundet til nærmeste million.
- Lønns- og prisstigning (LPS) frem til ferdigstillelse er ikke medtatt.
- Det benyttes Monte Carlo-simulering med formelverk tilsvarende Gamma 10-fordeling og simulering med 1 million iterasjoner for usikkerhetsberegningen.
- Departementsfellesskapets timer i forbindelse med mottak og innføring er ikke omfattet av analysen. Vi forutsetter at programmets estimater ikke omfatter andre investeringsbehov (post 45-kostnader) for DIO i 2025 for forvaltning og videreutvikling av dagens IKT-løsninger.
- Gruppeprosess med sentrale personer fra programmet og ekstern kvalitetssikrer ble gjennomført mandag 26.01.26

7.3 Estimatusikkerhet

Estimatusikkerhet er knyttet til usikkerhet i mengder og priser i kostnadsunderlaget. For hvert kostnadselement etableres et lavt (best), sannsynlig og høyt (verst) estimat. Det lave estimatet settes slik at det kun er 10 prosent sannsynlighet for at den faktiske kostnaden vil bli lavere enn estimatet, og tilsvarende at det er 90 prosent sannsynlighet for at den faktiske kostnaden vil komme innenfor det høye estimatet. Dette benevnes henholdsvis 10- og 90-persentilene (P10, P90). Sannsynlig verdi er den verdien man forventer at vil inntreffe. Både for lavt og høyt estimat legges det til grunn en situasjonsbeskrivelse som er realistisk at vil kunne inntreffe i ett av ti tilfeller.

Øvrige forhold utover usikkerhet i mengde og pris og som kan påvirke samlede programkostnader er behandlet som usikkerhetsfaktorer. I tabellen under vises spennene som er vurdert per konsept per kostnadspost, oppgitt i prosent sett i forhold til grunnkalkylen. Alle verdier for «mest sannsynlig» kostnader er vurdert som tilsvarende som grunnkalkylen.

Tabell 9: Estimatusikkerhet. Tall i 2025-kroner, MNOK, ekskl. mva.

PNS-element	Best [%]	Sannsynlig [mill. kroner ekskl. mva.]	Verst [%]
Ny løsning 2026 – 2027 - Grunnkalkyle			
1 – Prosjektledelse	-10%	103	+10%
2 – Arkitektur/design	-10%	24	+15%
3 - Sikkerhetsstyring og NSM-godkjenning	-5%	60	+25%
4 – Test	-10%	36	+10%
5A – Sentral infrastruktur	-5%	31	+10%

PNS-element	Best [%]	Sannsynlig [mill. kroner ekskl. mva.]	Verst [%]
5B – Sentral infrastruktur (dobbel drift)	-13%	112	+15%
6/7 – Nettverk, plattform og klienter	-10%	148	+15%
8 –Systemer for tjenestestyring (ITSM/CMDB)	-5%	57	+20%
9 – Migrering	-10%	126	+20%
10 – Innføring og sanering (E3)	-10%	108	+15%
Total grunnkalkyle		805	

7.4 Usikkerhetsfaktorer

Usikkerhetsfaktorer modellerer den kostnadmessige konsekvensen av alle forhold som ikke inkluderes i grunnkalkylen og estimatusikkerheten, men som likevel antas å kunne påvirke de endelige programkostnadene.

Usikkerhetsfaktorene dekker både forhold der prosjektet kan påvirke sannsynlighet og/eller utfall, og forhold der programmet ikke kan påvirke sannsynlighet/utfall. For de forhold der et prosjekt ikke kan påvirke sannsynligheten vil det likevel kunne gjennomføres tiltak som reduserer den kostnadmessige konsekvensen for prosjektet. Usikkerhetsfaktorer kan være interne (eksempelvis programorganisasjonen), eller eksterne (eksempelvis markedsusikkerhet).

Faktorer med et symmetrisk spenn rundt verdien 1,00 vil ikke påvirke den forventede kostnaden (P50), men vil øke usikkerhetsavsetningen og dermed gi en høyere anbefalt kostnadsramme (P85). Faktorer med et asymmetrisk spenn, en ikke-nøytral sannsynlig påvirkning (annen verdi enn 1,00 som sannsynlig), vil også påvirke den forventede kostnaden (P50).

Et forhold som er vanskelig å modellere er den innbyrdes forsterkende effekten dersom flere av de viktigste faktorene får et positivt eller negativt utfall samtidig. Dette er en av årsakene til at det er viktig med proaktiv usikkerhetsstyring gjennom hele programmet, med prioriterte innsatsområder og klare planer for håndtering av uønskede utfall, samt utnyttelse av muligheter og synergier som oppstår.

I tabellene under presenteres de identifiserte usikkerhetsfaktorene, med tilhørende definisjoner og hvilken effekt de er vurdert å ha på kostnaden til konseptene. Faktorene påvirker alle kostnadselementer i kalkylen. Alle vurderinger for «mest sannsynlig» ble vurdert til at de ikke har mest sannsynlig kostnadspåvirkning, og eventuell påvirkning reflekteres i spennet for P10 og P90.

Tabell 10: Usikkerhetsfaktorer med tilhørende beskrivelse

Usikkerhetsfaktor	Beskrivelse
Eierstyring og rammebetingelser	Kostnadsusikkerhet knyttet til eiers evne til å ta riktige beslutninger til riktig tid, samt evne og vilje til å gi programmet riktige rammebetingelser for en god gjennomføring. Faktoren omhandler kvaliteten i styringen og styringssignaler som gis «ovenfra og ned» til programmet. Det inkluderer også usikkerhet om nye politiske eller sikkerhetsstrategiske føringer vedrørende løsning- og teknologivalg.
Brukere, interessenter og tilgrensede prosjekter	Kostnadsusikkerhet knyttet til brukere og interessenters direkte eller indirekte mulighet til å påvirke programmets omfang, fremdrift, krav og løsningsvalg. Faktoren omhandler også endringsvilje og endringsevne i de berørte organisasjonene i omorganiseringen. Faktoren omhandler hvordan programmet påvirkes «fra siden» av omgivelsene, eks. retningsvalg som påvirker arkitekturkrav, krav til anskaffelsen og krav til løsninger. Faktoren uttrykker også hvordan andre tilgrensede prosjekter og tiltak kan påvirke programmets omfang, for eksempel prosjekter i DIO, Sak/arkiv, mottak DIO.
Modenhet og sikkerhet i planlagt løsning	Kostnadsusikkerhet knyttet til realiserbarhet, kompleksitet, arkitekturvalg, sikkerhetsaspekter, integrasjoner, applikasjoner, valg av teknologi og organisatoriske løsninger for det definerte omfanget som ligger til grunn for estimatene og basiskalkylen. Faktoren ivaretar underlagets detaljeringsnivå og modenhet.
Programmets gjennomføringsevne	Kostnadsusikkerhet knyttet til programledelsen evne til å styre programmet og de underliggende leveransene. Denne faktoren omhandler kapasitet, kompetanse og kontinuitet i programorganisasjonen som også inkluderer transisjons- og plattformleverandør som nå er sentrale i planleggingen og gjennomføringen av programmets leveranser. Faktoren retter seg mot deres evne til samhandling, produktivitet og fremdrift.
Marked	Kostnadsusikkerhet knyttet til generelle markedsbetraktninger, kjennskap til det relevante markedet nasjonalt og lokalt og forventninger om utviklingen de neste årene. Faktoren retter seg f.eks. til etterspørsel og tilbud for konsulenter, kompetanse på digitalisering og organisasjon, leverandører av ITSM-løsninger.

Sett opp mot analysen vår i KP2 er det de samme faktorene, men U4 er slått sammen med det som tidligere var U6 – leverandørens gjennomføringsevne, ettersom leverandørene ved KP3 er anskaffet og i større grad er involvert i programmets planlegging og gjennomføring. Det er derfor naturlig å se programmets og leverandørens gjennomføringsevne under samme faktor, som programmets gjennomføringsevne (U4).

Tabell 11: Usikkerhetsfaktorer med tilhørende spenn. Alle verdier for "mest sannsynlig" er vurdert til 1.00, som angir ingen sannsynlig påvirkning.

Usikkerhetsfaktor	Best [%]	Sannsynlig [%]	Verst [%]
U1 – Eierstyring og rammebetingelser	0.95	1.00	1.20
U2 – Brukere, interessenter og tilgrensede prosjekter	0.95	1.00	1.15
U3 – Modenhet og sikkerhet	0.95	1.00	1.10
U4 – Programmets gjennomføringsevne	0.93	1.00	1.15
U5 – Marked	0.97	1.00	1.03

7.5 Analyseresultater

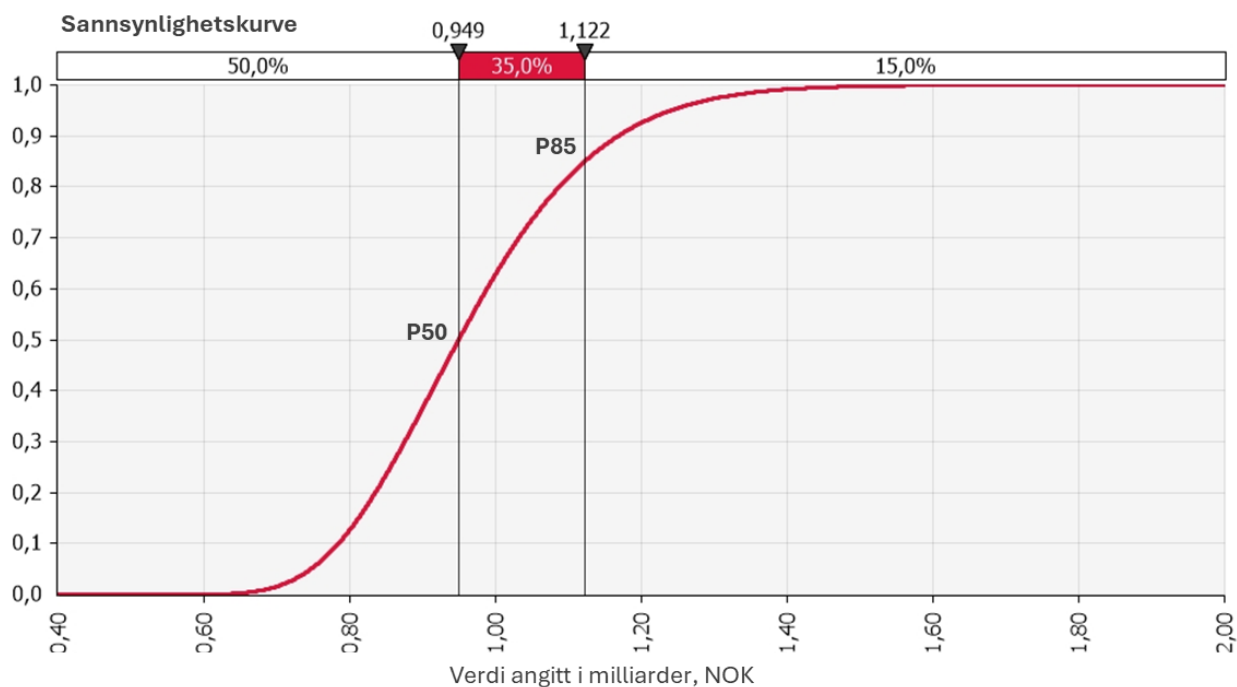
I følgende kapittel presenteres våre analyseresultater. Resultatene oppgis både eksklusive og inklusive merverdiavgift i Tabell 12. Resultatene presenteres også i form av en kumulativ sannsynlighetskurve (S-kurve) og et tornadodiagram. S-kurven i Figur 10 viser sannsynligheten for å ikke overskride bestemte kostnadsnivåer. Y-aksen i figuren viser sannsynligheter og X-aksen viser kostnader i millioner. Tornadodiagrammet i Figur 12 viser hvilke usikkerhetsfaktorer og kostnadsestimater som påvirker kostnadenes usikkerhet mest, samt om det hovedsakelig er negativ eller positiv påvirkning. Til slutt gjør vi en sammenligning av vårt syn på usikkerhet med programmets egen vurdering og ser våre resultater opp mot programmets vedtatte rammer.

Våre resultater i Tabell 12 gir en styringsramme P50 på 949 mill. kroner og kostnadsramme P85 på 1 122 mill. kroner, begge eksklusive mva. Nevnte resultater er også visualisert i S-kurven i Figur 10.

Tabell 12: Resultater eksklusive og inklusive merverdiavgift. Tall i 2025-kroner, MNOK.

Resultater 2026-2027	Resultater ekskl. mva.	Resultater inkl. mva. ²⁰
Grunnkalkyle	805	990
Uspesifisert	64 (8 %)	79 (8 %)
Basisestimat	869	1069
Forventet tillegg	80 (9 %)	99 (9 %)
Styringsramme P50	949	1 168
Usikkerhetsavsetning	173 (18 %)	213 (18 %)
Kostnadsramme P85	1 122	1 381
Relativt standardavvik	16 %	16 %

²⁰ For å utregne inklusive merverdiavgift har vi brukt programmets benyttede mva.-sats for grunnkalkylen på avrundede 23% som vi utleder fra tabell 7 i programmets dokumentasjon: «Finansieringsbehov for program felles IKT, V5.0 16.01.26».



Figur 10: S-kurve. Tall i 2025-kroner, MNOK, ekskl. mva.

S-kurven viser at det er 50 prosent sannsynlighet for at investeringskostnadene for 2026-2027 ikke vil overskride 949 mill. kroner, og 85 prosent sannsynlighet for at programmets investeringskostnader ikke vil overskride 1 122 mill. kroner.

Resultatene gir følgende sannsynligheter for å overholde basiskostnaden og de vedtatte rammene, som synliggjort i Tabell 13.

Tabell 13: Sannsynlighet for å overholde kostnadsnivåer. Tall i 2025-kroner, MNOK, ekskl. mva.

Program Felles IKT 2026-2027	Sannsynlighet for å overholde kostnad
Basiskostnad (869 MNOK)	28,5%
Gjenstående styringsramme (892 MNOK)	34,5%
Gjenstående kostnadsramme (1207 MNOK)	93%

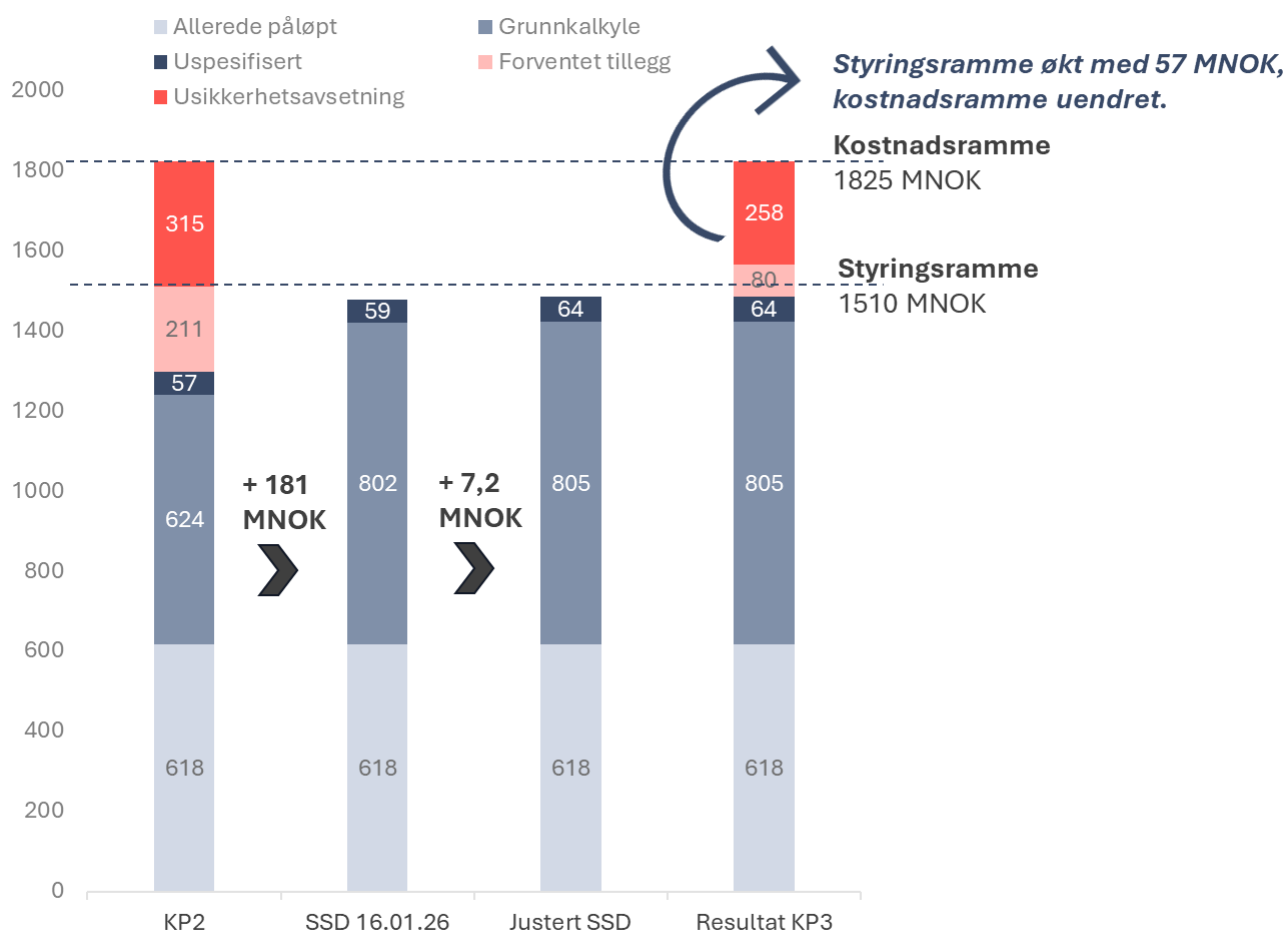
Analysen viser at det er mindre enn 50% sannsynlighet for å overholde det som er gjenstående styringsramme på 892 MNOK. Det støtter en økning av styringsrammen. Samtidig er det verdt å nevne at sannsynligheten på 35% ikke er veldig lav. Dette er et sannsynlighetsnivå (P35) som mange prosjekter og programmer benytter som styringsmål. Da resultatet også viser at det er meget lav sannsynlighet (7%) for å overskride gjenstående kostnadsramme mener vi det er hensiktsmessig å holde denne uendret. Samlet ser vi et behov for å øke styringsrammen, men mener det er handlingsrom til å vente med økningen av styringsrammen til 2027-budsjettet da det er lav risiko for overskridelse i 2026.

Sammenligning

I Tabell 14 sammenligner vi våre resultater opp mot programmets kostnader og ser effekten av å justere styringsrammen, men holde kostnadsrammen uendret. Vår P50 gir et forventet tillegg på 80 MNOK og tilsier en økning i styringsrammen på 57 MNOK. Denne økningen dekkes av usikkerhetsavsetningen som reduseres tilsvarende. Dette er også synliggjort i Figur 11.

Tabell 14: Effekten av våre resultater. Tall i 2025-kroner, MNOK, ekskl. mva.

Resultater	Justert SSD	Resultat KP3	Endring
Allerede påløpt	618	618	
Grunnkalkyle	805	805	
Uspesifisert	64	64	
Basiskostnad (inkl. påløpte kostnader)	1487	1487	
Forventet tillegg	23	80	+57
Vedtatt styringsramme / P50	1 510	1 567	+57
Usikkerhetsavsetning	315	258	-57
Vedtatt kostnadsramme	1 825	1 825	



Figur 11: Sammenligning resultat. Tall i 2025-kroner, MNOK, ekskl. mva.

Periodisering av resultatet

Gitt resultatet og at vi beholder vedtatt kostnadsramme gir oss følgende periodisering i Tabell 15. Basiskostnadene er fordelt per år basert på programmets egen periodisering angitt i deres grunnkalkyle. Forventet tillegg og usikkerhetsavsetning er så videre fordelt etter basiskostnadens prosentvise fordeling. Tabellen synliggjør at det er liten risiko for en kostnadsoverskridelse i 2026 ettersom store deler av de gjenstående aktivitetene er planlagt gjennomført i 2027. Vi vurderer det også som lite sannsynlig at kostnadspådraget i 2026 økes vesentlig som følge av eksempelvis økt produktivitet og/eller forsering av aktiviteter. Vi ser derfor heller ikke et behov for å øke styringsrammen for 2026.

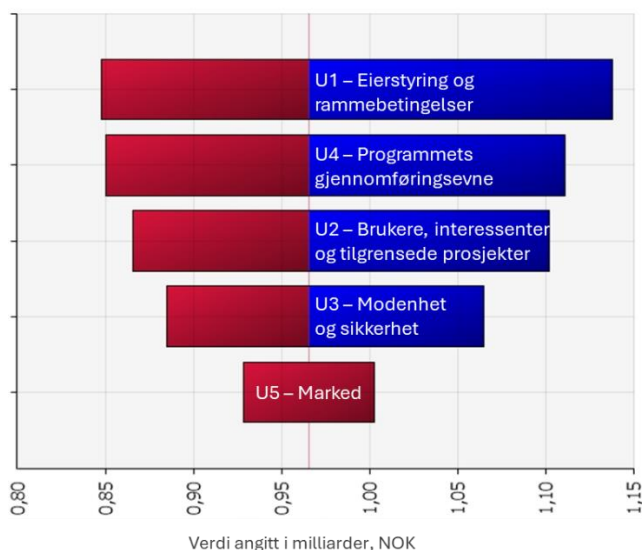
Tabell 15: Periodisering av resultat. Tall i 2025-kroner, MNOK, ekskl. mva.

Resultater	2026	2027	Totalt for 2026-2027
Grunnkalkyle	414	391	805
Uspesifisert	33	31	64
Basiskostnad	447	422	869
Forventet tillegg	41	39	80
Styringsramme P50	488	461	949
Usikkerhetsavsetning	133	125	258
Gjenstående kostnadsramme	621	586	1207

Vurdering av usikkerhet

Ved å sammenligne Tabell 12 med resultatene fra KP2-analysen er det vår vurdering at usikkerheten har redusert seg. Det er tydelig når vi ser på det relative standardavviket, (fra 22% ved KP2 til 16%), forventede tillegget fra 21 % ved KP2 til 9%) og usikkerhetsavsetningen (fra 26% ved KP2 til 18%). Det er likevel viktig å påpeke at usikkerheten i programmet ved KP2 var vurdert å være meget høy for et program som da hadde eksistert i 3-4 år. Programmet har siden da gjennomført flere aktiviteter og kommer nærmere «målet». Deriblant er flere anskaffelser ferdigstilt og IKT i RKV prosjektet er overført til DIO.

Samtidig har basiskostnaden økt med totalt 188 MNOK siden KP2, som tyder på at mye av den usikkerheten som vi ser redusert i usikkerhetsanalysen, har inntruffet eller overført seg som høyere estimater i basiskostnaden. Dette har programmet også pekt på. Det gjør det utfordrende for kvalitetssikrer å vurdere hvor mye usikkerheten faktisk er redusert med, selv om vi mener den totalt sett er redusert som følge av de aktivitetene som er ferdigstilt.



Figur 12: Tornadodiagram usikkerhet

I gruppeprosessen med programmet har vi opplevd åpne og gode diskusjoner på hvilke usikkerheter som ligger i kostnadsestimatene, samt i og rundt programmet. Samlet har vår analyse visualisert de største usikkerhetene og hvordan de kan påvirke programmets kostnader i tornadodiagrammet i Figur 12

Som allerede nevnt ser vi et noe redusert usikkerhetsbilde sett opp mot analysen for KP2. At flere anskaffelser er ferdigstilt har redusert markedsusikkerheten (U5) i programmet. Vi mener også at overførte prosjekter og involvering av leverandør i både planlegging og detaljering av gjenstående aktiviteter har redusert kostnadsusikkerheten ved modenheten i planlagt løsning (U3), selv om en del av denne usikkerheten også er inntruffet og overført til høyere basiskostnader. Den største endringen siden KP2 er at vi ser programmets og leverandørenes gjennomføringsevne samlet, da leverandørene i større grad er en del av programorganisasjonen. Programmet og leverandørenes evne til å samhandle, være produktiv og sikre fremdrift er nå en av de største usikkerhetene til programmet – og det er den usikkerheten de kan styre direkte.

Tornadodiagrammet viser også at to av de aller største usikkerhetene til program Felles IKT fortsatt er U1 - Eierstyring og rammebetingelser og U2 – Brukere, interessenter og tilgrensede prosjekter. Slik var det også ved KP2 og vi ser ingen markante forbedringer. Det er fortsatt vår vurdering at dette er usikkerheter som programmet ikke eier selv og bare kan styre indirekte. Og programmet skal fortsatt gjennomføres i disse komplekse og dynamiske omgivelsene, hvor det er mange komponenter som har gjensidig påvirkning og skal gjennomføres sømløst for å sikre vellykkede leveranser.

De identifiserte usikkerhetsfaktorene er usikkerheter som vi mener vil kunne påvirke programmet gjennom hele gjennomføringsperioden. Dette fordrer at programmet og programeier evner å ha et helhetlig og forebyggende fokus på risikostyring.

Programmet selv har ikke gjort en usikkerhetsanalyse på kostnadene som foreligger ved KP3, men peker i underlaget deres både på inntruffet usikkerhet i form av økte kostnader, men også redusert usikkerhet som følge av fullførte anskaffelser og mer detaljerte estimater. Samlet vurderer de usikkerheten som redusert sett opp mot de vurderingene som ble gjort ved KP2.

Vår vurdering er i likhet med programmet at den totale usikkerheten er noe redusert. Vår vurdering legger mest vekt på at flere anskaffelser er gjennomført og leverandører er mer involvert i både planlegging og gjennomføring. Motargumentet er at basiskostnaden har økt betydelig, med både inntruffet usikkerhet og noe overført usikkerhet i høyere estimater. At programmet fortsatt har tilnærmet uendret usikkerhet i sine omgivelser er også noe som trekker i samme retning. Vi mener likevel at de aktivitetene som programmet har ferdigstilt har vært meget sentrale for videre gjennomføring og som tipper vår vektskål i favør av noe redusert usikkerhet.

7.6 Anbefalinger

7.6.1 Til programeier

Behold vedtatt kostnadsramme

Analysen indikerer at vedtatt kostnadsramme skal være mer enn tilstrekkelig (P93) innenfor det omfang og rammebetingelser som eksisterer i dag. Vi anbefaler derfor å beholde programmets vedtatte kostnadsrammer.

Øke styringsrammen med anslagsvis 57 millioner kroner

Basert på utfallet av usikkerhetsanalysen, anbefaler vi å øke styringsrammen med anslagsvis 57 millioner kroner (2025-kr) i budsjett for 2027. Beløpet bør revurderes når endelig budsjettforslag må foreligge. En justering bør baseres på eventuelle endringer i prosjektets prognoser samt innsikt fra tiltak foreslått i kapittel 7.6.2 under.

7.6.2 Til programmet

Utarbeide en kuttliste

Vi anbefaler at programmet utarbeider en kuttliste. Siden dette er et infrastrukturprosjekt vil det kunne være utfordrende å identifisere store kutt, men en oversikt over hvilke kuttkandidater man har, tidspunkt for når en kuttopsjon kan utløses, samt redusert gevinstpotensial av kutt, er en god øvelse for å synliggjøre prioritet og viktighet mellom aktivitetene som skal gjennomføres som del av programmet. Kuttlisten bør være gjennomført i løpet av første halvår 2026.

Det er verdt å reflektere over at det er en viss form for fleksibilitet involvert i finansieringen, f.eks. ved at programmet nå kompenserer DIO til en timepris tilsvarende ekstern konsulentpris dersom DIO ressurser benyttes i programmet, ref. kap. 7.1.1. En tilbakeføring til forutsetningene fra tidligere kontrollpunkter KP1, KP2 og KS2 om egen internpris som er lavere enn ekstern konsulentpris, ville redusert programmets kostnadskalkyler tilsvarende. Det var interne timepriser som lå til grunn for opprinnelig styrings- og kostnadsramme. En kuttliste bør kunne synliggjøre både kostnadmessige og operative konsekvenser av å endre tilbake på disse forutsetningene med det formål å øke transparens.

Gjennomfør halvårlige oppgjør for erstatningskostnader / overføringer fra Felles IKT til DIO

I forlengelsen av dette anbefaler vi at det gjennomføres halvårlige oppgjør mot DIO når det gjelder erstatningsressurser og erstatningskostnad. I disse oppgjørene bør det redegjøres for overføringer mellom budsjetter knyttet til erstatningskostnad for bruk av interne ressurser inn i programmet, og mappe dette mot DIOs innleie av erstatningsressurser. Grunnen til å gjøre en slik øvelse er å sikre at det er god transparens og unngå kryss-subsidiering mellom programmets kostnadskalkyle og DIO sine ordinære driftsmidler. I tillegg vil det kunne dokumenteres kostnadsbesparelser dersom erstatningsressurser ikke hyres inn én-til-én.

8 Samlede tilrådninger

I denne rapport peker vi på en rekke observasjoner, vurderinger og tilrådninger, avhengig av perspektivene i de forskjellige kapitlene. Vi vil i kapittel 8.1 trekke de fram viktigste funnene sammen, og gi et mer helhetlig bilde av de hovedutfordringene vi mener programmet står ovenfor og de tilrådninger vi gir basert på dette bildet. I kapittel 8.2 presenterer vi en samlet oversikt over våre tilrådninger til programeier, DIO og programmet.

8.1 2026 – året alt kom sammen

Programmet går nå inn i en fase hvor hovedtyngden av tekniske leveranser, transisjon og migrering fra dagens løsninger og tjenestemodell til ny løsning og tjenestemodell skal gjennomføres. Samtidig er DIO i en omfattende omstilling, med høy rekrutteringsaktivitet, oppbygging av nye styringsmodeller og ambisjoner om å etablere seg som digitaliseringspartner for departementsfellesskapet. Vi ser at 2026 representerer et tydelig «krysningspunkt» for programmet, hvor flere krevende forhold faller sammen.

For å lykkes for programmet og DIO vil det være avgjørende at styringen og kundesamarbeidet fungerer som tilsiktet og er koordinert mellom Felles IKT og DIO for å ikke motvirke hverandre. Leveransene i programmet må skje i en hensiktsmessig balanse med organisasjonsutviklingen i DIO, for å sikre at DIO har kapasitet til å motta leveransene.

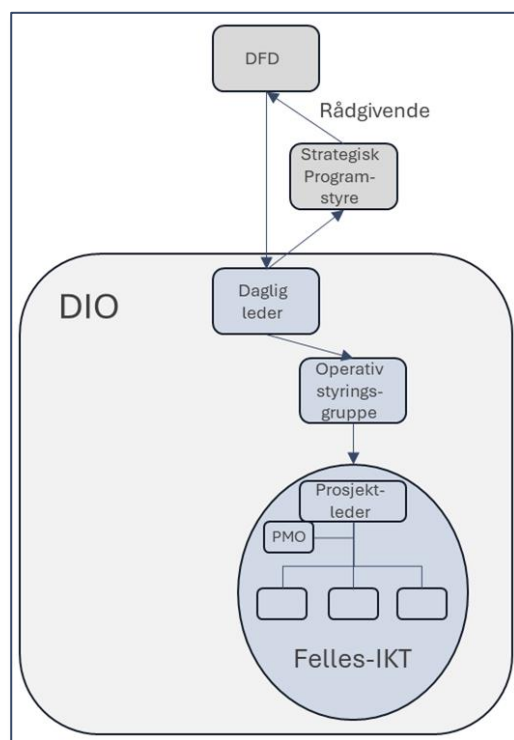
8.1.1 Styringsmodell

Programmet har siden oppstarten i 2021 hatt en stabil og fungerende styringsmodell. Denne ble formelt endret sommeren 2025, da det delte eierskapet mellom DFD og FD ble samlet hos DFD. Endringen har gitt en mer omforent styringslinje, der både Felles IKT og DIO er underlagt samme departement og dermed kan styres som én helhet.

DIO har igjennom dette fått operativt eierskap over Felles IKT, noe som bidrar til en klarere og mer entydig styringslinje enn de parallelle strukturene vi så under KP2. Dette legger et bedre grunnlag for koordinert prioritering, harmonisering av styringssignal og effektiv gjennomføring.

Vi støtter programmets valg om å redusere antall styringsnivåer gjennom å fjerne programnivået og organisere Felles IKT som et prosjekt. Vi anbefaler at programkontoret (PMO) videreføres i sin nåværende form, men flyttes ned til prosjektnivå i forbindelse med omleggingen. Dette vurderes som nødvendig for å sikre kontinuitet, struktur og gjennomføringsevne i en fase som er preget av høy kompleksitet, økt risiko og mange parallelle aktiviteter. Samtidig anbefaler vi at navnet Program Felles IKT opprettholdes, ettersom det er et innarbeidet og gjenkjennelig begrep i både departementsfellesskapet og DIO.

Videre anbefaler vi at det operative styringsnivået forsterkes med relevante avdelingsledere fra DIO. Nå som DIOs ledelse har fått tid til å etablere seg i nye roller, vurderer vi at dette er et hensiktsmessig tidspunkt for å gi ledelsen et tydeligere ansvar for operative prioriteringer og avklaringer som binder programmet og linjen



Figur 13: Redusert antall styringsnivå og et tydelig skille mellom operativt og strategisk styring

sammen. Den operative styringsgruppen bør følge opp på operative forhold som kostnader, fremdrift, risiko og gevinstrealisering i tråd med et programstyre slik det er beskrevet i MSP® og prosjektstyre i PRINCE2®.

Samtidig som den operative styringsgruppen styrkes, anbefaler vi at det strategiske styringsnivået videreføres for å sikre kontinuitet. Det strategiske programstyret bør som i dag være et rådgivende organ for eier og få rolle og ansvar for strategisk retning og programmets rammer i tråd med et sponsorstyre slik det er beskrevet i MSP®. Det er viktig å markere et tydelig skille mellom operativt og strategisk styringsnivå.

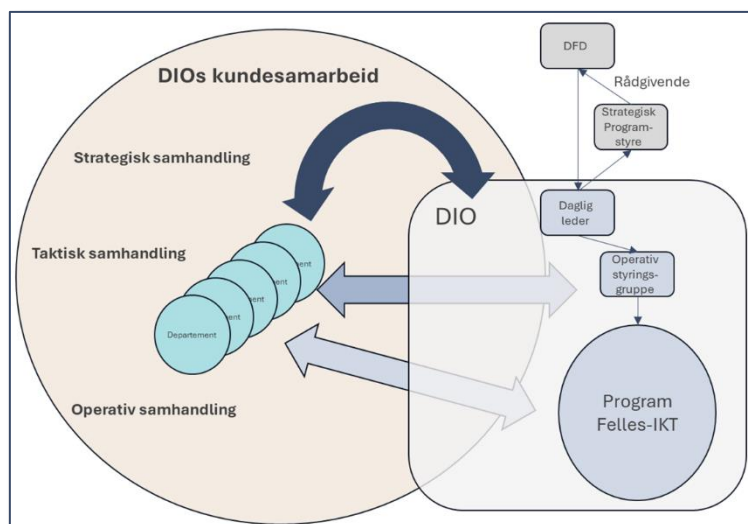
På sikt bør det strategiske styringsnivået koordineres og avstemmes med DFD og DIO sine øvrige styringslinjer og interdepartementale fora på strategisk nivå. Det er viktig å sikre omforent styring av DIO og DIOs aktiviteter og strategiske satsninger.

Det kan bli nødvendig å styrke ledelse av Program Felles IKT med ytterligere kompetanse og egenskaper for å kunne balansere mellom leveransekraft på den ene siden og ivaretagelse av brukerbehov og interesser på den andre siden, særlig nå som mangeårig programleder ikke lenger er del av programmet. Dette må vurderes av DIO i det videre.

8.1.2 Kundesamarbeid

DIO står i en krevende situasjon der organisasjonen samtidig skal opprettholde drift på eksisterende plattformer, innføre ny løsning, rekruttere og bygge kapasitet, etablere nye styringsfora og utvikle rollen som digitaliseringspartner. Dette arbeidet må skje i samspill med DIOs kunder, departementene, på en forutsigbar og forventningsstyrt måte.

DIO er nå i ferd med å etablere strukturer for kundesamarbeid på strategisk, taktisk og operativt nivå og har startet de første møteseriene i henhold til denne tredelte strukturen. For å sikre en helhetlig kommunikasjon og én samlet historie om hvordan DIO skal utvikle seg til fremtidens digitaliseringspartner for departementene, anbefaler vi at Felles IKTs kundedialog og kundesamarbeid legges tett opp mot og koordineres med disse nye strukturene i DIO.



Figur 14: DIOs kundesamarbeid

8.1.3 Felles IKTs leveranseevne balansert mot DIOs organisasjonsutvikling

DIO står midt i en omfattende transformasjon med en organisatorisk fusjon til én samlet virksomhet. Samtidig skal DIO motta og ta i bruk leveranser fra programmet Felles IKT, som innebærer nye arbeidsformer, løsninger og tjenester rettet mot departementene. Parallelt skal DIO opprettholde stabil drift og forvaltning av eksisterende løsninger, håndtere andre strategiske initiativer som RKV og Sak/Arkiv, samt overta fellestjenester innenfor sikkerhets- og informasjonsforvaltning. Den samlede endringsbelastningen er dermed betydelig, både organisatorisk og kapasitetsmessig.

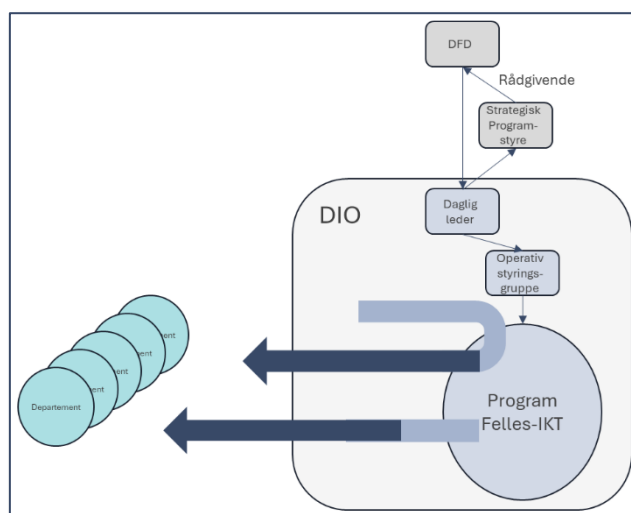
I utgangspunktet tilsier god endringsledelse at leveransene fra Program Felles IKT og den interne organisasjonsutviklingen i DIO bør samordnes tett. En slik integrert tilnærming kan bidra til at nye prosesser, roller og styringsmekanismer utvikles parallelt med teknologileveransene, og at læring og eierskap bygges i linjen. Samtidig er programmet gitt stramme tids- og kostnadsrammer. Disse forutsetter i praksis at programmet kan operere innenfor en relativt autonom ramme, hvor DIOs nødvendige forberedelser skjer i parallell gjennom et eget utviklingsløp – men ikke gjennom full integrasjon i programmets gjennomføring.

Erfaring viser at sterk integrasjon mellom program og linje i en slik situasjon ofte reduserer fremdrift, skaper uklarhet i ansvar og gjør det vanskelig å skille programmets leveransekostnader fra DIOs interne utviklingskostnader.

Det foreligger derfor to hovedalternativer:

1. **Prioritere programmets leveranseevne**, gjennom større grad av autonomi, tydelige grensesnitt mot DIO og selektiv bemanning av programmet med nøkkelressurser fra DIO. DIO gjennomfører samtidig egne organisatoriske og kompetansemessige forberedelser i et parallelt utviklingsløp. Dette alternativet er illustrert i Figur 15 hvor leveransen går fra programmet støttet av DIO i den øverste pilen.
2. **Prioritere DIOs organisasjonsutvikling**, gjennom en tett integrert leveransemodell hvor programmet i stor grad leverer gjennom linjen. Dette kan styrke organisatorisk forankring og læring, men innebærer risiko for redusert fremdrift og svekket leveranseevne innenfor programmets vedtatte rammer. Dette alternativet er illustrert i Figur 15 hvor leveransen går fra DIO støttet av programmet i den nederste pilen.

Programmet er i dag planlagt innenfor alternativ 1 hvor programmets leveranseevne prioriteres og DIO bistår programmet i leveransene. Gitt kompleksiteten og behovet for å sikre konkrete leveranser til departementene, anbefaler vi å fortsatt prioritere Program Felles IKTs autonomi for å sikre nødvendig gjennomføringsevne. Overlevering fra programmet til DIO bør skje trinnvis, når sentral infrastruktur er etablert og etter hvert som applikasjoner er migrert til ny plattform og satt i produksjon hos kundene (departementene). Dette gir tydeligere ansvarlinjer, bedre kostnadskontroll og mer forutsigbar fremdrift. Å sikre planlagt gjennomføringstid vil også redusere mulighet for forlenget dobbel drift av gammel løsning og ny plattform i parallell.



Figur 15: Balansering mellom leveranseevne og organisasjonsutvikling

Samtidig vil programmet fremover eies og styres av DIO som har flere sentrale styringsparameter og suksesskriterier inn mot egen organisasjonsutvikling og andre parallell leveranser. Det vil derfor være naturlig at DIO søker synergier mellom de forskjellige aktivitetene og styringsparameterne for totalt sett få «mest resultat» ut av minst mulig innsats. Et mulig utfall av blir dermed at man beveger seg inn i alternativ 2 med økt grad av integrert organisasjonsutvikling i leveransene til programmet. Det trenger ikke være et strategisk ønske eller valg, men et indirekte resultat av daglige prioriteringer på operativt nivå.

For å sikre et optimalt resultat, forutsetter modellen en aktiv og helhetlig styring. I styringsdialogen mellom eier, DFD, og DIO må balansen mellom programmets autonomi og DIOs evne til endring følges tett samtidig som konsekvenser inn mot gevinstrealisering også må vektlegges. Det innebærer å sikre at DIO utvikler tilstrekkelig organisatorisk modenhet, kompetanse og styringskapasitet til å hente ut forventede gevinster når løsningene tas i bruk. Denne balansen må derfor være et sentralt element i styringsdialogen, slik at kortsiktig leveransekraft ikke i for stor grad går på bekostning av varig verdiskaping.

8.2 Samlede tilrådninger

Tabellen under sammenfatter våre tilrådninger til programeier, DIO og programmet. Tilrådingene må vurderes i lys av de samlede analysene, vurderingene og forutsetningene som fremgår av de foregående kapitlene. Rapportens øvrige funn og vurderinger kan også innebære behov for oppfølging eller tiltak utover det som eksplisitt er angitt i tabellen.

Tabell 16: Samlede tilrådninger programeier

Tilrådninger til programeier
Felles IKT – organisering og styring • Forsterke bevegelsen mot én styringslinje. • Forenkle antall styringsnivåer, ved å gå fra program til prosjektorganisering. • Oppdatere styringsdokumentasjonen med en tydelig beskrivelse av ny styringsstruktur med roller, ansvar og eskaleringsveier. • Forsterke operativ styringsgruppe, med deltakelse fra sentrale ressurser i DIOs ledergruppe.
DIO – organisering og styring • Prioritere og fokusere på de viktigste endringene i DIO. • Overvåke programmets gjennomføringsevne balansert mot DIOs evne til endring.
Planer transisjon & migrering • DIO og programmet må få ro til å gjøre endringene og utvikle egen organisasjon. Dette innebærer at DFD bør være varsom med å tildele DIO for mye nye oppdrag, og bør verne om DIO for å unngå for mye fokusskifting underveis.
Gevinstrealisering • La gevinstrealiseringen inngå som en integrert del av program- og etatsstyringen.
Kostnad og styringsramme • Beholde dagens kostnadsramme. • Øke styringsrammen med anslagsvis 57 mill. (2025-kroner) i 2027-budsjett.

Tabell 17: Samlede tilrådninger til DIO

Tilrådninger til DIO
Felles IKT – organisering og styring • Sikre nødvendig kompetanse og egenskaper i ledelsen av programmet for å kunne balansere leveransekraft opp mot det å kunne ivareta interessenter og brukerbehov, særlig nå som mangeårig programleder er ute av programmet.
DIO – organisering og styring • Sikre kompetanseutvikling gjennom kompetanseprogram og rekruttering. • Bygge digital modenhet i DIO gjennom systematiske modenhetsvurderinger. • Videreføre og forsterke tiltak innenfor organisasjonsutvikling og endringsledelse.

Tabell 18: Samlede tilrådninger til programmet

Tilrådninger til programmet
Felles IKT – organisering og styring • Oppdatere styringsdokumentasjon og holde den konsistent. • DIO bør overta programleders tidligere funksjon som historiebærer for tiltaket («Elevator talk»).
Planer transisjon & migrering • Ikke miste fokus på prosessuelle leveranser (ITSM) og migrering når det på kort sikt kommer leveranser knyttet til transisjon og sentral infrastruktur. • Minimere migreringsperioden for å unngå for lange perioder med dobbel drift – når migreringsprosjektet er oppe i fart bør Kostnad som styringsparameter prioriteres høyt. • Tydeliggjøre og forventningsstyre departementene og DIO på hva som kommer med Ny løsning.
Applikasjonsinnplassering • Etablere tydelige og konsistente kriterier for applikasjonsplassering. • Tydelig dokumentere hvordan hensyn til kostnader, sikkerhet og brukervennlighet har blitt vektet i anbefalingene. • Sikre at gevinstrealiseringsplan til enhver tid reflekterer de valgene som tas om applikasjonsplassering.
Gevinstrealisering • Tydeliggjøre hvilke endelige nyttevirkninger som faktisk skal realiseres. • Tydeliggjøre hvilke tiltak, innsats og ansvarsfordeling som er nødvendig for å realisere de ulike gevinstene.
Kostnad og styringsramme • Gjennomføre en kuttliste-øvelse med henvisninger til gevinstkonsekvenser. • Gjennomføre årlig/halvårlig oppgjør mot DIO hva gjelder erstatningskostnad.

Vedlegg

Vedlegg 1: Referanser for KS2, KP1, KP2 og KP3

ACMP standard for Change Management©

Axelos: Managing Successful Programmes, MSP

Computer Security Resource Center: SP 800-145 The NIST definition of Cloud Computing

Concept rapport nr. 11 (2005): Usikkerhetsanalyse, modellering, estimering og beregning

Departementene: Gode hver for oss. Best sammen. Overordnet strategi for departementsfellesskapet 2021–2025

Direktorat for forvaltning og IKT: DIFI-rapport 2018:8 - Organisasjonsformer i offentlig sektor – En kartlegging

Direktorat for forvaltning og IKT: DIFI-notat 2019:3, Styrer for ordinære forvaltningsorganer i staten – En kartlegging

Digitaliseringsdirektoratet: Prosjektveiviseren Prosjektveiviseren.no

Direktoratet for økonomistyring (2018). Veileder til utredningsinstruksen: Instruks om utredning av statlige tiltak

Direktoratet for økonomistyring: Nettobudsjetterte virksomheter/Statsregnskapet, oppdatert 9. november 2021

Direktoratet for økonomistyring: Oversiktsskjema – tilknytningsformer, oppdatert 2. januar 2020, oversiktsskjema-tilknytningsformer.docx (live.com) (sett 15 mars 2022)

Direktoratet for økonomistyring (2017): Sjekkliste ved opprettelse og opphør av statlige virksomheter. Et økonomisk og administrativt perspektiv

Direktoratet for økonomistyring (2014): Gevinstplanlegging – planlegging for å hente ut gevinster av offentlige prosjekter - Veileder

EU-domstolen: Schrems II dommen 16. Juli 2020

European Data Protection Board: Recommendations 01/2020 on measures that supplement transfer tools to ensure compliance with the EU level of protection of personal data Adopted on 10 November 2020

Finansdepartementet (2016): Instruks om utredning av statlige tiltak (utredningsinstruksen), 19. juni 2016

Finansdepartementet (2018): Veileder i samfunnsøkonomiske analyser

Finansdepartementet (2019): Rundskriv 108/19 – Finansdepartementet Statens prosjektmodell - Krav til utredning, planlegging og kvalitetssikring av store investeringsprosjekter i staten, 8. mars 2018

Finansdepartementet (2020): Digitaliseringsprosjekter i Statens prosjektmodell – veileder, 31. januar 2020 (med underliggende veiledere)

Finansdepartementet (2021): Rundskriv R-109/21 Prinsipper og krav ved utarbeidelse av samfunnsøkonomiske analyser

Fornyings og administrasjonsdepartementet (2006): Bruk av styrer i staten

Fornyings og administrasjonsdepartementet (2009): Evaluering av utflytting av statlig virksomhet Konkurransetilsynet

Forskerforbundet (2021): Dette betyr lønnsoppgjøret i staten for din lønn, Forskerforbundet.no, 3. juni 2021

Forskrift om informasjonssikkerhet, 1. juli 2001 med endringer

Forsvarsdepartementet (2018): Forskrift om virksomheters arbeid med forebyggende sikkerhet (virksomhetsikkerhetsforskriften), 20. desember 2018, med oppdateringer

Instruks for behandling av dokumenter som trenger beskyttelse av andre grunner enn nevnt i Sikkerhetsloven med forskrifter (beskyttelsesinstruksen), 17. mars 1973 med oppdateringer

Kommunal- og distriktsdepartementet: Digitaliseringsrundskrivet H-5/21

Kommunal og moderniseringsdepartementet (2016): Bedre og mer effektive administrative tjenester – organisering – styring – finansiering

Kommunal- og distriktsdepartementet (2019): Retningslinjer for lokalisering av statlege arbeidsplassar og statleg tenesteproduksjon, 8. november 2019

Lov om nasjonal sikkerhet (sikkerhetsloven): 1. juni 2018, nr. 24

Lov om offentlige anskaffelser: 17. juni 2016, nr. 73, med oppdateringer

The PROSCI®ADKAR model, change management

Vedlegg 2: Oversendt dokumentasjon i KP3

Dokumentpakke 1, oversendt 03.12.2025

- Sluttrapport Implementeringsplan v1.0
- Faseavslutningsrapport - Ny løsning - plan og anskaffelsesfase v1.0
- Faseplan for plattformetablering v1.0
- Programrets status
- Teknisk pilot desember 2025
- Plassering av hovedapplikasjoner i Ny løsning
- Godkjenne avslutning av prosjekt Organisering og ansvar
- Migreringsstrategi
- Fremtidig styring og organisering av tiltaket Felles IKT
- Tilgjengeliggjøring av sluttrapport OA
- Sluttrapport for prosjekt Organisering og ansvar
- Erfaringsrapport - prosjekt Organisering og ansvar
- DIO virksomhetsstrategi 2026-2028
- Gevinstrealiseringsplan V2.1
- Mandat for programstyret - Program Felles IKT - v5.0
- Overordnet løsningsdesign for Ny løsning - HLD v1.05

Dokumentpakke 2, oversendt 19.12.2025

- Notat om overordnede løsningsstilnærminger med særlig fokus på skytjenester v0.91
- Tonivå klienter
- Reestimert-prognose total programkostnad
- Vedlegg Finansieringsbehov for Program Felles IKT
- Plassering av hovedapplikasjoner i Ny løsning
- Notat innspill plassering
- Føringer og nytte-kostnadsbetraktninger
- Finansiering av aktiviteter i DIO i 2026
- Plan for forsterket innsats på endringsledelse og omstilling i DIO v1.0
- NATO rapport - Allmenne skytjenester. Strategi og vurderinger
- Skade-verdivurderinger som grunnlag for plassering av hovedapplikasjoner - Tilbakelesning til departementene 11.12.25
- Skadevurdering hos departementene høsten 2025 - detaljert oppsummering

Dokumentpakke 3, oversendt 30.01.2026

- Migrering av SakArkiv løsninger
- Overordnet migreringsplan
- Leveranseplan Endringstrinn 2 v2.8
- Programplan Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet v3.8
- Programstrategi Felles IKT-tjenester i departementsfellesskapet v3.9
- Prosjektplan Ny løsning v1.9

Ettersendte dokumenter underveis i gjennomføringen

- Prinsipper for utnyttelse av kontrakt med SI leverandør til SU
- DIO RAMO
- DIOs samhandlingsmodell basert på ny styrings- og beslutningsmodell
- Oversikt over tjenester i DIO

- DIOs bemanning per 1.1.25
- Gevinstrealiseringsplan V2.1
- Gjennomgang av SI-kontrakten for Ny løsning fra juni 2025
- Programstrategi Felles IKT-tjenester i departementsfellesskapet v4.0
- Samfunnsøkonomisk analyse inklusive sikkerhetsvurderinger V3.1