



KS-rapportnummer F089b

For Justis - og beredskapsdepartementet og Finansdepartementet



Kvalitetssikring (KS2) av helhetlig digitalisering av politiet – endringstrinn 1

Steffen Sutorius, Nicholas Thuve, Aino Ecroll Bjørnstad, Kristian Berg Roksvaag og
Jonas Jønsberg Lie

14. juni 2026

Dokumentdetaljer

Tittel	Kvalitetssikring (KS2) av styringsdokument for helhetlig digitalisering av politiet – endringstrinn 1
Rapportnummer	KS-rapportnummer F089b Vista-rapportnummer 2026/32
Forfattere	Steffen Sutorius, Nicholas Thuve, Aino Ecroll Bjørnstad, Kristian Berg Roksvaag, Jonas Jønsberg Lie
Oppdragsleder	Steffen Sutorius
Oppdragsgiver	Finansdepartementet og Justis – og beredskapsdepartementet
Dato for ferdigstilling	14. juni 2026
Kilde forsidefoto	Politiet.no
Tilgjengelighet	Avgjøres av oppdragsgiver
Nøkkelord	Kvalitetssikring (KS2), samfunnsøkonomisk analyse, digitalisering, kontraktsstrategi, usikkerhetsanalyse og styrings- og gjennomføringsmodell

Om Metier og Vista Analyse

Metier bidrar til samfunnsutvikling gjennom bedre prosjekter, virksomhetsutvikling og transformasjon. Vi har i 40 år vært dedikert til prosjektutfordringer, og tilbyr det bredeste og dypeste prosjektfaglige miljøet i Norge. Våre kunder er innen både privat og offentlig sektor, og omfatter foretak innen helsesektoren, bygg- og anleggs-, justis-, bank og finans-, samferdsel- samt industri- og energisektoren. Vista Analyse AS er et samfunnsfaglig analyseselskap med hovedvekt på økonomisk utredning, evaluering, rådgivning og forskning. Vista Analyse utfører oppdrag med høy faglig kvalitet, uavhengighet og integritet. Vista Analyses sentrale temaområder er klima, energi, samferdsel, næringsutvikling, byutvikling og velferd.

Metier og Vista Analyse utfører kvalitetssikring innen IKT, samferdsel, forsvar, kultur, justis og andre sektorer. Vi bistår også i å utarbeide konseptvalgutredninger, usikkerhetsanalyse, samfunnsøkonomisk analyse og andre analyser som støtter opp under og kvalitetssikrer prosjektutvikling.

Om kvalitetssikring (KS2)

Statlige investeringsprosjekter med anslått kostnadsramme over terskelverdien skal følge kravene til utredning, planlegging og kvalitetssikring i statens prosjektmodell, herunder gjennomgå ekstern kvalitetssikring ved to kontrollpunkter før tiltaket eventuelt legges frem for Stortinget. KS2 er en kvalitetssikring av forprosjektets styringsunderlag og kostnadsoverslag som gjennomføres før investeringsbeslutning og kostnadsramme eventuelt legges frem for Stortinget. I rammeavtalen om kvalitetssikring beskrives hensikten med KS2 som følger:

Ved KS2 skal kvalitetssikrer gi oppdragsgiver en faglig og uavhengig vurdering av forprosjektet før regjeringen tar investeringsbeslutning og legger saken frem for Stortinget. Kontrollhensynet er det dominerende aspekt som skal dekkes. Vurdering av forslag til styrings- og kostnadsramme for tiltaket og risikoen knyttet til kostnadene, fremdrift og ytelse, er sentrale deler av oppdraget. Det skal også pekes fremover ved å kartlegge de styringsmessige utfordringer i de gjenstående faser av tiltaket. Analysen skal understøtte beslutningsunderlaget for den endelige investeringsbeslutningen. Resultatene skal også kunne brukes som kontrollgrunnlag for oppdragsgiver.

Superside

Generelle opplysninger			
Kvalitetssikringen	Kvalitetssikrer: Metier og Vista Analyse		Dato: 14. juni 2026
Prosjektinformasjon	Prosjektnavn: Helhetlig digitalisering av politiet – endringstrinn 1	Departement: Justis – og beredskapsdepartementet og Finansdepartementet	
Basis for analysen	Prosjektfase: Forprosjekt	Prosjekttype: Digitaliseringsprosjekt	Prisnivå: 2026
Tidsplan	St.prp.: Ikke fastsatt	Prosjektoppstart (dato): Ikke fastsatt	Planlagt ferdig: des. 2031
Tiltakets samfunns mål	Politiet har digitale evner som gir effektiv kriminalitetsbekjempelse, beredskap og tjenesteproduksjon i takt med samfunnsutviklingen	Prosjektets rangering av resultatmål:	Ikke besluttet, JD skal gi programmet føringer etter KS2
Endringslogg	Godt dokumentert endringslogg	Fastsatt styringsmål:	Merknader:
	Viktigste endringene fra KS1 til SSD: Oppdaterte kostnadsestimer fra KS1	Kostnadsendring fra KS1 til SSD: P50: +195 MNOK P85: +5 MNOK	Prisnivå KS1: 2025-kr Prisnivå SSD: 2026-kr
Kontraktsstrategi	Programmet har utformet en generell kontraktsstrategi som gir overordnede føringer for anskaffelser, og spesifikke kontraktsstrategier for enkeltanskaffelser. Kontraktsstrategien er utformet slik at den ikke virker bindende på løsningsutformingen for tidlig, slik at mulighetene i teknologien og markedet kan utnyttes på et hensiktsmessig tidspunkt. Våre anbefalinger: • Programmet bør etablere en plan for nyanskaffelse/forlengelse av eksisterende avtaler når disse løper ut gjennom programperioden. • Politiet bør søke å benytte statlige rammeavtaler for skybaserte infrastruktur- og plattformtjenester som er tilgjengelig gjennom markedsplassen for skytjenester.		
Suksessfaktorer og fallgruver	JD har tett oppfølging av programmet, og gjør fortløpende vurderinger av programmets gjennomføringsevne. Programeierrollen (POD) har tilstrekkelig operativ nærhet til styring av tiltaket • God forståelse for leveranseplanene og oppfølging av disse • God og rask beslutningsevne ved større omprioriteringer som løftes til programeierrollen Programleder har tett styring og oppfølging på planlagte leveranser. Etablering av produktområder og nyttestyring, og synliggjøring av synergiene på tvers av produktområdene etableres før oppstart av programmet. Det utarbeides og forankres gevinstrealiseringsplaner som sikrer god nyttestyring, og som forpliktes realisert av berørte parter før oppstart av programmet.		

Prosjektets usikkerhet	De tre største usikkerhetselementene:			
	Leveranseorganisasjonens samlede gjennomføringskraft			
	Eierstyring, rammebetingelser og regelendring			
	Ledelse og styring			
Risikoreduserende tiltak	Mulige / anbefalte tiltak:			
	POD må sikre at etablering av produktområdene får tilstrekkelig prioritet, og at nyttestyring og forpliktete gevinstrealiseringsplaner etableres før oppstart av programmet. POD må også sikre tilgang til kritisk kompetanse til rett tid gjennom en langsiktig ressurs- og kompetanseplan.			
	JD må sikre at POD får tilstrekkelig handlingsrom til styring og oppfølging av programmet, og gi programmet høy prioritet. Programeier må være tilstrekkelig operativ til å følge opp programmets leveranseevne. Programleder må ha tett styring og ledelse av programmet.			
	JD må kunne vurdere programmets gjennomføringsevne og kostnadsprognoser gjennom periodiske oppdateringer. Programleder må sikre at det etableres rapporteringsrutiner fra produktområdene til programledelsen, samt fra programledelsen til programeier og videre til departementet.			
	Programmet bør detaljere videre ambisjonsnivåene for det første året før oppstart av programmet. Når dette arbeidet er ferdigstilt bør det samme gjøres for årene 2 – 5.			
Reduksjoner og forenklinger (kuttliste)	Mulige / anbefalte tiltak og seneste mulige beslutningspunkt:			
	Programmet må om nødvendig aktivt benytte kuttlisten og muligheten for kutt og forenklinger: - Kuttliste: 280 MNOK - Ytterligere reduksjoner og forenkling: 214 MNOK - Totalt: 494 MNOK			
Tilrådninger om kostnadsramme og usikkerhetsavsetninger	P50 styringsramme	P50	Beløp [REDACTED]	Merknader: Inkl. mva.
	Anbefalt kostnadsramme	P85 minus kuttliste	Beløp [REDACTED]	Merknader: Inkl. mva.
	Mål på usikkerhet	St. avvik: 15%	St. avvik i [REDACTED]	Merknader:
Valutarisiko	Er det betydelig valutarisiko i prosjektet? Valutaeksposering mot innkjøp (eks. skytjenester og lisenser) er ikke vurdert i usikkerhetsanalysen utover generell markedsusikkerhet			

Tilrådning om organisering og styring	Det er viktig at arbeidet med den praktiske implementeringen av organiseringen av programmet får tilstrekkelig prioritet i POD, spesielt etablering av produktområdene. Beskrivelser av nyttestyring og operasjonalisering av dette må være på plass før oppstart av programmet. POD bør vurdere om produktområde fra «hendelse til avgjort sak» skal inngå i programmet. Som minimum bør eventuelle avhengigheter koordineres og besluttes av programmet. Det må lages en felles innføringsplan for programmet, slik at mottak av leveransene er styrt sentralt. Innføringsstrategien for nye løsninger bør konkretiseres ytterligere ved å tydeliggjøre ansvar for blant annet mottak av løsningene, opplæring og kommunikasjon.		
Samfunnsøkonomisk lønnsomhet	Netto nytte ved konseptvalg: ██████████	Netto nytte avsluttet forprosjekt: ██████████ ██████████	Merknader: Metodikken er forbedret og endret siden KVV/KS1. Netto nytte i KS1 er ikke direkte sammenliknbart med SSD og KS2 på grunn av ulike nullplussalternativ og endret innhold i endringstrinn 1. Konseptet er vurdert som samfunnsøkonomisk lønnsomt. Den prissatte lønnsomheten er marginal og følsom for endringer i forutsetninger. Konklusjonen hviler i stor grad på ikke-prissatte virkninger, hovedsakelig redusert kriminalitet, økt tilgjengelighet til polititjenester og styrket rettssikkerhet.
Gevinstrealisering	Er gevinstrealiseringsplanen tilpasset prosjektets behov? Delvis. Planen er ikke tilstrekkelig konkret til å fungere operativt. Flere grunnleggende komponenter av nyttestyringen mangler.	Viktigste tiltak for oppfølging: Etablere konkrete indikatorer for gevinstene, målverdier for når en gevinst kan anses realisert, og fordele gevinstene i tid. Forankre eierskap til gevinstene hos dedikerte gevinsteiere med konkrete avtaler om gevinstuttak og disponering.	Planlagt gevinstuttak: Gevinstene skal tas ut gjennom resultatavtaler mellom Politidirektoratet, distriktene og særorganene. Gevinstene er ikke fordelt i tid og knyttet til de årlige nyttevirkningene fra den samfunnsøkonomiske analysen.
Planlagt bevilgning	Inneværende år: Ikke avklart	Neste år: Ikke avklart	Kommende år: Ikke avklart

¹ Alle beløp er angitt i millioner 2026 kroner, inkludert merverdiavgift.

² Samfunnsøkonomisk netto nåverdi er i 2026 kroner ekskl. mva.

Innhold

Sammendrag.....	1
1 Innledning	9
1.1 Overordnet beskrivelse av programmet: helhetlig digitalisering av politiet – endringstrinn 1	9
1.2 Mål for programmet	10
1.3 Opprinnelig investeringsanslag fremdriftsplan og avhengigheter	11
1.4 Avropet og gjennomføringen av kvalitetssikringen (KS2)	12
2 Grunnleggende forutsetninger	14
2.1 Sentralt styringsdokument (SSD)	14
2.2 Våre vurderinger av det sentrale styringsdokumentet	14
2.3 Bakgrunn og rammebetingelser	16
2.4 Tiltakets endringshåndtering	16
2.5 Forutsetninger for konseptvalg og samfunnsøkonomisk lønnsomhet	16
2.6 Våre vurderinger av grunnleggende forutsetninger	16
3 Prosjektnedbryttingsstrategien.....	17
3.1 Nærmere om tiltakene i programmet	17
3.2 Overordnet prosjektnedbrytning	20
3.3 Programmets avhengigheter	20
3.4 Eksempel på beskrivelse av overordnede leveranser i programperioden	22
3.5 Programmets leveranser i endringstrinn 2 og endringstrinn 3	22
3.6 Våre vurderinger av prosjektnedbryttingsstrategien	23
3.7 Våre tilrådninger til prosjektnedbryttingsstrategien	23
4 Organisering og styring	25
4.1 Programmets organisering og styring	25
4.2 Organisering av programmet og politiets tjenesteområder	26
4.3 Våre vurderinger av organisering og styring	27
4.4 Innføringsstrategien	28
4.5 Våre vurderinger av innføringsstrategien	29
4.6 Våre tilrådninger til organisering, styring og innføringsstrategien	29
5 Kontraktsstrategi	30
5.1 Generell kontraktsstrategi	30
5.2 Våre vurderinger av generell kontraktsstrategi	32
5.3 Spesifikke kontraktsstrategier	32
5.4 Våre vurderinger av spesifikke kontraktsstrategier	34
5.5 Våre tilrådninger til kontraktsstrategien	34
6 Reduksjoner og forenklinger.....	36
6.1 Kutt og forenklinger ut over kuttlisten	36
6.2 Kuttlisten	39
6.3 Våre vurderinger av reduksjoner og forenklinger	40
6.4 Våre tilrådninger til reduksjoner og forenklinger	41
7 Kostnadsestimat og usikkerhetsanalyse	42

7.1	Overordnet vurdering	42
7.2	Kvalitetssikrers kostnadsestimat og usikkerhetsanalyse	49
7.3	Tiltak for reduksjon av risiko på de tre største usikkerhetsdriverne	57
7.4	Drift og vedlikeholdskostnader i og etter programperioden	58
8	Samfunnsøkonomisk analyse	61
8.1	Samfunnsøkonomisk analyse i SSD	61
8.2	Våre vurderinger av den samfunnsøkonomiske analysen	63
8.3	Oppsummering og anbefalinger til den samfunnsøkonomiske analysen	65
9	Gevinstrealiseringsplan	66
9.1	Gevinstrealiseringsplanen i SSD	66
9.2	Våre vurderinger av gevinstrealiseringsplanen	66
9.3	Våre tilrådninger til gevinstrealiseringsplanen	68
10	Tiltak for reduksjon av risiko	69
10.1	Våre vurderinger av tiltak for reduksjon av risiko	69
10.2	Våre tilrådninger til reduksjon av risiko	70
11	Suksessfaktorer og fallgruver	71
11.1	Overordnet vurdering	71
11.2	Kritiske suksessfaktorer i styringsdokumentet	71
11.3	Vår vurdering av kritiske suksessfaktorer	72
11.4	Våre tilrådninger til suksessfaktorer	72
12	Tilrådninger om styrings- og kostnadsramme	73
13	Tilrådninger samlet	74
	Vedlegg	75
	Referanser	76

Sammendrag

Hovedkonklusjoner og anbefalinger

Høsten 2025 besluttet regjeringen konsept 3,5 kriminalitetsbekjempelse og politiberedskap for helhetlig digitalisering av politiet. I KS1 prosessen ble det anbefalt at konseptet skulle gjennomføres i tre endringstrinn. Denne rapporten omhandler KS2 av forprosjekt av endringstrinn 1 for helhetlig digitalisering av politiet, som er anbefalt gjennomført over 5 år.

Vi anbefaler at endringstrinn1 av forprosjekt KS2 helhetlig digitalisering av politiet går videre til investeringsbeslutning. De grunnleggende forutsetningene for konseptvalget har ikke endret seg, og konseptvalget står fast. Konseptet vurderes som samfunnsøkonomisk lønnsomt i endringstrinn 1.

- Anbefalt styringsramme (P50) for endringstrinn 1 er [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
- Anbefalt kostnadsramme er P85 fratrukket kuttlisten, og utgjør [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

Drift og vedlikeholdskostnader i investeringsperioden (2027 – 2031) utgjør 184 MNOK inklusive mva.

Drift og vedlikeholdskostnader etter investeringsperioden (2032 og fremover) utgjør [REDACTED] [REDACTED] inklusive mva. per år. Det bør gjennomføres en avstemming av drifts – og vedlikeholdskostnader etter programperioden mot realiserbare gevinster inkludert sanering av gamle løsninger.

Nærmere om programmet og prosjektnedbrytningen

Politiet har over lang tid hatt lav grad av digitalisering, og fravær av nødvendige digitale tjenester. Dette gir ineffektive arbeidsprosesser, og dårlig beslutningsstøtte i politiets daglige arbeid. Den digitale grunnmuren til politiet har lav sikkerhet, og lav grad av skalerbarhet til å utvikle nye moderne løsninger. I tillegg har politiet over tid ikke evnet å sette digitalisering tilstrekkelig på dagsorden, noe som har hindret utvikling av nye IT løsninger. Det er godt dokumentert at politiet har behov for et betydelig digitalt løft for å kunne ivareta

samfunnsoppdraget. Løsninger som ikke er tilpasset dagens og fremtidens behov, kombinert med lav digital modenhet, svekker politiets evne til å løse oppgavene.

Programmet er inndelt i 5 hovedområder:

1. Kriminalitetsbekjempelse
2. Politiberedskap
3. Digital grunnmur
4. Data og analyse
5. Digital modenhet

Hovedområdene er videre brutt ned i tiltak med grunnkalkyler som skal gjennomføres i programperioden fordelt på årene 2027 – 2031 som vist i tabellen under:

[illegible]

De største investeringene i endringstrinn 1 er knyttet til hovedområdet digital grunnmur. Grunnkalkylen til den digitale grunnmuren utgjør [REDACTED] inklusive mva. I løpet av endringstrinn 1 skal det etableres en første versjon av en felles nasjonal plattform som muliggjør konsolidering av deler av Økokrim sin infrastruktur. Det skal også være tilrettelagt for konsolidering av utvalgte tjenester hos Kripos og politidistriktene. Den digitale grunnmuren skal

legge til rette for å bygge nye digitale løsninger, og sikkerheten skal ivareta grunnleggende krav til rammebetingelser.

Det er spesielt investeringer i skalerbar infrastruktur og IT sikkerhet som driver disse kostnadene. Grunnkalkylen for tiltakene under skalerbar infrastruktur og IT sikkerhet utgjør

██████████. Grunnkalkylen for investeringene i den digitale grunnmuren utgjør om lag ██████ av de totale investeringene i endringstrinn 1. Bakgrunnen for dette er at dagens digitale grunnmur er fragmentert, i liten grad er skalerbar for nye løsninger og har mangelfull sikkerhet. Det vil med andre ord ikke være mulig å bygge nye moderne løsninger på den gamle digitale grunnmuren.

To andre prioriterte områder i endringstrinn 1 er nye digitale løsninger innenfor kriminalitetsbekjempelse og politiberedskap. I KVU/KS1-fasen ble det dokumentert at de digitale løsningene innenfor disse to områdene er gamle, og at politiet må veksle mellom mange ulike eldre løsninger i samme arbeidsprosess. Grunnkalkylen for løsninger innenfor kriminalitetsbekjempelse og politiberedskap er henholdsvis ██████████

██████████. ██████████ i grunnkalkylen i endringstrinn 1. Prioriterte løsninger innenfor kriminalitetsbekjempelse er verktøy for forebygging, verktøy for etterretning, verktøy for etterforskning og påtale, verktøy for skjulte etterforskningsmetoder og verktøy for håndtering av spor og beslag. Prioriterte løsninger innenfor politiberedskap er operativ situasjonsforståelse, ressursadministrasjon og alarmhåndtering.

Tiltak innenfor data og analyse er en forutsetning for å bygge nye løsninger innenfor politiberedskap og kriminalitetsbekjempelse. Det skal bygges en dataplattform som samler data fra alle politiets områder, men data innenfor kriminalitetsbekjempelse og politiberedskap prioriteres i endringstrinn 1. Det skal også gjennomføres tiltak for å styrke bruken av kunstig intelligens i løsningene.

Tiltak innenfor digital modenhet har i hovedsak fokus på etterlevelse av viktige rammebetingelser som lover, forskrifter og andre viktige normative krav. I tillegg er det avsatt midler til å styrke politiets digitale modenhet.

Hvert hovedområde, som eksempelvis kriminalitetsbekjempelse, er brutt ned i mål og overordnede ambisjoner og leveranser for hvert av de to første investeringsårene. Det samme er gjort samlet sett for de tre siste årene av investeringsperioden. Det er utarbeidet relativt detaljerte avhengighetskart, hvor hvert av tiltakenes gjensidige avhengigheter er vist. En detaljert prosjektnedbrytningsstruktur kan leses i vedlegg B. Avhengighetskartene tar kun utgangspunkt i at ett tiltak er avhengig av at ett eller flere andre tiltak er påbegynt eller ferdigstilt. Det tar ikke hensyn til om det er synergier mellom tiltakene. Med synergier menes at innsatsen i ett tiltak kan reduseres hvis et annet gjennomføres. Det er åpenbart at det eksempelvis vil være synergier for deler av informasjonen som skal være innholdet i digitale løsninger innenfor kriminalitetsbekjempelse og politiberedskap. Vi anbefaler at POD spesielt vurderer disse før oppstart av programmet.

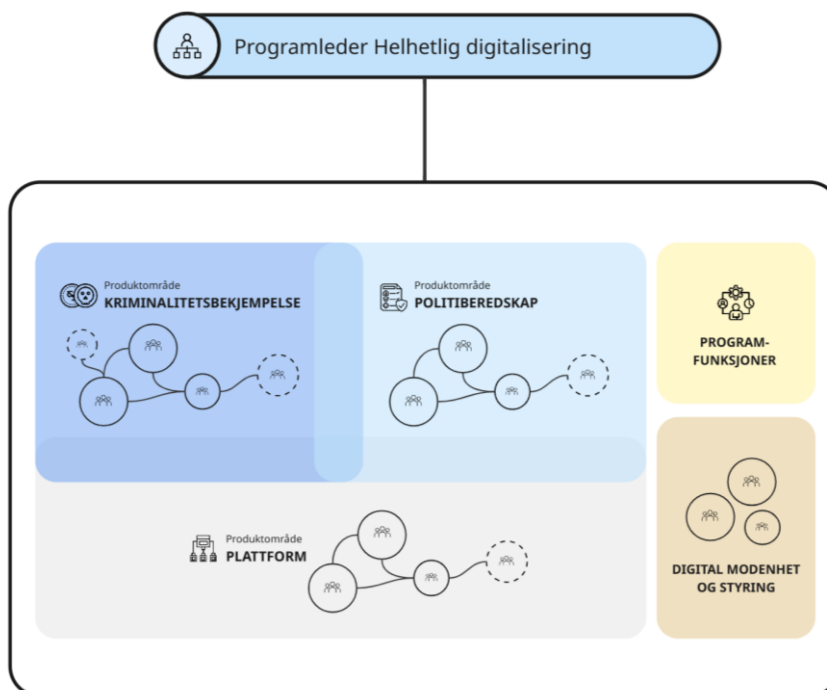
Organisering og styring

Programmet organiseres med politidirektøren som programeier og leder av programrådet. Programeier støttes av ekstern programsikrer og en operativ prosjekteier. Vi vurderer det som kritisk – gitt programmets størrelse og kompleksitet – at programeier er tilstrekkelig operativ, og at nødvendige avklaringer, prioriteringer og beslutninger tas fortløpende.

Programleder har ansvar for å lede og styre programmet, og rapporterer til programeier. Programleder støttes av en assisterende programleder og en rekke programfunksjoner.

Organiseringen innenfor programmet er vist i figuren under. Produktområdene kriminalitetsbekjempelse, politiberedskap og plattform er en del av programmet og leverer tiltakene innenfor sine områder. Tiltakene innenfor digital modenhet og styring er synliggjort som et eget område, men gjennomføring av tiltakene vil som hovedregel skje i de tre produktområdene og linjen.

De tre produktområdene er ikke etablert, og må etableres før oppstart av programmet. Det er heller ikke etablert prinsipper for nyttestyring. Dette skal være et sentralt styringsverktøy for prioriteringer i programmet. Vi legger til grunn av prinsippene for nyttestyring er klare i god tid før oppstarten av programmet.



Det har vært stilt spørsmål om produktområdene blir store sett opp mot produktområder i andre virksomheter. Svaret på det er ja, men hovedårsaken til dette er at investeringskostnadene til tiltakene knyttet til digital grunnmur, kriminalitetsbekjempelse og politiberedskap er større enn det man normalt ellers ser i andre offentlige digitaliseringsprogrammer. Årsaken til de høye investeringskostnadene skyldes politiets størrelse, og krevende utfordringsbilde på digitaliseringssiden. Spørsmålet blir derfor mer naturlig om så store produktområder er hensiktsmessig, og vil ha tilstrekkelig gjennomføringskraft. Dette er det ikke et entydig svar på, men:

- POD har et produktområde i dag – «fra hendelse til avgjort sak». Vi har fått opplyst at dette produktområdet har et budsjett i 2026 på cirka 175 MNOK og består av 14 team. Det viser at POD har erfaring med et stort produktområde i dag.
- Alle produktområdene i programmet vil på samme måte som for produktområdet «fra hendelse til avgjort sak», bestå av mange underliggende team. Disse teamene er ikke fastsatt i dag, men et eksempel kan være at det vil være team for sikkerhet og team for skalering under digital grunnmur. På samme måte vil det trolig opprettes ulike team for de ulike løsningene som skal utvikles under kriminalitetsbekjempelse og politiberedskap.

Et stort digitaliseringsprogram som dette har en stor iboende risiko. De største usikkerhetene i prosjektet som er identifisert fra usikkerhetsanalysen er leveranseorganisasjonens samlede gjennomføringskraft, eierstyring, rammebetingelser og regelendringer samt ledelse og styring. Nedenfor følger en beskrivelse av usikkerhetsdriverne, samt forslag til risikoreduserende tiltak:

Leveranseorganisasjonens samlede gjennomføringskraft omhandler usikkerhet knyttet til hvor godt leveranseorganisasjonen (PIT, POD, etaten og andre som leverer produkter og tjenester) klarer å gjennomføre oppgavene. Driveren omhandler gjennomføringsevnen til strategiske partnere og interne ressurser.

Mulige risikoreduserende tiltak:

- POD må sikre at etablering av produktområdene får tilstrekkelig prioritet, og nyttestyring og forpliktete gevinstrealiseringsplaner etableres før oppstart av programmet
- POD må sikre tilgang på kritisk kompetanse til rett tid gjennom en langsiktig ressurs- og kompetanseplan som også kan håndtere prioriteringskonflikter mellom program og linje.
- POD/PIT må sikre at overgang til ny rammeavtale høsten 2027 ikke reduserer gjennomføringskraften/ skaper forsinkelser i programmet

Eierstyring, rammebetingelser og regelendringer omhandler usikkerhet knyttet til POD og JDs utøvelse av langsiktig og god styring i henhold til behovene i programmet, samt politiske rammebetingelser og styring fra departementet. Punktet inkluderer også usikkerhet knyttet til nødvendige regelverksendringer.

Mulige risikoreduserende tiltak:

- JD må få periodiske oppdatering på programmet for å kunne vurdere programmets gjennomføringsevne og kostnadsprognoser. JD må også evne å stoppe programmet hvis avvikene blir for store.
- JD må sikre at POD får tilstrekkelig handlingsrom til styring og oppfølging av programmet. I praksis må derfor programmet være høyt/ha høyeste prioritet av både JD og POD.
- POD bør sikre fremdrift i nødvendige regelverksendringer gjennom tidlig dialog med departementet.
- Programeier må være tilstrekkelig operativ til å følge opp programmets leveranseevne. Det innebærer at programeier må forstå programmet, og hvordan det er bygd opp.
- Programeier må samtidig sikre at nødvendige avklaringer, prioriteringer og beslutninger tas fortløpende.

Ledelse og styring omhandler evne til å styre gjennomføringen og koordinere aktiviteter (linjeledelse, prosjekt/program/portefølje, produktorientering, og koordinering utover politiet). Driveren omhandler den operative styringen av programmet.

Mulige risikoreduserende tiltak:

- Programleder må ha tett styring og ledelse av programmet
- Programmet bør detaljere videre ambisjonsnivåene for det første året før oppstart av programmet. Dette vil bidra til bedre gjennomføringskraft fra 1.1.2026. Når dette arbeidet er ferdigstilt bør det samme gjøres for årene 2 – 5.
- Programleder må sikre at det etableres rapporteringsrutiner fra produktområdene til programledelsen, samt fra programledelsen til programeier og videre til departementet
- Programleder må arbeide proaktivt med risikoreduserende tiltak gjennom etablert risiko- og usikkerhetsstyring i hele programperioden.

Kontraktsstrategi, kuttliste og mulige andre kutt og forenklinger

Programmet har utformet en generell kontraktsstrategi som gir overordnede føringer for anskaffelser, og spesifikke kontraktsstrategier for enkeltanskaffelser.

Kontraktsstrategien er utformet slik at den ikke virker bindende på løsningsutformingen for tidlig, slik at mulighetene i teknologien og markedet kan utnyttes på et hensiktsmessig tidspunkt.

Grunnkalkylen for programmets kuttliste utgjør 280 MNOK inklusive mva. I tillegg har programmet arbeidet med kutt og forenklinger ut over kuttlisten. Grunnkalkylen for kutt og forenklinger ut over kuttlisten utgjør 214 MNOK inklusive mva. Totalt utgjør derfor mulighetsrommet for kutt og forenklinger 494 MNOK inklusive mva.

Samfunnsøkonomisk analyse og gevinstrealiseringsplan

Netto nåverdi for endringstrinn 1 er beregnet til 270 MNOK relativt til nullplussalternativet, men resultatet er følsomt for endringer i sentrale forutsetninger. For eksempel er netto nåverdi ikke lenger positiv hvis nullplussalternativet tillegges samme usikkerhet som tiltaksalternativet. Ved en årlig prisreduksjon på datalagring på rundt [REDACTED] som er forutsatt, faller netto nåverdi også til null.

Konklusjonen om samfunnsøkonomisk lønnsomhet hviler derfor i stor grad på de ikke-prissatte virkningene. Disse vurderes som betydelige, og det er hovedsakelig redusert kriminalitet, økt tilgjengelighet til polititjenester og styrket rettssikkerhet som gjør konklusjonen robust.

Når lønnsomheten i stor grad avhenger av at de ikke-prissatte virkningene realiseres, er gevinstrealiseringsplanen et viktig styringsverktøy. Vi vurderer at programmet sannsynligvis vil realisere akseptabel nytte, men gevinstrealiseringsplanen er ikke tilstrekkelig konkret til å fungere som operativ plan, og bør styrkes før programstart for å redusere usikkerheten.

Oppsummering av styrings – og kostnadsramme samt drift og forvaltningskostnader

Under følger en tabell som viser en oppsummering av anbefalt styringsramme og kostnadsramme. I tillegg er styringsrammen sammen med drift og forvaltningskostnader periodisert over investeringsperioden fra 2027 – 2031.

Tre viktige områder må kvitteres ut for oppstart av programmet

Vi mener det er viktig at følgende er på plass før oppstarten av programmet, og at dette følges opp av JD:

1. Det foreligger en beskrivelse av hvordan nyttestyringen skal utøves i praksis.
2. Produktområdene er etablert med ledelse og underliggende team
3. Det foreligger en forpliktende gevinstrealiseringsplan

1 Innledning

1.1 Overordnet beskrivelse av programmet: helhetlig digitalisering av politiet – endringstrinn 1

Politiet har over lang tid hatt lav grad av digitalisering, og fravær av nødvendige digitale tjenester. Dette gir ineffektive arbeidsprosesser, og dårlig beslutningsstøtte i politiets daglige arbeid. Den digitale grunnmuren til politiet har lav sikkerhet, og lav grad av skalerbarhet til å utvikle nye moderne løsninger. I tillegg har politiet over tid ikke evnet å sette digitalisering tilstrekkelig på dagsorden, noe som har hindret utvikling av nye IT løsninger. Det er godt dokumentert at politiet har behov for et betydelig digitalt løft for å kunne ivareta samfunnsoppdraget. Løsninger som ikke er tilpasset dagens og fremtidens behov, kombinert med lav digital modenhet, svekker politiets evne til å løse oppgavene. Svak sikkerhets-, data- og informasjonsforvaltning øker samtidig risikoen for å opprettholde dagens driftsnivå. Dette medfører tidkrevende arbeidsprosesser, begrenset samhandling og lav utnyttelse av informasjon. Samlet sett tydeliggjør dette behovet for et helhetlig og langsiktig digitaliseringsløft i politiet.

Dette Sentrale styringsdokumentet (SSD) for programmet «helhetlig digitalisering av politiet – trinn 1» bygger på konseptvalgutredningen (KVU) levert i juni 2025, og på ekstern kvalitetssikringsrapport (KS1) levert i september samme år. I supplerende tildelingsbrev nr. 12 av 21. oktober 2025 ga Justis- og beredskapsdepartementet Politidirektoratet mandat til å gjennomføre et forprosjekt for endringstrinn 1 av ekstern kvalitetssikrers anbefalte konsept K3.5 Kriminalitetsbekjempelse og politiberedskap. Konseptet prioriterer en sikker og skalerbar digital grunnmur med nye moderne digitale løsninger innenfor kriminalitetsbekjempelse og politiberedskap. Konseptet svarer på politiets mest sentrale digitale utfordringer. Det legger til rette for et mer effektivt og handlekraftig politi, samtidig som det understøtter målene om økt digital motstandskraft, styrket totalberedskap, mer effektiv ressursbruk og frigjøring av kapasitet. Dette gir politiet økt handlingsrom til å omprioritere ressurser mot de viktigste oppgavene i møte med et kriminalitetsbilde og et samfunn i endring.

Konseptet ble i KS1 rapporten anbefalt gjennomført over 11 år, men med tre selvstendige endringstrinn som hver skal skape varig verdi. Endringstrinn 1 er planlagt å gå over 5 år, og de to siste endringstrinnene 3 år hver. Denne KS2 rapporten omhandler kvalitetssikring av endringstrinn 1.

I løpet av endringstrinn 1 skal det etableres en første versjon av felles nasjonal plattform som muliggjør konsolidering av deler av Økokrim sin infrastruktur. Det skal også være tilrettelagt for konsolidering av utvalgte tjenester hos Kripos og politidistriktene. Den digitale grunnmuren skal ivareta grunnleggende rammebetingelser til sikkerhet og beredskap, slik at det ikke lenger skal være grunnlag for kritikk fra Riksrevisjonen på dette området.

I riksrevisjonens rapport (2023/2024) står det blant annet: «*Politiet kan ikke bli datadrevet med den digitale grunnmuren som finnes nå. Erfaringene fra Riksrevisjonens tidligere undersøkelser av politiet viser i tillegg at data i eksisterende IT-løsninger ofte kan være vanskelig tilgjengelig og ha lav kvalitet.*» *Politiets digitale grunnmur er ikke rustet til å møte trusselbildet samfunnet står*

ovenfor, og har ikke tilfredsstillende teknologiske evner til å håndtere den type angrep og sikkerhetshendelser som trusselvurderingene tilsier at politiet må være forberedt på».

To andre prioriterte områder i endringstrinn 1, er nye digitale løsninger innenfor kriminalitetsbekjempelse og politiberedskap. I KVVU-en og KS1 rapporten ble det dokumentert at de digitale løsningene innenfor disse to områdene er gamle, og politiet arbeider ineffektivt ved at de må benytte mange ulike eldre løsninger i en og samme prosess. Prioriterte løsninger innenfor kriminalitetsbekjempelse er verktøy for forebygging, verktøy for etterretning, verktøy for etterforskning og påtale, verktøy for skjulte etterforskningsmetoder og verktøy for håndtering av spor og beslag. Prioriterte løsninger innenfor politiberedskap er operativ situasjonsforståelse, ressursadministrasjon og alarmhåndtering.

1.2 Mål for programmet

1.2.1 Samfunns mål

Det er formulert følgende samfunns mål for tiltaket:

Politiet har digitale evner som gir effektiv kriminalitetsbekjempelse, beredskap og tjenesteproduksjon i takt med samfunnsutviklingen.

1.2.2 Effektmål

Tabellen under viser effektmålene for tiltaket:

Tabell 1-1 effektmål

Effektmål	Beskrivelse
E1	Politiet løser oppgaver med kvalitet basert på pålitelig og helhetlig informasjon
E2	Politiet løser oppgaver effektivt ved hjelp av digitale verktøy
E3	Politiet har tilgjengelig polititjenester gjennom høy IT-beredskap
E4	Politiets tjenester til innbyggernes og næringslivet er enkelt tilgjengelige og brukervennlige
E5	Politiet samhandler digitalt og sikkert med andre offentlig og internasjonale aktører for mer effektiv oppgaveløsning
E6	Politiet har evne til kontinuerlig digitalisering og rask omstilling i møte med nye behov og trusler

1.2.3 Resultatmål

Resultatmål for programmet med tanke på dimensjonene tid, kostnad og kvalitet samt prioriteringen av disse settes av Justis- og beredskapsdepartementet etter at sentralt styringsdokument og KS2 foreligger, og følges opp i tråd med gitte føringer. Dette er beskrevet av Justisdepartementet i supplerende tildelingsbrev 21.10.25.

1.2.4 Operative mål

I tillegg til samfunns-, effekt- og resultatmål har programmet utarbeidet operative mål for hva som skal oppnås gjennom programmet. De operative målene er inndelt i hovedområdene til programmet, og er oppsummert i tabellen under:

Tabell 1-2 SSDs operative mål

Tiltaksområde	Operative mål
Kriminalitets-bekjempelse	K1: Politiet styrker kriminalitetsbekjempelsen ved at forebygging, etterretning, etterforskning og påtale arbeider mer sammenhengende og kunnskapsbasert, med bedre tilgang til relevant informasjon, raskere etablering av beslutningsgrunnlag og mer effektiv samhandling på tvers av enheter og med samarbeidspartnere.
Politi-beredskap	P1: Politiet styrker operativ situasjonsforståelse og gjennomføringsevne ved at oppdrag håndteres mer helhetlig, med oversikt over personell, kompetanse og utstyr. Det blir bedre bruk av operative data og mer effektiv og sikker informasjonsdeling, slik at riktige ressurser settes inn på rett sted til rett tid.
Data og analyse	D1: Politiet gjør relevant informasjon tilgjengelig, delbar og anvendbar på en trygg og sikker måte. Dette fører til at politiet omsetter data til innsikt og analyse som styrker beslutningsgrunnlag og gjennomføring i etterforskning, etterretning, forebygging og politiberedskap.
Digital grunnmur	GO1: Politiet tilbyr felles nasjonal infrastruktur og plattformer som understøtter politiets samfunnsoppdrag. Den digitale grunnmuren har høy IT-sikkerhet og IT-beredskap, muliggjør sikker og effektiv informasjonsdeling, og legger til rette for raskere, mer kostnadseffektiv og sammenhengende utvikling og drift av digitale løsninger på tvers av virksomheten.
Digital modenhet og styring	M1: Politiet har organisatorisk digital modenhet hvor ansatte og ledelse har kunnskap og kompetanse som understøtter rask omstilling i møte med nye behov og trusler. Dette bidrar til tverrfaglig samarbeid og etterrettelige prosesser og tjenester, som ivaretar tilliten mellom politi og innbyggere.
Informasjonsforvaltning	I1: Politiet forvalter, tilgjengeliggjør og gjenbruker data med tilstrekkelig kvalitet, format og styring. Dette slik at informasjon kan deles og brukes effektivt, trygt og sikkert internt og i samhandling med andre offentlige etater og private aktører.
Migrering og sanering	S1: Politiet har gjennomført en kontrollert migrering, konsolidering og sanering av systemporteføljen som omfattes av programmet. Systemene er tatt i bruk på den nasjonale plattformen eller utviklet i tråd med vedtatte prinsipper. Drift og videreutvikling av systemer skjer på den nasjonale plattformen etter felles tekniske, sikkerhetsmessige og styringsmessige prinsipper, noe som gir en mer helhetlig styring og effektiv og sikker drift på tvers av politiet.

1.3 Opprinnelig investeringsanslag fremdriftsplan og avhengigheter

I KS1 prosessen ble følgende styrings – og kostnadsramme anbefalt for endringstrinn 1:

- Styringsmål (P50): 5 205 millioner 2025-kr, inkl. mva.
- Kostnadsramme (P85): 6 375 millioner 2025-kr, inkl. mva.

Endringstrinn 1 ble anbefalt gjennomført over 5 år.

I SSD har programmet oppjustert styringsrammen (P50 2026-kr, inkl. mva., mens kostnadsrammen er uendret. Det innebærer at styringsrammen er noe oppjustert, og kostnadsrammen er noe nedjustert hensyntatt prisregulering fra 2025 til 2026.

For hele programmet var tilsvarende anbefaling i KS1 prosessen:

- Styringsmål (P50): 10 088 millioner 2025-kr, inkl. mva.
- Kostnadsramme (P85): 12 355 millioner 2025-kr, inkl. mva.

Hele programmet ble anbefalt gjennomført over 11 år, hvor endringstrinn 2 og endringstrinn tre ble anbefalt gjennomført over 3 år hver.

Programmet har noen interne avhengigheter som er ivaretatt i organiseringen av programmet. Den største eksterne avhengigheten er eventuell lansering av ny nasjonal skyløsning som kan påvirke hvor politiet lagrer samfunnskritiske og beskyttelsesverdige data.

1.4 Avropet og gjennomføringen av kvalitetssikringen (KS2)

Ekstern kvalitetssikring (KS2) av nytt nasjonalt toppidrettssenter er basert på avrop fra Finansdepartementet (FIN) på Rammeavtalen om ekstern kvalitetssikring av konseptvalgutredninger og forprosjekt for store statlige investeringsprosjekter (2023). Avropet til Metier og Vista Analyse gjelder ekstern kvalitetssikring KS2 i henhold til Rammeavtalen og bilag 1, punkt 1.3 Innholdet i KS2. I avropet ligger det blant annet følgende føringer:

«Som en del av arbeidet med å vurdere risiko knyttet til kostnad, fremdrift og ytelse, jf. bilag 1 til rammeavtalen, skal EKS vurdere modningsarbeidet som pågår i direktoratet og etaten for øvrig og fremme sine vurderinger og anbefalinger.

Som en del av oppdraget skal EKS gi råd om organisering og styring, jf. bilag 1 til rammeavtalen punkt 1.3.12. I dette inngår vurderinger av Politidirektoratets plan for organisering og plan for styring av programmet underveis i gjennomføringen, og om de planlagte endringene understøtter arbeidet med helhetlig digitalisering i politiet, herunder om etaten er involvert på rett nivå».

KS2-oppgaven startet opp i uke 6 i 2026. Notat 1 ble oversendt JD og FIN den 5.3.2026, og presentert i eget møte den 12.3.2026. Presentasjon av sentrale observasjoner og kvalitetssikrers vurderinger ble gitt til oppdragsgivere og prosjektet 29. mai 2026. Sluttrapport ble levert 14. juni 2026. Kvalitetssikringsprosessen er gjennomført i samsvar med rammeavtalens krav til innhold i KS2.

Vi har spesielt sett på problemstillinger som kostnadsnivå, kostnadskontroll, kontraktsstrategi, organisering og styring samt at programmet har en god prosjektnedbrytningsstrategi.

Hvert av kapitlene i denne KS2-rapporten innledes med en kort beskrivelse av kvalitetssikrers oppgaver, slik de er beskrevet i rammeavtalen, i avropet eller statlige rundskriv. Vi gir deretter en overordnet beskrivelse og vurdering av hvordan sentralt styringsdokument og annet tilgjengeliggjort underlag ivaretar kravene i rammeavtalen og relevante statlige rundskriv. Våre overordnede vurderinger er innledningsvis i de fleste kapitler synliggjort med en skala med bruk av følgende notasjon, jf. tabellen under:

Tabell 1-3 Beskrivelse av vår vurderingsskala

Vurdering	Notasjon
Dokumentasjonen er på et tilfredsstillende nivå	
Noen mindre mangler som ikke er til hinder for KS2, men som bør utbedres	
Sentrale mangler som bør utarbeides før ev. oppstartbevilgning til prosjektet	

Kilde: Finansdepartementet: Veiledning til standardisering av rapport for KS2

Deretter gir vi våre vurderinger, konklusjoner og eventuelle tilrådninger relatert til foreliggende krav i R108/25, rammeavtalen for KS2 og andre relevante statlige rundskriv og veiledere.

2 Grunnleggende forutsetninger

I henhold til Rammeavtalen med FIN skal det som en del av KS2 prosessen vurderes om underlagsmaterialet er komplett og i tråd med føringene gitt i rundskriv R-108/25. Kvalitetssikrer skal gå gjennom den sist oppdaterte versjonen av det sentrale styringsdokumentet (SSD) og vurdere om det er tilstrekkelig grunnlag for estimeringen, tidsplanen, usikkerhetsvurderingen og den etterfølgende styringen av prosjektet. Rammeavtalen omtaler videre flere punkter som skal vurderes i forbindelse med gjennomgang av de grunnleggende forutsetninger.

Rammeavtalen omtaler videre flere punkter som skal vurderes i forbindelse med gjennomgang av de grunnleggende forutsetninger, herunder hvorvidt oppgitte samfunns mål og effektmål er presist nok angitt til å sikre operativ styring med prosjektet.

2.1 Sentralt styringsdokument (SSD)

Styringsdokumentet følger grunnstruktur og krav til innhold iht. R108/25. I tillegg til hoveddokumentet er det 12 vedlegg. Totalt sett er det et relativt omfattende beslutnings- og styringsgrunnlag. Kvalitetssikrer har påpekt noen utfordringer i det sentrale styringsdokumentet i forbindelse med oversendelsen av Notat 1 i mars 2026.

1. Basisestimatet hadde økt relativt mye uten at det forelå noen endringslogg som forklarte kostnadsendringene.
2. Styringsdokumentet hadde ikke en prosjektnedbrytningsstruktur som viste hvordan programmets ambisjoner skulle realiseres underveis i programperioden. Manglende i prosjektnedbrytningsstrukturen gjorde også at det var vanskelig å forstå innholdet i programmet.
3. Det foreslå ingen konkrete forslag til kutt og forenklinger ut over kuttlisten. Det økte risikoen i programmet ved at det ikke forelå gode prioriteringer hvis utfordringer skulle oppstå underveis.
4. Det forelå ingen detaljert gevinstrealiseringsplan som viste hvordan gevinstene skulle følges opp og tas ut.
5. Det var også mangler knyttet til organisering av styring ved at produktområder som i hovedsak skulle være operativt ansvarlig for leveransene ikke var etablert. Det er også lagt til grunn nyttestyring i programmet uten at innholdet i dette var beskrevet.

Punkt 3 – 5 er godt besvart ut gjennom tilleggsleveranser i kvalitetssikringsperioden. Men produktområder og nyttestyring må etableres før oppstart av programmet for at programmet skal kunne realisere leveranseplanen.

2.2 Våre vurderinger av det sentrale styringsdokumentet

Styringsdokumentet vurderes å omfatte de kapitler og temaer som forventes av et styringsdokument, og gir et godt grunnlag for kvalitetssikring. På flere områder fremstår styringsdokumentet gjennomarbeidet, men det er noen mangler og forbedringsområder. Mangler knyttet til endringslogg, prosjektnedbrytningsstruktur og kutt og forenklinger er svart

ut i kvalitetssikringsperioden. Men produktområder og nyttestyring må etableres før oppstart av programmet for at programmet skal kunne realisere leveranseplanen.

I tabellen under er styringsdokumentets sentrale kapitler og temaer satt opp, og det er gitt en kort vurdering sammen med grønn-gul-rød indikator på hvor komplett og modent hvert tema fremstår. En mer inngående beskrivelse og kommentarer til hvert enkelt kapittel, følger videre i dette dokumentet.

Tabell 2-1 Overordnet vurdering av SSD NNT

Tema	Merknad	Status
Sentralt styringsdokument med vedlegg		
Endringslogg		
Overordnede rammer		
Mål		
Prosjektnedbrytingsstruktur		
Organisering og styring	Produktområder som i hovedsak er operativ ansvarlig for leveransene er ikke etablert. Nyttestyring som skal gi grunnlag for prioriteringer underveis i programperioden er ikke beskrevet. Produktområdene og nyttestyring må etableres før oppstarten av programmet. Vi har lagt til grunn at dette følges opp av JD.	
Kontraktsstrategi		
Reduksjoner og forenklinger		
Kostnadsestimat og usikkerhetsanalyse		
Samfunnsøkonomisk analyse	Den samfunnsøkonomiske analysen er komplett og i hovedsak i tråd med gjeldende veiledere. De grunnleggende forutsetningene for konseptvalget har ikke endret seg og konseptet vurderes fortsatt som samfunnsøkonomisk lønnsomt i endringstrinn 1.	
Gevinstrealiseringsplan	Gevinstrealiseringsplanen er ikke tilstrekkelig konkret til å fungere som operativ plan. Flere grunnleggende komponenter av nyttestyringen mangler. Det er ikke etablert tilstrekkelig konkrete indikatorer for gevinstene. Målvordier som angir når en gevinst kan anses realisert mangler, og gevinstene er ikke fordelt i tid. Planen bør styrkes før programstart.	
Reduksjon av risiko		
Suksessfaktorer		

Kilde: Metier og Vista Analyse

2.3 Bakgrunn og rammebetingelser

Bakgrunn og rammebetingelser er godt svar ut i styringsdokumentet samt tidligere konseptvalgutredning og KS1 prosess. Det er godt dokumentert at politiet har behov for et betydelig digitalt løft for å kunne ivareta samfunnsoppdraget. Løsninger som ikke er tilpasset dagens og fremtidens behov samt lav digital modenhet, svekker politiets evne til å løse oppgavene. Svak sikkerhets-, data- og informasjonsforvaltning øker samtidig risikoen for å opprettholde dagens driftsnivå. Dette medfører tidkrevende arbeidsprosesser, begrenset samhandling og lav utnyttelse av informasjon. Samlet sett tydeliggjør dette behovet for et helhetlig og langsiktig digitaliseringsløft i politiet.

2.4 Tiltakets endringshåndtering

Endringsloggen er beskrevet i vedlegg 1. Etter tilleggsbestilling i Notat 1, vurderer vi at endringsloggen i programmet er i tråd med god praksis og R 108/25.

2.5 Forutsetninger for konseptvalg og samfunnsøkonomisk lønnsomhet

Det er gjennomført en oppdatert samfunnsøkonomisk analyse for endringstrinn 1 som i hovedsak viderefører forutsetningene fra KVV/KS1-fasen. Viktige endringer i forutsetninger gjelder prisutvikling på datalagring, som er nedjustert fra [REDACTED] årlig prisreduksjon, og et nedjustert databehov i endringstrinn 1. Metoden for estimering av prissatte nyttevirksomheter og innføringskostnader er forbedret siden KVV/KS1-fasen, og er nå forankret i de konkrete tiltakene i endringstrinn 1. Nullplussalternativet er i liten grad videreutviklet, og usikkerhetspåslaget fra KS1 er videreført.

Vår vurdering er at de grunnleggende forutsetningene for konseptvalget ikke har endret seg, og at konseptvalget står fast. Den oppdaterte samfunnsøkonomiske analysen er komplett og i hovedsak i tråd med gjeldende veiledere. Konseptet vurderes fortsatt som samfunnsøkonomisk lønnsomt i endringstrinn 1.

2.6 Våre vurderinger av grunnleggende forutsetninger

De grunnleggende forutsetningene er i hovedsak i tråd med R108/25. Vi vil gi våre anbefalinger under de kapitler der de naturlig hører hjemme fortløpende gjennom rapporten.

3 Prosjektnedbrytingsstrategien

Fra veileder nummer 1 til kvalitetssikring av konseptvalg, samt styringsunderlag og kostnadsoverslag for valgt prosjektoalternativ skal det foreligge en beskrivelse av hvordan prosjektets arbeidsomfang er delt opp i styrbare pakker. PNS-strukturen er basert på gjennomførings- og kontraktsstrategien og hva som er mest hensiktsmessig for styringen av det enkelte prosjekt, og vil derfor være prosjektspesifikk. Det anbefales generelt at strukturen er produktrettet og at i hvert fall de store kontraktene lar seg identifisere i strukturen (på et eller annet nivå).

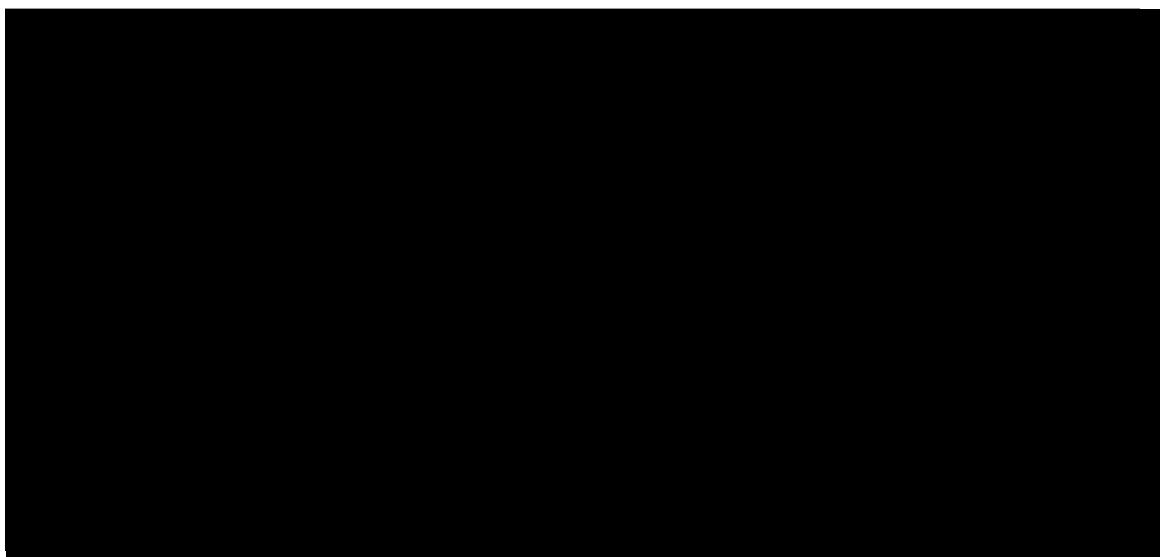
3.1 Nærmere om tiltakene i programmet

I Notat 1 påpekte vi at det manglet en god prosjektnedbrytingsstruktur som ga grunnlag for god styring og oppfølging av programmet. Dette avsnittet tar utgangspunkt i de oppdaterte leveransene fra programmet etter Notat 1.

Programmet «helhetlig digitalisering av politiet – endringstrinn 1», er brutt ned i fem hovedområder:

- Kriminalitetsbekjempelse
- Politiberedskap
- Digital grunnmur
- Data og analyse
- Digital modenhet og styring

Hvert hovedområde er brutt ned i underliggende tiltak. Dette er vist Figur 3-1 under, hvor kostnader per hovedområde og underliggende tiltak kommer frem.



Figur 3-1 Grunnkalkyleestimer per hovedområde, tiltaksgruppe/tiltak og basisestimat totalt for endringstrinn 1, millioner kroner, inkl. mva.

Kilde: Metier og Vista Analyse

Hvert tiltak er igjen brutt ned på det enkelte investeringsår i perioden 2027 – 2031. Periodiserte kostnader er gjengitt i Tabell 3-1.

De største investeringene i endringstrinn 1 er knyttet til hovedområdet digital grunnmur. Grunnkalkylen til den digitale grunnmuren utgjør [REDACTED] inklusive mva. Det er spesielt investeringer i skalerbar infrastruktur og IT sikkerhet som driver disse kostnadene. I løpet av endringstrinn 1 skal det etableres en første versjon av felles nasjonal plattform som muliggjør konsolidering av deler av Økokrim sin infrastruktur. Det skal også være tilrettelagt for konsolidering av utvalgte tjenester hos Kripos og politidistriktene.

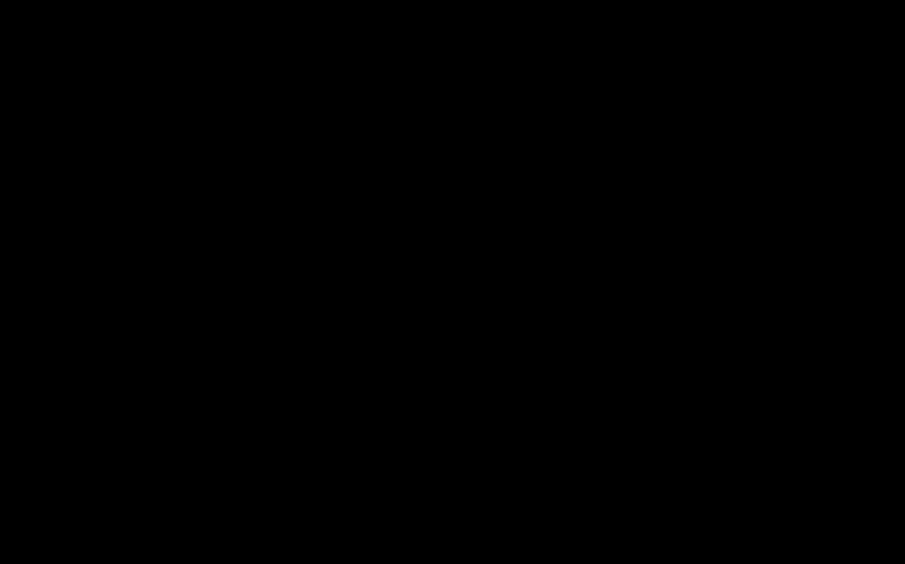
Grunnkalkylen for tiltakene under skalerbar infrastruktur og IT sikkerhet utgjør [REDACTED] inklusive mva., eller cirk [REDACTED] av de totale investeringene i den digitale grunnmuren. Investeringene i den digitale grunnmuren utgjør om lag [REDACTED] av de totale investeringene i endringstrinn 1. Bakgrunnen for dette er at dagens digitale grunnmur er fragmentert, i liten grad er skalerbar for nye løsninger, og har mangelfull sikkerhet. Det vil med andre ord ikke være mulig å bygge nye moderne løsninger på den gamle digitale grunnmuren. Blant annet skrev vi følgende i KS1 rapporten:

«Mangelfull IT-sikkerhet og -beredskap gir svak motstandskraft mot digitale trusler og redusert evne til gjenopprettelse. Den digitale grunnmuren tilrettelegger ikke for effektiv utvikling av nyttige verktøy eller for å bearbeide, forvalte og utnytte informasjon på en god måte som understøtter effektivitet og kvalitet i politiarbeidet. Dette underbygges av rapport fra Riksrevisjonen (2023/2024) hvor det blant annet står: «Politiet kan ikke bli datadrevet med den digitale grunnmuren som finnes nå. Erfaringene fra Riksrevisjonens tidligere undersøkelser av politiet viser i tillegg at data i eksisterende IT-løsninger ofte kan være vanskelig tilgjengelig og ha lav kvalitet.» Politiets digitale grunnmur er ikke rustet til å møte trusselbildet samfunnet står ovenfor, og har ikke tilfredsstillende teknologiske evner til å håndtere den type angrep og sikkerhetshendelser som trusselvurderingene tilsier at politiet må være forberedt på».

To andre prioriterte områder i endringstrinn 1 er nye digitale løsninger innenfor kriminalitetsbekjempelse og politiberedskap. I KVV/KS1-fasen ble det dokumentert at de digitale løsningene innenfor disse to områdene er gamle, og at politiet må veksle mellom mange ulike eldre løsninger i samme arbeidsprosess. Grunnkalkylen for løsninger innenfor kriminalitetsbekjempelse og politiberedskap er henholdsvis [REDACTED] inklusive mva. Til sammen utgjør dette om lag [REDACTED] av basisestimatet. Prioriterte løsninger innenfor kriminalitetsbekjempelse er verktøy for: forebygging, etterretning, etterforskning og påtale, skjulte etterforskningsmetoder og håndtering av spor og beslag. Prioriterte løsninger innenfor politiberedskap er operativ situasjonsforståelse, ressursadministrasjon og alarmhåndtering.

Tiltak innenfor data og analyse er en forutsetning for å bygge nye løsninger innenfor politiberedskap og kriminalitetsbekjempelse. Det skal bygges en dataplattform som samler data fra alle politiets områder, men data innenfor politiberedskap og kriminalitetsbekjempelse prioriteres i endringstrinn 1. Det skal også gjennomføres tiltak for å styrke bruken av kunstig intelligens i løsningene.

Tiltak innenfor styring og modning har i hovedsak fokus på etterlevelse av viktige rammebetingelser som lover, forskrifter og andre viktige normative krav. I tillegg er det avsatt midler til å styrke politiets digitale modenhet.

[illegible]

Kilde: Metier og Vista Analyse

3.2 Overordnet prosjektnedbrytning

Den overordnede prosjektnedbrytningen er basert på flere nivåer som beskrevet i Tabell 3-2 under.

Tabell 3-2 Nivådeling av prosjektnedbrytningen

Nivå	Beskrivelse mål
Nivå 1	Mål og beskrivelse av endringstrinn 1. Eksempel: i endringstrinn 1 styrkes politiets evne til kriminalitetsbekjempelse og politiberedskap gjennom en helhetlig digitalisering. Moderne digitale løsninger, styrket informasjonshåndtering og en sikker og robust digital grunnmur er sentrale for å realisere dette.
Nivå 2	Mål og beskrivelse hovedområder som kriminalitetsbekjempelse, politiberedskap, digital grunnmur, data og analyse og digital modenhet og styring. Eksempel på operativt mål innenfor kriminalitetsbekjempelse: Politiet styrker kriminalitetsbekjempelsen ved at forebygging, etterretning, etterforskning og påtale arbeider mer sammenhengende og kunnskapsbasert, med bedre tilgang til relevant informasjon, raskere etablering av beslutningsgrunnlag og mer effektiv samhandling på tvers av enheter og med samarbeidspartnere.
Nivå 3	Tiltak under hvert enkelt hovedområde. Eksempelvis vil tiltak under politiberedskap være operativ situasjonsforståelse, ressursadministrasjon og alarmhåndtering jf. Tabell 3-1
Nivå 4	Avhengigheter mellom tiltakene for år 1, år 2 og de tre siste årene samlet. Dette er beskrevet nærmere i Figur 3-2 under.
Nivå 5	Mål og overordnet beskrivelse av løsninger og tjenester for hvert år de to første årene, samt overordnet beskrivelse av løsninger og tjenester for de tre siste årene samlet. For første år er det også beskrevet overordnede mål for hovedområdene hvert tertial.

3.3 Programmets avhengigheter

Programmet har utarbeidet avhengighetskart for år 1, år 2 og de tre siste årene samlet. Eksempel for år 1 er vist i Figur 3-2 under. Øvrige avhengighetskart er gjengitt i vedlegg B.

		ÅR 1													
		Data og analyse		Digital grunnmur					Digital modenhet og styring						
	Tiltak/ grupper tiltak som har en avhengighet til et annet tiltak/ gruppe tiltak er listet opp nedover. Det tiltak/ gruppen tiltak det er en avhengighet til er listet opp bortover	H01/02 Datafangst, -berikelse og KI	H03 Analyse og innsikt	1. IT-sikkerhet	2.IT-beredskap	3.Utviklings-prosessen	4. Bruk og deling av data	5. Skalerbar infrastruktur	T1 Digital basis-kompetanse	T2 Digitalt mindset	T3 Styring av tjenesteutvikling	T4 IT-styring	T7 Regelverks-utvikling og etterlevelse	T8 Data- og informasjons-forvaltning	T9 Informasjons-sikkerhets-styring
Kriminalitets-bekjempelse	H04-1 Verktøy for forebygging (*1)														
	H04-2 Verktøy for etterretning (*2)														
	H04-3/X09 Verktøy for etterforskning og påtale (*3)														
	K02/X23 Verktøy for skjulte etterforskningsmet. (*4)														
	K05 Verktøy for håndtering av spor og beslag (*5)							T2							
Politiberedskap	O01 Operativ situasjonsforståelse (*6)							T2							
	H10 Ressursadministrasjon (*7)						T2								
	X25 Alarmhåndtering (*8)														
Data og analyse	H01/ H02 Datafangst, -berikelse og KI (*9)	N/A	T1					T2					T2	T2	
	H03 Analyse og innsikt (*10)		N/A				T1						T1	T1	
Virksomhet	X06 Sikrere kanaler (*11)														
Digital grunnmur	3. Utviklerprosessen (*12)					N/A									
	4. Bruk og deling av data (*13)						N/A	T1					T1	T1	
	5. Skalerbar infrastruktur (*14)							N/A							

Figur 3-2: Avhengighetskart for år 1

Forklaringer til avhengigheter og fargelegging er som følger:

- Grønt angir at tiltak har startet og er avhengig av et annet tiltak, men den påvirker i liten grad fremdrift og gevinstrealisering.
- Gult angir tiltak som har en avhengighet til et annet tiltak, og som i større grad påvirker fremdrift og gevinstrealisering.
- Rødt angir kritiske avhengigheter som må realiseres for at andre tiltak skal kunne videreføres uten vesentlig re-planlegging.
- Hvit er angitt dersom tiltaket ikke er startet eller er avsluttet.
- Lys grått er angitt dersom tiltak ikke har direkte avhengigheter til andre tiltak.

Eksempel: Gjennomføringen av verktøy for forebygging er avhengig av flere andre tiltak

- Under data og analyse er tiltaket avhengig av fremdriften i tiltakene datafangst, berikelse og KI, samt analyse og innsikt. Bakgrunnen for avhengigheten til disse tiltakene er at en digital løsning for forebygging av avhengig av at data er gjort tilgjengelig og kan analyseres.
- Under digital grunnmur er tiltaket avhengig av fremdriften i tiltakene IT sikkerhet, bruk og deling av data samt skalerbar infrastruktur. Det er viktig at dataene kan tilgjengeliggjøres på en sikker måte, og at grunnmuren er skalerbar for nye løsninger.
- Under digital modenhet og styring er tiltaket avhengig av fremdriften i tiltakene regelverksutvikling og etterlevelse samt data og informasjonsforvaltning. Det er viktig at dataene tilgjengeliggjøres i henhold til lover og forskrifter, og at forvaltningen av data skjer etter gjeldene rammebetingelser.

3.4 Eksempel på beskrivelse av overordnede leveranser i programperioden

Under følger noen utvalgte eksempler på leveranser i programperioden. For fullstendig oversikt over prosjektnedbrytningsstrukturen inkludert mål og avhengigheter vises det til vedlegg B.



Figur 3-3: Eksempler på leveranser i programperioden

3.5 Programmets leveranser i endringstrinn 2 og endringstrinn 3

Endringstrinn 2 og endringstrinn 3 er enda ikke detaljert med leveranseplaner. Beskrivelsen i dette avsnittet blir derfor noe overordnet, og tar utgangspunkt i om tiltak fra endringstrinn 1 videreføres, og om det gjennomføres nye tiltak i endringstrinn 2 og endringstrinn 3.

Innenfor digital grunnmur fortsetter arbeidet med sikkerhetsmodell, prosesser for gjenoppretting av data, dataplattform (data og analyse) og konsolidering. Disse tiltakene er planlagt ferdig etter endringstrinn 2. I endringstrinn 3 fortsetter programmet med tiltak innenfor graderingsnivåer og redundans (ekstra sikkerhetskopier eller linjer for å hindre tap eller svikt).

Innenfor kriminalitetsbekjempelse fortsetter programmet med ferdigstilling av løsninger som er påbegynt i endringstrinn 1. Dette gjelder tiltakene (løsningene) innenfor forebygging, etterretning, etterforskning og påtale og skjulte etterforskningsmetoder. Tiltak og løsninger innenfor håndtering av spor og beslag er planlagt ferdigstilt i endringstrinn 1. Med unntak av mobile og brukervennlige arbeidsflater skal tiltak innenfor kriminalitetsbekjempelse være ferdige i løpet av endringstrinn 2.

Innenfor politiberedskap fortsetter programmet med ferdigstilling av løsninger som er påbegynt i endringstrinn 1, herunder løsninger innenfor alarmhåndtering og operativ situasjonsforståelse. Tiltak innenfor ressursadministrasjon ferdigstilles i endringstrinn 1. Tiltak knyttet til nytt nødnett gjennomføres i endringstrinn 2 og endringstrinn 3.

Innenfor data og analyse arbeides det videre med datafangst, berikelse og KI i endringstrinn 2 og endringstrinn 3. Det samme gjelder for tiltak innenfor analyse og innsikt.

Innenfor digital modenhet fortsetter tiltak innenfor styring i tjenesteutviklingen i endringstrinn 2. Det er ingen planlagte tiltak innenfor dette området i endringstrinn 3.

3.6 Våre vurderinger av prosjektnedbrytningsstrategien

Vi støtter en gjennomføringsstrategi basert på at det leveres verdi til brukerne tidlig fremfor å gjennomføre alle tiltak på den digitale grunnmuren først. Det siste kunne vært en mulighet hvis det var ønskelig å etablere en digital grunnmur med meget høy sikkerhet før nye applikasjoner ble bygget. Men da ville det trolig gått 4 – 5 år før verdi blir levert til brukerne. En slik strategi vil heller ikke være i tråd med dagens praksis hvor det etableres nye løsninger på dagens plattform.

Vi mener prosjektnedbrytningsstrukturen er god, spesielt for de to første årene hvor det er etablert overordnende ambisjoner (løsninger) for hva som skal leveres. For det første året er det også etablert overordnede ambisjoner for hvert tertial.

Vi mener avhengigheter mellom tiltakene er godt beskrevet. Men det foreligger en svakhet i at avhengigheter kun er beskrevet i en form hvor et tiltak er avhengig av at ett eller flere andre tiltak også leveres. Det er ikke beskrevet synergier mellom tiltakene. Med synergier mener vi kostnadsbesparelser ved at ett tiltak har likheter med et annet tiltak. Vi mener det er eksempelvis er åpenbare synergier mellom informasjon som skal benyttes i digitale løsninger innenfor kriminalitetsbekjempelse og politiberedskap.

Vi mener tidsangivelsen for tiltakene er godt beskrevet. Alle tiltak er beskrevet med innhold, kostnader og når de skal leveres. Det skal derfor være enkelt for JD, POD og PIT og følge opp programmet.

3.7 Våre tilrådninger til prosjektnedbrytningsstrategien

Prosjektnedbrytningsstrategien er overordnet god og vi vurderer den som mer detaljert enn det som er normalt i digitaliseringsprogrammer. Vi mener også det er nødvendig gitt programmets størrelse og risiko. På bakgrunn av det, anbefaler vi har det arbeides videre med å:

1. Konkretisere tiltakene for de første året ytterligere før oppstarten av programmet. Hvis dette gjennomføres, vil det bidra til god gjennomføringsevne fra oppstarten av programmet

2. Identifisere synergier, spesielt mellom kriminalitetsbekjempelse og politiberedskap. Det finnes åpenbare synergier i dataene som skal benyttes i de digitale løsningene i de to hovedområdene. Dette kan gi mulige kostnadsbesparelser
3. Konkretisere tiltakene for år 2 - 5 med samme argumentasjon som under kulepunkt 1. Men dette arbeidet bør startes etter at oppfølging av anbefalingene i kulepunkt 1 og kulepunkt 2 er gjennomført.

Tabell 3-3 Tilrådninger til prosjektnedbrytningsstrategien

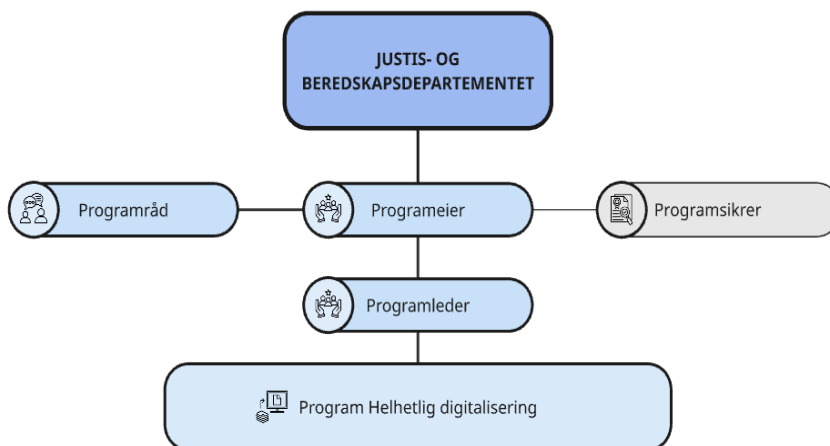
Nr.	Tilrådninger
3-1	Vi anbefaler at tiltakene for det første året konkretiseres ytterligere, og er ferdig konkretisert før eventuell oppstart av programmet 1.1.2027. Dette vil gi programmet nødvendig gjennomføringskraft i oppstartsfasen.
3-2	Vi anbefaler at programmet identifiserer (åpenbare) synergier mellom tiltakene – spesielt innenfor kriminalitetsbekjempelse og politiberedskap - før oppstart av programmet.
3-3	Vi anbefaler at tiltakene for år 2 – 5 konkretiseres ytterligere (etter at anbefalte punkter over er gjennomført).

4 Organisering og styring

I henhold til Rammeavtalen med FIN skal kvalitetssikrer blant annet: Tilrå hvordan prosjektet bør organiseres og styres for å kunne realiseres på en mest mulig kostnadseffektiv måte, og innenfor den anbefalte kostnadsrammen inkludert avsetning for usikkerhet. Det skal etterprøves om føringer fra valgt kontraktsstrategi, og kontraktens mekanismer gjenspeiles i prosjektets organisasjonsstruktur. I denne sammenheng bør en komme tilbake til overordnede muligheter, trusler og strategivalg. For prosjekter med særlig store styringsutfordringer skal det vurderes om det er behov for særskilte tiltak for å styrke styringen eller tilpasse innretningen av styringsstrukturen. Leverandøren skal gi tilråding om et styringsregime som gir best mulige insitamenter i retning av et mål om å bruke så lite av avsetningen for usikkerhet som mulig. Dette kapitlet omfatter våre vurderinger og anbefalinger knyttet til organisering og styring av prosjektet. Her vurderer vi også om innretningen av prosjektet er fleksibelt nok til å kunne håndtere et eventuelt endret omfang av prosjektet på et senere tidspunkt.

4.1 Programnets organisering og styring

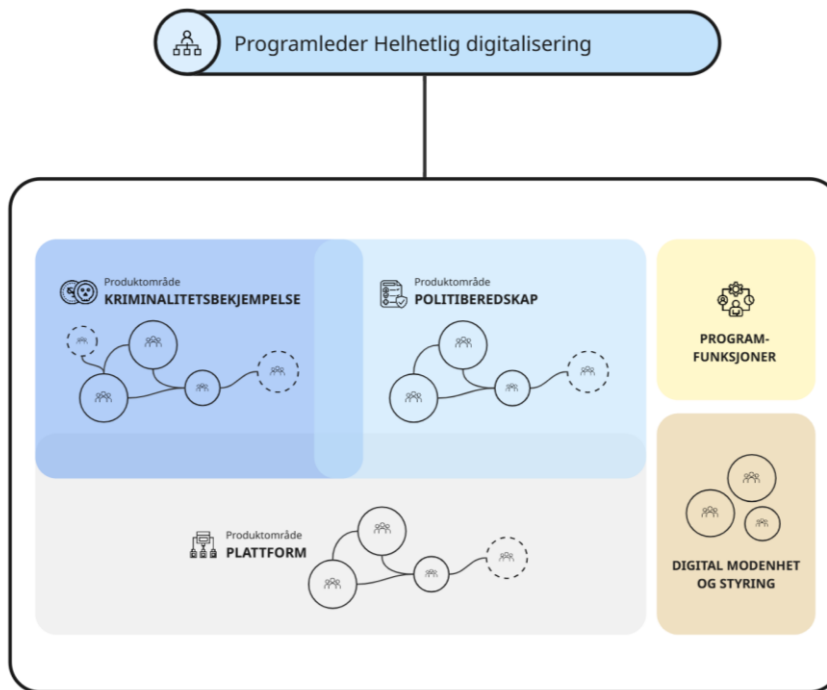
Den overordnede organiseringen av programmet vises i Figur 4-1 under. Programmet organiseres med politidirektøren som programeier og leder av programrådet. Programeier støttes av ekstern programsikrer og en operativ prosjekteier. Den operative prosjekteieren fremkommer ikke av organisasjonskartet i det sentrale styringsdokumentet, og blir av politidirektøren benevnt som programdirektør. Programleder har ansvar for å lede og styre programmet, og rapporterer til programeier. Programleder støttes av en assisterende programleder og en rekke programfunksjoner.



Figur 4-1 Overordnet organisering og styring av programmet

Organiseringen innenfor programmet er vist i Figur 4-2 under. Produktområdene kriminalitetsbekjempelse, politiberedskap og plattform er en del av programmet og leverer tiltakene innenfor sine områder. De tre produktområdene er ikke etablert, og må etableres før oppstart av programmet. Det er heller ikke etablert prinsipper for nyttestyring. Dette skal være et sentralt styringsverktøy for prioriteringer i programmet. Vi legger til grunn at prinsippene for nyttestyring er klare i god tid før oppstarten av programmet.

Tiltakene for digital modenhet og styring er synliggjort som et eget område, men gjennomføring av tiltakene vil som hovedregel skje i de tre produktområdene og linjen.



Figur 4-2 Organisering innenfor programmet

Det har vært stilt spørsmål om produktområdene blir store sett opp mot produktområder i andre virksomheter. Svaret på det er ja, men hovedårsaken til dette er at investeringskostnadene til tiltakene knyttet til digital grunnmur, kriminalitetsbekjempelse og politiberedskap i hovedsak er større enn det man ellers ser i andre offentlige digitaliseringsprogrammer. Årsaken til de høye investeringskostnadene skyldes politiets størrelse, og krevende utfordringsbilde på digitaliseringssiden. Spørsmålet blir derfor mer naturlig om så store produktområder er hensiktsmessig, og vil ha tilstrekkelig gjennomføringskraft. Dette er det ikke et entydig svar på, men:

- POD har et produktområde i dag – «fra hendelse til avgjort sak». Vi har fått opplyst at dette produktområdet har et budsjett for 2026 på cirka 175 MNOK og består av 14 team. Det viser at POD har erfaring med et stort produktområde i dag.
- Alle produktområdene i programmet vil på samme måte som for produktområdet «fra hendelse til avgjort sak», bestå av mange underliggende team. Disse teamene er ikke fastsatt i dag, men et eksempel kan være at det vil være team for sikkerhet og team for skalering under digital grunnmur. På samme måte vil det trolig opprettes ulike team for de ulike løsningene som skal utvikles under kriminalitetsbekjempelse og politiberedskap.

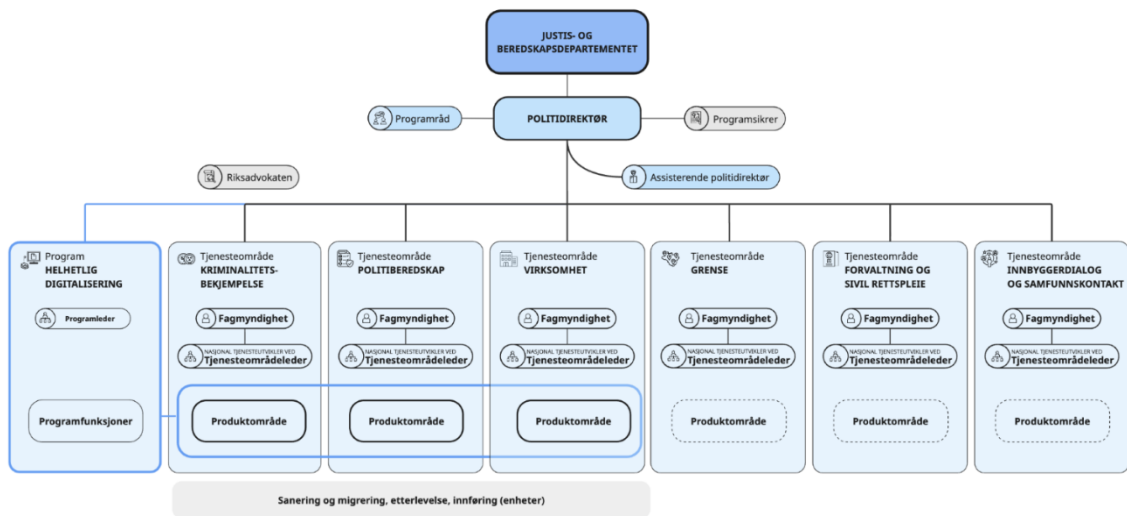
4.2 Organisering av programmet og politiets tjenesteområder

Programmet inngår i politiets utviklingsportefølje og gjennomføres parallelt med øvrige utviklingsinitiativ og løpende drift. Programmet vil følge ordinær porteføljestyling og

rapportering. Før programmet starter, innfører politiet modell for tjenesteutvikling (MTU), som skal koble faglig og digital utvikling innenfor seks nasjonale tjenesteområder. Dette er vist i Figur 4-3 under. Produktområdene som etableres gjennom programmet, vil ha organisatorisk tilhørighet i sine respektive tjenesteområder. Dette gjelder produktområdene kriminalitetsbekjempelse, politiberedskap og plattform. Produktområdeledere for disse produktområdene rapporterer til programleder.

Tjenesteområdeleder vil i kontekst av programmet ha ansvar for faglige beslutninger, prioritering av hvor programmet skal gjennomføre innsikts- og utprøvingsarbeid, bemanning av fagressurser til programmet, kommunikasjon, endring og innføring i enhetene.

En suksessfaktor for programmet er at det etableres en helhetlig tilnærming til kapasitetsstyring på tvers av initiativene i porteføljen.



Figur 4-3 Organisering av programmet koblet opp mot modell for tjenesteutvikling

4.3 Våre vurderinger av organisering og styring

Med politidirektøren som programeier har programmet riktig organisatorisk forankring. Programeierfunksjonen er styrket gjennom etablering av et programråd bestående av deler av politidirektørens ledergruppe supplert med representasjon fra distrikt og særorgan. Etter vår vurdering legger dette til rette for nødvendig lederforankring, beslutningskraft og løpende styring av programmet. Vi vurderer det som kritisk – gitt programmet størrelse og kompleksitet – at programeier er tilstrekkelig operativ, og at nødvendige avklaringer, prioriteringer og beslutninger tas fortløpende.

Vi er positive til at programmet organiseres med produktområder, og mener dette er i tråd med god praksis innenfor smidig utvikling i digitaliseringsprogrammer. Produktområdene er store, men POD har erfaring med et stort produktområde – «fra hendelse til avgjort sak» i dag.

Produktområdet fra hendelse til avgjort sak, arbeider med utfasing av løsninger innenfor politiberedskap og kriminalitetsbekjempelse. De lager også noen erstatningsløsninger innenfor disse områdene. Vi har fått opplyst at en del av dette produktområde vil inngå i produktområder i programmet. Dette mener vi er fornuftig. Vi stiller også spørsmål ved om avhengighetene til programmet er så store at hele produktområdet bør inngå i programmet.

Det har vi ikke et entydig svar på, og vi er kjent med at det vurderes ekstern kvalitetssikring av dette produktområdet. Før denne eventuelt er gjennomført, er det vanskelig å gi et klart svar på om hele produktområde bør inngå i programmet.

Det er positivt at politiet innfører MTU, da dette gir felles metodikk og begrepsbruk på tvers av program og linje, som gjør det lettere å samhandle når leveranser må løses på tvers. En risiko med innføring av ny metodikk er imidlertid at organisasjonen i en periode bruker betydelig kapasitet på kompetansebygging som går på bekostning av gjennomføringskraft. Dette er særlig kritisk i en oppstartsfase der gjennomføringskapasiteten allerede vil være under press.

Det sentrale styringsdokumentet beskriver at programmet skal legge til grunn nyttestyring ved prioriteringer av innhold i programmet. I praksis betyr det at leveranser som gir mest verdi prioriteres, og at avhengigheter mellom leveranser styres på en god måte. Under kapittel 3 prosjektnedbrytningsstrategi ble det vist at leveranser er lagt ut i tid, og det er etablert avhengighetskart som viser leveransenes gjensidige avhengigheter. Avhengighetskartene viser også hvor kritiske disse avhengighetene er. Vi vurderer at dette gir et godt grunnlag for styring og oppfølging av programmet – gitt at alt går etter planen. Men programmet vil oppleve avvik fra plan. Når ikke nyttestyring er etablert, er det vanskelig å se hvordan programmet skal prioritere utover det som ligger i leveranseplanene og avhengighetskartene. Da må programmet prioritere det som gir mest verdi. Dette er ikke beskrevet i styringsdokumentet, da nyttestyring ikke er etablert.

Etter tilleggsbestillingen om kutt og forenklinger måtte programmet prioritere bort leveranser i endringstrinn 1 basert på forventet verdi. Dette er i praksis nyttestyring. Programmet vil trolig møte avvik og utfordringer som ikke er tatt høyde for i arbeidet med kutt og forenklinger. Da må produktområdene forholde seg til prioriteringer fra programledelsen. Hva disse prioriteringene er – ut over nyttestyring som ikke er etablert – er ikke beskrevet i styringsdokumentet.

4.4 Innføringsstrategien

I styringsdokumentet og vedlegg 9 er det beskrevet en relativt overordnet innføringsstrategi for programmet.

Målet for innføringen av nye digitale løsninger er:

1. Forberede etaten og skape motivasjon for endring. Dette innebærer å etablere en felles forståelse for endringene som kommer, og hvilken verdi de gir for politiet. Det er også viktig å tydeliggjøre hvordan denne digitaliseringen støtter opp under etatens samfunnsoppdrag.
2. Sikre eierskap og støtte fra ledere og medarbeidere. Gjennom systematisk involvering, innsiktsarbeid, faglig medvirkning og tydelig, tilpasset kommunikasjon skal ledere og medarbeidere oppleve endringene som relevante og verdiskapende. Dette skal bidra til forankring, eierskap og motivasjon for å ta nye løsninger i bruk.
3. Brukerne er satt i stand til å jobbe effektivt med nye digitale verktøy. Legge til rette for at ansatte kan omsette kunnskap til praksis i arbeidshverdagen, ved å tilby støtte, veiledning og tilpassede innføringsløp som gir trygghet i endringen, og samtidig sikre at etaten har nødvendig kompetanse til å ta i bruk nye løsninger og arbeidsprosesser.

Innføring omfatter aktiviteter som kommunikasjon, nødvendig opplæring og veiledning, justering av arbeidsprosesser, rutiner og praksis, samt oppfølging av at nye løsninger og ny funksjonalitet faktisk tas i bruk som forutsatt.

4.5 Våre vurderinger av innføringsstrategien

Innføringsstrategien er for overordnet for et så stort digitaliseringsprogram som dette. Ansvar for innføringen av nye løsninger fremstår som noe fragmentert da det ikke foreligger en sentral plan for arbeidet. Det bør lages en felles innføringsplan for programmet slik at mottak av leveransene er styrt sentralt.

Innføringsstrategien for nye løsninger bør konkretiseres ved å tydeliggjøre ansvar for blant annet mottak av løsningene, opplæring og kommunikasjon.

4.6 Våre tilrådninger til organisering, styring og innføringsstrategien

Tabell 4-1 Tilrådninger organisering, styring og innføring

Nr.	Tilrådninger
4-1	Det er viktig at arbeidet med den praktiske implementeringen av organiseringen av programmet får tilstrekkelig prioritet i POD, spesielt etablering av produktområdene.
4-2	Beskrivelser av nyttestyring og operasjonalisering av dette må være på plass før oppstart av programmet.
4-3	POD bør vurdere om produktområde fra «hendelse til avgjort sak» skal inngå i programmet. Som minimum bør eventuelle avhengigheter koordineres og besluttet av programmet.
4-4	Det må lages en felles innføringsplan for programmet slik at mottak av leveransene er styrt sentralt.
4-5	Innføringsstrategien for nye løsninger bør konkretiseres ytterligere ved å tydeliggjøre ansvar for blant annet mottak av løsningene, opplæring og kommunikasjon.

Kilde: Metier og Vista Analyse

5 Kontraktsstrategi

Iht. rammeavtalen skal kvalitetssikrer vurdere om kontraktsstrategien er utarbeidet i tråd med fastsatte krav og om det er de mest relevante kontraktstrukturer og kontraktstyper som er vurdert gitt egenskaper ved prosjektet. Vurderingene må være forankret i gjennomføringsstrategien. Det skal vurderes om den foreslåtte kontraktsstrategien bør legges til grunn for prosjektgjennomføringen eller om andre kontraktsstrategier bør velges.

Iht. Finansdepartementets veileder for digitaliseringsprosjekter fremheves to særlig viktige forhold knyttet til endringstakt og omskiftelighet i teknologi:

- *Kontraktsstrategien må ikke virke bindende på løsningsutforming for tidlig (det må være mulig å utnytte mulighetene i teknologien)*
- *Tidliginvolvering av markedet kan bidra til mer treffsikkerhet rundt løsning og tilhørende kostnadsestimering*

5.1 Generell kontraktsstrategi

Programmet har utformet kontraktsstrategien i en generell kontraktsstrategi som gir overordnede føringer for anskaffelser, og spesifikke kontraktsstrategier for enkeltanskaffelser. Den generelle kontraktsstrategien redegjør også for særskilte krav i politiet og krav til sikkerhet.

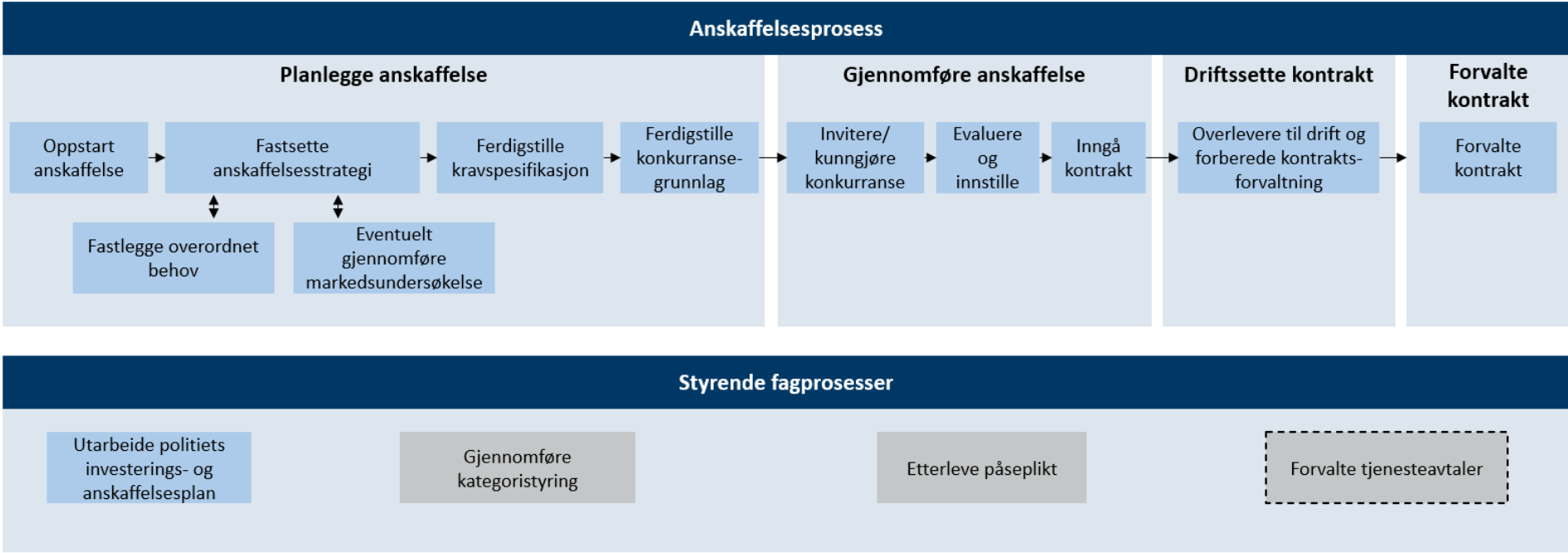
Kontraktsstrategien er utformet slik at den ikke virker bindende på løsningsutformingen for tidlig, slik at mulighetene i teknologien og markedet kan utnyttes på et hensiktsmessig tidspunkt. Dette er særlig relevant gitt at endringstrinn 1 har en gjennomføringshorisont på fem år, og at både teknologi og marked vil utvikle seg i takt med gjennomføringen.

Den generelle kontraktsstrategien er forankret i et omfattende rammeverk av lover, forskrifter og interne styringsdokumenter. Sentrale rammebetingelser inkluderer lov og forskrift om offentlige anskaffelser, arbeidsmiljøloven, statsansatteloven og sikkerhetsloven. I tillegg er kontraktsstrategien underlagt politiets egne styrende dokumenter, herunder nasjonal policy for IT-sourcing, nasjonal policy for informasjonsteknologi, policy for sikkerhet og nasjonal instruks for digital sikkerhet.

Politiets nasjonale policy for IT-sourcing fastslår at valg av sourcingsmodell skal støtte politiets samfunnsoppdrag gjennom hensiktsmessige, sikre og effektive leveranser. Politiet skal som hovedregel ha eierskap til og utvikle IT-tjenester som understøtter kjernevirksomheten, mens støtte- og generiske løsninger som hovedregel skal kjøpes i markedet. Prinsippene skal bidra til å oppnå effektmålene for IT-sourcing, herunder økt digital sikkerhet, økt beredskapsevne og kostnadseffektivitet.

Sikkerhet er fremhevet som et kjernekrav i alle leverandøravtaler og kontrakter. Programmet vil ha behov for arbeidskraft og leverandører som kan levere kapasitet etter kravene i sikkerhetsloven. Det stilles krav til sikkerhetsstyring, regelmessige sikkerhetsrevisjoner og dokumentasjon på at data håndteres forskriftsmessig.

Anskaffelsesprosessen forvaltes av Politiets fellestjenester (PFT), og er standardisert i fire hovedfaser illustrert i Figur 5-1 under fra SSD.



Figur 5-1 Politiets anskaffelsesprosess

5.2 Våre vurderinger av generell kontraktsstrategi

Kontraktsstrategiens inndeling i en generell strategi og spesifikke strategier er i hovedsak i henhold til gjeldende veiledere. Programmet har valgt en hovedmodell for anskaffelser som er hensiktsmessig i forhold til programmets egenart og omfang. Modellen gir fleksibilitet til å tilpasse kontraktsstrategien til hva som er hensiktsmessig for det enkelte anskaffelsesbehovet.

Vi vurderer at den generelle kontraktsstrategien i tilstrekkelig grad adresserer det første av disse hensynene gjennom prinsippet om at løsningsutformingen ikke skal bindes for tidlig. Det er imidlertid ikke redegjort eksplisitt for hvordan tidlig involvering av markedet er planlagt ivaretatt i programmets anskaffelsesprosess, og dette bør konkretiseres i de spesifikke kontraktstrategiene.

Forankringen i politiets IT-sourcingpolicy er hensiktsmessig. Prinsippet om løse koblinger mellom løsninger og systemer bidrar til å redusere innlåsing av leverandører, og legger til rette for at flere leverandører kan delta i konkurransen. Politiets nåværende plattformer og sikkerhetsmodell gjør det krevende å sette ut en større portefølje av løsninger tidlig i programmet. Dette innebærer at ambisjoner for sourcing i praksis vil være begrenset i endringstrinn 1, og at kontraktsstrategien i stor grad vil være basert på egenutvikling med innleie av konsulenter. Dette kunne vært tydeligere beskrevet eller problematisert i kontraktsstrategien.

Sikkerhetskravene som er innarbeidet i kontraktsstrategien er omfattende og nødvendige gitt politiets krav til ivaretagelse av grunnleggende nasjonale funksjoner. Vi vurderer at den eksplisitte forankringen i sikkerhetsloven og politiets egne styringsdokumenter gir et godt grunnlag for leverandørstyring på dette området.

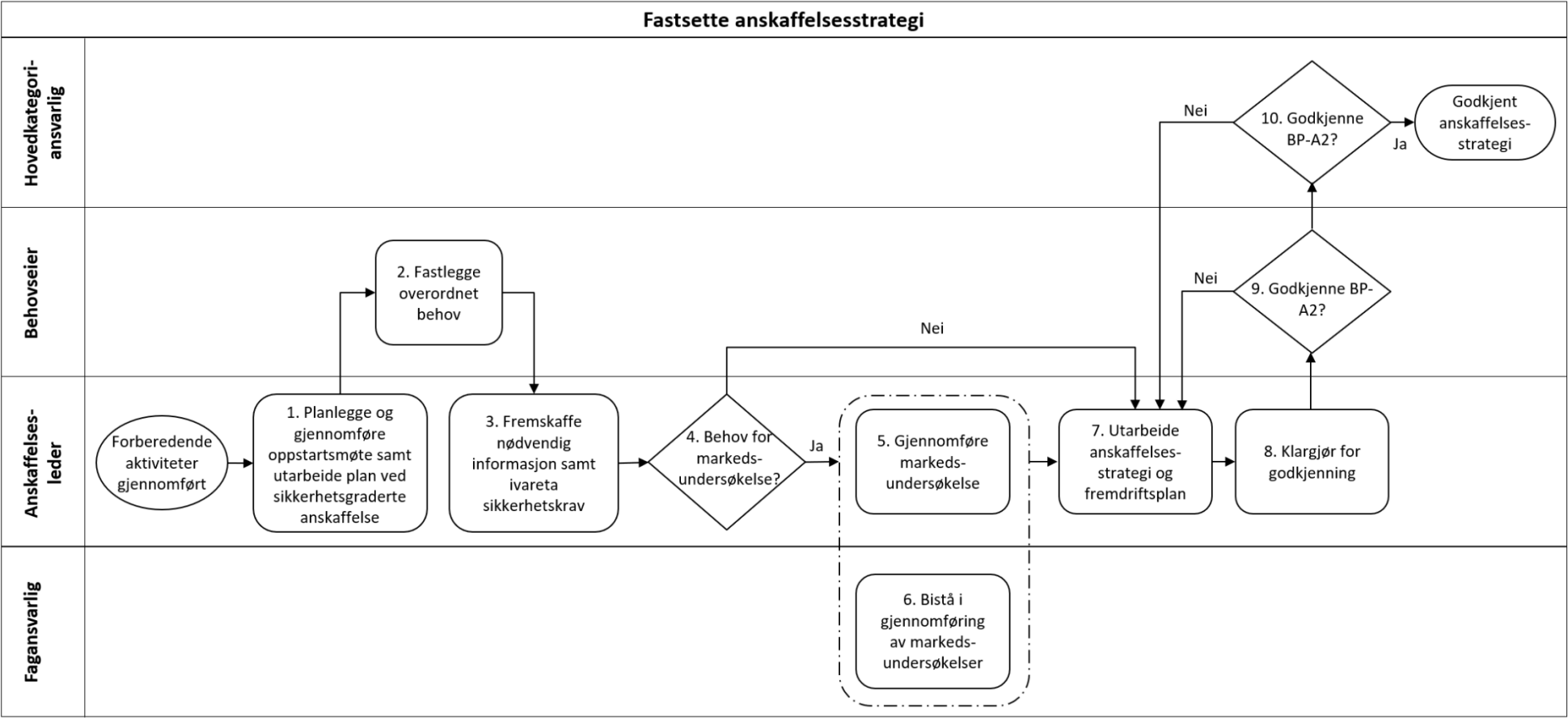
5.3 Spesifikke kontraktsstrategier

Det er stor bredde og variasjon i behovene i programmet. Der det blir aktuelt å gjennomføre anskaffelser, vil det utarbeides spesifikke kontraktsstrategier som regulerer forhold som gjelder den enkeltstående anskaffelsen. Politiet benytter normalt statens standardavtaler (SSA) eller tilpassede versjoner av disse, og valg av avtaleform vurderes ut fra hva som skal anskaffes og hvordan kontraktsforholdet skal innrettes.

R-108/25 stiller krav om at det skal utarbeides minst to prinsipielt ulike kontraktsstrategier for hvert tiltak, men gir samtidig unntak for prosjekter etter sikkerhetsloven og enkelte forsvarssaker. Kravet om to prinsipielt ulike kontraktsstrategier er ikke gjennomført i forprosjektet. Begrunnelsen er at vurderinger av egenutvikling opp mot tjenestekjøp må gjøres for hvert av tiltakene som en del av produktutviklingen, og at kravet vil ivaretas ved at ulike måter å innrette kontraktsforholdet på vurderes når de faktiske anskaffelsene identifiseres i løpet av programmet.

Programmet har redegjort for eksisterende avtaler og behov, og det er etablert en dedikert rolle i programfunksjonen med ansvar for alle anskaffelser som er nødvendig for å realisere tiltakene.

I alle spesifikke kontraktsløp benyttes anskaffelsesprosessen som er beskrevet i delkapittel 5.1. En delprosess i denne er å fastsette anskaffelsesstrategi, illustrert i Figur 5-2 fra SSD.



Figur 5-2 Illustrasjon av prosess for å fastsette anskaffelsesstrategi

5.4 Våre vurderinger av spesifikke kontraktsstrategier

Med den valgte gjennomføringsstrategien er det ikke hensiktsmessig å utarbeide flere ulike kontraktsstrategier på nåværende tidspunkt. Dette er i tråd med unntaket i R-108/25 for prosjekter etter sikkerhetsloven, og sikrer at løsningsutformingen ikke bindes for tidlig i tråd med Finansdepartementets veileder for digitaliseringsprosjekter. Beskrivelsen av eksisterende avtaler og behov, herunder behov som ikke dekkes i eksisterende avtaler, bidrar til å redusere risiko i oppstarten og gjennomføringen av programmet.

Programmet har redegjort for et bredt spekter av SSA-avtaletyper og kriterier for valg mellom disse. Vi vurderer dette som et godt utgangspunkt. Det er imidlertid en risiko for at programmet i praksis vil avgrense bruken av oppdragskjøp og tjenestekjøp, med større ansvar og risiko for leverandørene, til implementering av hylleware og avgrensede skytjenester. Det fremgår ikke tilstrekkelig tydelig av SSD hvordan relevante smidige kontraktstandarder, særlig SSA-S, planlegges benyttet til å gi leverandørene større ansvar og risiko i tilfeller der spesifikasjonsnivået er lavt og det er betydelige avhengigheter til politiets egne komponenter. Dette er et område programmet bør konkretisere ytterligere.

Programmet erkjenner selv at politiets nåværende plattformer og sikkerhetsmodell begrenser muligheten for å sette ut en større portefølje av løsninger tidlig i programmet. Dette innebærer at kontraktsstrategien i endringstrinn 1 i stor grad vil basere seg på egenutvikling med konsulent innleie, noe som gir begrenset overføring av risiko og ansvar til leverandørene. Vi vurderer dette som realistisk gitt forutsetningene, men mener programmet bør redegjøre tydeligere for når og under hvilke forutsetninger en mer markedsorientert kontraktsstrategi kan tas i bruk i løpet av programperioden.

Tidliginvolvering av markedet er ikke tilstrekkelig konkretisert. Finansdepartementets veileder fremhever eksplisitt at tidliginvolvering kan bidra til mer treffsikkerhet rundt løsning og kostnadsestimering. SSD beskriver at tidlig involvering av leverandører skal vurderes i det enkelte anskaffelsesløp, men det foreligger ingen overordnet plan for hvordan dette skal gjennomføres systematisk.

5.5 Våre tilrådninger til kontraktsstrategien

Kontraktsstrategien er i hovedsak i samsvar med retningslinjene som følger av Finansdepartementets rundskriv R-108/25 med tilhørende veiledere. Programmet har utformet en kontraktsstrategi som er hensiktsmessig gitt programmets egenart, omfang og gjennomføringsmodell, og som i tilstrekkelig grad ivaretar hensynet til ikke å binde løsningsutformingen for tidlig.

Vi gjør oppmerksom på at kontraktsstrategien på enkelte punkter bør konkretiseres gjennom programperioden. Dette gjelder særlig tidlig involvering av markedet og hvordan smidige kontraktstandarder, særlig SSA-S, skal benyttes når spesifikasjonsnivået er lavt. Programmet bør også avklare når og under hvilke forutsetninger en mer markedsorientert tilnærming kan tas i bruk.

Tabell 5-1 Tilrådninger mht. videre oppfølging av valgt kontraktsstrategi

Nr.	Tilrådninger
5-1	Programmet bør etablere en plan for nyanskaffelse/forlengelse av eksisterende avtaler når disse løper ut gjennom programperioden.
5-2	Politiet bør søke å benytte statlige rammeavtaler for skybaserte infrastruktur- og plattformtjenester som er tilgjengelig gjennom markedsplassen for skytjenester. Særlig med tanke på tilgrensende prosjekter i eksempelvis NSM og Forsvaret.

Kilde: Metier og Vista Analyse

6 Reduksjoner og forenklinger

I henhold til Rammeavtalen med FIN skal vi som kvalitetssikrer blant annet: Foreta en særskilt analyse av potensialet for ytterligere forenklinger og reduksjoner, som grunnlag for å lage en kuttliste. Dette kan være tiltak som isolert sett ikke er ønskelige, og som det i utgangspunktet ikke tas sikte på å realisere, men som, om nødvendig, kan gjennomføres. Det kan være tiltak som har negative konsekvenser for innhold og/eller fremdrift, men som ikke på avgjørende måte truer den grunnleggende funksjonalitet som er forutsatt eller et eventuelt kritisk ferdigstillelsestidspunkt.

I Notat 1 påpekte vi at det i liten grad var arbeidet med reduksjoner og forenklinger. Det forelå en kuttliste, men ut over det hadde ikke programmet et styringsverktøy for prioriteringer hvis kuttlisten ikke var tilstrekkelig.

Vi påpekte at dette var spesielt uheldig sett i lys av at basisestimatet hadde økt med [REDAKERT] inklusive mva. fra KS1 prosessen. Vi mente allerede at styringsrammen og kostnadsrammen i KS1 prosessen innebar en betydelig risiko. Programmets økning av basisestimatet kombinert med vesentlig redusert usikkerhetsavsetning, medførte at vi vurderte risikoen i programmet som for høy uten ytterlige potensial for reduksjoner og forenklinger. I tillegg mente vi at et ytterlige arbeid med reduksjoner og forenklinger ville gi et bidrag til planlagt nyttestyring som ikke er implementert.

6.1 Kutt og forenklinger ut over kuttlisten

Gjennom kvalitetssikringsprosessen har prosjektet utarbeidet en liste over mulige reduksjoner og forenklinger som ikke er inkludert i kuttlisten og styringsdokumentet. I arbeidet med identifisering av reduksjoner og forenklinger er det forutsatt at:

- endringstrinn 1 fortsatt skal skape nytte innenfor kjerneområdene kriminalitetsbekjempelse og politiberedskap
- endringstrinn 1 fortsatt skal kunne avsluttes med selvstendig verdi
- rammebetingelser overholdes
- kapasitet på team som er i fart i 2026 ikke tas ned dersom de måtte bli bemannet opp igjen på et senere tidspunkt

Reduksjoner og forenklinger i endringstrinn 1 fører til reduserte kostnader i endringstrinn 1. Kostnadene overføres enten til senere endringstrinn, eller utgår i sin helhet fra konseptet. Det har blitt identifisert reduksjoner og forenklinger for alle hovedområder. Videre har identifiserte forenklinger og reduksjoner blitt kategorisert og prioritert basert på nyttekonsekvens sett opp mot mulig besparelse av basiskostnaden som vist i Tabell 6-1 under:

Tabell 6-1 Prioritering av reduksjoner og forenklinger

Prioritet	Nyttekonsekvens sett i forhold til kostnadsreduksjonen
Prioritet 1	Lav negativ
Prioritet 2	Lav til medium negativ
Prioritet 3	Medium til høy negativ
Prioritet 4	Høy negativ

Tabell 6-2 under oppsummerer identifiserte reduksjoner og forenklinger per hovedområde, og viser mulig kostnadsreduksjon i grunnkalkylen for endringstrinn 1 på cirka [redacted] inklusive mva.

Tabell 6-2 Reduksjoner og forenklinger per område, millioner kroner, inkl. mva.

Mulig redusert kostnad endringstrinn 1, grunnkalkyle	Pri 1	Pri 2	Pri 3	Pri 4	Totalt
[redacted]					

Kilde: Metier og Vista Analyse, basert på underlag fra forprosjektet



Endringene er beskrevet i Tabell 6-3 under. Gjenstående forenklinger og reduksjoner på cirka [redacted] inklusive mva. vil kunne være et grunnlag for prioriteringer etter programoppstart.

Tabell 6-3 Reduksjoner og forenklinger medtatt i vårt estimat, millioner kroner, inkl. mva.

Hovedområde (tiltaksområde)	Beskrivelse og rasjonale for endring	Endring	
		Ressurser (årsverk)	Grunnkalkyle inkl. mva.
Modenhet (Kompetanse og mindset)	Tiltak knyttet til digital kompetanse og tankesett (T1 – T3) utgår delvis. Tiltakene var utformet for å støtte politiet i å utvikle digital modenhet på en strukturert måte gjennom tilgjengeliggjøring av skreddersydde kurs, mentoropplæring (ledere) og casetrening. Med kuttet justeres tiltaket hvor blant annet eksterne løsninger for kurs benyttes. Det legges også mer ansvar over i linjen for utforming/tilpasning og fasilitering av bruk. [REDACTED].	[REDACTED]	[REDACTED]
Modenhet (Styring)	Tiltaket for oppfølging av prinsipper og retningslinjer for IT-styring (T4) utgår helt. Ambisjonen er å samle og tilgjengeliggjøre gjeldende prinsipper og retningslinjer for IT-styring, og etablere mekanismer som sikrer oppfølging av etterlevelse i organisasjonen. Tiltaket tas i sin helhet ut av konseptet og det fulle ansvaret legges til linjen som del av øvrig IT-styring.	[REDACTED]	[REDACTED]
Modenhet (Etterlevelse)	I tiltaket Informasjonssikkerhetsstyring (T9) skal politiets krav til digital sikkerhet detaljeres og etterlevelse av beste praksis og modenhet skal implementeres, kontrolleres og måles. 4 av 8 ressurser flyttes over til T7 (oppfølging av regelverksutvikling og etterlevelse). Resterende ressurser utgår av programmet og ansvar legges til linjen.	[REDACTED]	[REDACTED]
Grunnmur (Felles funksjoner)	Støtteteam for digital grunnmur nedjusteres fra 19 til 10 ressurser over prosjektperioden. Andelen per rolle justeres ned (eksempelvis design, juridisk, tech lead/arkitektur). Kuttet vil i hovedsak påvirke produktområdet plattform som får redusert direkte støtte. Det vurderes likevel som et kutt som i mindre grad vil påvirke nytten og gevinstrealiseringen. Det er fremdeles tilgjengelig støtteressurser i området, og hvis nødvendig/mulig kan øvrige støtteteam i andre områder benyttes for å kompensere reduksjonen.	[REDACTED]	[REDACTED]
Program (Forsterkning av linje)	Totale ressurser knyttet til forsterkning av linjen reduseres fra 34 til 27. Det vurderes at resterende ressurser kan ivareta behovet.	[REDACTED]	[REDACTED]
Virksomhet (Sikrere kanaler)	Tiltaket sikrere kanaler (X06) skal sanere gamle fragmenterte verktøy og samhandlingsløsninger som ikke er sikre, og etablere styringsmodell for interne kanaler. Det er ingen andre avhengigheter i programmet mot dette tiltaket, og tiltaket påvirker ikke måloppnåelse for politiberedskap og kriminalitetsbekjempelse. Tiltaket kuttes fra endringstrinn 1, men programmet kan legge det til i en plussliste for senere realisering dersom det blir mulig.	[REDACTED]	[REDACTED]
Totalt		[REDACTED]	[REDACTED]

6.2 Kuttlisten

Vedlegg 12 i styringsdokumentet gir en oversikt over kuttlisten til programmet. Grunnkalkylen til kuttlisten utgjør cirka 280 MNOK inkl. mva., og er presentert i Tabell 6-4 under. Vi har fått opplyst at cirka 29 MNOK inklusive mva. er inkludert i kuttlisten. Dette utgjør deler av tiltakene «K02 Verktøy for skjulte etterforskningsmetoder» og «X25L Alarmhåndtering». Oppsummert må derfor handlingsrommet til kutt og forenklinger reduseres med 29 MNOK inklusive mva. og utgjør da $243 - 29 = 214$ MNOK inklusive mva.

- Kuttlisten utgjør 280 MNOK inklusive mva.
- Totalt utgjør mulighetsrommet for kutt og forenklinger 494 MNOK inklusive mva.

Tabell 6-4 Kuttliste, millioner kroner

Relatert tiltak	Kuttelement	Grunnkalkyle ekskl. mva.	Grunnkalkyle inkl. mva.
K02 Skjulte etterforskningsmetoder	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
X25L Alarmhåndtering	Tiltaket X25L ALOPS/VVIP avgrenses til kun å sikre etterlevelse og sikkerhet ifm. ALOPS/VVIP-alarmer. Konsekvensen er at kartlegging, konseptutvikling og forberedelser for en mer helhetlig og fremtidsrettet alarm- og varslingshåndtering i politiet ikke gjøres i endringstrinn 1, og det tilrettelegges ikke for videre standardisering, samordning og effektivisering av alarmhåndtering på tvers av politiet.	[REDACTED]	[REDACTED]
O01H Operativ situasjonsforståelse	I tiltaket operativ situasjonsforståelse er krisehåndtering et av flere elementer det skal arbeides med. Det kan kuttes i omfanget knyttet til denne krisehåndteringen, slik at det kun jobbes mot tilstrekkelig sikkerhet og etterlevelse i politiets alarm- og varslingssystem (PAV). Konsekvensen er at nytte og verdirealisering knyttet til en mer helhetlig og felles nasjonal operativ situasjonsforståelse i kriser og større hendelser reduseres. Politiet vil i større grad være avhengig av eksisterende løsninger og manuelle samordningsmekanismer i	[REDACTED]	[REDACTED]

Relatert tiltak	Kuttelement	Grunnkalkyle ekskl. mva.	Grunnkalkyle inkl. mva.
	krisesituasjoner, med risiko for ulik praksis og lavere samhandlingsevne.		
001H Operativ situasjonsforståelse	I tiltaket operativ situasjonsforståelse kan det kuttes dedikerte ressurser til data og analyse i tiltaket i perioden 2029–2030. Konsekvensen er at analyseverktøy i felles dataplattform utnyttes i mindre grad, og det oppnås mindre nytte ved bruk av dataanalyse til å berike en felles nasjonal operativ situasjonsforståelse.		
Grunnmur 2.3 Etablere tekniske- og forretningskontinuitetsplaner med regelmessige IT-beredskapsøvelser	Tiltaket tas ut av endringstrinn 1. Konsekvensen er at politiets IT-beredskap ikke styrkes som følge av trinn 1.		
Grunnmur 4.2 Informasjonsklassifisering til politiet er tilpasset sikringsbehovene av data	Tiltaket tas ut av trinn 1. Konsekvensen er at etterlevelse styrkes i mindre grad som følge av trinn 1.		
Grunnmur 5.2 Etablere nødvendig lagringskapasitet for å imøtekomme eksponentiell datavekst.	Ambisjonsnivået for å imøtegå fremtidig lagringskapasitet reduseres. Konsekvensen er lavere evne til oppskalering av kapasitet for systemer som håndterer store datamengder og forventer stor datavekst.		
Grunnmur 5.4 Etablere infrastrukturkapasitet for å støtte dataplattformens behov knyttet til kunstig intelligens og analyse	Ambisjonsnivået på innkjøp av GPU reduseres. Konsekvensen er lavere evne til å utnytte kunstig intelligens i digitaliseringen.		
Estimert kostnad totalt			

Kilde: Metier og Vista Analyse, basert på kuttliste i SSD Vedlegg 12

6.3 Våre vurderinger av reduksjoner og forenklinger

Grunnkalkylen til kuttlisten inkludert ytterligere identifisert potensial for reduksjoner og forenklinger utgjør 494 MNOK inklusive mva. Vi vurderer at dette gir programmet et godt handlingsrom for å prioritere underveis i programmet. Programmet bør imidlertid fortsette arbeidet med å identifisere ytterligere kutt og forenklinger for å sikre god styring gjennom programperioden. Dette gjelder også eventuelle synergier mellom produktområdene som kan sikre besparelser uten at dette går på bekostning av funksjonalitet.

6.4 Våre tilrådninger til reduksjoner og forenklinger

Tabell 6-5 Tilrådninger reduksjoner og forenklinger

Nr.	Tilrådninger
6-1	Programmet bør fortsette arbeidet med å identifisere ytterligere kutt og forenklinger for å sikre god styring gjennom programperioden. Dette gjelder også eventuelle synergier mellom produktområdene som kan sikre besparelser uten at dette går på bekostning av funksjonalitet.

Kilde: Metier og Vista Analyse

7 Kostnadsestimat og usikkerhetsanalyse

I henhold til rammeavtalen med FIN skal det ved oppstart av KS2 finnes et komplett estimat over kostnadene på basiskostnadsnivå. Leverandøren skal kontrollere dokumentet for transparens, og herunder etterse at prosessen bak fremskaffelsen av tallstørrelsene er dokumentert og etterprøvbar. Spesifikasjonsgraden skal være i samsvar med god estimeringspraksis på forprosjektnivå. Leverandøren skal vurdere om estimatet er komplett. Leverandøren skal gjennomføre en uavhengig usikkerhetsanalyse av prosjektets usikkerhet basert på egen metodikk og verktøy.

Dette kapitlet dokumenterer kvalitetssikrers vurderinger av prosjektets kostnadsestimat og usikkerhetsanalyse, samt resultater fra vår usikkerhetsanalyse og våre vurderinger av forenklinger og reduksjoner.

7.1 Overordnet vurdering

Vi har vurdert kostnadsestimater og usikkerhetsanalyse for prosjektet i henhold til rammeavtalens føringer.

Tabell 7-1 Overordnet vurdering av kostnader og usikkerhet i SSD

Vurdering	Notasjon
Det foreligger et komplett estimat over kostnadene på basiskostnadsnivå	
Prosess for fremskaffelse av tallstørrelsene er dokumentert og etterprøvbar	
Estimatets spesifikasjonsgrad er i samsvar med god praksis på forprosjektnivå	
Det foreligger en vurdering og analyse av prosjektets usikkerhet	
Det foreligger en analyse av potensialet for ytterligere forenklinger og reduksjoner i prosjektet, samt en kuttliste	

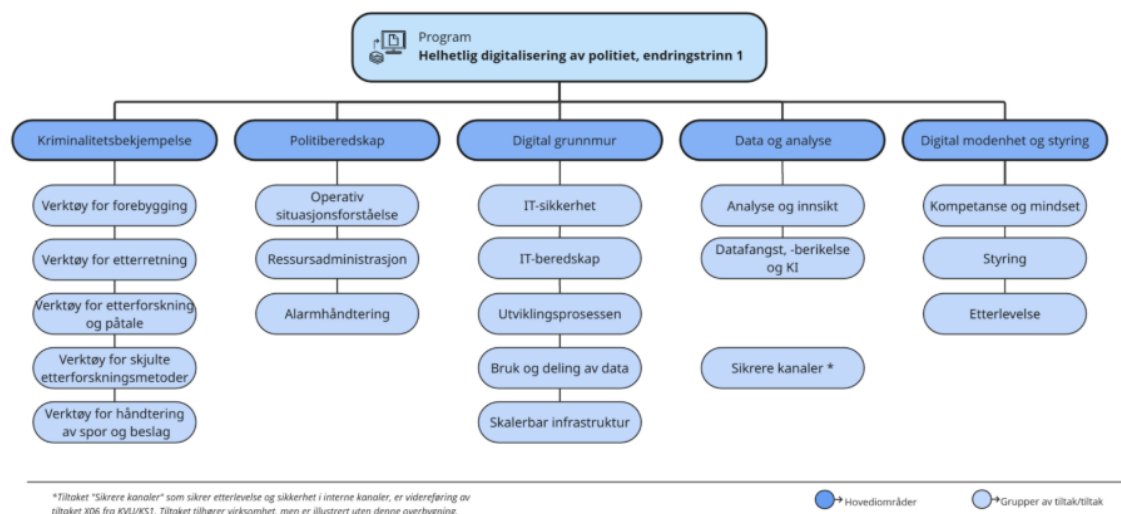
Kilde: Metier og Vista Analyse

Ytterligere forenklinger og reduksjoner var ikke inkludert i første versjon av det sentrale styringsdokumentet, men gjennom oppfølging av Notat 1 vurderer vi nederste punkt i tabellen som grønn.

7.1.1 Kostnadsestimat investeringskostnad

Det sentrale styringsdokumentet dokumenterer sammen med vedlegg 5: «Estimering av prissatte kostnader og nyttevirkninger», estimeringen av investerings- og driftskostnader for endringstrinn 1. Kostnadsnedbrytningen tar utgangspunkt i prosjektnedbrytningsstrukturen som fordeler seg på de fem hovedområdene kriminalitetsbekjempelse, politiberedskap, data og analyse, digital grunnmur og digital modenhet og styring. Hvert hovedområde inneholder underliggende tiltaksgrupper og tiltak. Figur 7-1 viser prosjektnedbrytningsstrukturen for endringstrinn 1. For kriminalitetsbekjempelse, politiberedskap og data og analyse, viser

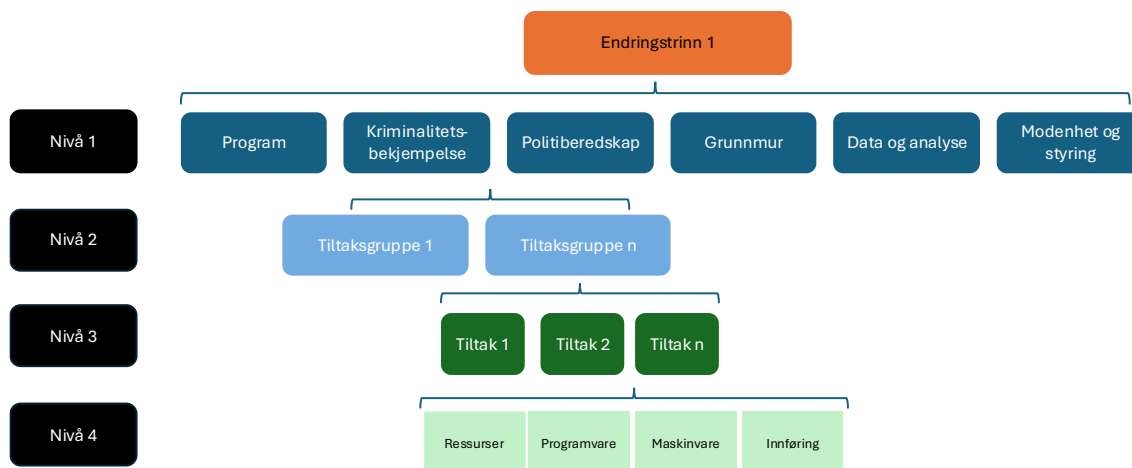
undergruppene tiltak. For digital grunnmur og digital modenhet og styring vises tiltaksgrupper som videre inneholder tiltak. Totalt er det definert 30 tiltak.



Figur 7-1 Prosjektnedbrytningsstruktur, endringstrinn 1

Kilde: SSD, Figur 0-3

For hvert tiltak er det estimert hva som er behovet for ressurser, programvare og maskinvare for å oppnå ambisjonsnivået og operasjonelle mål satt for tiltaket. Estimatenes er periodisert ut i tid. Det er i tillegg estimert kostnader knyttet til programledelse og forsterkning av linjen (innføring). Estimeringen følger kostnadsnedbrytningen som vist i Figur 7-2.



Figur 7-2 Kostnadsnedbrytningsstruktur, endringstrinn 1

Kilde: SSD Vedlegg 5, Tabell 2-1

Som følge av estimeringsmetodikken (nedenfra og opp), er det lagt til en uspesifisert kostnad for å hensynta omfangselementer som er uteglemt fra estimatet. Påslaget er satt til 10 % av den totale ressurskostnaden. I det sentrale styringsdokumentet er det også gjort fratrekk i kostnadene som følge av forventet økt produktivitet hos utviklere. Bedre utvikleropplevelse er en identifisert gevinst i programmet som det antas at produktteamene vil realisere mot slutten av endringstrinn 1. Fratrekket er estimert til [REDAKERT] kroner inkludert mva.

Sentrale forutsetninger i estimatet:

Årskostnader for interne og eksterne ressurser (ekskludert mva.) er satt til henholdsvis [REDACTED]. Fordelingen mellom interne og eksterne ressurser er [REDACTED] de første to årene, deretter [REDACTED] resterende år i investeringsperioden. Unntaksvis er det antatt [REDACTED] fordeling for ressurser knyttet til programledelsen i hele programperioden.

Grunnkalkylen (avrundet til nærmeste 10 millioner) for investeringskostnader fordelt på områder er oppgitt i Tabell 7-2 og Tabell 7-3, henholdsvis ekskludert og inkludert mva.

Tabell 7-2 Grunnkalkyle for investeringsperioden i programmet, millioner kroner, ekskl. mva.

Område	Ressurser	Programvare	Maskinvare	Samlet kostnad
Kriminalitetsbekjempelse				
Politiberedskap				
Sikrere kanaler				
Data og analyse				
Digital grunnmur				
Digital modenhet og styring				
Programledelse				
Forsterkning av linjeaktiviteter				
Total grunnkalkyle trinn 1				

Kilde: SSD Vedlegg 5, Tabell 2-1

Tabell 7-3 Grunnkalkyle for investeringsperioden i programmet, millioner kroner, inkl. mva.

Område	Ressurser	Programvare	Maskinvare	Samlet kostnad
Kriminalitetsbekjempelse				
Politiberedskap				
Sikrere kanaler				
Data og analyse				
Digital grunnmur				
Digital modenhet og styring				
Programledelse				
Forsterkning av linjeaktiviteter				
Total grunnkalkyle trinn 1				

Kilde: SSD, Tabell 3-1

Justert for uspesifisert og økt utviklerproduktivitet, er basisestimatet for endringstrinn 1 estimert til [REDACTED] kroner.

Tabell 7-4 Basiskostnad for trinn 1, millioner kroner, inkl. mva.

Område	Ressurser
Grunnkalkyle	[REDACTED]
Uspesifisert	[REDACTED]
Økt produktivitet utviklere	[REDACTED]
Total grunnkalkyle trinn 1	[REDACTED]

Kilde: SSD, Tabell 3-2

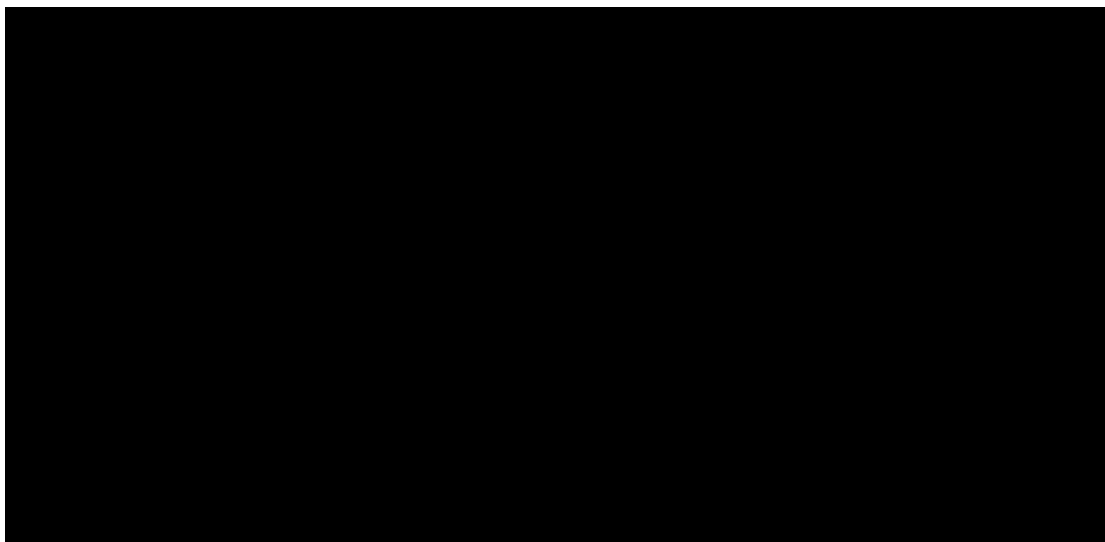
Forprosjektet har også identifisert en kuttliste som inkluderer elementer i form av kutt i ambisjonsnivå, eller at planlagte leveranselementer tas helt ut fra endringstrinn 1. Totalt 7 kuttmuligheter er identifisert, og utgjør 230 millioner kroner i grunnkalkylen ekskludert mva. Det sentrale styringsdokumentet med tilhørende vedlegg oppgir ikke eksplisitt kostnaden inkludert mva. eller justert for uspesifisert. Basert på våre analyser, utgjør kuttlisten for grunnkalkylen inkludert mva. [redacted] kroner.

I SSD er foreslått kostnadsramme ikke justert for omfanget i kuttlisten.

7.1.1.1 Endringer i estimatet fra KS1 til SSD

Basisestimatet har endret seg vesentlig siden KS1 med en total økning på [redacted] kroner ekskludert mva. Av disse utgjør uspesifisert og økt utviklerproduktivitet (som ikke var inkludert i KS1), [redacted] kroner. Resterende økning på [redacted] kroner kommer som følge av flytting av omfang inn og ut av endringstrinn 1, samt reestimering og metodeendring.

Endringene er et resultat av videre modning og konkretisering av tiltakene siden KS1. I denne prosessen har konkretiseringen av tiltak avdekket avhengigheter og sammenhenger som har ført til at tidspunkt for gjennomføring av enkelte tiltak er endret. Deretter har alle tiltakene blitt reestimert hvor behov for årsverk, maskinvare og programvare har blitt estimert nedenfra og opp. Figur 7-3 viser de aggregerte endringene hvor effekten av flytting av omfang er isolert (uten hensyntatt reestimering), og deretter effekten av reestimering med utgangspunkt i omfanget etter flytting. Totalt utgjør flytting av omfang en økning på [redacted] kroner ekskl. mva., og reestimering en reduksjon på [redacted] kroner ekskl. mva. Tilleggsnotat 1 - Dokumentasjon av kostnadsendringer v1.0 dokumenterer nærmere flytting av omfang fordelt på omfang som er tatt ut av konseptet, flyttet ut av endringstrinn 1 og flyttet fra endringstrinn 2 eller 3 inn i endringstrinn 1. Videre er endringen i ressurskostnader, programvare- og maskinvarekostnader som følge av reestimering beskrevet.



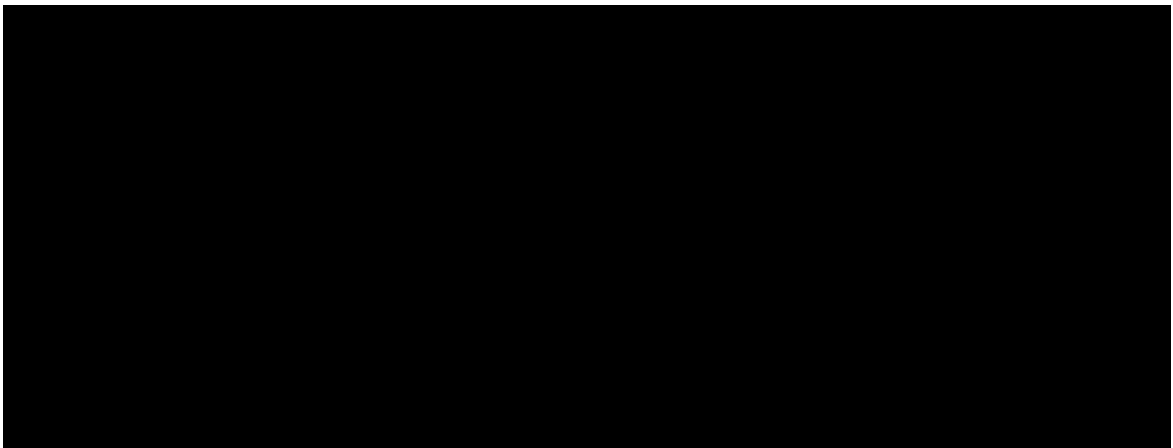
Figur 7-3 Endring i grunnkalkyle fra KS1 til SSD, millioner kroner ekskl. mva.

Kilde: Tilleggsnotat 1 - Dokumentasjon av kostnadsendringer v1.0

Figur 7-4 viser endringer basisestimatet fordelt på hovedområdene. De største omfangsendringene kommer fra grunnmurstiltak og data og analyse, og reestimering har størst

påvirkning på kriminalitetsbekjempelse og data og analyse. For endringene i grunnmurstiltak skyldes flytting til endringstrinn 1 hovedsakelig behov for tidligere oppstart som følge av bedre kjennskap til sårbarheter samt avhengigheter for å realisere tiltak knyttet til kriminalitetsbekjempelse og politiberedskap. Tidligere oppstart for grunnmurstiltak er en forutsetning for å oppnå ønsket gevinster i disse områdene i tide. For kriminalitetsbekjempelse skyldes økning i kostnader hovedsakelig lisenser for spor og beslag som feilaktig ikke var inkludert i KVU/KS1. I tillegg har behov for maskinvarekostnader for spor og beslag økt.

I KS1 ble tiltak knyttet til data og analyse lagt i en sekvensiell gjennomføring. I modningsprosessen gjennom forprosjektet har man sett behov for en parallell gjennomføring av tiltak. Dette muliggjør tidligere realisering av gevinster. I utgangspunktet ville ikke prosjektet kunne oppnå ambisjonene og gevinstene som var skissert i KVU-en med den sekvensielle gjennomføringsstrategien som var definert. Konsekvensen av endret gjennomføring er en netto økning av omfang i endringstrinn 1 på [REDAKERT] millioner kroner eksklusive mva. Samtidig er det gjort vesentlige endringer i estimatene som bidrar til en reduksjon på [REDAKERT] millioner kroner eksklusive mva. Reduksjonen følger av betydelig redusert ressursbehov for datafangst, databerikelse og KI, og vurdering om at maskinvare ikke lenger er nødvendig. Det er også i tråd med anbefalingene fra KS1 prosessen.



Figur 7-4 Endring i basisestimat for endringstrinn 1 fordelt per hovedområde, omfangsendring og reestimering, millioner kroner, ekskl. mva.

Kilde: Metier og Vista Analyse

7.1.2 Vår vurdering

Vår samlede vurdering er at framstillingen av kostnader i styringsdokumentet for helhetlig digitalisering av politiet, endringstrinn 1, i all hovedsak er komplett og i tråd med føringer gitt i R-108/25. Estimatenes er basert på tiltak og underliggende ambisjoner for hvert hovedområde, og estimeringsprosessen er godt dokumentert. Estimatenes vurderes som tilstrekkelige modne for KS2.

Endringene fra KS1 er gjennom tilleggsnotat 1 beskrevet grundig, noe som gjør endringsloggen sporbar og etterprøvable. Det kan i utgangspunktet virke uheldig at omfanget i endringstrinn 1 har økt (flytting av omfang inn i endringstrinn 1) siden KS1. Vår vurdering er at tiltakene som er flyttet inn i endringstrinn 1 er nødvendige for å kunne realisere gevinster for satsningsområdene

politiberedskap og kriminalitetsbekjempelse. For at endringstrinn 1 skal ha selvstendig verdi, er det nødvendig at funksjonalitet til tjenesteområdene blir ferdigstilt.

Vi har gjennom kvalitetssikringsprosessen spesielt sett på endringene knyttet til datalagring i grunnmursområdet da det har vært større justeringer siden KS1, og at enkeltvariabler har store utslag i kostnadsestimatene – spesielt for driftskostnadene etter investeringsperioden.

Vurdering av estimatforutsetning for datalagring er beskrevet i kapittel 8.1.

Endringstrinn 1 inngår som første trinn av det totale programmet, og styringsdokumentet omhandler og fokuserer på endringstrinn 1. Kostnadskonsekvenser for endringstrinn 2 og endringstrinn 3 som følge av endringene gjort i endringstrinn 1 er ikke beskrevet i styringsdokumentet. Vi har bedt om at programmet vurderer disse konsekvensene, men programmet har kun gjort en vurdering gitt

- estimering av samme prosentvis endring i ressursene i endringstrinnene fremover
- videreføring av samme antall ressurser som siste år i endringstrinn 1

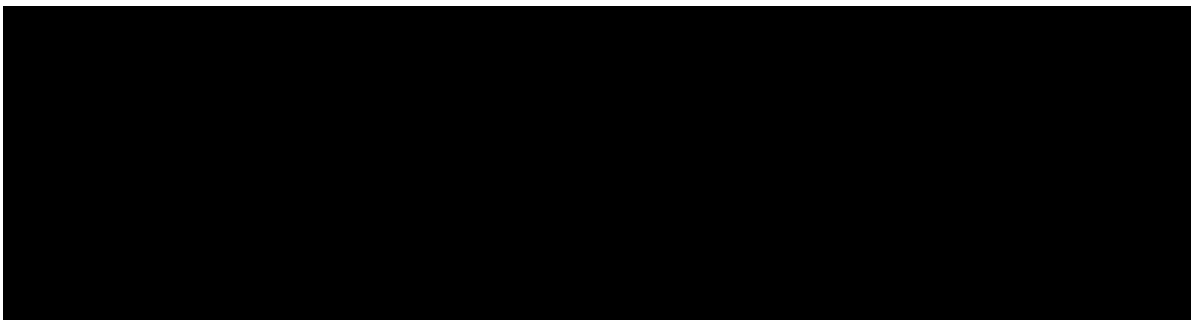
Vurderingene fra programmets side gir ikke store kostnadskonsekvenser for kommende endringstrinn. Vi mener dog disse to vurderingene ikke gir et godt grunnlag for å vurdere kostnadskonsekvenser for endringstrinn 2 og endringstrinn 3 gitt kostnadsendringene i endringstrinn 1. Vi vurderer ikke dette som kritisk da øvrige endringstrinn og totaliteten skal gjennomgå separate kvalitetssikringer. Likevel mener vi det ville vært fordelaktig om programmet hadde gjort overordnede betraktninger og estimerer for øvrige endringstrinn som følge av endringene gjort for endringstrinn 1.

7.1.3 Prosjektets usikkerhetsanalyse

Prosjektet har gjennomført egen usikkerhetsanalyse av investeringskostnadene for endringstrinn 1. Usikkerhetsanalysen ble gjennomført over to dager hvor første dag (26.11.25) fokuserte på estimatusikkerhet. Hendelsesusikkerhet ble vurdert andre dag (3.12.25).

Usikkerhetsanalysen tok utgangspunkt i grunnkalkylen ekskludert mva. med prisnivå per 1.1.2026. Grunnkalkylen er gjengitt i Tabell 7-2. Det betyr at analysen ikke har beregnet forventet tillegg eller usikkerhetspåslag for den uspesifiserte posten som inngår i basisestimatet. Resultatene fra analysen er gjengitt i Tabell 7-5 under.

Tabell 7-5 Hovedresultater fra prosjektets usikkerhetsanalyse, million kroner ekskl. mva.



Kilde: SSD - Vedlegg 6 Usikkerhetsanalyse

Tabell 7-6 viser resultatene fra usikkerhetsanalysen justert for mva. og avrundet til nærmeste 10 millioner.

Tabell 7-6 Hovedresultater fra prosjektets usikkerhetsanalyse, million kroner inkl. mva.

Usikkerhetsanalysen ble gjennomført som en gruppeprosess hvor det for identifisering av estimatusikkerhet var deltakere fra forprosjektet, samt fagpersoner som har vært involvert i estimeringsarbeidet. For usikkerhetsdrivere og hendelsesusikkerhet var det deltakere fra forprosjektet, representanter for ledelsen i politiet samt andre fagpersoner.

Estimatusikkerheten er vurdert kvantitativt gjennom tripplestimater for optimistisk, mest sannsynlig og pessimistisk scenario på tiltaksgruppe/tiltaksnivå tilsvarende nedbrytningsstrukturen vist i Figur 7-1 med tillegg for programledelse og forsterkning av linjen. Tripplestimater er vurdert for antall årsverk per kostnadspost, samt total kostnad (mengde og prissikkerhet) for programvare og maskinvare per kostnadspost. Tripplestimater ble også satt på årskostnaden for interne og eksterne ressurser samt andelen eksterne ressurser.

For å vurdere usikkerheten fra andre forhold som kan påvirke prosjektet som ikke er forutsatt i basisestimatet, er det vurdert hendelsesusikkerhet som er gruppert i usikkerhetsdrivere. Prosjektet har vurdert usikkerhetsdriverne:

- U1 - Leverandørmarkedet
- U2 - Eierstyring, rammebetingelser og regelverk
- U3 - Leveranseorganisasjonens samlede gjennomføringskraft
- U4 - Ledelse og styring
- U5 - Modenhet i planlagte løsninger
- U6 - Brukeradopsjon, endringsvilje og gevinstrealisering
- U7 - Interessenter

I simuleringene er det inkludert korrelasjon for usikkerhetsdriverne U2 Eierstyring, rammebetingelser og regelverk, U3 Leveranseorganisasjonens gjennomføringsevne og U4 Ledelse og styring. Korrelasjonen mellom disse driverne er 0,5 – for disse driverne, og øvrige drivere er det antatt korrelasjon på 0,2.

Prosjektet har benyttet Monte Carlo-simuleringer for å beregne usikkerheten med simulering av 10 000 utfall.

Elementene som er vurdert til å ha størst usikkerhet og som bidrar til mest forventet tillegg er usikkerhetsdriveren «Eierstyring, rammebetingelser og regelverk» samt estimatusikkerheten knyttet til Grunnmur – programvare og maskinvare.

7.1.4 Vår vurdering

Usikkerhetsanalysen er gjennomført i henhold til god praksis og prosess. Forventet tillegg og usikkerhetspåslag er på et nivå som kan forventes for et forprosjekt dersom man legger til grunn en god gjennomføringsevne på linje med andre digitaliseringsprogrammer. Dersom analysen skal reflektere dagens gjennomførings- og beslutningsevne i POD, mener vi usikkerheten i analysen er undervurdert. Men vi er enige i vurderingene av usikkerheten i programmet, og mener det er riktig å forvente at gjennomføringsevnen øker fra dagens nivå.

Finansdepartementets Rundskriv R-108/25 skriver at «Kostnadsrammen anslås på grunnlag av et estimat for basiskostnader og en usikkerhetsanalyse og skal normalt settes tilsvarende P85 fra usikkerhetsanalysen, fratrukket prosjektets kuttliste». Programmet har i SSD anbefalt en kostnadsramme tilsvarende P85, uten fratrekk fra kuttlisten. Vi mener anbefalt kostnadsramme i SSD dermed er for høy. Justert for kuttlisten ville kostnadsrammen tilsvart [REDACTED] kroner.

7.2 Kvalitetssikrers kostnadsestimat og usikkerhetsanalyse

Dette delkapitlet presenterer vårt basisestimat på investeringskostnader med tilhørende usikkerhetsvurderinger. Disse analysene danner grunnlaget for våre anbefalinger til styrings- og kostnadsramme og gir input til den samfunnsøkonomiske analysen. Utfyllende vurderinger av kostnader, usikkerhetsdrivere og beregningsforutsetninger er nærmere beskrevet i Vedlegg A.

7.2.1 Forutsetninger

Følgende forutsetninger er lagt til grunn i vår kostnads- og usikkerhetsanalyse:

1. Basisestimatet tar utgangspunkt i estimatene til forprosjektet, men er nedjustert hensyntatt reduksjoner og forenklinger samt redusert uspesifisert påslag. Endringene beskrives nærmere i kapittel 7.2.2.
2. Varigheten på investeringsperioden er 5 år (2027-2031)
3. Prisnivå er 2026-kr
4. Mva. er inkludert for eksterne ressurser og programvare/maskinvare
5. Usikkerhetsanalysen er gjennomført med trippelestimater og Monte Carlo-simulering med simulering av 20 000 utfall
6. Ekstremhendelser med liten sannsynlighet og stor konsekvens omfattes ikke i analysen
7. Det er lagt til grunn korrelasjon mellom usikkerhetsdrivere tilsvarende nivået i analysen til forprosjektet
8. Usikkerhetsanalysen legger til grunn en god gjennomførings- og beslutningsevne på linje med øvrige offentlig digitaliseringsprogram. Det forutsettes dermed en høyere gjennomførings- og beslutningsevne enn det vi mener er praksis i POD på analysetidspunktet.

7.2.2 Basiskostnad

Vårt basisestimat tar utgangspunkt i basisestimatet til prosjektet og deres kostnadsnedbrytningsstruktur. Vi har i tillegg tatt hensyn til mulige reduksjoner basert på arbeidet med reduksjoner og forenklinger samt justering av påslag for uspesifisert kostnad. Totalt er basisestimatet vårt redusert med [REDACTED] kroner inklusive mva. sammenliknet med basisestimatet til forprosjektet.

Identifiserte reduksjoner og forenklinger er beskrevet i eget kapittel 6, og totale identifiserte reduksjoner og forenklinger på [REDACTED] kroner inkl. mva., er grunnkalkylen vår redusert med [REDACTED] kroner inklusive mva. Dette er basert på forenklinger med lav negativ nyttekonsekvens og deler av forenklinger med lav/medium negativ nyttekonsekvens sammenliknet med kostnadsbesparelsen.

I tillegg til endringene fra reduksjoner og forenklinger, har vi endret påslagsfaktoren for uspesifiserte kostnader fra [REDACTED] av ressurskostnadene. Nedjusteringen baserer seg på økt modenhet i estimeringsgrunnlaget siden forprosjektet satt sine estimater. Alle tiltak har et mer granulert ambisjonsnivå enn tidligere hvor operative mål og ambisjoner er definert for henholdsvis hvert kvartal i 2027, for året 2028 og samlet for årene 2029-2031. Forprosjektet har bekreftet at grunnkalkylen er representative (estimatene er vurdert på nytt gitt ny ambisjonsnedbrytning) selv gitt økt detaljnivå og modenhet. Vi mener dette gir grunnlag for å redusere uspesifisert påslag som skal ta høyde for uteglemte elementer i estimeringer. Reduksjonen i uspesifiserte kostnader utgjør [REDACTED] her. Samlet er vårt basisestimat redusert med [REDACTED] kroner inklusive mva., og endringene er visualisert i Figur 7-5.



Figur 7-5 Endringer i basisestimat fra SSD til KS2, millioner kroner, inkl. mva.

Kilde: Metier og Vista Analyse

Tabell 7-7 viser grunnkalkylen og basisestimatet vårt hensyntatt justeringene beskrevet tidligere, oppsummert:

- Grunnkalkylen er [REDACTED] kroner
 - Ressurskostnader utgjør [REDACTED] av grunnkalkylen (interne ressurser utgjør [REDACTED], eksterne ressurser utgjør [REDACTED])
 - Programvare utgjør [REDACTED] av grunnkalkylen
 - Maskinvare utgjør [REDACTED] av grunnkalkylen
 - Kostnadsandel for ressurser er [REDACTED]
 - Årsverksfordeling er [REDACTED] e
- Uspesifisert kostnad er [REDACTED] kroner
- Økt utviklerproduktivitet utgjør [REDACTED] kroner i reduksjon
- Basisestimatet er [REDACTED] kroner

Tabell 7-7 Kvalitetssikrers basisestimat, millioner kroner, inkl. mva.

Område	
Kriminalitetsbekjempelse	
Verktøy for forebygging	
Verktøy for etterretning	
Verktøy for etterforskning og påtale	
Verktøy for skjulte etterforskningsmetoder	
Verktøy for håndtering av spor og beslag	
Støtteteam kriminalitetsbekjempelse	
Politiberedskap	
Operativ situasjonsforståelse	
Ressursadministrasjon	
Alarmhåndtering	
Støtteteam politiberedskap	
Grunnmur	
IT-Sikkerhet	
IT-Beredskap	
Utviklingsprosessen	
Bruk og deling av data	
Skalerbar infrastruktur	
Felles funksjoner	
Data og analyse	
Analyse og innsikt	
Datafangst, -berikelse og KI	
Sikrere kanaler	
Modenhet	
Kompetanse og mindset	
Styring	
Etterlevelse	
Program og forsterkning av linja	
Programledelse	
Forsterkning av linja	
Grunnkalkyle	
Uspesifisert	
Økt utviklerproduktivitet	
Basisestimat	

Som inngang til usikkerhetsanalysen er basisestimatet gruppert på hovedområder med unntak av grunnmur som er delt i tre kostnadsposter. Estimatusikkerheten er vurdert i henhold til kostandskalkylen vist i Tabell 7-8.

Tabell 7-8 Kostnadskalkyle benyttet i vår usikkerhetsanalyse, millioner kroner, inkl. mva.

Kostnadsposter	
Data og analyse	
Grunnmur: IT-Sikkerhet	
Grunnmur: Skalerbar infrastruktur	
Grunnmur: Øvrig	
Kriminalitetsbekjempelse	
Modenhhet	
Politiberedskap	
Program	
Grunnkalkyle	
Uspesifisert (7,5% av ressurskostnad)	
Økt utviklerproduktivitet	
Basisestimat	

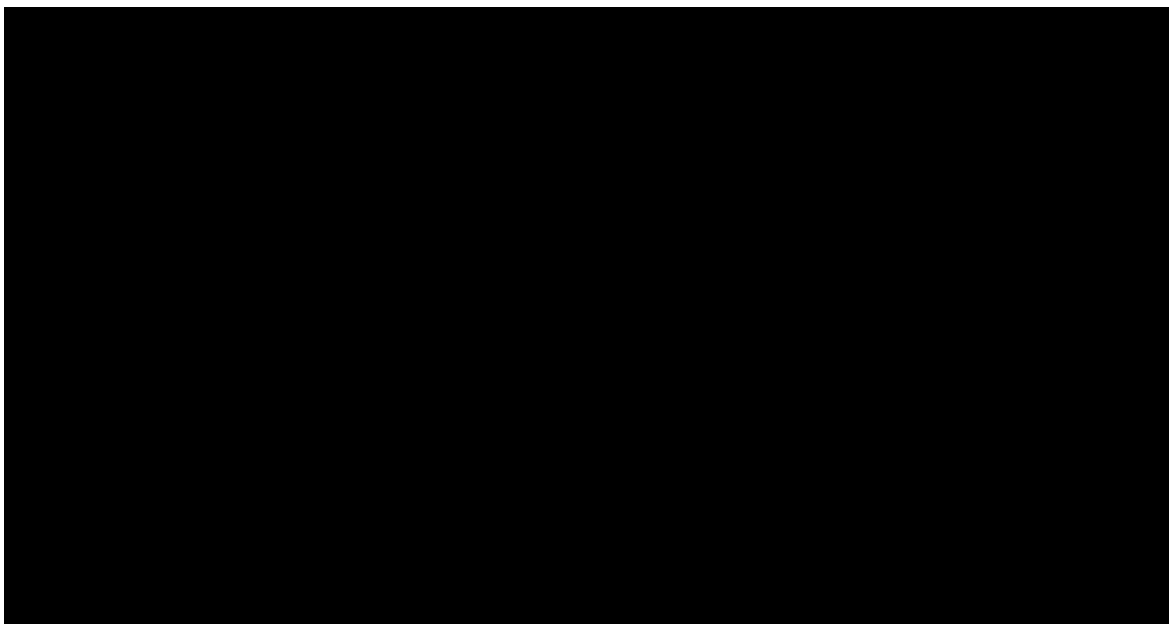
7.2.3 Resultater fra vår usikkerhetsanalyse

Vi har gjennomført en egen usikkerhetsanalyse sammen med ressurser fra prosjektet, POD og fagressurser/representanter fra tjenesteområdene. Analysen ble gjennomført over to dager 7. og 8. mai 2026. Analysen har tatt utgangspunkt i basisestimatet som vist i Tabell 7-8. Det vises til Vedlegg A for en utdypende beskrivelse av analysen og resultater. Tabell 7-9 viser hovedresultatene fra usikkerhetsanalysen.

Tabell 7-9 Resultater fra kvalitetssikrers usikkerhetsanalyse, millioner kroner, inkl. mva.

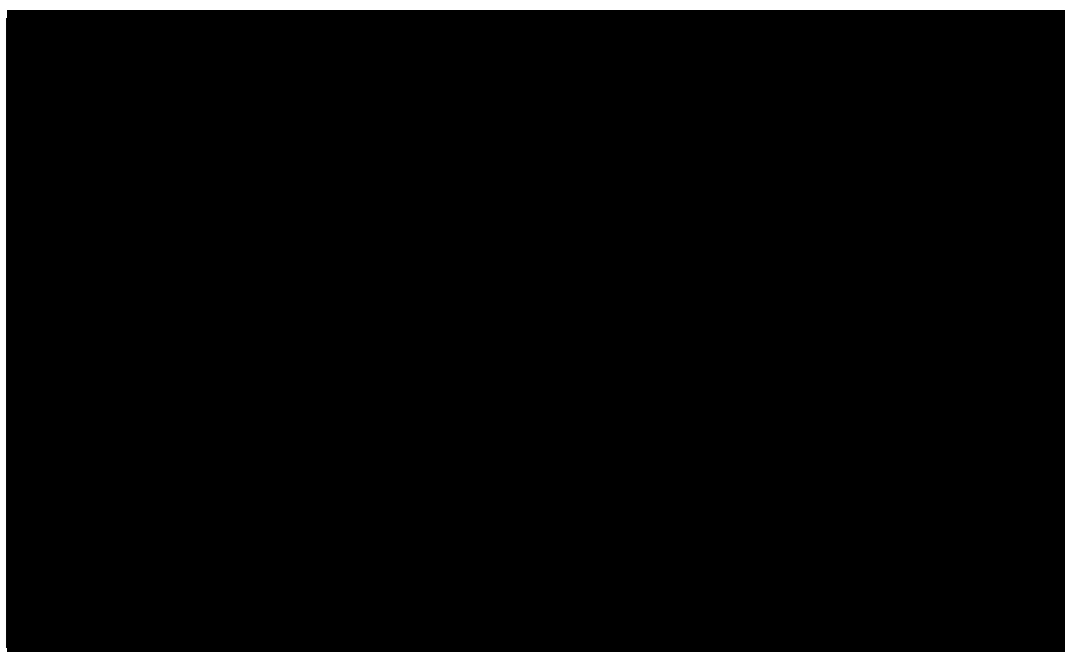
Nøkkeltall	Millioner kroner inkl. mva.

Fordelingskurven (S-kurven) i Figur 7-6 viser sannsynligheten for ikke å overskride bestemte kostnadsnivåer. Y-aksen angir sannsynligheter, og X-aksen angir kostnadsnivåer i millioner kroner. Figuren viser at det er [redacted] sannsynlighet for at endringstrinn 1 vil koste mindre enn basiskostnaden og at det er [redacted] kroner eller mindre. Forventet tillegg fra basiskostnaden til [redacted] kroner, tilsvarende [redacted] av basiskostnaden. Usikkerhetsavsetningen fr [redacted]



Figur 7-6 S-kurve for Nullpluss, millioner kroner, inkl. mva.

Det er vurdert både mulig oppside og nedside for estimatusikkerhet og usikkerhetsdrivere, men analysen indikerer at fordelingene i hovedsak er høyreskjeve. Det betyr at usikkerhetsdriverne og estimatusikkerheten bidrar til en forventet økt kostnad utover basisestimatet.



Figur 7-7 Tornadodiagram – de største usikkerhetene, inkl. mva.

Tornadodiagrammet i Figur 7-7 viser de største usikkerhetene i programmet uttrykt med optimistisk verdi (P10) i grønt, og pessimistisk verdi i rødt (P90). Større utfallsrom indikerer større usikkerhet. Fra figuren kommer det tydelig frem at usikkerheten er høyreskjev da rød stolpe er større en grønn stolpe. Det vises også at det er driverne U3 – Leveranseorganisasjonens samlede gjennomføringskraft, U2 – Eierstyring, rammebetingelser og regelendring, samt U4 – Ledelse og styring som har størst usikkerhet. Beskrivelse av optimistisk og pessimistisk scenario for disse driverne er beskrevet under.

U3 – Leveranseorganisasjonens samlede gjennomføringskraft

I et optimistisk scenario evner leveranseorganisasjonen – PIT, POD, etaten og øvrige strategiske partnere – å gjennomføre oppgavene med høy fart og produktivitet. Tydelige beslutningslinjer og solid topplederforankring gjennom politidirektør og POD, kombinert med en erfaren programledelse og en god leveransestruktur, gir programmet retning og handlekraft. Felles arbeidsprosesser gjennom MTU (modell for tjenesteutvikling) sikrer rask tilgang på riktig kompetanse, samtidig som fag- og teknologisamhandlingen etableres raskt og fagmiljøene trekker i samme retning. Høyt engasjement i etaten, god oppslutning om satsningen, hensiktsmessige kontraktsstrategier og eventuell teknologisk utvikling som kunstig intelligens bidrar til raskere gjennomføring.

I et pessimistisk scenario svekkes gjennomføringskraften av uklarheter rundt ansvar og beslutninger, og av et svakt eierskap til effekter og gevinster som gjør den planlagte oppsiden vanskelig å realisere. Prioriteringskonflikter om interne ressurser kan begrense tilgangen på seniorkompetanse, og fag- og teknologisamhandlingen kan komme tregt i gang. Over et langt program er det krevende å opprettholde fokus og fremdrift, og manglende oversikt over avhengigheter, uklare roller og dårlig kommunikasjon kan svekke fremdriften ytterligere. Motstand fra enhetene, dårlig leverandørsamarbeid, manglende kapasitet til å styre endring og innføring, samt sviktende måloppnåelse i tjenesteområdene, kan samlet gi forsinkelser, redusert produktivitet og påfølgende kostnadsøkninger.

For at driveren ikke skal bidra til kostnadsøkning og forsinkelser forutsettes det at riktig kompetanse og kapasitet sikres til rett tid, at fag- og teknologisamhandlingen kommer raskt på plass og opprettholdes gjennom hele perioden, og at samarbeidet med leverandører og politiets enheter understøtter en effektiv gjennomføring.

U2 – Eierstyring, rammebetingelser og regelendring

I et optimistisk scenario utøver POD god og langsiktig styring i tråd med programmets behov. JD har god oppfølging av programmet, og tar nødvendige beslutninger hvis det kreves. I ytterste konsekvens kan det innebære stopp av programmet hvis avvikene blir for store. JD gir POD tilstrekkelig handlingsrom, utøver strategisk styring og koordinerer satsningen mot øvrige initiativer i sektoren. Endrede rammebetingelser kan virke positivt: internasjonale forhold og nytt EU-regelverk kan tydeliggjøre rammene for programmet.

I et pessimistisk scenario blir langsiktig styring krevende. Nye politiske prioriteringer og hendelser i verden kan gjøre det vanskelig å skjerme etaten gjennom hele femårsperioden, og trekke eierfokus bort fra programmet. JD kan utøve kortsiktig detaljstyring og gi POD for lite handlingsrom. Manglende evne til å prioritere, uklarheter mellom faglig og teknisk styring, nytt EU-regelverk som kan påvirke rammer, samt regelverksendringer som politiregisterloven som drar ut i tid, øker usikkerheten og kan forsinke gjennomføringen.

For å minimere sannsynligheten for økte kostnader og forsinkelser, er det viktig at JD gir POD reelt handlingsrom og utøver strategisk ledelse fremfor kortsiktede prioriteringer.

U4 – Ledelse og styring

I et optimistisk scenario har programmet god forankring og arbeider proaktivt med risikoreduserende tiltak. Programledelsen optimaliserer gjennomføringskapasiteten ved å styre ressursene effektivt, er tydelig på konsekvensene av eventuelle nye prioriteringer og har en god

ledelsesmessig belastning. Ledelses- og styringsformene er optimalisert, blant annet ved at modellen for tjenesteutvikling fungerer godt og tilpasses løpende læring, og styringen av programmet inngår som en integrert del av den helhetlige styringen i politiet. Programledelsen involverer alle tilgrensende enheter på en god måte.

I et pessimistisk scenario svekkes den operative styringen av for mange ledd i beslutningsveiene, slik at beslutninger tar for lang tid. Programledelsen klarer ikke å optimalisere gjennomføringskapasiteten gjennom effektiv ressursstyring, er utydelig på konsekvensene av nye prioriteringer som vil hemme fremdriften. For mange parallelle aktiviteter gir høy ledelsesmessig belastning og for lite fokus på programmet. Programmet ledes i siloer løsrevet fra øvrige aktiviteter i politiet. Programriggeren evner ikke å styre og engasjere de underliggende enhetene slik at enhetene gjennomfører etter egne prioriteringer og interesser.

For å lykkes er det viktig at beslutningsveiene er korte og effektive, tydelige på konsekvensene av nye prioriteringer og at programriggeren evner å engasjere og styre de underliggende enhetene i samme retning.

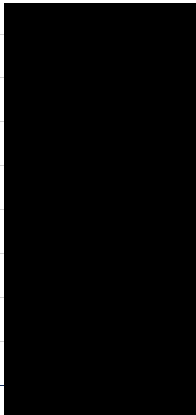
7.2.4 Anbefalt styrings- og kostnadsramme

I henhold til Finansdepartementets Rundskriv R108/2025, skal:

- anbefalt styringsramme settes til P50
- anbefalt kostnadsramme settes til P85 fratrukket programmets kuttliste
- spesielle forhold som taler for å fravike hovedregelen for kostnads- og styringsramme skal begrunnes

Programmet har etablert en kuttliste som består av kutt i omfang gjennom redusert ambisjonsnivå for enkelttiltak, eller kutt av leveanselementer som tas ut fra endringstrinn 1 i sin helhet. Kuttlisten er gjengitt i kapittel 6.2, og en oppsummert visning per hovedområde er vist under i Tabell 7-10. Det er antatt at kuttlisten har samme usikkerhetsprofil som resten av programmet. Ved beregning av P50-verdi er det derfor benyttet samme uspesifisert påslag og påslag for forventet tillegg til P50 for kuttlisteomfanget som for programmet. Fullstendig beskrivelse er oppgitt i SSD «Vedlegg 12 Kuttliste».

Tabell 7-10 Oppsummering av programmets kuttliste, millioner kroner, inkl. mva.

Kuttliste per hovedområde	Millioner kroner inkl. mva.
Kriminalitetsbekjempelse	
Politiberedskap	
Grunnmur	
Grunnmur (hendelsesdrevet)	
Grunnkalkyle kuttliste	
Uspesifisert	
Basisestimat kuttliste	
Forventet tillegg til P50	
P50 kuttliste	

Kilde: Metier og Vista Analyse, basert på SSD vedlegg 12

Størsteparten av kuttlisten tilhører kutt i grunnmuren som vi kategoriserer som «hendelsesdrevet». Vi vurderer at disse kuttene ikke relateres direkte til hvordan programmet presterer, men som blir en enten/eller vurdering basert på faktiske forhold i gjennomføringsløpet. Eksempelvis vil reelt databehov være grunnlag for å kunne realisere kuttene. Tiltakene inkluderes i kuttlisten som grunnlag for å sette anbefalt kostnadsramme, men programmet bør ha fleksibilitet til å løse ut disse midlene gjennom ordinær endringsprosess dersom hendelser i gjennomføringen tilsier dette. Det totale beløpet for hendelsesdrevne kostnader i kuttlisten utgjør om lag [REDACTED] inklusive mva. jf. Tabell 7-10.

Anbefalte styrings- og kostnadsrammer er oppsummert i Tabell 7-11. Anbefalt kostnadsramme kommer frem av P85 fratrasket P50-verdien av kuttlisten, og utgjør 5 675 MNOK inklusive mva.

Tabell 7-11 Anbefalt styrings- og kostnadsramme, millioner kroner, inkl. mva.

Kostnadsnivå	Millioner kroner inkl. mva.	%
Basisestimat	[REDACTED]	[REDACTED]
Forventet tillegg til P50		
Anbefalt styringsramme (P50)		
Usikkerhetsavsetning		
P85		
Kuttliste (P50-verdi)		
Anbefalt kostnadsramme		

Kilde: Metier og Vista Analyse

7.3 Tiltak for reduksjon av risiko på de tre største usikkerhetsdriverne

De største usikkerhetene i prosjektet som er identifisert fra usikkerhetsanalysen er usikkerhetsdriverne U3 – Leveranseorganisasjonens samlede gjennomføringskraft, U2 – Eierstyring, rammebetingelser og regelendring, samt U4 – Ledelse og styring. Nedenfor følger en beskrivelse av driverne, samt forslag til risikoreduserende tiltak:

U3 – Leveranseorganisasjonens samlede gjennomføringskraft

Omhandler usikkerhet knyttet til hvor godt leveranseorganisasjonen (PIT, POD, etaten og andre som leverer produkter og tjenester) klarer å gjennomføre oppgavene. Driveren omhandler gjennomføringsevnen til strategiske partnere og interne ressurser.

Mulige risikoreduserende tiltak:

- U3-1: POD må sikre at etablering av produktområdene får tilstrekkelig prioritet, og nyttestyring og forpliktete gevinstrealiseringsplaner etableres før oppstart av programmet
- U3-2: POD må sikre tilgang på kritisk kompetanse til rett tid gjennom en langsiktig ressurs- og kompetanseplan
- U3-3: POD/PIT må sikre at overgang til ny rammeavtale høsten 2027 ikke reduserer gjennomføringskraften/ skaper forsinkelser i programmet

U2 – Eierstyring, rammebetingelser og regelendring

Omhandler usikkerhet knyttet til POD og JDs utøvelse av langsiktig og god styring i henhold til behovene i programmet, samt politiske rammebetingelser og styring fra departementet.

Punktet inkluderer også usikkerhet knyttet til nødvendige regelverksendringer.

Mulige risikoreduserende tiltak:

- U2-1: JD må få periodiske oppdatering på programmet for å kunne vurdere programmets gjennomføringsevne og kostnadsprognoser. JD må også evne å stoppe programmet hvis avvikene blir for store.
- U2-2: JD må sikre at POD får tilstrekkelig handlingsrom til styring og oppfølging av programmet. I praksis må derfor programmet være høyt/ha høyeste prioritet av både JD og POD.
- U2-3: Programeier må være tilstrekkelig operative til å følge opp programmets leveranseevne. Det innebærer at Programeier må forstå programmet, og hvordan det er bygd opp.
- U2-4: POD bør sikre fremdrift i nødvendige regelverksendringer gjennom tidlig dialog med departementet.

U4 – Ledelse og styring

Usikkerhet knyttet til ledelse og styring av programmet - evne til å styre gjennomføringen og koordinere aktiviteter (linjeledelse, prosjekt/program/portefølje, produktorientering, og koordinering utover politiet). Driveren omhandler den operative styringen av programmet.

Mulige risikoreduserende tiltak:

- U4-1: Programleder må ha tett styring og ledelse av programmet
- U4-2: Programmet bør detaljere videre ambisjonsnivåene for det første året før oppstart av programmet. Dette vil bidra til bedre gjennomføringskraft fra 1.1.2026. Når dette arbeidet er ferdigstilt bør det samme gjøres for årene 2 – 5.
- U4-3: Programleder må sikre at det etableres rapporteringsrutiner fra produktområdene til programledelsen, samt fra programledelsen til programeier og videre til departementet
- U4-4: Programleder må arbeide proaktivt med risikoreduserende tiltak gjennom etablert risiko- og usikkerhetsstyring i hele programperioden.

7.4 Drift og vedlikeholdskostnader i og etter programperioden

Etter ferdigstilling av tiltak kategoriseres etterfølgende kostnader som driftskostnader. For tiltak som i sin helhet ferdigstilles før siste året i investeringsperioden, påløper det dermed driftskostnader i investeringsperioden. Disse driftskostnadene er ikke inkludert rammene for investeringskostnader. Det er antatt at disse driftskostnadene har samme usikkerhetsprofil som investeringskostnadene, og at de har samme påslag for uspesifisert og forventet tillegg til P50. Totalt i investeringsperioden er det estimert 184 millioner kroner i perioden 2029 – 2031 jf. Tabell 7-12.

Tabell 7-12 Driftskostnader i investeringsperioden, millioner kroner, inkl. mva.

Driftskostnader (P50 inkl. mva.)	2029	2030	2031	Totalt
Driftskostnader i investeringsperioden	4	23	157	184

Kilde: Metier og Vista Analyse

7.4.1 Periodisering av styringsrammen

Grunnkalkylen er estimert per år. Dersom vi legger til grunn at påslag for uspesifisert (7,5% av ressurskostnader) er likt alle år, at økt utviklerproduktivitet realiseres likt i 2030 og 2031, at relativt forventet tillegg er likt for alle år, kan vi periodisere styringsrammen (P50).

Tabell 7-13 viser at investeringskostnadene har en jevn opptrapping de første fire årene av endringstrinn 1. Siste investeringsår har litt lavere pådrag enn året før.

Tabell 7-13 Periodisering av styringsrammen, millioner kroner, inkl. mva.

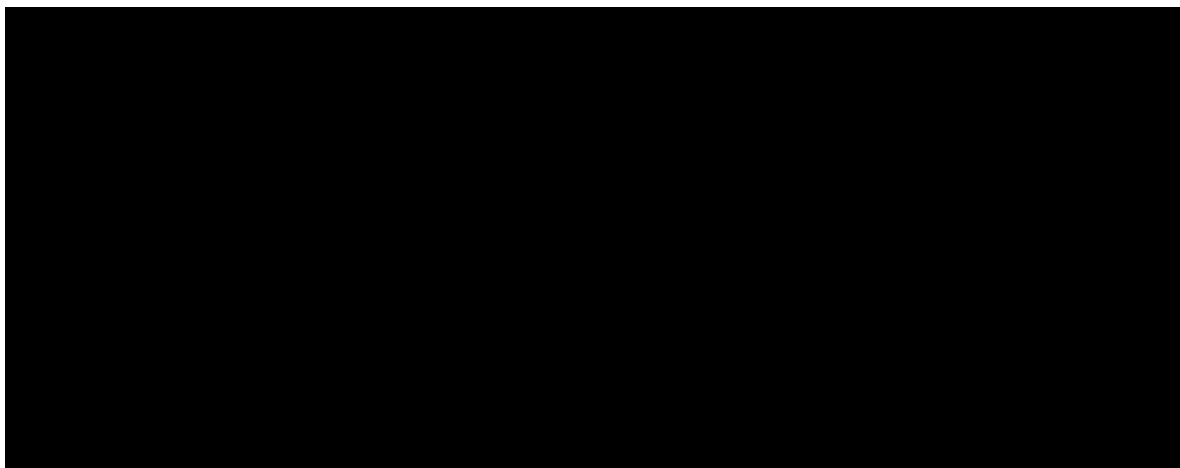
Kostnadsnivå	2027	2028	2029	2030	2031	Totalt
Styringsrammen (P50)						

7.4.2 Periodisering av driftskostnader etter endringstrinn 1

Forprosjektet har tilsvarende som for investeringskostnader estimert løpende driftskostnader for hvert tiltak. Det er ikke gjennomført en egen usikkerhetsanalyse for driftskostnadene, men med antakelse om at disse kostandene har samme usikkerhetsbilde som investeringskostnadene kan P50 verdier beregnes. Uspesifisert påslag på 7,5% av ressurskostnader, samt påslag for forventet tillegg til P50 (17%) er lagt på forprosjektets grunnkalkyle for driftskostnader.

Tallene hensyntar ikke eventuelle prissatte gevinster som går til fratrekk. Prosjektet har blitt bedt om å levere en tilleggsbestilling for gevinstrealiseringsplan som vil synliggjøre budsjettmessige gevinster før sommeren 2026 (etter denne rapporten ferdigstilles).

Figur 7-8 viser P50 verdien av driftskostnadene etter investeringsperioden inkludert mva. forutsatt at relativ forventet tillegg til P50 er lik for ressurser, maskinvare og programvare. Varige driftskostnader varierer mellom [redacted] kroner inklusive mva. Disse driftskostnadene viser kostnadsnivået dersom programmet avsluttes etter endringstrinn 1. Ved gjennomføring av øvrige endringstrinn vil driftskostnadene være høyere.



Figur 7-8 Driftskostnader etter investeringsperioden i endringstrinn 1, millioner kroner, inkl. mva.

8 Samfunnsøkonomisk analyse

Rammeavtalen angir følgende oppgave for kvalitetssikrer: *Det skal kontrolleres om prosjektet er videreført etter de forutsetninger som ble lagt ved konseptvalget. Det skal vurderes om oppdatert anslag for prosjektets samfunnsøkonomiske lønnsomhet er rimelig og fanger opp de vesentlige endringene fra konseptvalget. Videre må det vurderes om grunnleggende forutsetninger for konseptvalget har endret seg slik at det reiser spørsmål ved om prosjektet bør gjennomføres, eventuelt om et annet alternativ burde velges.*

8.1 Samfunnsøkonomisk analyse i SSD

8.1.1 Forutsetninger og metode

Forprosjektet har i hovedsak videreført sentrale forutsetninger som ble gjort i KVV/KS1-fasen. I det videre trekker vi frem noen viktige endringer.

Prisutvikling på datalagring: Kostnadene til datalagring drives i stor grad av prisen per lagringsenhet, og forutsetningen om prisutvikling har derfor stor betydning for den prissatte lønnsomheten. I KS1 ble det lagt til grunn en årlig prisreduksjon på 5% gjennom hele analyseperioden. Forprosjektet har redusert denne antakelsen til 3% årlig prisreduksjon. Endringen begrunnes med betydelig markedsuro siden 2025, der økt etterspørsel etter datalagring, knapphet på innsatsfaktorer og økte kostnader til energi, sikkerhet og bærekraft har redusert forventningene til prisreduksjon.

Behovet for datalagring: Som i KS1 er dataveksten estimert ut fra nødvendig lagringskapasitet for tiltakene innenfor kriminalitetsbekjempelse og politiberedskap, og datakostnadene drives derfor av disse to områdene. I forprosjektet er behovet i endringstrinn 1 nedjustert sammenlignet med KS1, både gjennom en endret vekstkurve og et lavere nivå i referanseåret. Vekstkurven er mindre bratt tidlig i perioden og brattere når tiltakene tas i bruk, slik at det samlede databehovet blir høyere mot slutten av analyseperioden enn det KS1 la til grunn. Nivået i referanseåret er nedjustert fra 100 TB til 80 TB for porteføljens databehov. Nedjusteringen skyldes at beregningen er isolert til tiltak som igangsettes i endringstrinn 1, og at detaljeringsarbeidet har gitt redusert behovsestimat. Estimater bygger på PITs faktiske forbruk og estimerer for de største datadrivere sensorløsning og beslagsløsning.

Endret metode for estimering av prissatte virkninger: De samme nyttevirkinger er prissatt i den samfunnsøkonomiske analysen i SSD som i KS1. Dette er *saneringsgevinster*, *bedre utvikleropplevelse* og *frigjorte årsverk*. Metoden for estimering av de prissatte nyttevirkningene er i større grad forankret i de konkrete tiltakene som ligger inne i endringstrinn 1.

- *Saneringsgevinster* beregnes nå med utgangspunkt i kostnadene politiet har regnskapsført for systemene som saneres, i stedet for som andeler av investeringskostnadene. Dette knytter gevinstene til hvilke tiltak som faktisk gjennomføres, ikke til investerings størrelse.
- *Frigjorte ressurser* er estimert gjennom en flerstegs vurdering av hvem som blir berørt av tiltakene og hvor mange årsverk dette utgjør, hvor stor andel av arbeidstiden de bruker på oppgaver som vil bli effektivisert, og hvor mye tiltakene faktisk effektiviserer disse

oppgavene. Til sammen gir dette antall frigjorte årsverk per år, som multipliseres med årsverkskostnaden for interne ressurser.

- *Bedre utvikleropplevelse* er vurdert mer konkret ved å estimere hvor mye mer effektiv hver enkelt utvikler kan bli og hvor mange som berøres. Virkningen er delt for å treffe to ulike grupper: de som jobber med eksisterende drift, og de som skal jobbe med tiltak i programmet. Produktet av antall berørte og spart tid gir antall årsverk som kan spares på utviklersiden, som multipliseres med den vektete årsverkssatsen.

Innføringskostnader: Metoden for å estimere innføringskostnadene er endret fra KVV/KS1-fasen. I KVV-en ble det lagt til grunn et påslag på 18 % på kostnadene til utviklingsressurser, basert på erfaringer fra Skatteetaten. I KS1 ble påslaget justert ned til 5 % første år, 7,5 % øvrige år og 15 % siste år. Forprosjektet har i stedet benyttet samme metode som for å beregne frigjøring av ressurser, hvor det er vurdert hvor mange som blir berørt av tiltakene, hvor stor andel av arbeidstiden deres som påvirkes, og hvor mye produktiviteten reduseres i innføringsperioden. Innføringskostnadene er ikke inkludert i basiskostnaden, styringsrammen (P50) eller kostnadsrammen (P85), da forprosjektet vurderer det som lite realistisk at det leies inn ekstra ressurser i linjen for å dekke opp produktivitetstapet. Kostnaden er imidlertid inkludert i den samfunnsøkonomiske analysen som en investeringskostnad, og utgjør [REDACTED] kroner i nåverdi.

8.1.2 Samfunnsøkonomisk lønnsomhet og usikkerhet

Realopsjoner og gjennomføringsrisiko: Forprosjektet har vurdert at den viktigste realopsjonen ved gjennomføring av endringstrinn 1 er at det oppstår mulighet for senere å gjennomføre endringstrinn 2 og 3. Disse bygger videre på endringstrinn 1, og kan ikke gjennomføres uten at endringstrinn 1 først er gjennomført. Endringstrinn 1 realiserer ikke nyttevirkningene som er identifisert for konsept 3.5 fullt ut, og senere endringstrinn vil derfor utløse ytterligere gevinster. Verdien av opsjonen er ikke beregnet, men forprosjektet legger til grunn at den trolig er positiv, gitt at KVV og KS1 vurderte konseptet samlet som klart samfunnsøkonomisk lønnsomt.

Forprosjektet har valgt ikke å innta gjennomføringsrisiko som et eget vurderingskriterium, med den begrunnelse at relevante forhold allerede er hensyntatt i usikkerhetsanalysen og dermed i forventningsverdiene for de prissatte virkningene. Forprosjektet vurderer at en separat vurdering ville innebære risiko for dobbelttelling.

Samfunnsøkonomisk lønnsomhet: Forprosjektet konkluderer med at endringstrinn 1 er samfunnsøkonomisk lønnsomt, og at lønnsomheten er relativt betydelig. De prissatte virkningene gir isolert sett en mernytte på om lag [REDACTED] kroner i nåverdi sammenlignet med nullplussalternativet. Det er de ikke-prissatte virkningene som driver konklusjonen om at lønnsomheten er betydelig. Forprosjektet illustrerer dette ved å vise at en tenkt nedgang i kriminalitet på 0,5 % som følge av tiltakene gir en samfunnsøkonomisk nyttevirkning på [REDACTED] kroner i nåverdi, basert på at de samlede samfunnsøkonomiske kostnadene ved kriminalitet er beregnet til om lag [REDACTED] kroner per år.

Usikkerhet i resultatene: Forprosjektet har gjennomført sensitivitetsanalyser for tre sentrale forutsetninger: levetid for løsningene, prisutvikling for datalagring og effektiviseringspotensialet for frigjøring av ressurser. Analysene viser at de prissatte virkningene er svært følsomme for

endringer i forutsetninger, og at konklusjonen om prissatt lønnsomhet ikke er robust. For de ikke-prissatte virkningene erkjenner forprosjektet betydelig usikkerhet, særlig knyttet til gjennomføring og realisering, men vurderer at virkningene samlet sett er robuste og signifikant positive fordi usikkerheten knytter seg til hvor store de positive virkningene blir, ikke om de er positive eller negative.

8.1.3 Sammenligning av resultater mellom KS1 og SSD

Netto nåverdi i SSD for endringstrinn 1 er beregnet til om lag [REDACTED] 2026-kroner relativt til nullplussalternativet. Til sammenligning beregnet KS1 netto nåverdi til 2,1 milliarder 2025-kroner. Disse tallene er ikke direkte sammenlignbare, fordi KS1 sammenlignet med et nullplussalternativ for hele konseptet, mens forprosjektet har sammenlignet med nullplussalternativ for endringstrinn 1 isolert. Utviklingen fra KS1 til SSD belyses derfor gjennom absolutte tall for tiltaksalternativet, jf. tabell 9-5 i *vedlegg 7 Samfunnsøkonomisk Analyse* til SSD. Sammenligningen er gjort uten prisjustering, men ville redusert forskjellen marginalt.

I absolutte tall er tiltaksalternativets netto nåverdi redusert med om lag [REDACTED] kroner fra KS1 til forprosjektet. De viktigste forklaringene er:

- Investeringskostnadene har økt med om lag [REDACTED]. Dette skyldes hovedsakelig at det er innført en uspesifisert kostnad, at programvare nå inngår som investeringskostnad i alle hovedområder (ikke bare digital grunnmur), og at antall årsverk er økt for å forsterke linjeoppgaver, programledelse og migrering. For en mer detaljert gjennomgang se delkapittel 7.1.1.1.
- Driftskostnadene har økt med om lag [REDACTED]. Dette skyldes i hovedsak endrede forutsetninger om prisutvikling og behovet for datalagring. Forprosjektet legger til grunn en mer konservativ prisreduksjon [REDACTED], og en endret opptrapping av datavolum: [REDACTED]. Etter endringstrinn 1 legger forprosjektet til grunn en høyere årlig vekst, slik at samlet datavolum mot slutten av analyseperioden blir høyere enn i KS1.
- Skattefinansieringskostnaden øker som følge av de andre kostnadsendringene, og bidrar til en økt nettokostnad på om lag [REDACTED] kroner.
- De prissatte nyttevirkningene er estimert med endret metode som gir en samlet økning på om lag [REDACTED] kroner. Saneringsgevinstene er økt med rundt [REDACTED]. Utvikleropplevelsen er redusert med om lag [REDACTED], og frigjøring av ressurser er økt med om lag [REDACTED].

8.2 Våre vurderinger av den samfunnsøkonomiske analysen

Vi vurderer at den samfunnsøkonomiske analysen i SSD er komplett og i hovedsak i tråd med gjeldende veiledere. De grunnleggende forutsetningene for konseptvalget har ikke endret seg.

8.2.1 Vurdering av forutsetninger og metode

Forutsetningen i forprosjektet om [REDACTED]rlig prisreduksjon på datalagring er velbegrunnet og fremstår som mer realistisk enn forutsetningen i KVV/KS1-fasen. Nedjusteringen av

databasehøvet i endringstrinn 1 er også velbegrunnet. Samtidig er det stor usikkerhet i estimatet, særlig knyttet til hvor mye data sensorløsning og beslagsløsning faktisk vil frembringe. Antakelsene om datavolum etter endringstrinn 1 er ikke vurdert nærmere. Metoden for estimering av de prissatte nyttevirkningene og innføringskostnader er forbedret siden KVU/KS1-fasen og er i større grad forankret i de konkrete tiltakene i endringstrinn 1.

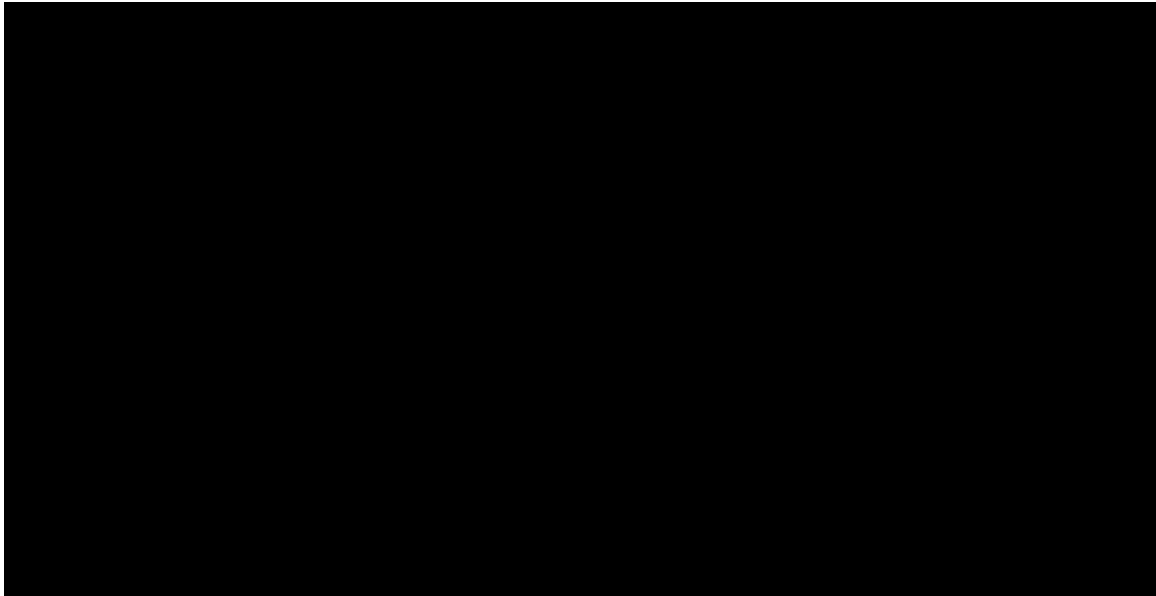
Det er ikke gjennomført ny usikkerhetsanalyse av nullplussalternativet. Usikkerhetspåslaget fra KS1 på [REDAKTERT] er i hovedsak videreført, og er betydelig høyere enn for tiltaksalternativet på [REDAKTERT]. Dette fremstår som lite realistisk. Nullplussalternativet er vesentlig mindre komplekst og omfattende, og det er nærliggende å anta at usikkerheten er lik eller lavere enn for tiltaksalternativet. Konsekvensen av det videreførte usikkerhetspåslaget er at nullplussalternativet får høyere kostnadsnivåer enn det som trolig er reelt, og at tiltaksalternativet fremstår mer fordelaktig.

Vi deler ikke forprosjektets vurdering av at gjennomføringsrisiko ikke bør inngå som eget vurderingskriterium. Forprosjektet begrunner dette med at relevante forhold allerede er hensyntatt i usikkerhetsanalysen. Usikkerhetsanalysen fanger imidlertid kun opp kostnadsusikkerhet for de prissatte virkningene, og dekker i mindre grad risikoen for at organisasjonen ikke evner å gjennomføre programmet som forutsatt. Også i vår usikkerhetsanalyse i KS2 er det lagt til grunn en sunn gjennomføringsevne i forventningsverdiene. Som vi vil redegjøre nærmere for i kapittel 9, vurderer vi at programmet har høy gjennomføringsrisiko. Denne risikoen bør derfor reflekteres eksplisitt i den samfunnsøkonomiske vurderingen.

8.2.2 Vurdering av samfunnsøkonomisk lønnsomhet og usikkerhet

De prissatte virkningene gir isolert sett marginal lønnsomhet. I SSD er netto nåverdi (NNV) beregnet til [REDAKTERT] relativt til nullplussalternativet. Vi har gjort to justeringer i vår KS2-kalkyle. For det første har endringer i grunnkalkylen, jfr. kapittel 7, ført til at netto nåverdi øker med [REDAKTERT]. Endringene består hovedsakelig av kostnadsreduksjoner i tiltaksalternativet. Kun én av endringene påvirker prissatt lønnsomhet negativt: tiltaket «sikrere kanaler» utgår, noe som isolert sett gir en reduksjon i netto nåverdi på rundt [REDAKTERT]. For det andre har vi redusert prosentpåslaget på den uspesifiserte kostnaden fra 10 til 7,5 %, noe som øker netto nåverdi med ytterligere [REDAKTERT]. Samlet gir dette en netto nåverdi i KS2 på [REDAKTERT].

Det er likevel betydelig usikkerhet i forutsetningene, og små endringer gir store utslag i prissatt lønnsomhet. Figur 8-1 viser hvordan netto nåverdi endrer seg ved alternative forutsetninger om prisutvikling på datalagring og usikkerhetspåslaget for nullplussalternativet. Dersom usikkerhetspåslaget for nullplussalternativet settes likt som for tiltaksalternativet [REDAKTERT]), er netto nåverdi ikke lenger positiv. Dersom prisutviklingen på datalagring blir lavere enn forprosjektets antakelse på [REDAKTERT] årlig prisreduksjon, reduseres netto nåverdi med [REDAKTERT]. Motsatt vil en høyere prisreduksjon på 7,5 % årlig øke netto nåverdi med [REDAKTERT]. Ved en årlig prisreduksjon på rundt [REDAKTERT] faller netto nåverdi til null.



Figur 8-1 Sensitivitet i netto nåverdi (NNV) relativt til nullplussalternativet, MNOK

På tross av at små endringer gir store utslag i prissatt lønnsomhet er de ikke-prissatte virkningene betydelige og gjør at konseptet er samfunnsøkonomisk lønnsomt. Det er hovedsakelig redusert kriminalitet, økt tilgjengelighet til polititjenester og styrket rettssikkerhet som gjør denne konklusjonen robust. Redusert kriminalitet er den viktigste virkningen, men det mangler en tydelig kausal sammenheng fra digitalisering til redusert kriminalitet. Forprosjektet burde ha synliggjort denne sammenhengen, enten gjennom ekspertvurderinger, medvirkningsprosesser eller som et minimum ved å angi hvilke kriminalitetsområder som forventes påvirket. Vi vurderer økt tilgjengelighet til polititjenester og styrket rettssikkerhet også som betydningsfulle, der mye av verdien realiseres allerede i emdringstrinn 1 gjennom etablering av digital grunnmur og sentrale IT-sikkerhetstiltak.

8.3 Oppsummering og anbefalinger til den samfunnsøkonomiske analysen

Vi vurderer at konseptet er samfunnsøkonomisk lønnsomt og at konseptvalget står fast. Den samfunnsøkonomiske analysen i SSD er komplett og i hovedsak i tråd med gjeldende veiledere.

Den prissatte lønnsomheten er marginal og følsom for endringer i forutsetninger, og konklusjonen om samfunnsøkonomisk lønnsomhet hviler i stor grad på de ikke-prissatte virkningene. Den viktigste virkningen, redusert kriminalitet, er krevende å vurdere fordi den kausale sammenhengen fra digitalisering til redusert kriminalitet ikke er tilstrekkelig synliggjort.

Når lønnsomheten i stor grad avhenger av at de ikke-prissatte virkningene realiseres, og forventningsverdiene forutsetter en sunn gjennomføringsevne, svekker programmets høye gjennomføringsrisiko robustheten i lønnsomhetskonklusjonen. Det er derfor viktig at gjennomføringsrisikoen håndteres aktivt og at gevinstrealiseringsplanen styrkes før programstart. Disse forholdene er behandlet i kapittel 4 om organisering og styring og kapittel 9 om gevinstrealiseringsplan, med tilhørende anbefalinger.

9 Gevinstrealiseringsplan

I henhold til rundskriv R-108/25: *Det skal utarbeides en gevinstrealiseringsplan for prosjektet. En gevinstrealiseringsplan er en oversikt over de forventede og ønskede gevinster i et prosjekt. Den skal anvendes til styring og planlegging av hvordan gevinster skal realiseres i prosjektet, og hvilke kontrollmekanismer som kan kvalitetssikre dette.*

Rammeavtalen angir følgende oppgave for kvalitetssikrer: *Leverandøren skal kontrollere at det foreligger en gevinstrealiseringsplan i tråd med fastsatte krav, og om planen i tilstrekkelig grad inneholder realistiske tiltak for oppfølging og gevinst uttak. Det skal videre vurderes om det er sannsynlig at prosjektet vil greie å realisere akseptabel nytte gitt tidligere føringer.*

9.1 Gevinstrealiseringsplanen i SSD

Gevinstrealiseringsplanen som foreligger kvalitetssikring, består i hovedsak av tre deler:

1. Roller og ansvar i gevinstarbeidet
2. Aktiviteter for å realisere gevinster
3. Plan for oppfølging per gevinstområde

Gevinstarbeidet i programmet vil samvirke med og supplere de ordinære styringslinjene i politiet. Konkrete avtaler om gevinstuttak og disponering skjer gjennom resultatavtalene som inngås mellom Politidirektoratet, distriktene og særorganene. Gevinster skal konkretiseres og følges opp gjennom produktområdenes arbeid, i samspill med tjenesteområder og enheter som skal realisere gevinstene. Tjenesteområdeleder har ansvar for den løpende oppfølgingen av gevinster innen sitt område, mens realisering skjer i linjen ute i enhetene. Fagmyndighet er formell gevinsteier i sine tjenesteområder og har ansvar for at gevinster innarbeides i styrings- og resultatavtaler.

Programmet er satt opp med tiltak som skal bidra til å sikre gevinstrealisering. Det er dedikerte roller i programmet som har ansvaret for å følge opp migrering og sanering, endring og gevinstrealisering, og det er lagt inn ressurser til forsterkning av linje i særorgan og politidistrikter for å støtte innførings- og endringsaktiviteter.

Forprosjektet har gjort vurderinger av på hvilket nivå det vil være hensiktsmessig å måle de ulike gevinstene, og har overordnet beskrevet hvilke effekter som ønskes målt innenfor kriminalitetsbekjempelse og politiberedskap. For de ikke-prissatte gevinstene redusert kriminalitet og økt trygghetsfølelse har forprosjektet valgt kvalitet i politiets oppgaveløsning som proxy-indikator. Begrunnelsen er at faktorer utenfor programmets kontroll påvirker kriminalitetsnivået og trygghetsfølelsen i samfunnet, noe som gjør det vanskelig å isolere programmets bidrag direkte.

9.2 Våre vurderinger av gevinstrealiseringsplanen

Gevinstrealiseringsplanen skal være en operativ plan til bruk i oppfølgingen av programmet og dets resultater. Vi vurderer at planen ikke er tilstrekkelig konkret til å fylle denne rollen. Flere grunnleggende komponenter av nyttestyringen mangler, herunder en overordnet modell for

nyttestyring, prinsipper for prioriteringer og valg før og under gjennomføring, gevinstkart, verdiforslag, konkretisering av gevinstrealiseringsplanen, opplegg for måling og oppfølging av nytte, gevinst og effekt løpende og i etterkant, samt opplegg for rapportering og prognose.

Gevinstrealiseringsplanen tar ikke utgangspunkt i de årlige nyttevirkningene fra den samfunnsøkonomiske analysen, og gevinstene er ikke fordelt i tid. Det er ikke utpekt dedikerte gevinsteiere med konkrete avtaler om gevinstuttak og disponering, hverken for prissatte eller ikke-prissatte gevinster. Det er heller ikke etablert indikatorer og målerutiner for ikke-prissatte virkninger, noe som gjør det vanskelig å følge opp om gevinstene faktisk realiseres i tråd med forutsetningene.

Programmet erkjenner selv at eierskap til gevinster ikke er forankret for alle gevinstområder, særlig for ikke-prissatte gevinster. Det er beskrevet en detaljert metodikk for god indikatorutforming, men selve arbeidet med å identifisere gode indikatorer gjenstår i stor grad.

En mangel er at de identifiserte måleparameterne i hovedsak måler aktivitet og leveranser, eksempelvis «kortere saksbehandlingstid» og «reduisert antall avvik», snarere enn resultatene av politiets arbeid. Slike parametere er i liten grad egnet til å dokumentere effekt på kriminalitetsnivå eller reell forbedring i kvaliteten på oppgaveløsningen. Parameterne er også for få og for overordnede til å kunne operasjonaliseres og etterprøves.

Videre mangler planen konkrete målverdier og terskler for når gevinsten kan anses realisert. Formuleringer som «økt kvalitet», «mer enhetlig» og «høyere presisjon» angir en ønsket utvikling, men er ikke operasjonelle eller mulige å etterprøve. Det fremgår heller ikke hvem som har ansvar for gjennomføring av målingene, eller når og hvordan resultater skal rapporteres.

Vi påpekte i KS1 at det mangler en tydelig kausal sammenheng fra digitalisering til redusert kriminalitet. Dette er fortsatt ikke adressert i forprosjektet. Forprosjektet har valgt å bruke kvalitet i politiets oppgaveløsning som proxy-indikator for å måle verdien av redusert kriminalitet og økt trygghetsfølelse. Begrunnelsen er at det er vanskelig å isolere programmets bidrag direkte til disse virkningene. Vi er enig i at dette er en vanskelig øvelse, og at det prinsipielt er en god løsning å ta i bruk en proxy-indikator.

Problemet er at det heller ikke etableres noen kobling mellom proxy-indikatoren og de ikke-prissatte gevinstene. Det tas for gitt at kvalitet i politiets oppgaveløsning reduserer kriminalitet og øker trygghetsfølelse uten noen argumentasjon eller redegjørelse for hvordan. Det er naturlig å anta at økt kvalitet i oppgaveløsningen øker oppklaringsandelen og reduserer saksbehandlingstiden, men det er ikke redegjort for om og hvordan dette fører til redusert kriminalitet og økt trygghetsfølelse.

Det foreligger ingen vurdering, ei heller skjønnsmessig, av hvilken størrelsesorden på kriminalitetsreduksjon som er realistisk å forvente som følge av programmet. Forprosjektet burde ha synliggjort denne sammenhengen, enten gjennom ekspertvurderinger, medvirkningsprosesser eller som et minimum ved å angi hvilke kriminalitetsområder som forventes påvirket av tiltakene. Dette gjør det vanskelig å vurdere virkningen, som er problematisk når dette er den viktigste ikke-prissatte virkningen for konklusjonen om samfunnsøkonomisk lønnsomhet.

9.3 Våre tilrådninger til gevinstrealiseringsplanen

Gevinstrealiseringsplanen gir ikke tilstrekkelig grunnlag for styring av gevinstene. De ikke-prissatte virkningene er avgjørende for at konseptet er samfunnsøkonomisk lønnsomt, og det må foreligge en konkret plan for hvordan disse skal oppnås og følges opp. De grunnleggende komponentene av nyttestyringen må være på plass før programstart. Dette er særlig kritisk i et digitaliseringsprogram som jobber smidig, der gevinster realiseres løpende og krever aktiv styring gjennom hele programperioden.

Tabell 9-1 **Anbefalinger gevinstrealiseringsplan**

Nr.	Anbefaling
9-1	Gevinstrealiseringsplan og modell for nyttestyring må ferdigstilles og forankres hos alle berørte enheter før programstart.
9-2	Gevinsteiere må utpekes for alle gevinstområder og for særorgan og politidistrikter med forpliktelser om gevinstuttak.
9-3	Det må beskrives hvordan gevinster skal hentes ut i tid, blant annet med en plan for bruk av frigjort tid.
9-4	Det må etableres tilstrekkelig konkrete indikatorer og målekriterier med terskelverdier og tidsplan, med rapportering koblet til ordinær virksomhetsstyring.
9-5	Sammenhengen mellom kvalitet i politiets oppgaveløsning (proxy-indikator) og kriminalitet må underbygges og det må angis hvilke kriminalitetsområder som forventes påvirket av endringstrinn 1.
9-6	Departementet bør sikre at det foreligger en operasjonalisert og troverdig gevinstrealiseringsplan før oppstart.

10 Tiltak for reduksjon av risiko

I henhold til rammeavtale med FIN skal vi som kvalitetssikrer blant annet vurdere usikkerhetsmomentene for påvirkbarhet, det økonomiske potensialet ved tiltak for å redusere risikoen og kostnadene forbundet med dette. Det skal gis tilråding om hvilke tiltak som anbefales gjennomført for å redusere risikoen. Det skal gjøres en konkret vurdering i hvert enkelt prosjekt basert på en overordnet forutsetning om at risikoen skal reduseres så langt det er forretningsmessig forsvarlig å bruke ressurser på det.

Tiltak for reduksjon av risiko henger nært sammen med reduksjon av risiko knyttet til de største usikkerhetsdriverne i usikkerhetsanalysen. Dette er beskrevet nærmere i avsnitt 7.3 Tiltak for reduksjon av risiko på de tre største usikkerhetsdriverne. Dette gjelder spesielt:

- U3 – Leveranseorganisasjonens samlede gjennomføringskraft
- U2 – Eierstyring, rammebetingelser og regelendring
- U4 – Ledelse og styring av programmet

I samme avsnitt har vi gitt forslag til risikoreduserende tiltak innenfor alle disse områdene. Vi anbefaler programmet å ta tak i disse risikoområdene, og sette oppfølgingen av disse i system.

I tillegg har programmet vurdert risikoreduserte tiltak, spesielt tiltak som må gjennomføres før oppstart av programmet. Det gjelder spesielt:

1. Økt eierskap og modenhet i organisasjonen som blant annet omfatter informasjon om programmet, konkretisering av tiltak samt forberedelser til styring av programmet
2. Organisering og gjennomføringsmodell hvor POD har vært opptatt av å tydeliggjøre roller og ansvar i programmet. Nytestyring og organisering i produktområder er enda ikke etablert.
3. Opptapping av kapasitet hvor POD forbereder ansettelse av nøkkelpersoner samt sikre riktig kompetanse og kapasitet fra eksterne miljøer.
4. Løpende dialog med Justis – og beredskapsdepartementet som skal sikre felles forståelse for programmet, og hvordan dette skal gjennomføres
5. Klargjøre organisasjonen for programmet i 2026 som omfatter en rekke viktige aktiviteter herunder, helhetlig styring og utvikling, økt digital modenhet og forberedelse for regelverksutvikling, for å sikre vellykket oppstart av programmet.

10.1 Våre vurderinger av tiltak for reduksjon av risiko

Vi vurderer at programmet har favnet de viktigste risikoreduserende tiltakene som omfatter forberedelse til oppstart av programmet. I tillegg er det viktig at våre viktigste identifiserte risikoer i usikkerhetsanalysen settes i system og følges opp.

10.2 Våre tilrådninger til reduksjon av risiko

Tabell 10-1 Tilrådninger

Nr.	Tilrådninger
10-1	Programmet bør utarbeide en plan for usikkerhetsstyring som beskriver hvordan identifiserte risikoer følges opp. Dette gjelder både identifiserte risikoer før oppstart av programmet, og identifiserte risikoer i forbindelse med gjennomføringen av programmet.

Kilde: Metier og Vista Analyse

11 Suksessfaktorer og fallgruver

I henhold til rammeavtalen med FIN skal vi som kvalitetssikrer med utgangspunkt i prosjektets materiale og egne vurderinger: Kartlegge de prosjektspesifikke suksessfaktorene/fallgruvene og gi tilrådninger som gir oppdragsgiver operative muligheter til å iverksette suksessfaktorene og treffe tiltak til å unngå fallgruvene. Generelle suksessfaktorer og fallgruver som finnes i de fleste eller alle prosjekter, faller utenfor analysen.

11.1 Overordnet vurdering

Tabell 11-1 Overordnet vurdering av suksessfaktorer

Vurdering	Notasjon
Det er utarbeidet kritiske suksessfaktorer	
De kritiske suksessfaktorene vurderes som relevante	

Kilde: Metier og Vista Analyse

11.2 Kritiske suksessfaktorer i styringsdokumentet

Det er ikke skrevet et eget avsnitt om suksessfaktorer og fallgruver i styringsdokumentet. I avsnitt 2.8 i styringsdokumentet vises det til at reduksjon av usikkerhet henger nært sammen med suksessfaktorer. Dette gjelder spesielt:

1. **Økt eierskap og modenhet i organisasjonen.** POD har i konseptvalgutredningen blitt beskrevet som en umoden organisasjon på digitaliseringssiden, og det vurderes som viktig at kompetansen på digitalisering styrkes på flere nivåer før programmet iverksettes, og gjennom programperioden
2. **Organisasjon og gjennomføringsmodell.** Programmet vil bli et av de største digitaliseringsprogrammene i Norge, og det er kritisk at organisering og ansvar er godt beskrevet. Programmets tiltak gjennomføres i hovedsak i produktområder, men disse vil ikke være operative før høsten 2026. Det vurderes som kritisk at organiseringen er på plass i god tid før oppstart av programmet.
3. **Opptopping og kapasitet.** En kritisk suksessfaktor for programmet er å ha tilgang på tilstrekkelig kapasitet og kompetanse. Programmet skal håndteres i parallell med andre tiltak i politiets portefølje, og helhetlig kapasitetsstyring er derfor nødvendig.
4. **Løpende dialog med Justis – og beredskapsdepartementet.** Det er nødvendig å ha en tett dialog med Justis- og beredskapsdepartementet for å lykkes med programmet. I forprosjektfasen er det gjennomført fagdialog knyttet til konkrete tema for å sikre felles forståelse av programmets mål, styringsstrukturer og omfang.
5. **Klargjøre organisasjonen for programmet i 2026.** Det er iverksatt en rekke aktiviteter for å klargjøre programmet i 2026, herunder økte modenheten på digitaliseringssiden og generell virksomhetsutvikling

11.3 Vår vurdering av kritiske suksessfaktorer

Vi mener de kritiske suksessfaktorene er relevante, og viktige for at programmet lykkes. Vi vurderer imidlertid at de kritiske suksessfaktorene i større grad burde vært samsvarende med de største usikkerhetene i usikkerhetsanalysen. Flere av suksessfaktorene omhandler viktige forberedelser før oppstart av programmet, og er viktige for at programmet har forutsatt organisering, bemanning og kompetanse fra 1.1.2027. Vi savner imidlertid suksessfaktorer som er avdekket som større risikoområder i usikkerhetsanalysen. De tre største risikoområdene i usikkerhetsanalysen omhandler:

1. leveranseorganisasjonens samlede gjennomføringskraft
2. eierstyring, rammebetingelser og regelendringer
3. ledelse og styring av programmet

I tillegg er ikke produktområder og nyttestyring i programmet etablert. Det mangler også en konkret gevinstrealiseringsplan som skal sikre god nyttestyring, og forpliktelse av realisering av gevinstene hos berørte parter.

11.4 Våre tilrådninger til suksessfaktorer

Vi anbefaler at programmet arbeider med sine suksessfaktorer som en viktig forberedelse til oppstart av programmet. Men vi anbefaler og forutsetter at programmet er spesielt oppmerksomme på kritiske usikkerheter avdekket i usikkerhetsanalysen, og mangler knyttet til organisering og styring av programmet. Våre anbefalinger til suksessfaktorer kan oppsummeres i Tabell 11-2 under:

Tabell 11-2 Tilrådninger mht. videre oppfølging suksessfaktorer

Nr.	Tilrådninger
11-1	JD har tett oppfølging av programmet, og gjør fortløpende vurderinger av programmets gjennomføringsevne
11-2	Progameierrollen (POD) har tilstrekkelig operativ nærhet til styring av tiltaket • God forståelse for leveranseplanene og oppfølging av disse • God og rask beslutningsevne ved større omprioriteringer som løftes til progameierrollen
11-3	Programleder har tett styring og oppfølging på planlagte leveranser
11-4	Etablering av produktområder og nyttestyring, og synliggjøring av synergiene på tvers av produktområdene etableres før oppstart av programmet
11-5	Det utarbeides og forankres gevinstrealiseringsplaner som sikrer god nyttestyring, og som forpliktes realisert av berørte parter før oppstart av programmet

Kilde: Metier og Vista Analyse

12 Tilrådninger om styrings- og kostnadsramme

Rammeavtalen med Finansdepartementet beskriver at vi som leverandør skal gi tilrådninger om kostnadsramme og styringsramme for prosjektet. Kostnadsrammen er det nivå som Stortinget inviteres til å vedta. Kostnadsrammen utgjør det øvre finansielle tak for prosjektet og vil normalt dimensjoneres til ikke neddiskonterte investeringskostnader inkl. mva., angitt som P85 fratrukket prosjektets kuttliste. Styringsrammen er det nivå utøvende etater forventes å levere prosjektet for. Styringsrammen settes normalt til ikke-neddiskonterte investeringskostnader inkl. mva., angitt som P50.

Under framkommer våre anbefalte kostnads- og styringsrammer, samt fordeling av styringsrammen og drifts- og forvaltningskostnader i investeringsperioden.

Tabell 12-1 Anbefalt styrings- og kostnadsramme, millioner kroner, inkl. mva.

Kostnadsnivå	Millioner kroner inkl. mva.					%
Basisestimat						
Forventet tillegg til P50						
Anbefalt styringsramme (P50)						
Usikkerhetsavsetning						
P85						
Kuttliste (P50-verdi)						
Anbefalt kostnadsramme						

Kostnadsnivå	2027	2028	2029	2030	2031	Totalt
Styringsramme (P50)						
Driftskostnader						
Totalt						

Kilde: Metier og Vista Analyse

13 Tilrådninger samlet

Nr.	Tilrådninger
3-1	Vi anbefaler at tiltakene for det første året konkretiseres ytterligere, og er ferdig konkretisert før eventuell oppstart av programmet 1.1.2027. Dette vil gi programmet nødvendig gjennomføringskraft i oppstartsfasen.
3-2	Vi anbefaler at programmet identifiserer (åpenbare) synergier mellom tiltakene – spesielt innenfor kriminalitetsbekjempelse og politiberedskap - før oppstart av programmet.
3-3	Vi anbefaler at tiltakene for år 2 – 5 konkretiseres ytterligere (etter at anbefalte punkter over er gjennomført).
4-1	Det er viktig at arbeidet med den praktiske implementeringen av organiseringen av programmet får tilstrekkelig prioritet i POD, spesielt etablering av produktområdene.
4-2	Beskrivelser av nyttestyring og operasjonalisering av dette må være på plass før oppstart av programmet.
4-3	POD bør vurdere om produktområde fra «hendelse til avgjort sak» skal inngå i programmet. Som minimum bør eventuelle avhengigheter koordineres og besluttes av programmet.
4-4	Det må lages en felles innføringsplan for programmet slik at mottak av leveransene er styrt sentralt.
4-5	Innføringsstrategien for nye løsninger bør konkretiseres ytterligere ved å tydeliggjøre ansvar for blant annet mottak av løsningene, opplæring og kommunikasjon.
5-1	Programmet bør etablere en plan for nyanskaffelse/forlengelse av eksisterende avtaler når disse løper ut gjennom programperioden.
5-2	Politiet bør søke å benytte statlige rammeavtaler for skybaserte infrastruktur- og plattformtjenester som er tilgjengelig gjennom markedsplassen for skytjenester. Særlig med tanke på tilgrensede prosjekter i eksempelvis NSM og Forsvaret.
6-1	Programmet bør fortsette arbeidet med å identifisere ytterligere kutt og forenklinger for å sikre god styring gjennom programperioden. Dette gjelder også eventuelle synergier mellom produktområdene som kan sikre besparelser uten at dette går på bekostning av funksjonalitet.
9-1	Gevinstrealiseringsplan og modell for nyttestyring må ferdigstilles og forankres hos alle berørte enheter før programstart.
9-2	Gevinsteiere må utpekes for alle gevinstområder og for særorgan og politidistrikter med forpliktelser om gevinstuttak.
9-3	Det må beskrives hvordan gevinster skal hentes ut i tid, blant annet med en plan for bruk av frigjort tid.
9-4	Det må etableres tilstrekkelig konkrete indikatorer og målekriterier med terskelverdier og tidsplan, med rapportering koblet til ordinær virksomhetsstyring.
9-5	Sammenhengen mellom kvalitet i politiets oppgaveløsning (proxy-indikator) og kriminalitet må underbygges og det må angis hvilke kriminalitetsområder som forventes påvirket av endringstrinn 1.
9-6	Departementet bør sikre at det foreligger en operasjonalisert og troverdig gevinstrealiseringsplan før oppstart.
10-1	Programmet bør utarbeide en plan for usikkerhetsstyring som beskriver hvordan identifiserte risikoer følges opp. Dette gjelder både identifiserte risikoer før oppstart av programmet, og identifiserte risikoer i forbindelse med gjennomføringen av programmet.

Kilde: Metier og Vista Analyse

Vedlegg

A: Usikkerhetsanalyse

B: Mål og prosjektnedbrytningsstruktur for programmet

Referanser

Direktoratet for økonomistyring (2023). Veileder i samfunnsøkonomiske analyser.

Finansdepartementet (2023). R-108/23 Statens prosjektmodell - Krav til utredning, planlegging og kvalitetssikring av store investeringsprosjekter i staten.

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

Finansdepartementet (2021b). Perspektivmeldingen 2021. Meld. St. 14 (2020–2021). Melding til Stortinget.

Jordal, H., Samset, K., & Nyhus, O. (2018). God praksis i arbeidet med konseptvalgsutredninger (KVU). Concept. Arbeidsrapport 2018 - 4.