

Dovre Group Consulting  
Transportøkonomisk institutt

## IKT-forpliktelser Schengen, SIS Recast – Politiet

Kvalitetssikring av styringsunderlag og  
kostnadsoverslag for valgt prosjektalternativ (KS2)

Rapport til Justis- og beredskapsdepartementet og Finansdepartementet  
Statens prosjektmodell – Rapportnummer E051b  
20. august 2021



IKT-FORPLIKTELSER SCHENGEN, SIS RECAST – POLITIET  
KVALITETSSIKRING AV STYRINGSUNDERLAG OG KOSTNADSOVERSLAG FOR VALGT  
PROSJEKTALTERNATIV (KS2)

Rapport til Justis- og beredskapsdepartementet og Finansdepartementet

Dato: 20. august 2021

Ansvarlig: Kent Mikael Rosseland

Øvrige forfattere: Stein Berntsen, Håvard Blø,  
Ingrid Lie



# FORORD

I forbindelse med store statlige investeringer stilles det krav til ekstern kvalitetssikring. Hensikten med kvalitetssikringsordningen er å gi Finansdepartementet og gjeldende fagdepartement en uavhengig analyse av:

- Konseptvalgutredningen før forslag til forprosjekt forelegges Regjeringen (KS1)
- Forprosjektet (styringsunderlag og kostnadsoverslag) for det valgte prosjekialternativ før det forelegges Stortinget (KS2)

I avropet beskrives det at oppdraget skal utføres som en forenklet KS2. Med forenklet KS2 menes det at det legges enkelte tilpasninger til grunn, som er videre beskrevet i innledende kapittel. Oppdraget er gjennomført på vegne av Finansdepartementet og Justis- og beredskapsdepartementet i perioden fra april til august 2021.

Konklusjoner og anbefalinger ble presentert for oppdragsgiverne den 29. juni 2021. Tilbakemeldinger etter presentasjonen er innarbeidet i rapporten. Endelig sluttrapport ble levert 20. august 2021.

Generelle opplysninger				
Kvalitetssikringen	Kvalitetssikrer: Dovre/TØI			Dato: 20.08.2021
Prosjektinformasjon	Prosjektnavn og evt. nr.: IKT-forpliktelser Schengen, SIS Recast - politiet		Departement: Justis- og beredskapsdepartementet	Prosjekttype: IKT- og organisasjonsutvikling
Basis for analysen	Prosjektfase: Forprosjekt			Prisnivå: 2022
Tidsplan	St.prp.:		Prosjektoppstart: 2021	Planlagt ferdig: 2025
Tema/Sak				
Tiltakets samfunns mål	Tiltakene bidrar til økt sikkerhet i Europa gjennom styrket grensekontroll, migrasjonskontroll og politisamarbeid i Europa, for bedre å forbygge, avverge og bekjempe grenseoverskridende kriminalitet, ulovlig migrasjon og terrorisme			Rangering av resultatmål: 1. Tid 2. Kost 3. Kvalitet
Endringslogg	Viktigste føringer for forprosjektet: Ikke relevant i denne kvalitetssikringen		Fastsatt styringsmål:	Merknader: -
	Viktigste endringer: -		Kostnadsendring: -	
Kontraktstrategi	Prosjektets anbefalte kontraktstrategi: Bruk av rammeavtaler og interne ressurser			
	Kvalitetssikrers anbefaling: Vi støtter valg om utføre arbeider i egenregi			
Suksessfaktorer og fallgruver	De tre viktigste suksessfaktorene:		De tre viktigste fallgruvene:	
	PODs rolle som implementeringsansvarlig		Ikke tilpasse endret tidsplan	
	Tett kostnadsoppfølging		Mangelfull samhandling og koordinering	
	Kartlegge av behov for nye rammeavtaler		Manglende oversikt over ressurser i Politiet	
Prosjektets usikkerhet	Angi de tre største og viktigste usikkerhetsmomentene:			
	Estimatusikkerhet			
	Program/prosjektorganisering og -styring			
	Fordeling interne/eksterne ressurser			
Risiko reduserende tiltak	Mulige / anbefalte tiltak: Se utfyllende liste			Forventet kostnad:
	Kartlegge ressursbehov på tvers av prosjektene			-
	Implementere strategier for implementeringsansvaret			-
	Utarbeide detaljerte tidsplaner, eksempelvis i 6–12 mnd. perspektiv			-
Reduksjoner og forenklinger	Mulige / anbefalte tiltak og seneste mulige beslutningspunkt:			Forventet besparelse:
	Minimumsløsning gir tilnærmet ingen kuttmuligheter			-
Tilrådninger om kostnadsramme og usikkerhets-avsetninger	Forventet kostnad/styringsramme:	P50	Beløp: 368 mill. kr ekskl. mva.	Merknader: Ekskl. kost andre aktører
	Anbefalt kostnadsramme:	P85 - kuttliste	Beløp: 450 mill. kr ekskl. mva	Merknader: Ingen kuttliste
	Mål på usikkerhet	St. avvik i %	St. avvik i MNOK: 22%	Merknader:
Valutarisiko	Er det betydelig valutarisiko i prosjektet: Nei			
Tilråding om organisering og styring	Politidirektoratet bør etablere rutiner for oppfølging og (indirekte) styring av andre aktører, og bør rapportere samlet for alle aktører hvor politiet er implementeringsansvarlig			
Samfunnsøkonomisk lønnsomhet	Netto nytte ved konseptvalg	Netto nytte avsluttet forprosjekt: ikke relevant		Merknader: Ingen samfunnsøkonomisk analyse utarbeidet
Gevinstrealisering	Er gevinstrealiseringsplanen tilpasset prosjektets behov?	Viktigste tiltak for oppfølging: Videreutvikle plan		Planlagt gevinst uttak: Bedre kvalitet i grensekontrollen
Planlagt bevilgning	Inneværende år:	Neste år:	Kommende år:	

# INNHOLDSFORTEGNELSE

FORORD .....	5
INNHOLDSFORTEGNELSE .....	7
SAMMENDRAG .....	8
1 INNLEDNING.....	12
1.1 BESKRIVELSE AV PROSJEKTET .....	12
1.2 OM KVALITETSSIKRINGEN .....	14
2 GRUNNLEGGENDE FORUTSETNINGER.....	16
2.1 SENTRALT STYRINGSDOKUMENT .....	16
3 KONTRAKTSSTRATEGI.....	23
3.1 FØRINGER.....	23
3.2 BRUK AV RAMMEAVTALER .....	23
4 SUKSESSFÅKTORER OG FALLGRUVER .....	25
4.1 SUKSESSFÅKTORER .....	25
4.2 FALLGRUVER.....	26
5 KOSTNADSESTIMAT OG USIKKERHETSANALYSE .....	27
5.1 KOSTNADSESTIMAT .....	27
5.2 KOSTNADER ANDRE AKTØRER.....	28
5.3 INVESTERINGS- OG DRIFTSKOSTNADER.....	29
5.4 VARIGE ÅRLIGE DRIFTSKOSTNADER .....	30
5.5 USIKKERHETSANALYSE .....	31
5.6 KOSTNADSOPTIMALISERING .....	35
6 REDUKSJONER OG FORENKLINGER .....	36
7 TILRÅDNING OM STYRINGS- OG KOSTNADSRAMME .....	37
8 ORGANISERING OG STYRING .....	38
8.1 OVERORDNET ORGANISERING OG STYRING.....	38
8.2 IMPLEMENTERINGSANSVAR HOS POLITIET .....	39
8.3 PROGRAMMETS ORGANISERING OG STYRING .....	40
8.4 RESSURSBEHOV I PROGRAMMET .....	41
8.5 PROSJEKTORGANISERING OG STYRING .....	42
9 FORSLAG OG TILRÅDNINGER SAMLET.....	44
9.1 RÅD TIL DEPARTEMENTET (PROSJEKTEIER).....	44
9.2 RÅD TIL ETATEN (PROSJEKTORGANISASJONEN).....	44
VEDLEGG .....	45
VEDLEGG 1 REFERANSEPERSONER .....	46
VEDLEGG 2 MØTEOVERSIKT .....	47
VEDLEGG 3 USIKKERHETSELEMENTER.....	48
VEDLEGG 4 REFERANSEDOKUMENTER.....	55

# SAMMENDRAG

*Politiet har det nasjonale implementeringsansvaret for SIS Recast. Vi anbefaler at dette ansvaret inkluderer tett oppfølging av alle involverte etater, og at politiet rapporterer samlet til Justis- og beredskapsdepartementet. Kostnadsestimatet for SIS Recast inkluderer rundt 100 millioner kroner for utvikling og drift i andre etater. Vi anbefaler at disse tas ut og presenteres som en egen post i satsningsforslaget. Anbefalt kostnadsramme er 450 millioner 2022-kroner og anbefalt styringsramme er 368 millioner 2022-kroner. Vi vurderer at mye av usikkerheten kan styres av programmet og prosjektet, og anbefaler at det forventede tillegget fordeles likt mellom programeier og prosjektleder. Vi støtter prosjektets strategi om å gjennomføre prosjektet med i hovedsak egne ressurser, men anbefaler at politiet snarlig vurderer det totale ressursbehovet og vurderer om eksisterende rammeavtaler er tilstrekkelige for å sikre nødvendig kompetanse og kapasitet.*

## BAKGRUNN FOR KVALITETSSIKRINGEN

Dovre Group og Transportøkonomisk institutt har på oppdrag fra Finansdepartementet og Justis- og beredskapsdepartementet gjennomført ekstern kvalitetssikring av styringsunderlag og kostnadsoverslag (KS2) for «IKT-forpliktelser Schengen, SIS Recast - politiet». Bakgrunnen for oppdraget er Norges forpliktelser gjennom Schengen-avtalen til å innføre nye rettsakter med mål om økt sikkerhet i Europa ved styrket politisamarbeid, grense-, og migrasjonskontroll.

Det overordnede ansvaret for implementering for Schengen-forpliktelsene ligger hos Justis- og beredskapsdepartementet. Departementet har besluttet å legge gjennomføringen av nødvendige tiltak hovedsakelig til Politidirektoratet og Utlendingsdirektoratet, og vil følge opp gjennom etatsstyring. Den valgte modellen medfører oppfølging i to adskilte linjer i departementet og medfører stort behov for koordinering og samhandling mellom aktørene på alle nivåer.

Politiet har etablert et program for styring av egne Schengen-prosjekter. SIS (Schengen informasjonssystem) er et felles europeisk system for politisamarbeid, og SIS Recast prosjektet dekker nødvendige tilpasninger tilknyttet endringer i SIS regelverk. Norge må gjennomføre vesentlige tilpasninger i IKT-infrastruktur og arbeidsprosesser hos politiet og andre aktører innen frister vedtatt av EU. Politiet har det nasjonale implementeringsansvaret for SIS Recast.

## GRUNNLEGGENDE FORUTSETNINGER

Prosjektforberedelsene i prosjektet har mangler som bør utbedres før oppstart. I tabellen under vises status for prosjektets styringsdokumentasjon ved KS2.



Tema	Merknad	Status
<b>Overordnede rammer</b>		
Hensikt, krav og hovedkonsept		Grønn
Prosjektmål	Rangeringen av resultatmål bør endres	Gul
Kritiske suksessfaktorer		Grønn
Rammebetingelser		Grønn
Grensesnitt		Grønn
<b>Prosjektstrategi</b>		
Strategi for styring av usikkerhet		Grønn
Gjennomføringsstrategi	Noe uklarheter mellom programmets og prosjektets strategier og prinsipper	Gul
Kontraktstrategi		Grønn
Organisering og ansvarsdeling	Implementeringsansvar er ikke definert. Få prosjektroller er dekket	Gul
<b>Prosjektstyringsbasis</b>		
Arbeidsomfang	Endringsstyring er overordnet beskrevet, ulik beskrivelse i prosjekt og program	Gul
Prosjektnedbrytningsstruktur PNS	Bør brytes ned i mer detaljerte leveranser	Gul
Kostnadsoverslag, budsjett mv.		Grønn
Gevinstrealiseringsplan		Grønn
Tidsplan	Bør utarbeide mer detaljerte planer på kort sikt	Gul
Intern kvalitetssikring		Grønn
<b>Oppfølging på konseptvalget</b>		
Endringslogg og kostnadsstyring i forprosjektfasen	Prosjektet ikke forelagt for KS1, denne vurderingen utgår derfor i denne kvalitetssikringen	
Føringer fra konseptvalget og samfunnsøkonomisk lønnsomhet	Prosjektet ikke forelagt for KS1, denne vurderingen utgår derfor i denne kvalitetssikringen	

Vurderinger av prosjektets styringsdokument er beskrevet i kapittel 2.

## PROSJEKTMÅL

Rangeringen av prosjektets resultatmål er satt til tid, kostnad og kvalitet, dette bør departementet vurdere å endre. Rammebetingelser for prosjektet er at tidsplan fra EU må overholdes og minimumsløsninger som tilfredsstillende EU-krav skal legges til grunn. Det finnes ingen kuttliste og økonomiske reserver utgjør den styringsmessige fleksibiliteten i prosjektet. Vi vurderer dermed at den reelle rangeringen av mål er tid og kvalitet foran kostnad. Samfunns- og effektmålene er overordnede, men de vurderes som hensiktsmessige, både på program og prosjektnivå. Vurderinger av prosjektmål er beskrevet i kapittel 2.

## KONTRAKTSSTRATEGI

Vi støtter prosjektets hovedvalg om å utføre arbeidet i egenregi og i hovedsak med egne ressurser. Produktene som skal leveres fordrer kjennskap til politiets arbeidsprosesser, og politiet innehar relevant kompetanse internt. Det kan imidlertid bli utfordringer med å sikre og beholde ressurser med nøkkelkompetanse i prosjektet, grunnet kapasiteten i politiet når flere prosjekter i programmet for EU-informasjonssystemer gjennomføres parallelt. Ytterligere ressurser vil leies inn over etablerte rammeavtaler. Markedet omtales som stramt, og prosjektet, i samarbeid med programmet, bør vurdere om rammeavtalene er tilstrekkelige for å sikre nødvendig kompetanse og kapasitet. Vurderinger av kontraktsstrategi er beskrevet i kapittel 3.

## KOSTNADER OG USIKKERHET

Kostnadsestimatet inkluderer politiets investerings- og driftskostnader i perioden 2022–2025, samt tilsvarende kostnader for andre etater. Kostnadene for andre aktører er estimert til rundt hundre millioner kroner for samme periode, og vi anbefaler at disse tas ut av politiets estimat og synliggjøres som en separat post.

Anbefalt kostnadsramme og styringsramme for prosjektet inkluderer investerings- og driftskostnader i tidsperioden 2022–2025, eksklusive kostnader til andre aktører, og er basert på vår uavhengige usikkerhetsanalyse.

- Kostnadsramme (P85) 450 mill. 2022-kroner ekskl. mva.
- Styringsramme (P50) 368 mill. 2022-kroner ekskl. mva.

Vi anbefaler at kostnadsrammen forvaltes av Justis- og beredskapsdepartementet. Basert på usikkerhetsbildet i prosjektet og det overliggende programmet anbefaler vi at det forventede tillegget deles likt mellom programeier og prosjektleder.

Endringene som gjennomføres i prosjektet medfører en økning i politiets varige driftskostnader. Den årlige økningen er estimert til 43 millioner kroner, men vi vurderer at usikkerheten relatert til dette estimatet er høy. Vi anbefaler at det gjøres et nytt estimat for de varige kostnadene når man har høstet erfaring fra løsningene i drift, samt at dette følges videre opp i etatsstyringsdialogen etter at prosjektet er avsluttet. Tilrådning om rammer og bakgrunn for vurderinger er beskrevet i kapittel 8.

## ORGANISERING OG STYRING

Vi vurderer at implementeringsansvaret er vesentlig for nasjonal innføring av SIS Recast, og politiet bør innhente informasjon fra øvrige etater for å kunne løfte kritisk styringsinformasjon vedrørende fremdrift, kvalitet og kostnad. Implementeringsansvaret er ikke nærmere definert, men vi vurderer at det bør innebære et overordnet ansvar for at definert funksjonalitet er på plass i henhold til avtalte tidsfrister, innhold og budsjett. For å kunne ivareta dette ansvaret må

Politidirektoratet ha kontroll på alle grensesnitt, leveranser utført av ulike etater og forvaltet et samlet usikkerhetsbilde. Det krever god samhandling, koordinering og (indirekte) styring på tvers av etatene for å oppnå dette. Politidirektoratet og Utlendingsdirektoratet deltar i hverandres styringsgrupper på programnivå, og det er igangsatt møteserier for koordinering på program- og prosjektnivå. Dette er formålstjenlig for å sikre koordinering, men innhold og målsetting med møtene er i liten grad beskrevet. Dette bør utbedres. Vurderinger av organisering og styring er beskrevet i kapittel 9.

# 1 INNLEDNING

Dette kapitlet inneholder beskrivelse av forutsetninger for kvalitetssikringen og informasjon knyttet til gjennomføringen av oppdraget.

## 1.1 BESKRIVELSE AV PROSJEKTET

I det følgende beskrives nøkkelinformasjon om prosjektet som er fordelaktig å kjenne til for lesing av den etterfølgende rapporten.

### 1.1.1 Overordnet beskrivelse av tiltaket

Norge er del av Schengen-avtalen, noe som innebærer samarbeid om helhetlig grenseforvaltning for bekjempelse av grenseoverskridende kriminalitet, ulovlig migrasjon og terrorisme. Schengen-informasjonssystemet (SIS) er et felles europeisk IKT-system til bruk i arbeidet med grensekontroll og politisamarbeid i Europa, og brukes med hjemmel i rettsakter vedtatt i EU. Rettsaktene handler om hvordan systemet skal være bygget opp, hva slags opplysninger som kan legges inn med anvisninger om hva som skal gjøres dersom det blir treff på opplysningene, og regler om hvem som skal ha tilgang til informasjonen. Systemet er et av de kompensierende tiltakene for bortfallet av indre grensekontroll i Schengen-området. I Norge benyttes SIS med hjemmel i Lov om Schengen informasjonssystem (SIS-loven).

For å styrke sikkerheten har Schengen-landene avtalt å implementere nye krav, oppgaver og tilhørende nye eller oppdaterte informasjonssystemer. EU vedtok nye rettsakter som erstatter dagens SIS II regelverk i 2019, og det oppdaterte systemet refereres til som SIS Recast. Norge er forpliktet til å innføre de nye rettsaktene innen frister vedtatt i EU. De nye rettsaktene innebærer vesentlige tilpasninger i IKT-infrastruktur og arbeidsprosesser hos de offentlige myndigheter som har adgang til SIS i Norge.

I tillegg til SIS, omfattes en rekke andre informasjonssystemer av de nye rettsaktene. Informasjonssystemene ansees som grunnleggende for Norges deltakelse i Schengen-samarbeidet. De andre systemene er:

- Entry/Exit (EES)
- European Travel Information Authorization System (ETIAS)
- Visum Informasjonssystem (VIS Recast)
- Europeisk daktyloskopisk register (Eurodac Recast)
- Interoperabilitet

Politiet, Utlendingsdirektoratet og øvrig utlendingsforvaltning er de største brukerne av informasjonssystemene, men andre brukere kan være Tolletaten, Vegdirektoratet og

Kystverket. Justis- og beredskapsdepartementet har besluttet at etaten som eier hvert enkelt system skal tildeles ansvar for implementeringen av det. Politidirektoratet (POD) har ansvar for implementering av SIS Recast, EES, ETIAS og Interoperabilitet, og Utlendingsdirektoratet har ansvar for VIS Recast, og Eurodac Recast. Politidirektoratet har opprettet et program for EU-informasjonsystemer der de fire systemene politiet har ansvar for inngår.

### 1.1.2 Samfunns mål og effektmål som skal oppnås

Justis- og beredskapsdepartementet har definert samfunns- og effektmål for Norges tiltak for å implementere endringer i forbindelse med Schengen-samarbeidet. Disse er videreført i Politidirektoratets program og underliggende prosjekter.

Felles samfunns mål for program og prosjekter i politiet:

Tiltakene bidrar til økt sikkerhet i Europa gjennom styrket grensekontroll, migrasjonskontroll og politisamarbeid i Europa, for bedre å forbygge, avverge og bekjempe grenseoverskridende kriminalitet, ulovlig migrasjon og terrorisme.

Effektmålene er tilsvarende definert for de nasjonale tiltakene:

- E1: Norge overholder forpliktelsene i Schengenregelverket
- E2: Bedre kvalitet i grense- og territorialkontrollen
- E3: Effektiv gjennomføring av grensekontrollen
- E4: Mer målrettet forebygging, avdekking og etterforskning av kriminalitet og terrorisme
- E5: Færre personer uten lovlig opphold i Norge

### 1.1.3 Rammer og styringsfilosofi (prioritering av resultatmål)

Rangeringen av resultatmål er satt til tid foran kostnad og kvalitet, og resultatmålene er definert som følger:

1. Tid: Norge er forpliktet til å følge EUs implementeringsplan. EU sine frister for GO-live skal overholdes:
  - Norge skal ikke forsinke EU, eller andre lands innføringsløp eller GO-live datoer
  - Funksjoner som ikke er strengt nødvendige for å innfri EUs godkjenningsskriterier kan implementeres over et lengre tidsperspektiv. Her vil kostnad og kvalitet være førende styringsparametere.
2. Kostnad: Overholde gjeldende kostnadsrammer. POD skal fullføre prosjektene innenfor gjeldende økonomiske rammer. POD skal søke å redusere totalkostnadene, både investerings- og driftskostnader, så lenge dette ikke medfører en økt risiko i forhold til de øvrige styringsparameterne.

3. Kvalitet: Tilfredsstillende vedtatte rettsakter for Schengen-samarbeidet. Prioritering av kvalitet gjelder tiltak som er nødvendige for å tilfredsstillende godkjenningskriterier satt av EU. Krav fra EU skal ikke overoppfylles, og regjeringen har gitt føringer om minimumsløsning og gjenbruk av løsninger eller bruk av hyllevare der dette er mulig.

#### 1.1.4 Opprinnelig kostnadsoverslag og fremdriftsplan

Siste revisjon av kostnadsoverslaget for prosjektet, investering og drift i prosjektperioden, ekskl. egenfinansiering, fremgår av Styringsdokument SIS-recast versjon 082:

Grunnkalkyle:	361 mill. kr
Forventet kostnad (P50):	550 mill. kr
P85:	673 mill. kr

Prosjektets foreløpige fremdriftsplan legger opp til ferdigstilling av kritisk løsning til EU GO-live dato 1. mars 2022. Deretter skal løsning knyttet til Etterlysning og grensekontroll gjennomføres og ferdigstilles i løpet av 2022, etterfulgt av løsning knyttet til Territorialkontroll og utlendingsforvaltning i løpet av 2023. Til sist skal det tilrettelegges for andre aktører i løpet av 2024 og første halvdel av 2025.

## 1.2 OM KVALITETSSIKRINGEN

Kvalitetssikringen er gjennomført i perioden fra april til august 2021. Endelige resultater ble presentert for oppdragsgiverne den 29. juni 2021. Det har i løpet av kvalitetssikringen vært gjennomført en rekke møter og intervjuer med personell i både prosjektet og politiets program. En fullstendig liste over intervjuer og møter finnes i eget vedlegg. Alle dokumenter som er benyttet i kvalitetssikringen er listet opp i eget vedlegg.

### 1.2.1 Bakgrunn for analysen og målet med kvalitetssikringen

Formål med analysen er kvalitetssikring av prosjektet for nødvendig oppgradering og utvikling av SIS Recast i politiet, og dokumentasjon knyttet til organisering av politiets prosjekt for implementering av EU-informasjonssystemer. Herunder skal det utarbeides en anbefaling om styrings- og kostnadsramme for SIS Recast for politiet, og kvalitetssikre forutsetninger og estimat av de varige fremtidige driftskostnadene som må påregnes for å drifte systemene.

### 1.2.2 Analyseprosess og metode

Oppdraget er utført i henhold til Rammeavtalen om ekstern kvalitetssikring av konseptvalgutredninger og forprosjekt for store statlige investeringsprosjekter.

### 1.2.3 Avgrensning av analysen og presisering av eventuelle tilleggsvurderinger/-tilpasninger utover standard kvalitetssikringsoppdrag

Avropet omtaler oppdraget som en forenklet KS2, med følgende tilpasninger:

- Programmet har ikke vært til tidligere politisk behandling og har dermed ikke fått fastsatt et styringsmål for kostnadsutviklingen som det kan føres endringslogg fra. Vurdering av hvordan endringsloggen er fulgt opp vil derfor utgå. I kvalitetssikringen skal det legges til grunn at baseline for programmet er det omfang og innhold som er til kvalitetssikring, der det har vært en føring å planlegge med et minimumsnivå for å oppfylle kravene fra Schengen. Det skal særskilt vurderes om programmet nå er godt definert og avgrenset, og om det ligger til rette for videre endringshåndtering.
- Det er ikke utarbeidet to alternative kontrakterstrategier. POD vil benytte eksisterende rammeavtaler med leverandører med dekkende kompetanse og kapasitet, og der POD kan velge mellom flere prismetoder for de ulike prosjektene. Kvalitetssikringen av kontraktsstrategi skal tilpasses denne forutsetningen. Det skal vurderes om kontraktsstrategien sikrer at programmet kan realiseres på en effektiv og forutsigbar måte.
- Det foreligger ikke en samfunnsøkonomisk analyse som grunnlag for valg av konseptalternativ siden det ikke er gjennomført KVVU. Oppgaver knyttet til kontroll av om prosjektet er videreført etter de forutsetninger som ble lagt ved konseptvalget og endringer i samfunnsøkonomisk lønnsomhet vil dermed utgå.
- Det er ikke utarbeidet en samfunnsøkonomisk analyse av tiltaket nå. Programmet er å regne som oppfyllelse av internasjonale forpliktelser og forpliktelsene skal oppfylles så kostnadseffektivt som mulig. Kvalitetssikrer skal vurdere om prosjektene er godt optimalisert innenfor disse rammene.
- Kvalitetssikrer skal vurdere om gevinstplanen som grunnlag for behandling av budsjettmessige konsekvenser for framtidig drift er i tråd med rammeavtalens punkt 1.3.3. Gevinstplanen legges også til grunn for kvalitetssikres vurdering av om prosjektet vil realisere akseptabel nytte.

I tillegg er det bedt om å særlig vektlegge følgende:

Vurderingen av organisering og styring av programmet skal særlig vektlegges i kvalitetssikringen, herunder særskilt mot viktige grensesnitt nasjonalt og internasjonalt. Håndteringen av grensesnittene og den samlede risikostyringen sett ift. Politiets tilsvarende program vil være et viktig tema for Justisdepartementet som etatsstyrer i den videre prosjektplanlegging og gjennomføring.

## 2 GRUNNLEGGENDE FORUTSETNINGER

Kvalitetssikrer skal vurdere om underlagsmaterialet er komplett og i tråd med føringene gitt i rundskriv R-108/19. Det skal videre vurderes om det er grunnleggende mangler eller inkonsistens i dokumentasjonens oppbygging, og om disse manglene er av en slik art at det ikke er grunnlag for å gå videre med kvalitetssikringen før dette er rettet opp. Ettersom dette er en forenklet KS2 utgår vurdering av endringshåndtering etter KS1, forutsetninger for konseptvalg og samfunnsøkonomisk lønnsomhet.

### 2.1 SENTRALT STYRINGSdokUMENT

Vår vurdering av om de grunnleggende forutsetningene for gjennomføring av KS2 var til stede ble dokumentert i Notat 1 og diskutert i møte med oppdragsgiverne. Overordnet vurdering er at styringsdokumentet med vedlegg omtaler samtlige punkter i Finansdepartementets veileder. Enkelte områder er vurdert til å ha mangler som bør utbedres for å styrke prosjektforberedelsene. Tema som er vurdert mangelfulle er videre beskrevet under. Tabellen under illustrerer kvalitetssikers vurderinger av styringsdokumentets komplettethet.

Tabell 2.1 Vurdering av sentralt styringsdokument

Overordnede rammer	
Hensikt, krav, og hovedkonsept	Grønt
Prosjekt mål	Gult
Kritiske suksessfaktorer	Grønt
Rammebetingelser	Grønt
Grensesnitt	Grønt
Prosjektstrategi	
Strategi for styring av usikkerhet	Grønt
Gjennomføringsstrategi	Gult
Kontraksstrategi	Grønt
Organisering og ansvarsdeling	Gult
Prosjektstyringsbasis	
Arbeidsomfang, herunder endringsstyring	Gult
Prosjektnedbrytningsstruktur PNS	Gult



Kostnadsoverslag, budsjett mv.	Grøn
Gevinstrealiseringsplan	Grøn
Tidsplan	Gul
Intern kvalitetssikring	Grøn

I de neste delkapitlene kommenteres tema som er markert som gule i tabellen over.

### 2.1.1 Prosjektmål

Resultatmålene for kvalitet, kostnad og tid skal i utgangspunktet defineres slik at de er realistiske hver for seg og samlet. Målprioriteten definerer hvilket av målene som er styrende dersom alle målene likevel ikke kan oppnås, og påvirker derfor prosjektets strategier og behov for styringsfleksibilitet på tid, kost og kvalitet. Prioriteringen er viktig for styring av prosjektet og det er derfor også viktig at målprioriteten er omforent mellom bestiller og utfører.

#### Rangering av prosjektmål

Rangeringen av prosjektets resultatmål og rammebetingelser for prosjektet er fastsatt i føring gitt av Justis- og beredskapsdepartementet. Rammebetingelsene legger til grunn en målprioritet hvor tid prioriteres over kostnad og kostnad over kvalitet.

For å lykkes med valgt målprioritet er prosjektet avhengig av kvalitets- og kostnadsfleksibilitet, eksempelvis i form av tilstrekkelige økonomiske reserver og kvalitets/omfangskutt. Som følge av føringer om å utvikle en minimumsløsning er det ikke lagt til grunn løsninger som overoppfyller minimumskravene, og det er ikke rom for å gjøre betydelige kutt i kvalitet eller omfang. Fremdriftsplanen følger EUs felles implementeringsplan og prosjektet må derfor ferdigstilles innen de fastsatte fristene. Prosjektorganisasjonen har dermed lav påvirkning på fremdriften.

Vi vurderer at den reelle rangeringen av mål er tid og kvalitet foran kostnad, og at de økonomiske reservene utgjør prosjektets reelle styringsfleksibilitet. Som følge av manglende styringsfleksibilitet må det regnes med økte kostnader. Usikkerhetsavsetning er den reelle økonomiske styringsfleksibiliteten man har i prosjektet.

#### Styringsfleksibilitet i programmet

SIS Recast er ett av flere prosjekter som inngår i Politidirektoratets program for implementering av EU-informasjonsystemer. Den valgte programorganiseringen fremstår som hensiktsmessig for å styre politiets aktiviteter tilknyttet EU-informasjonsystemer, herunder behov for

kompetanse og kapasitet, planer, beslutningsprosesser, koordinering, fordeling av nøkkelpersoner, endringshåndtering og grensesnittstyring. I lys av prosjektenes styringsfleksibilitet vil det fra et programperspektiv være mulig å optimalisere organiseringen av de enkelte prosjektene, eksempelvis ved å lykkes med ressursfordelingen i programmet. Ettersom enkelte programmilepæler er mer kritiske enn andre vil det også være mulig å optimalisere prosjektenes fremdriftsplaner og dra nytte av muligheter på tvers av prosjektene.

### 2.1.2 Gjennomføringsstrategi

Det er en god knytning mellom det identifiserte usikkerhetsbildet og prosjektets gjennomføringsstrategier, men enkelte av programmets strategier avviker noe fra prosjektets. Eksempelvis bør rapporteringsrutiner, rutiner for endringshåndtering og eskaleringsmekanismer omforenes mellom prosjekt og program. Videre bør strategier tilknyttet politiets rolle som implementeringsansvarlig for SIS Recast, og strategier ved eventuelle forsinkelser/forseringer utarbeides.

#### Avvik mellom prosjektets og programmets strategier

Prosjektets rapporteringsrutiner er svært overordnet beskrevet. Programmets styringsdokument viser eksempelvis til krav om månedssrapportering som viser reell framdrift basert på inntjent verdi og forbruk, men kravet fremkommer ikke i prosjektets rapporteringsrutiner.

Rutiner for endringshåndtering er i liten grad beskrevet i prosjektets styringsdokument. Rutiner for endringsstyring er beskrevet på et overordnet nivå i programmets styringsdokument, men beskriver i liten grad hvilke rutiner som er gjeldende for endringshåndtering, eksempelvis hva som skal eskaleres og når. Dette er spesielt viktig i lys av prosjektets mangel på styringsfleksibilitet og for å sikre at prosjektet følger føring om å levere en minimumsløsning.

Prosjektets styringsdokument refererer til etablerte eskaleringsmekanismer for den løpende usikkerhetsstyringen, men det er uklart hvilke eskaleringsmekanismer som skal benyttes, hva som skal eskaleres og når.

Vi anbefaler at identifiserte inkonsistenser og overlapp mellom programmet og prosjektets strategier utbedres. Rapporteringsrutiner, rutiner for endringshåndtering og eskaleringsmekanismer bør harmoniseres med programmets rutiner og tydelig beskrives i prosjektets styringsdokument. Eksempelvis bør det være veldig tydelig hva som skal eskaleres fra prosjektet, når det skal eskaleres og til hvem.

#### Implementeringsansvar

Vi vurderer at implementeringsansvaret er vesentlig for nasjonal innføring av SIS Recast, og politiet bør innhente informasjon fra øvrige etater for å kunne løfte kritisk styringsinformasjon

vedrørende fremdrift, kvalitet og kostnad. Implementeringsansvaret er ikke nærmere definert, men vi vurderer at det bør innebære et overordnet ansvar for at definert funksjonalitet er på plass, i henhold til avtalte tidsfrister, innhold og budsjett. For å kunne ivareta dette ansvaret må Politidirektoratet ha kontroll på alle grensesnitt og leveranser utført av ulike etater, og forvalte et samlet usikkerhetsbilde. Dette krever god samhandling, koordinering og (indirekte) styring på tvers av etater. Politidirektoratet og Utlendingsdirektoratet deltar i hverandres styringsgrupper på programnivå og det er igangsatt møteserier for koordinering på program- og prosjektnivå. Dette er formålstjenlig for å sikre koordinering, men innhold og målsetting med møtene er i liten grad beskrevet. Dette bør utbedres. Vurderinger av organisering og styring er beskrevet i kapittel 9.

## Gjennomføringsplan

Prosjektet følger EUs felles fremdriftsplan hvor den første kritiske milepælen er felles Go-Live første kvartal 2022. Det er kjent at Go-Live dato kan utsettes som følge av forsinkelser i EU og andre land, og en kan derfor potensielt få bedre tid frem mot Go-Live datoen enn planlagt.

Politiet bør inkludere en drøfting av strategier ved eventuelle behov for forseringer eller forsinkelser fra EU, for å redusere tidsrisiko og optimalisere prosjektforløpet frem mot de kritiske milepælene. Eksempelvis vil det gjennomføres tester av landenes systemer i forkant av Go-Live hvor det kan være åpning for å delta i en tidligere testpulje. Konsekvenser og gevinster av å forsere eller forsinke prosjektet bør drøftes som del av gjennomføringsstrategien.

### 2.1.3 Organisering og ansvarsdeling

Som beskrevet under gjennomføringsstrategi er politiets implementeringsansvar ikke tilstrekkelig definert. Vi mener at det er avgjørende at dette nasjonale ansvaret tas inn i politiets program- og prosjektstyring.

Få prosjektroller er besatt ved KS2-tidspunktet, og det vil være et stort ressursbehov i den kommende perioden. Vi ser at den totale resursprioriteringen og ressurstilgangen er en suksessfaktor for prosjektet og programmet totalt sett. Planer for den totale ressursstyringen i programmet bør utarbeides for å sikre forutsigbar tilgang på ressurser til alle de underliggende prosjektene. Ytterligere vurderinger og anbefalinger for organisering og styring presenteres i eget kapittel.

### 2.1.4 Arbeidsomfang og endringshåndtering

Avropet beskriver at det skal vurderes om programmet er godt definert og avgrenset, og om det er lagt til rette for videre endringshåndtering. Temaet omtales under.

Den nasjonale innføringen av tilpasninger i Schengensystemene er basert på minimumsløsninger. Dette innebærer gjenbruk av eksisterende infrastruktur der det er mulig, at man tilfredsstiller EU sine krav uten overoppfyllelse og har et ambisjonsnivå som ikke medfører unødig manuelt merarbeid og lav datakvalitet. Det er få kuttmuligheter, og dermed lite fleksibilitet for å tilpasse omfanget til en kostnadsramme.

Vi vurderer at overordnede rammer og hensikter er godt definert og avgrenset. Prosjektets styringsdokument beskriver tiltakene som skal gjennomføres i SIS Recast og vi har ikke avdekket overoppfyllelse, utover hensiktsmessige minimumsløsninger.

## Endringshåndtering

Endringshåndtering er i liten grad beskrevet i prosjektets styringsdokument, og prosjektet henviser til programmets styringsdokument. Programmets styringsdokument gir en overordnet beskrivelse av prosess for endringsstyring, men beskriver i liten grad hvilke rutiner som er gjeldende for endringshåndtering, eksempelvis hva som skal eskaleres og når, hvem som har mandat for å implementere endringer, og hva som skal håndteres i prosjekt og program. Politidirektoratet mottar løpende informasjon fra eu-LISA om status som kan påvirke arbeidsomfang, og prosjektet må tilpasses endelige beskrivelser fra EU. Den nasjonale lovgivningen for SIS loven er ikke ferdig utarbeidet og kan føre til endringer i arbeidsomfanget. Prosjektets minimumsløsninger kan avvike fra arbeidsomfanget som er lagt til grunn for estimatene.

Vi anbefaler at programmet tar ansvar for å definere rutiner for endringshåndtering, som dekker endringer i omfang, men også hvordan man skal håndtere endringer i tidsplaner fra EU eller dersom Norge er forsinket i henhold til fremdriftsplanen. Det bør tydelig fremkomme hva som skal eskaleres og rapporteres, og hvem som har ansvar og mandat til å håndtere og beslutte endringer. Det bør beskrives tiltak for å sikre at man unngår unødvendige kostnader som følge av en eventuell forsinkelse fra EU. Strategien bør også beskrive mulige forseringstiltak i en situasjon der Norge er forsinket.

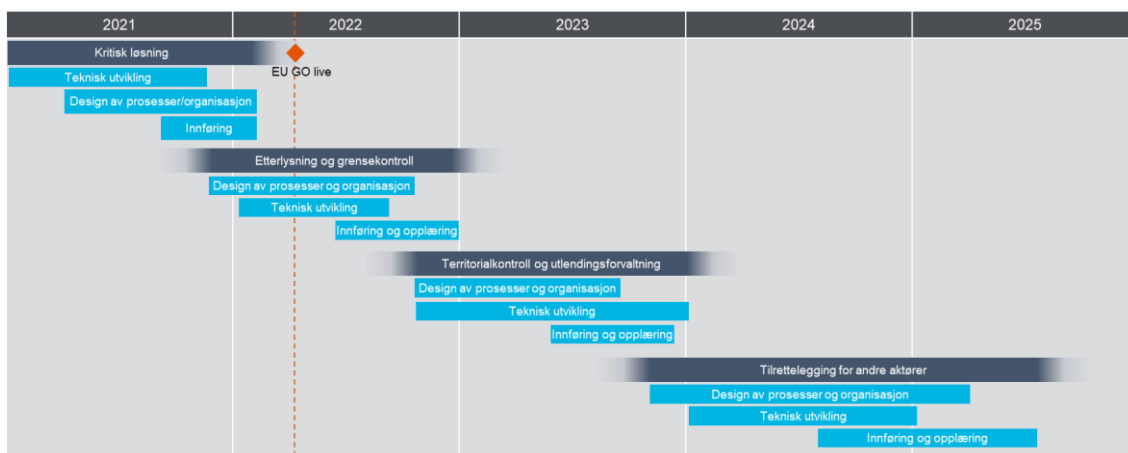
### 2.1.5 Prosjektnedbrytningsstruktur PNS

Prosjektnedbrytningsstrukturen skal gi en beskrivelse av hvordan prosjektets arbeidsomfang er delt opp i styrbare pakker. Prosjektets arbeidsomfang er på et overordnet nivå beskrevet som seks leveranser eller hovedprodukter. Det er ikke utarbeidet en detaljert prosjektnedbrytningsstruktur av hovedproduktene.

Vi anbefaler at hovedproduktene bør brytes ned i styrbare leveranser/pakker, og kobles mot prosjektets kostnadsestimat og fremdriftsplan. Programmet stiller krav om månedsrapportering av fremdrift basert på inntjent verdi og forbruk, og man vil da avhenge av en mer detaljert nedbrytning av prosjektets leveranser. En mer detaljert nedbrytning vil også bidra til å redusere usikkerhet knyttet til fremdrift, som er prosjektets øverst prioriterte resultatmål.

## 2.1.6 Tidsplan

Tidsplanen vedlagt i styringsdokumentet er basert på prosjektets milepælsplan og omfatter fem hovedaktiviteter i perioden 2021 til 2025. En forenklet fremdriftsplan er vist i figuren under.



Figur 2.1 Forenklet fremdriftsplan. Fremdriftsplanen inkluderer følgende hovedaktivitet «ledelsesprodukter» gjennom hele prosjektets periode.

Prosjektet nærmer seg avslutning av første hovedaktivitet «Kritisk løsning» som avsluttes ved felles EU Go-Live våren 2022. Ved Go-Live vil man kun være ferdig med deler av prosjektets arbeidsomfang. Kritisk løsning omfatter teknisk utvikling, design av arbeidsprosesser og organisatoriske tilpasninger og opplæring. Kritisk løsning vil sikre at berørte systemer kan motta meldinger fra SIS og at meldingene kan håndteres nasjonalt, men at Norge i liten grad vil benytte systemet. Prosjektet er tidsstyrt, og det er ikke akseptabelt å forsinke EUs felles implementeringsplan.

Nåværende tidsplan viser ikke kritisk sti eller flyt i planen. Vi anbefaler å utarbeide mer detaljerte planer, eksempelvis i et 6–12 måneders perspektiv.

## 2.1.7 Gevinstrealiseringsplan

Det er utarbeidet en gevinstrealiseringsplan for SIS Recast og det vil også utarbeides en felles gevinstrealiseringsplan for hele Politidirektoratets program for EU-informasjonssystemer. Gevinstene i planen er avgrenset til gevinster som treffer politiet som følge av SIS Recast, og det er en tydelig årsak-virkningsskjede mellom gevinstene og de overordnede effektmålene.

Vår vurdering er at gevinstrealiseringsplanen dekker relevante gevinster, men at målbare indikatorer for gevinstene mangler. For å sikre at gevinstene kan måles og dokumenteres bør de aktuelle gevinstansvarlige utvikle indikatorer, en plan for når gevinstene skal realiseres, hvem som er ansvarlig for å realisere gevinstene og risikoer som kan utfordre gevinstrealiseringen.

SIS Recast er ett av flere prosjekter som inngår i Politidirektoratets program for EU-informasjonssystemer, og de samme effektmålene gjelder for alle prosjektene. For å kunne vurdere til hvilken grad initiativene har bidratt til å realisere de overordnede effektmålene er man avhengig av at de enkelte prosjektene lykkes med deres gevinstrealiseringsplaner og individuell gevinstrealisering. For å lykkes med gevinstrealiseringsplanen på et overordnet nivå er Justis- og beredskapsdepartementet avhengig av god oppfølging av gevinstrealiseringsplanene.

## 3 KONTRAKTSSTRATEGI

Kvalitetssikrer skal undersøke om kontraksstrategien fremstår som helhetlig, stringent og realistisk. Videre skal kvalitetssikrer vurdere om kontraksstrategien er utarbeidet i tråd med fastsatte krav og om det er de mest relevante kontraktstrukturer og kontraktstyper som er vurdert, gitt egenskaper ved prosjektet. Som underlag for kvalitetssikring må det blant annet foreligge vurderinger av kontraksstruktur og kontraktstype, ansvarsdeling og sikringsmekanismer, kompensasjonsformat og insentiver, spesifikasjonsgrad, kravspesifikasjoner og endringsstyring, og planlagt anskaffelsesprosess.

I avropet er denne delen av kvalitetssikringen begrenset som følger:

Det er ikke utarbeidet to alternative kontraktstrategier. POD vil benytte eksisterende rammeavtaler med leverandører med dekkende kompetanse og kapasitet, og der POD kan velge mellom flere prismodeller for de ulike prosjektene. Kvalitetssikringen av kontraksstrategi skal tilpasses denne forutsetningen. Det skal vurderes om kontraksstrategien sikrer at programmet kan realiseres på en effektiv og forutsigbar måte.

### 3.1 FØRINGER

I henhold til Program for EU-informasjonssystemer i Politidirektoratet, skal anskaffelse av eksterne ressurser til programmet og prosjektene skje igjennom etablerte rammeavtaler forvaltet av Politidirektoratet og Politiets fellestjenester. Kontraksstrategien for SIS Recast bygger på denne føringen.

### 3.2 BRUK AV RAMMEAVTALER

Prosjektorganisasjonen planlegger å benytte seg av eksisterende rammeavtaler for avrop av konsulenter, i tillegg til bruk av gjeldende avtaler for mer systemspesifikk IKT-vedlikehold. Det er hovedsakelig to rammeavtaler som ansees og ha relevans for prosjektet:

- Rammeavtale «Konsulentstøtte til digitalisering av politiet»
- Rammeavtale «Konsulenter IKT drift fra 2019»

Figuren under illustrerer den planlagte kontraksstrukturen for SIS Recast.

HOVEDPRODUKTER		Prosess	Organisasjon	Innføring	Teknologi	Ledelsesprodukter
EGNE RESSURSER		Egne ressurser (~80 prosent)				
RAMME- AVTALER	KSDP	Innleide (~ 20 prosent)				
	IKT-drift					

Figur 3.1 Planlagt kontraktsstruktur

Figuren viser prosjektets hovedprodukter øverst og hvordan de er tenkt levert med hensyn til fordeling mellom egne og eksterne ressurser, hentet over de to nevnte rammeavtalene. Figuren viser at det planlegges med en andel på om lag 80 prosent egne ressurser og 20 prosent innleide.

Vi vurderer at prosjektets valg om å utføre arbeidet i egenregi og med hovedsakelig egne ressurser er hensiktsmessig. Hovedproduktene omfatter endring av arbeidsprosesser i politiet, innføring og opplæring, samt teknologiutvikling av eksisterende systemer som forvaltes av politiet i dag. Disse produktleveransene fordrer polisier kompetanse, som i stor grad finnes hos egne ansatte. Vi vurderer imidlertid at det kan bli utfordringer med å sikre og beholde ressurser med nøkkelpotensial i prosjektet, grunnet redusert kapasitet for den etterspurte kompetansen når flere prosjekter i Schengen-programmet gjennomføres parallelt. Ytterligere anbefalinger relatert til dette er beskrevet i kapittel om organisering og styring.

Det bør vurderes hvorvidt de omtalte rammeavtalene er tilstrekkelige for å sikre nødvendig kompetanse og kapasitet, utover behovet som dekkes av egne ressurser. Markedet for ressurser omtales som stramt. IT-kapasitet i markedet har vært begrenset over en lang periode, og den etterspurte polisier kompetansen reduserer den potensielle ressurspoolen i markedet ytterligere. Vi anbefaler at prosjektorganisasjonen vurderer i hvilken grad de eksisterende rammeavtalene er tilstrekkelige for å dekke ressurs og kompetansebehovet og vurderer behovet for å etablere nye ressursavtaler.



## 4 SUKSESSFaktorER OG FALLGRUVER

Innenfor mulighetsrommet som er definert ved prosjektets rammebetingelser vil det være en rekke forhold knyttet til styringsmodell, organisering/ansvarsforhold og relasjonene til omgivelsene som vil ha stor betydning for i hvilken grad prosjektet kan nå sine mål. Dette kan dreie seg om både muligheter og trusler. Generelle suksessfaktorer og fallgruver faller utenfor analysen.

Under oppsummeres det vi mener er de viktigste suksessfaktorer og fallgruver for prosjektet, sammen med tilrådninger om operative muligheter for å implementere suksessfaktorene og tiltak for å unngå fallgruvne.

### 4.1 SUKSESSFaktorER

*Tabell 4.1 Suksessfaktorer, og tilrådninger om operative muligheter for å implementere suksessfaktorene.*

Suksessfaktor	Tilrådninger om operative muligheter for å implementere suksessfaktor
Politidirektoratets rolle som implementeringsansvarlig	Politidirektoratet bør etablere rutiner for oppfølging og (indirekte) styring av andre aktører, og bør rapportere samlet for alle aktører hvor politiet er implementeringsansvarlig.
Endret målprioritering etter Go-Live	Prosjektet bør revurdere målprioriteten etter Go-Live. Dersom tid blir mindre kritisk, er det naturlig å prioritere innhold over tid. Dette med forbehold om at man innfrir EUs forventninger.
Tett kostnadsoppfølging	Tett oppfølging av kostnader som følge av mangel på styringsfleksibilitet i tid og kvalitet for å tidlig identifisere en eventuell kostnadsutvikling.
Identifisere om eksisterende rammeavtaler dekker behov for eksterne ressurser	Tidlig identifisering av behov for eksterne ressurser og imøtekomme eventuelle behov så tidlig som mulig, eventuelt ved å etablere nye ressursavtaler eller gjennom enkeltanskaffelser.
Sikre konsistens mellom prosjekt og programstrategiene	Inkonsistenser og overlapp mellom programmet og prosjektets strategier bør utbedres, herunder rapporteringsrutiner, rutiner for endringshåndtering og eskaleringsmekanismer.

## 4.2 FALLGRUVER

Tabell 4.2 Fallgruver, og tiltak for å unngå fallgruvene

Fallgruve	Tiltak for å unngå fallgruve
Mangelfull samhandling og koordinering	Det er en rekke aktører som bruker systemene i Schengen-porteføljen. For å sikre nasjonal etterlevelse av forpliktelser må alle aktører involveres, slik at endringer i systemer og prosesser dekker alle behov.
Ikke utnytte muligheter ved endringer i EUs felles implementasjonsplan	Tidlig identifisere eventuelle forsinkelser og tilpasse fremdriftsplan for å redusere risiko knyttet til forsering og forsinkelser. Bør i tillegg utarbeide alternative planer for forsering og forsinkelser.
Manglende oversikt over kapasitet og ressursoversikt i politiet	Man må kartlegge ressursbehovet for hele programmet for å sikre ressursfordeling av kritisk kompetanse og behov for eksterne ressurser.
Forankring av gevinstrealiseringsplan	Gevinstrealiseringsplan bør videreutvikles og forankres hos Justis- og beredskapsdepartementet for å sikre riktig ambisjonsnivå av gevinstrealisering. Gjelder alle prosjektene i Schengen-porteføljen.

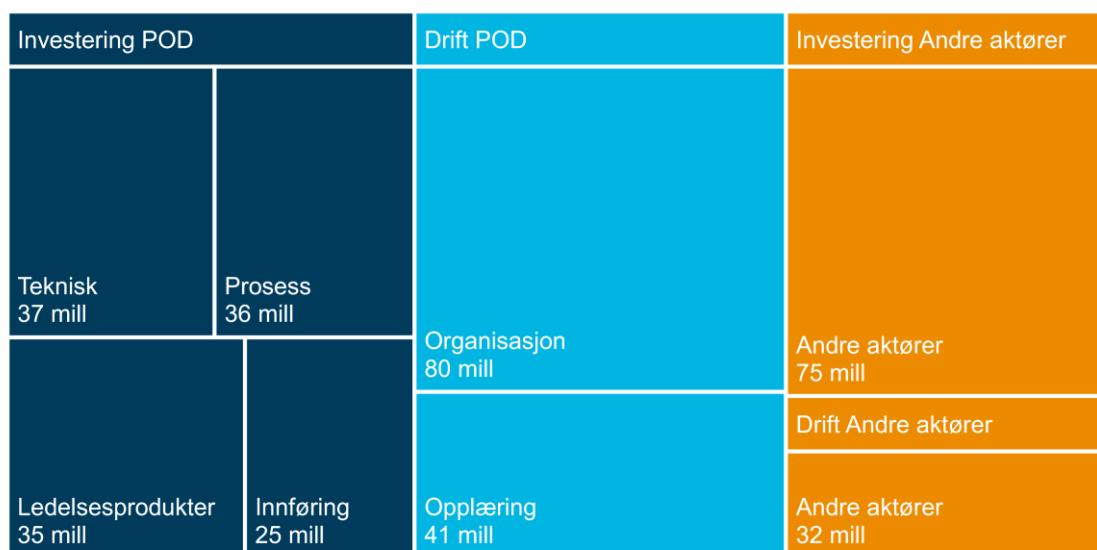
## 5 KOSTNADSESTIMAT OG USIKKERHETSANALYSE

Kvalitetssikrer skal utarbeide en samlet oversikt over prosjektets usikkerhetsbilde. Alle forhold som medfører usikkerhet om prosjektets kostnader, skal medtas så langt det er gjennomførbart og har praktisk betydning. Usikkerheten skal kvantifiseres i numeriske størrelser for å gi grunnlag for analytisk bearbeidelse, prioritering og styring.

Kapittelet omfatter våre vurderinger av prosjektets kostnadsestimater, og vår uavhengige usikkerhetsanalyse for investerings- og driftskostnader i perioden 2022–2025.

### 5.1 KOSTNADSESTIMAT

Prosjektets kostnadsestimat er inndelt i investeringskostnader for Politidirektoratet og andre aktører fordelt mellom investeringskostnader og driftskostnader. En illustrasjon av det totale kostnadsestimatet for perioden 2022–2025 er vist i figuren under.



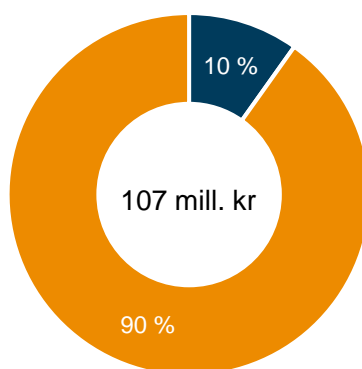
Figur 5.1 Kostnader SIS Recast 2022–2025, ekskl. egenfinansiering. Alle verdier er oppgitt i millioner 2022-kroner ekskludert merverdiavgift. Figuren viser ikke kostnad på 0,8 mill. kr for drift POD teknisk. Totalkostnad 362 millioner 2022-kroner

Figuren viser prosjektets totale kostnadsbilde visualisert med deres relative størrelser inndelt i investerings- og driftskostnader. Fra den mørkeblå boksen ser vi at Politidirektoratets investeringskostnader for prosjektperioden er inndelt relativt likt mellom teknisk, prosess, ledelsesprodukter og innføring, og utgjør om lag 1/3 av prosjektets totale kostnadsbilde. Den lyseblå boksen viser Politidirektoratets driftskostnader i prosjektperioden fordelt på

hovedproduktet organisasjon og innføring. Den oransje boksen viser investerings- og driftskostnader knyttet til andre aktører i prosjektperioden, og som man kan se fra de relative størrelsene så utgjør kostnader ført til andre aktører i underkant av 1/3 av det totale kostnadsbildet.

## 5.2 KOSTNADER ANDRE AKTØRER

Kostnadene som er ført under andre aktører utgjør totalt 107 millioner kroner. Ved en ytterligere nedbrytning av kostnadene viser det seg at 90 prosent av kostnadene faller utenfor politiet, med unntak av 10 prosent som utgjør arbeider som må gjøres i politiet for å tilrettelegge for at andre aktører skal kunne koble seg på politiets systemer. Kostnadene tilknyttet andre aktører skal dekke utvikling av prosesser og IKT-løsninger, og drift av disse. Fordeling av kostnadene som faller på politiet og andre aktører er illustrert i figuren under.



*Figur 5.2 Figuren viser de totale kostnadene ført under «andre aktører». Den mørkeblå andelen viser kostnader som videreføres under kostnadspost for politidirektoratet, mens de øvrige kostnadene tilhører aktører utenfor politiet. Millioner 2022-kr ekskl. mva.*

Politiet har basert kostnadsestimat for investerings- og driftskostnader for flere av de andre aktørene på erfaringstall fra Statens vegvesen. Dette inkluderer Kystverket, Sjøfartsdirektoratet, Redningsselskapet, Avinor og Luftfartstilsynet. Det knyttes stor usikkerhet til estimatene som er estimert med grunnlag i Statens vegvesens erfaringstall ettersom aktørenes behov kan variere mye. 96 millioner kroner av kostnadene for andre aktører kan henføres til aktører utenfor politiet. De resterende 11 millionene inkluderes i kvalitetssikringen som kostnader som faller på politiet.

## Vurdering

Vi anbefaler at kostnader som faller på andre aktører re-estimeres av aktørene selv, og at de 96 millionene som nå er estimert for andre aktører tas ut av politiets estimat. Oppdaterte kostnadsestimat for andre aktører bør fremdeles fremgå av satsingsforslaget, men ikke som del av politiets kostnader.

### 5.3 INVESTERINGS- OG DRIFTSKOSTNADER

Investerings- og driftskostnadene for SIS Recast i prosjektperioden 2022–2025 er fordelt på prosjektets seks hovedprodukter. Kostnadene som er vist i tabellene under inkluderer ikke kostnader som vil dekkes av andre aktører.

*Tabell 5.1 Investerings- og driftskostnader for prosjektperioden 2022–2025, ekskl. kostnader for andre aktører. Millioner 2022-kr ekskl. mva.*

Post	Hovedprodukt	Investeringskostnader	Driftskostnader
1	Prosess	36	0
2	Organisasjon	0	80
3	Opplæring	25	41
4	Teknisk	37	1
5	Ledelsesprodukter	35	0
6	Tilrettelegging for andre aktører	5	5
	Sum hovedprodukter	138	128

Teknisk delprosjekt for SIS Recast startet i 2019, og deler av dette delprosjektet er gjennomført. Kostnadene for post 4 er basert på den gjenstående produktkøen. De øvrige postene er estimert basert på antall årsverk som kreves for å utføre aktivitetene som inngår i hovedproduktene. Om lag 95 prosent av de totale investerings- og driftskostnadene er tidsdrevne kostnader. Ettersom deler av arbeidsomfanget vil utføres ved bruk av rammeavtaler er det lagt til grunn en estimert fordeling mellom interne og eksterne ressurser.

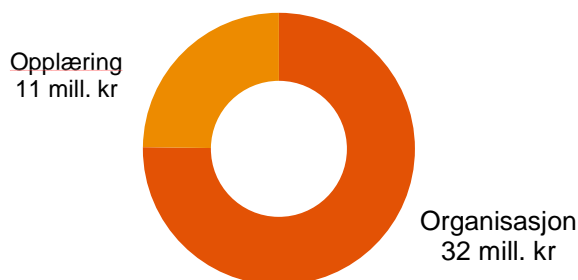
## Vurdering

De tidsdrevne kostnadene er estimert basert på antall ressurser og varighet for hver oppgave. Hovedproduktene er brutt ned i mindre aktiviteter, men dette er i liten grad dokumentert. Tilsvarende er det få beskrivelser som verifiserer eller underbygger estimatenes forutsetninger, realisme og komplettethet. Det er et begrenset antall interne ressurser i politiet som kan benyttes, og ressursene må fordeles på alle prosjektene i programmet. Eksterne ressurser har en vesentlig høyere kostnad enn interne ressurser, og estimatet er sensitivt for endringer i

fordelingen mellom interne og eksterne ressurser. Behovet for eksterne ressurser er en av de største usikkerhetene i prosjektet.

## 5.4 VARIGE ÅRLIGE DRIFTSKOSTNADER

Kostnadsestimatet for de varige driftskostnadene er basert på behov for opplæring og en økning i antall ressurser for å håndtere den økte arbeidsmengden. Kostnadsestimat for politiets varige økning i årlige driftskostnader er vist i figuren under.



Figur 5.3 Økning i driftskostnader per år fra og med år 2026. Figuren inkluderer ikke varige kostnader for andre aktører. Millioner 2022-kr ekskl. mva.

Den totale økningen i årlige driftskostnader utgjør 43 millioner kroner. De økte driftskostnadene er fordelt på organisasjonskostnader for å imøtekomme en økt arbeidsmengde og årlige opplæringskostnader etter endt prosjekt. Økningen i antall årsverk, som ligger til grunn for estimatet, er vist i tabellen under.

Tabell 5.2 Økning i antall årsverk per aktør fordelt på hovedprodukt

Hovedprodukt	Årsverk	Aktør
Organisasjon	+11	Distrikt
	+16	Kripos
	+2	PIT
Opplæring	+6	Politihøgskolen
	+1	Kripos
	+3	Etaten

Behovet for økning i antall årsverk under «Organisasjon» begrunnes med en forventet økning i henvendelser fra andre land i Schengen-samarbeidet, og estimat for saksbehandlingstid for disse henvendelsene.

## Vurdering

Vi vurderer estimeringen til å være hensiktsmessig, men i liten grad dokumentert. Estimater er basert på en tenkt fremtidig situasjon, og vi vurderer at det er vanskelig å anslå den reelle endringen i arbeidsmengden. Dette gjelder både antall henvendelser og gjennomsnittlig saksbehandlingstid. Vi knytter derfor stor usikkerhet til estimatene. Ettersom systemet ferdigstilles og endringene trer i kraft vil en høste erfaring om den faktiske arbeidsmengden. Vi anbefaler derfor å re-estimere de varige kostnadene gjennom prosjektperioden, samt oppfølging av kostnadene i etatsstyringsdialogen etter endt prosjekt.

## 5.5 USIKKERHETSANALYSE

Som en del av kvalitetssikringen er det gjort en uavhengig usikkerhetsanalyse. Under dokumenteres forutsetninger for analysen, beskrivelse av usikkerhetslementer, resultater fra analysen og sammenligning mot prosjektets usikkerhetsanalyse.

### 5.5.1 Forutsetninger

I gjennomføringen av usikkerhetsanalysen etterstrebes det at analysen har så få forutsetninger som mulig. Dette gjøres for at usikkerhetsanalysen skal ha et prosjekteierperspektiv, og at resultatene skal stå seg over tid. For at usikkerhetsanalysen skal være praktisk gjennomførbar, er det imidlertid behov for å ta enkelte forutsetninger. Disse forutsetningene er listet opp nedenfor:

- Underlag for analysen er *Kost-/nyttevurdering for SIS Recast helhet* versjon 4
- Kostnadsnivå 2022-kr
- Kostnader er eksklusive merverdiavgift
- Basisestimatet og analysen inkluderer investeringskostnader og drifts- og forvaltningskostnader i prosjektperioden 2022–2025
- Varig økning i driftskostnader inngår ikke i analysen
- Egenfinansiering tilsvarende 27 mill. kr til e-opplæring fra innføringsposten er ikke inkludert i analysen
- Kostnader for andre aktører inngår ikke i analysen
- Analysen omfatter ikke endringer i prosjektets premisser av en slik art at det med rimelighet kan forventes at endringen finansieres ved særskilt tilleggsbevilgning
- Hendelser med liten sannsynlighet og store konsekvenser (ekstremhendelser) omfattes ikke av den kvantitative analysen

### 5.5.2 Usikkerhetslementer

Usikkerhetslementene som er benyttet i analysen er identifisert ved gjennomgang av prosjektets dokumentasjon, intervjuer med sentrale personer og vår erfaring og kompetanse.

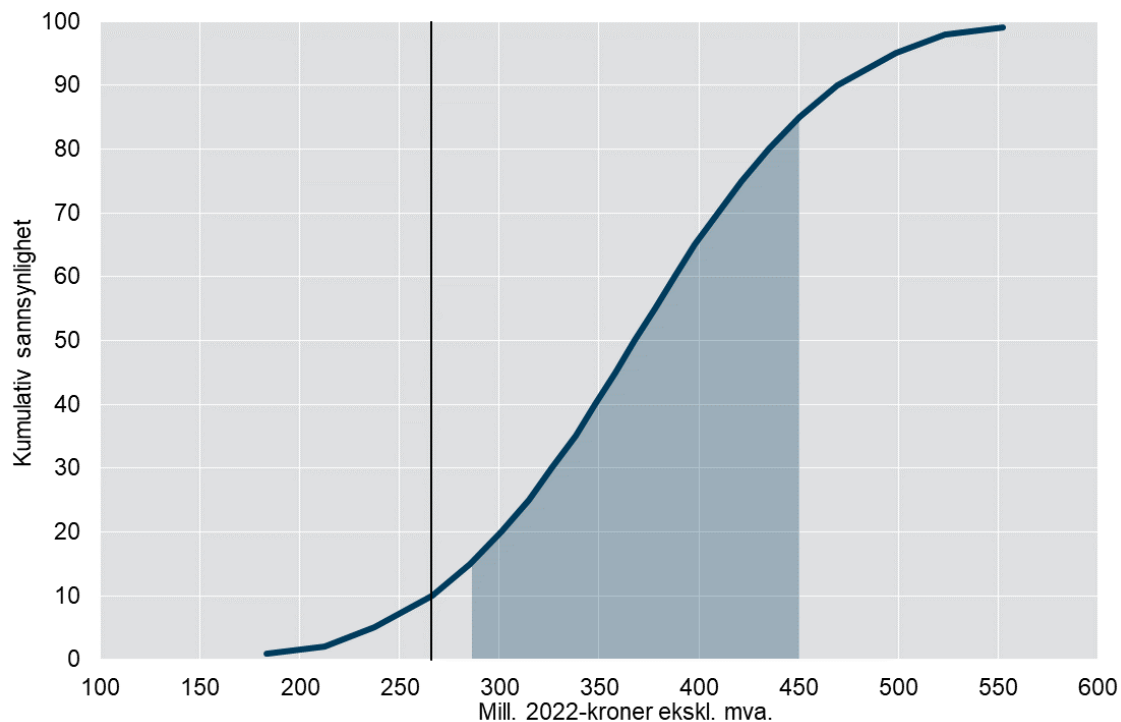
Under følger en kort beskrivelse av usikkerhetselementene. Mer detaljerte beskrivelser er dokumentert i vedlegg 3.

- *Overordnet styring* omfatter usikkerhet om departementenes evne til overordnet styring av prosjektet, og evne til å fatte rettidige beslutninger eksempelvis om hvordan rettsakter skal implementeres i nasjonal lovgivning. Usikkerhetselementet omfatter også departementets evne til å fastsette og sikre klare og stabile rammebetingelser for prosjektet. Herunder, hensiktsmessige krav til rapportering fra programmet og rollefordeling og organisering av Politidirektoratet og Utlendingsdirektoratet. I tillegg omfattes usikkerhet knyttet til krav og rammebetingelser fra EU.
- *Program/prosjektorganisering og styring* omhandler usikkerhet knyttet til Politidirektoratet sin organisering og styring av programmet. I tillegg omfattes usikkerhet knyttet til hvorvidt prosjektorganisasjonen har tilstrekkelig kapasitet, kontinuitet og kompetanse til oppfølging og god styring av prosjektene. Elementet omfatter også usikkerhet knyttet til nylig omorganisering i politiets fellestjenester og evne til å styre utviklingsressurser herfra, samt tilgang på ressurser.
- *Designutvikling* omfatter usikkerhet knyttet til videre detaljering av prosjektet, herunder alle eventuelle endringer av innhold. Dette inkluderer videre usikkerhet knyttet til integrasjon på tvers av systemene, uavklarte behov hos andre aktører eller i kjernesystemet, løsninger fra EU og tolkning av rettsakter. Videre omfattes usikkerhet i valg av minimumsløsning.
- *Grensesnitt og interesser* omfatter konsekvenser av tekniske, økonomiske og organisatoriske grensesnitt, gitt at prosjektstyring og -ledelse blir som forutsatt. Eksempelvis grensesnitt til brukerne, Politidirektoratet, og til andre etater og aktører. Usikkerhetselementet omfatter usikkerhet relatert til grensesnitt mot EU og eu-LISA; brukere av politiets systemer; andre prosjekter i programmet og politiet; Utlendingsdirektoratet og deres tilsvarende prosjekter; testing av løsninger nasjonalt og internasjonalt; og andre aktører som Statens vegvesen, Tolletaten, Kystverket, Avinor.
- *Fordeling interne/eksterne* omfatter usikkerhet knyttet til fordelingen av interne og eksterne ressurser. Det er lagt til grunn en stor kostnadsmessig forskjell på interne og eksterne ressurser. Dersom man ikke oppnår den ønskede andelen egne ressurser vil dette gi en stor kostnadsøkning og usikkerheten relatert til dette er vurdert under dette usikkerhetselementet.
- *Estimatusikkerhet* omfatter usikkerhet i estimeringsmetodikk, estimeringsprosess og modenhet i underlaget for estimatene. Dette inkluderer usikkerhet relatert til implisitte og eksplisitte forutsetninger for mengder, enhetspriser og faktorer. Videre er det usikkerhet rundt manglende kompletthet, dobbelttelling og hvorvidt erfaringstallene er realistiske og sammenlignbare med det som estimeres. Hovedprinsippet er at estimatusikkerhet skal dekke prosjektet «som planlagt», mens ulike utfall av fremtidig utvikling skal dekkes i andre usikkerhetselementer.
- *Covid-19* omfatter usikkerhet knyttet til Covid-19 frem til sommeren 2022 som beskrevet i Finansdepartementets praktiske veiledning for ekstern kvalitetssikrer vedrørende Covid-19 og usikkerhetsanalyser ved KS2. Alle KS2 skal vurdere effektene av Covid-19 i usikkerhetsanalyser av investeringskostnadene som grunnlag for å fastsette styrings- og kostnadsrammer.



### 5.5.3 Analyseresultater

Usikkerhetsanalysen inkluderer ikke kostnader som faller på andre aktører. Basisestimatet som ligger til grunn for analysen er dermed lavere i vår analyse enn prosjektets usikkerhetsanalyse. Vårt basisestimat er på 266 millioner kroner. S-kurven under illustrerer resultatet fra usikkerhetsanalysen.

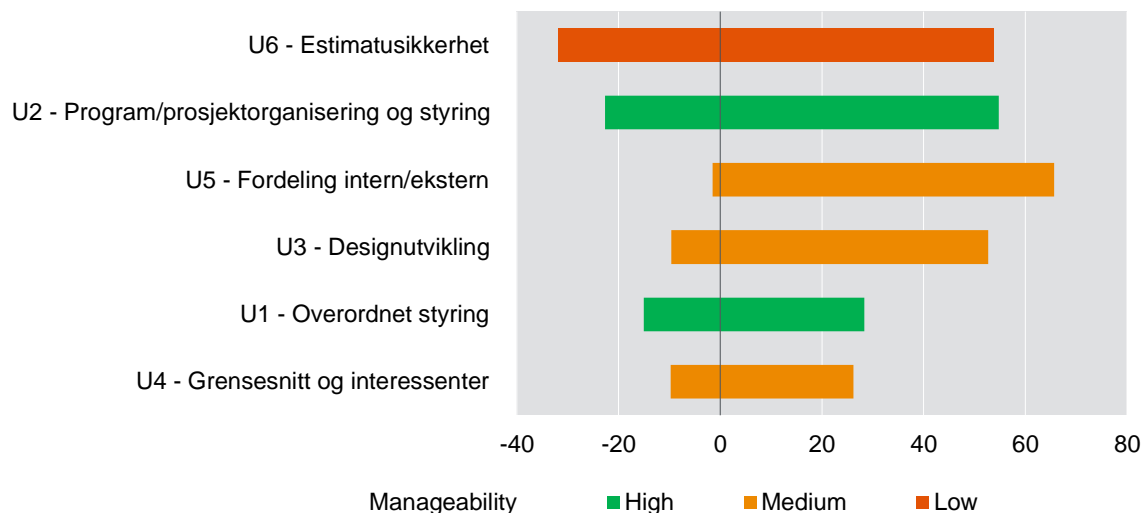


Figur 5.4 Kumulativ sannsynlighetsfordeling (S-kurve). Av kurven kan det leses hvilken sannsynlighet man har for å ikke overskride en gitt kostnad. Den lodrette linjen viser basiskostnaden. Skravert område viser spennet fra P15 til P85.

Forventet kostnad er på 368 millioner kroner, og P85 er på 450 millioner kroner. Det er 70 prosent sannsynlighet for at investerings- og IKT-driftskostnader for politiet i prosjektets periode havner i det skraverte området. Som figuren illustrerer, faller ikke basisestimatet på 266 innenfor dette spennet. Usikkerhetsanalysen viser at det kun er 10 prosent sannsynlighet for at kostnaden havner under prosjektets basisestimatet. Et «worst case senario», representert ved P85, vil bety en total kostnad som er 70 prosent høyere enn basisestimatet.

### 5.5.4 Tornadodiagram

Figuren under viser de usikkerhetselementene som gir størst bidrag til den totale usikkerheten i prosjektet. Elementene med størst innflytelse på det totale usikkerhetsspennet står øverst.



Figur 5.5 Tornadodiagram. Elementene med størst innflytelse på resultatene i usikkerhetsanalysen står øverst. Fargekodene angir grad av styrbarhet, der grønt betyr at usikkerhetselementet i høy grad er påvirkbart, gult er delvis påvirkbart og rødt er lite påvirkbart.

Resultatet fra usikkerhetsanalysen viser at de tre største usikkerhetselementene er U6 *Estimatusikkerhet*, U2 *Program/prosjektorganisering og styring* og U5 *Fordeling intern/ekstern*.

**U6 *Estimatusikkerhet*** – Det største usikkerhetselementet i vår analyse er estimatusikkerhet. Som nevnt er 95 prosent av kostnadene tidsdrevne og det er en usikkerhet knyttet til hvordan endringene i SIS systemet vil påvirke saksbehandlingsmengden og saksbehandlingstiden. Det knyttes stor usikkerhet til estimeringen av kostnadene, ikke minst arbeidet med å utvikle nasjonale prosesser og innføringen av disse i politiet.

**U2 *Program/prosjektorganisering og styring*** – Dette er et stort og komplekst prosjekt med en rekke grensesnitt og involverte aktører. Prosjektet er nå i en fase hvor man skal starte gjennomføring og oppbemanne prosjektorganisasjonen. Det er i den forbindelse et stort ressursbehov i den kommende perioden. Programmet og prosjektet skal fortsatt modnes, og prosjektene som inngår i programmet vil også påvirke den overordnede styringen ettersom prosjektene startes opp. Totalt sett vurderer vi at dette gir den nest største usikkerheten i prosjektet.

**U5 *Fordeling intern/ekstern*** – Det er lagt til grunn en stor kostnadsmessig forskjell på interne og eksterne ressurser. Dersom man ikke oppnår den ønskede andelen egne ressurser vil dette gi en stor kostnadsøkning. Vi ser at programmet totalt sett vil kreve mye ressurser, og at det i tillegg er andre prosjekter i politiet som også har et ressursbehov.

Det er viktig å poengtere at spennene som oppgis i tornadodiagrammet representerer usikkerhetsspenn for de enkelte usikkerhetselementene. Tornadodiagrammet bør ikke benyttes

som konkrete angivelser for hvor store kostnader som kan spares eller tilkomme, men heller en indikasjon på hvilke usikkerheter prosjektet bør fokusere på.

### 5.5.5 Sammenligning med programmets usikkerhetsanalyse

En sammenlikning med prosjektets analyse påvirkes av at vi har tatt ut kostnader som ligger utenfor politiet. Vårt standardavvik er på samme nivå som prosjektets egen analyse, men forventet tillegg, i prosent, er lavere. På overordnet nivå kan man si at prosjektets analyse peker på stor usikkerhet i eksterne faktorer som rammebetingelser, regelverk og grensesnitt, mens usikkerhetsanalysen i kvalitetssikringen har en høyere grad av prosjektinterne usikkerheter.

Ulikheten i forventet kostnad fra de to analysene kommer i hovedsak fra ulike vurderinger av usikkerhetene som prosjektet er utsatt for. Eksempelvis har vi i vår analyse ikke vurdert markedsusikkerheten som spesielt stor, da det er snakk om innleie av et mindretall ressurser over eksisterende rammeavtaler, og at markedsusikkerheten dermed er lav til neglisjerbar. Politiet har også høyere usikkerhet knyttet til Covid-19. Effekter av Covid-19 skal avgrenses til sommeren 2022, og vi mener denne skal være lavere enn det politiet har lagt til grunn.

## 5.6 KOSTNADSOPTIMALISERING

Føringene fra Justis- og beredskapsdepartementet inkluderer krav om at minimumsløsninger skal legges til grunn for prosjektet. Det fremkommer i tillegg at funksjoner som ikke er strengt nødvendige for å innfri EUs godkjennelses-kriterier kan implementeres over et lengre tidsperspektiv. Omfangs- og kvalitetshensyn som gjelder funksjonalitet, effektivitet, tilgjengelighet og brukeropplevelse er vektet lavere enn tid og kostnad. Programmet er å regne som oppfyllelse av internasjonale forpliktelser og forpliktelsene skal oppfylles så kostnadseffektivt som mulig. Kvalitetssikrer skal vurdere om prosjektene er godt optimalisert innenfor disse rammene.

Prosjekt- og programledelsen har i møter vært tydelige på at deres fokus har vært å utvikle SIS Recast som en minimumsløsning, i henhold til føringene fra departementet. Eksempel på dette er den «kritiske løsningen», som skal ferdigstilles innen frist fra EU. Løsningen omfatter kun funksjoner som er strengt nødvendig for å innfri EUs godkjenneskriterier. Tidsriktig leveranse av prosjektet er høyt prioritert og det er derfor heller ikke fornuftig, i denne omgang, å iverksette større IKT-investeringer for å redusere drifts- og forvaltningskostnadene. Oppsummert har vi ikke funnet tegn på overoppfyllelse av Justis- og beredskapsdepartementets føringer.

## 6 REDUKSJONER OG FORENKLINGER

Rammeavtalen definerer forenklinger og reduksjoner (kutt) som 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 ferdigstillestidspunkt.

Hensikten med å etablere en liste med forenklinger og reduksjoner (kuttliste) er å oppnå en styringsfleksibilitet på omfang og mulighet til å redusere kostnader etter at kostnadsrammen er fastsatt dersom det skulle bli behov for dette. Kutt må derfor kunne besluttes en stund etter stortingsbehandling for å gi reell styringsfleksibilitet.

For dette prosjektet er det ikke etablert en kuttliste, med begrunnelse i at det allerede ligger til grunn minimumsløsninger.

Vi vurderer at det er små muligheter for kutt, og at man derfor bør være forberedt på at prosjektet kan bli dyrere enn forventet. Eventuelle marginale kutt i investeringer vil sannsynligvis medføre mer manuelt arbeid, og vil kunne øke driftskostnadene med mer enn besparelsene i investeringskostnader.

## 7 TILRÅDNING OM STYRINGS- OG KOSTNADSRAMME

Kvalitetssikrer skal komme med tilrådning om kostnadsramme og styringsramme for prosjektet.

Anbefalt kostnadsramme og styringsramme for prosjektet inkluderer investerings- og driftskostnader i perioden 2022–2025 for politiet. Kostnader forbundet med utvikling og drift av andre aktørers IKT-løsning, drift og forvaltning er ikke inkludert i rammene. Varig økning i årlige driftskostnader er estimert til 67 millioner kroner og er ikke inkludert i rammene:

- Kostnadsramme (P85) 450 mill. 2022-kroner eksklusive mva.
- Styringsramme (P50) 368 mill. 2022-kroner eksklusive mva.

En del av usikkerheten kan henføres til prosjektet, men en stor del av usikkerheten er usikkerhet som programmet styrer. Vi anbefaler derfor at halvparten av forventet tillegg forvaltes av programeier og halvparten av prosjektleder. Justis- og beredskapsdepartementet har det overordnede ansvaret for at Schengen-forpliktelsene, og overordnede prioriteringer mellom programmene i Utlendingsdirektoratet og Politidirektoratet. Kostnadsrammen for programmet bør derfor forvaltes av departementet.

## 8 ORGANISERING OG STYRING

### 8.1 OVERORDNET ORGANISERING OG STYRING

Justis- og beredskapsdepartementet er oppdragsgiver og har gjennomføringsansvaret for operasjonalisering av de nasjonale Schengen-forpliktelsene. I sin redegjørelse for valgt styringsmodell<sup>1</sup> beskriver Justis- og beredskapsdepartementet tre modellalternativ:

- Operativ gjennomføring i departementet
- Operativt ansvar for alle tiltakene i én etat
- Gjennomføring i etatene og oppfølging i etatsstyringen

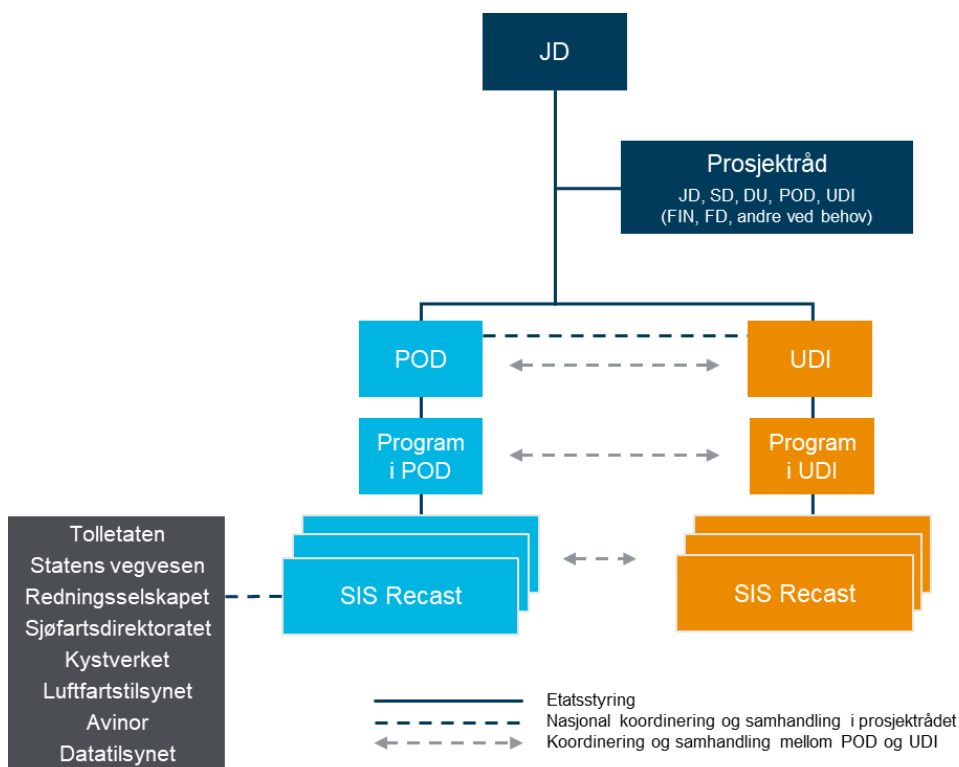
Sistnevnte modell ble valgt, og departementet peker på noen utfordringer med valgt modell:

- Politidirektoratet og Utlendingsdirektoratet følges opp i to adskilte linjer i departementet
- Det er høy kompleksitet, mange avhengigheter og grensesnitt mellom systemområdene, og oppfølging i separate linjer øker risiko for at sentrale tverrgående problemstillinger ikke blir fanget opp
- Modellen forutsetter at det etableres arenaer for koordinering og samhandling mellom aktørene på alle nivåer i styringslinjene

I figuren nedenfor har vi illustrert den overordnede styringen som viser arenaer og roller for samhandling nasjonalt.

---

<sup>1</sup> Strategi for oppfølging av Norges forpliktelser i EU/Schengen-samarbeidet som følge av nye rettsakter for blant annet grensekontroll (2021)



Figur 8.1 Overordnet styring og arenaer for samhandling og koordinering nasjonalt

Figuren over viser etatsstyringen fra Justis- og beredskapsdepartementet ned til Politidirektoratet og tilsvarende til Utlendingsdirektoratet. I tillegg fremgår prosjektrådet som skal sikre koordinering av Schengentiltakene på departementsnivå. Den valgte styringsmodellen legger til grunn at beslutningsmyndighet og gjennomføringsansvar legges til linjen og at styringen skjer i organisatoriske siloer. Departementet påpeker at den valgte organiseringen gir et stort koordinerings og samhandlingsbehov på tvers av etatene. For SIS recast er det også en rekke andre aktører som er involvert, i tillegg til utlendingsdirektoratet, og det stilles derfor særlige krav til arenaer for koordinering og samhandling.

Grunnet mengden involverte aktører vurderer vi at implementeringsansvaret som er gitt hver etat er vesentlig for å lykkes med den nasjonale implementeringen. Som følge av dette vil det være behov for en indirekte styring på tvers av etater. Det medfører blant annet et behov for at politiet mottar rapportering av status på SIS Recast aktiviteter fra Utlendingsdirektoratet. For å styrke den nasjonale styringen og innføringen av SIS Recast anbefaler vi videre at politidirektoratet rapporterer samlet for alle berørte aktører.

## 8.2 IMPLEMENTERINGSANSVAR HOS POLITIET

Et implementeringsansvar innebærer et overordnet nasjonalt ansvar for å sikre at all nødvendig funksjonalitet og alle prosesser er på plass hos de berørte aktører og etater. Etatene og mulige aktører som berøres av SIS Recast er vist i figuren under.



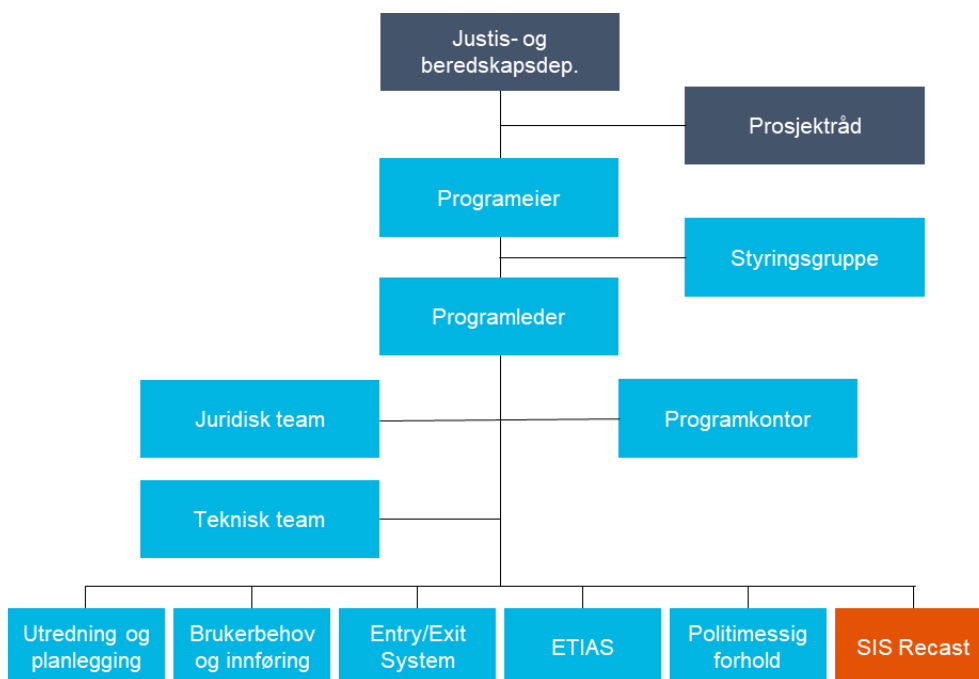
Figur 8.2 Aktører og etater som påvirkes av SIS Recast.

Vi vurderer at et nasjonalt implementeringsansvar vil styrke sannsynligheten for at man får på plass all nødvendig funksjonalitet for alle berørte parter innen de gitte tidsfristene, men at et slikt ansvar vil kreve indirekte styring på tvers av etatene. Dette innebærer at Politidirektoratet vil ha behov for å ha kontroll på grensesnitt, alle nasjonale leveranser og det nasjonale usikkerhetsbildet for SIS Recast. Vi anbefaler at etatene rapporterer egen fremdrift og eventuelle utfordringer til SIS Recast prosjektet. Dette vil sikre et overordnet bilde for SIS Recast som kan rapportere samlet til Justis- og beredskapsdepartementet. Dersom det oppstår utfordringer som ikke kan løses på etatsnivå må disse utfordringene eskaleres og behandles på departementsnivå.

### 8.3 PROGRAMMETS ORGANISERING OG STYRING

Politidirektoratets program legger opp til månedlig rapportering til departementet som dekker status på alle underliggende prosjekter. Programmets organisering er illustrert i figuren under.





Figur 8.3 Programmets organisering

Figuren viser programmets organisering med tilhørende støttefunksjoner. En viktig programfunksjon er å sørge for ressurstilgang og prioritering for de underliggende prosjektene. Programeier har definert en styringsgruppe som skal være et faglig rådgivende forum for programmet og de underliggende prosjektene. Det er lagt til grunn et prinsipp hvor ressurser som bistår i flere prosjekter løftes opp på programnivå. Ressursene inngår i programorganiseringen og bistår de underliggende prosjektene ved behov.

Vår vurdering av programorganiseringen er at den er formålstjenlig og nødvendig for at politiet skal lykkes med alle prosjektene. Vi vurderer strategiene i programmet til å være noe overordnet beskrevet ettersom de i stor grad er begrenset til å beskrive hva som skal gjøres i programmet, og i mindre grad hvordan de skal lykkes med strategiene. Det blir pekt på en rekke koordineringsfora, eksempelvis møter som går på tvers av etatene, men innholdet i disse koordineringsforaene og møtene er i liten grad beskrevet. Det anbefales derfor at det utarbeides mer konkrete strategier.

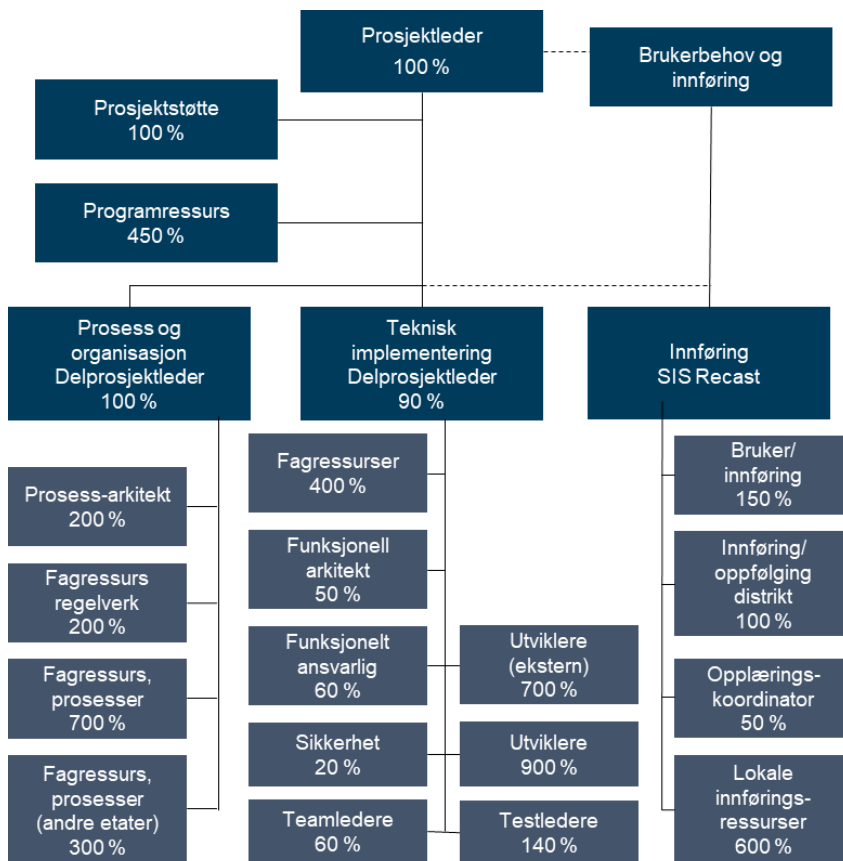
## 8.4 RESSURSBEHOV I PROGRAMMET

Ressurstilgangen og ressursprioriteringen er en suksessfaktor for programmet og for de underliggende prosjektene. Med flere parallelle prosjekter i årene fremover vil ressursstyring være en sentral programoppgave, og for SIS Recast er tilstrekkelig kapasitet og kompetanse en kritisk suksessfaktor.

Vi har ikke avdekket grunner for at SIS Recast skal ha bedre tilgang til ressurser enn de andre prosjektene i programmet, og er derfor avhengig av at politiet lykkes med å dekke det totale ressursbehovet. Vi anbefaler derfor at programmet kartlegger det totale ressursbehovet de neste årene, for å sikre kritisk kompetanse og kontinuitet i alle prosjektene. Man må som en del av kartleggingen vurdere om de interne ressursene og eksisterende rammeavtalene er tilstrekkelig eller om man må gå bredere ut i markedet for å dekke dette behovet.

## 8.5 PROSJEKTORGANISERING OG STYRING

Prosjektstyringen for SIS Recast er utarbeidet på programnivå og det er lagt til grunn et ressursbehov på om lag 60–70 ressurser de neste årene. På kvalitetssikringstidspunktet er rollene i prosjektet i liten grad besatt, og prosjektet er avhengig av tilgang til intern og ekstern kompetanse. Den planlagte prosjektorganiseringen er vist i figuren under.



Figur 8.4 Planlagt prosjektorganisering

Vi vurderer prosjektets organisering og inndeling som hensiktsmessig og vurderer rollene som er definert opp på delprosjektnivå til å være dekkende. Ressursstyringen både i prosjektet isolert sett og på programnivå er en kritisk suksessfaktor for å lykkes med prosjektet og programmet. Prosjektledelsen må jobbe aktivt med å sikre at den nye organisasjonen tar

eierskap til den planlagte gjennomføringen. Herunder behov for koordinering på tvers av etatene, involvering av andre aktører, ressurs og kompetansebehov, etablering av alternative strategier for forsinkelser/forseringer, utarbeidelse av mer detaljerte fremdriftsplaner, og etterlevelse av prosjektets gjennomføringsstrategier være kritisk for prosjektets suksess.

## 9 FORSLAG OG TILRÅDNINGER SAMLET

### 9.1 RÅD TIL DEPARTEMENTET (PROSJEKTEIER)

- Målprioritet bør revurderes da økonomiske reserver i realiteten er den styringsmessige fleksibiliteten (kap. 2.1.1)
- Implementeringsansvaret bør konkretiseres og implementeres som del av gjennomføringsstrategien (kap. 2.1.2)
- For å lykkes med gevinstrealiseringsplanen på et overordnet nivå er Justis- og beredskapsdepartementet avhengig av god oppfølging av gevinstrealiseringsplanene (kap. 2.1.7).
- Anbefales at hver aktør estimerer egne kostnader, men at satsingsforslaget omfatter hele kostnadsbildet for SIS Recast (kap. 5.2)
- Fastsette krav om samlet rapportering for alle aktører fra Politidirektoratet (kap. 9.1)
- Det må følges opp at operasjonalisering av programmets ansvar beskrives og at innhold i koordineringsfora avklares (kap. 9.3)

### 9.2 RÅD TIL ETATEN (PROSJEKTORGANISASJONEN)

- Vi anbefaler at identifiserte inkonsistenser og overlapp mellom programmet og prosjektets strategier utbedres (kap 2.1.2)
- Politiet bør inkludere en drøfting av strategier ved eventuelle behov for forseringer eller forsinkelser fra EU, for å redusere tidsrisiko og optimalisere prosjektforløpet frem mot de kritiske milepælene (2.1.2)
- Planer for den totale ressursstyringen i programmet bør utarbeides for å sikre forutsigbar tilgang på ressurser til alle de underliggende prosjektene (2.1.3)
- Vi anbefaler at programmet tar ansvar for å definere rutiner for endringshåndtering, som dekker endringer i omfang, men også hvordan man skal håndtere endringer i tidsplaner fra EU eller dersom Norge er forsinket i henhold til fremdriftsplanen (2.1.4)
- Vi anbefaler at hovedproduktene bør brytes ned i styrbare leveranser/pakker, og kobles mot prosjektets kostnadsestimat og fremdriftsplan (kap. 2.1.5)
- Vi anbefaler å utarbeide mer detaljerte planer, eksempelvis i et 6–12 måneders perspektiv (2.1.6)
- Varige driftskostnader bør revurderes årlig i prosjektperioden, og følges videre opp i etatsstyringsdialogen (kap. 5.4)
- Anbefaler at implementeringsansvaret innebærer et overordnet nasjonalt ansvar, og at prosjektet etablerer (indirekte) styring på tvers av etatene (kap. 9.2)

# VEDLEGG

Vedlegg 1	Referansepersoner
Vedlegg 2	Møteoversikt
Vedlegg 3	Usikkerhetselementer
Vedlegg 4	Referansedokumenter

## VEDLEGG 1 REFERANSEPERSONER

Organisasjon	Navn	Kontaktinfo
Finansdepartementet	Inger Lande Bjerkmann	inger-lande.bjerkmann@fin.dep.no
Justis- og beredskapsdepartementet	Elisabeth Grytten	elisabeth.grytten@jd.dep.no
Dovre Group/TØI	Kent Mikael Rosseland	kent.rosseland@dovregroup.com

## VEDLEGG 2 MØTEOVERSIKT

Tema	Deltakere	Dato
Oppstart dialogfase	Politiet Dovre Group Consulting	30.04.2021
Dialogmøte med Politidirektoratet	Politiet Dovre Group Consulting	07.05.2021
Oppstartsmøte	Politiet Finansdepartementet Justis- og beredskapsdepartementet Dovre Group Consulting	28.05.2021
SIS Recast Prosjektgjennomgang	Politiet Dovre Group Consulting	04.06.2021
Intervju SIS Recast kostnadsestimat og usikkerhetsanalyse	Politiet Dovre Group Consulting	08.06.2021
Intervju SIS Recast styringsforberedelser	Politiet Dovre Group Consulting	10.06.2021
Intervju Program for EU- informasjonssystemer organisering og styring	Politiet Dovre Group Consulting	11.06.2021
Intervju med SIS Recast prosjektleder	Politiet Dovre Group Consulting	15.06.2021
Intervju Programleder for EU-informasjonssystemer	Politiet Dovre Group Consulting	25.06.2021
Sluttpresentasjon	Politiet Finansdepartementet Justis- og beredskapsdepartementet Dovre Group Consulting	29.06.2021

## VEDLEGG 3 USIKKERHETSELEMENTER

### U1 OVERORDNET STYRING

Overordnet styring omfatter usikkerhet rundt departementenes og regjeringsapparatets evne til overordnet styring av prosjektet, og usikkerhet knyttet til departementenes evne til å fatte rettidige beslutninger eksempelvis om hvordan rettsakter skal implementeres i nasjonal lovgivning. Usikkerhetselementet omfatter også departementenes evne til å fastsette og sikre klare og stabile rammebetingelser for prosjektet. Grad av effektivitet i beslutningsprosesser og avklaringer av ulike slag. Hensiktsmessige krav til rapportering fra programmet. Rollefordeling og organisering av Politidirektoratet og Utlendingsdirektoratet. Usikkerhetselementet dekker:

- Rollefordeling og organisering av Politidirektoratet og Utlendingsdirektoratet
- Beslutninger om hvordan og når rettsakter skal implementeres i nasjonal lovgivning
- Finansiering både for investeringskostnader og driftskostnader
- Koordinering av samtlige berørte departement
- Grad av effektivitet i beslutningsprosesser
- Behandling av endringsforespørsler og avklaringer
- Departementets evne til verne om programmets rammebetingelser
- Kvalitet på ledelsens strategiske kontroll
- Hensiktsmessige krav til rapportering fra prosjektet
- Krav til oppfølging, styring og rapportering for andre aktører
- Overordnede forventninger til prosjekttinnhold
- Krav og rammebetingelser fra EU

*Minimum (P10):* Anses som liten mulighet for å kunne påvirke i positiv retning som følge av at styringsfleksibiliteten er såpass låst. Det er forutsatt noe plunder og heft. EU blir forsinket og dette gir noe styringsfleksibilitet på tid som kommer prosjektet til gode.

*Mest sannsynlig:* Som estimert. Foreligger et strategidokument og føringer fra dep. om styring. Overordnet styring gir noen styringsutfordringer og behov for merarbeid.

*Maksimum (P90):* Treg behandling av endringer og avklaringer som fører til vesentlige forsinkelser, samt uklare beslutninger om hvordan rettsakter skal implementeres i nasjonal lovgivning. Uklarheter fører til styringsutfordringer mellom Politidirektoratet og Utlendingsdirektoratet. Dårlig koordinering og økt krav til oppfølging og styring mot de andre aktørene.

Virker på	P(x)	P10	M	P90
K1–K9	1,00	-0,05	0,025	0,10



## U2 PROGRAM/PROSJEKTORGANISERING OG STYRING

Usikkerhetselementet ivaretar usikkerhet knyttet til Politidirektoratet sin organisering og styring av programmet (kostnader, fremdrift, HMS, endringer, koordinering etc.). Elementet dekker også usikkerhet knyttet til hvorvidt prosjektorganisasjonen har tilstrekkelig kapasitet, kontinuitet og kompetanse til å følge opp og styre prosjektene, og om forberedelsene for styring er gode. Usikkerhetselementet ivaretar usikkerhet knyttet til organisering og styring av programmet på programnivå og videre i delprosjektene. Usikkerhetselementet dekker:

- Behov for kompetanse, kapasitet og kontinuitet i organisasjonen
- Prosjektstyring inkludert kostnadsstyring omfattes
- Organisasjons evne til å ta raske beslutninger og god koordinering på samtlige nivåer, spesielt dersom endringer i fremdriftsplaner
- Programmet og prosjektet er sårbart for tap av nøkkelpersoner
- Evne til å styre eventuelle endringer i etterkant av testing
- Styring av grensesnitt mellom de ulike prosjekter og systemer
- Etterlevelse av prosjektets strategier (blant annet gjennomføringsstrategi, kontraktsstrategi)
- Tilgang på interne/eksterne ressurser
- Prosjektorganisasjonen er i liten grad besatt
- Evne til å styre utviklingsressurser i PIT
- Omorganisering i PIT

*Minimum (P10):* Kompetent prosjektledelse etterlever og videreutvikler godt egnede gjennomføringsstrategier. Profesjonell koordinering på tvers av fag og prosjekter. Tilstrekkelig kompetanse og kapasitet, prosjektet er prioritert i etaten og får kontinuitet i viktige ressurser for prosjektet.

*Mest sannsynlig:* Prosjektorganisasjonen er ikke etablert, prosjektet er planlagt av andre enn de som skal gjennomføre. Politiets fellestjenester er under omorganisering og dette vil påvirke prosjektet. Videre får man utfordringer med å beholde nøkkelressurser når de andre prosjektene i programmet kommer i gang.

*Maksimum (P90):* Prosjektledelsen klarer ikke etterleve de planlagte gjennomføringsstrategiene. Mangelfull koordinering på tvers av fag og prosjekter. Undervurdering av behov for kompetanse og kapasitet. Store utskiftninger av personell, prosjektet mister prioritering og får ikke kontinuitet i nøkkelressurser.

Virker på	P(x)	P10	M	P90
K1–K9	1,00	-0,075	0,05	0,20

## U3 DESIGNUTVIKLING

Usikkerhetselementet omfatter designutvikling knyttet til videre detaljering av prosjektet og omfatter dermed alle eventuelle endringer av innhold. Usikkerhetselementet tar for seg usikkerhet knyttet til hvor godt man har klart å beskrive innholdet og arkitekturen som man skal ende opp med.

Usikkerhet knyttet til testing og eventuelle tekniske utfordringer er også inkludert her.

Usikkerhetselementet dekker:

- Utfordringer knyttet til integrasjon på tvers av systemene
- Uavklarte behov hos andre aktører og interne behov og i kjernesystemer
- Grad av automatisering som er lagt til grunn er uhensiktsmessig
- Tolkning av rettsaker
- Modernhet på løsninger fra EU, hvor detaljert disse løsningene er beskrevet og hvor enkelt de lar seg implementere i dagens systemer
- Tilkost av endringsordre
- Minimumsløsning
- Funksjonalitet i løsninger fra EU

*Minimum (P10):* EU utvikler mer av løsningene. Omfang basert på minimumsløsning gir redusert potensial for ytterligere reduksjon. Testing av løsningene fungerer greit, og det må gjøres lite justeringer i etterkant. Redusert behov for innføring og opplæring gir noe besparelse.

*Mest sannsynlig:* Som estimert, noe endringer som følge av uferdig nasjonal lovgivning.

*Maksimum (P90):* Designutvikling gir høyere kostander enn estimert ved at EU beskriver løsninger utydelig og det oppstår utfordringer knyttet til implementering i dagens systemer. Testing av løsningene medfører flere justeringer i etterkant.

Virker på	P(x)	P10	M	P90
K1–K9	1,00	-0,025	0,05	0,20

## U4 GRENSESNITT OG INTERESSENER

Usikkerhetsdriveren omfatter alle former for grensesnitt, herunder tekniske, økonomiske og organisatoriske grensesnitt. Dette kan eksempelvis være grensesnitt til brukerne, til Politidirektoratet og andre etater og aktører. Elementet dekker konsekvenser fra grensesnitt gitt at kvalitet og kapasitet i ledelse og styring av prosjektet blir som forutsatt. Usikkerhetselementet dekker:

- Grensesnitt mot EU og eu-LISA
- Grensesnitt til brukerne av politiet sine systemer
- Grensesnitt til andre prosjekter i programmet og i politiet
- Grensesnitt til Utlendingsdirektoratet og deres tilsvarende prosjekter
- Grensesnitt ved testing av løsninger, både nasjonalt og internasjonalt
- Mangelfull identifisering av grensesnitt og grensesnittenes grad av kompleksitet
- Grensesnitt til andre aktører som Statens vegvesen, Tolletaten, Kystverket, Avinor, etc.

*Minimum (P10):* God dialog og oppfølging av grensesnitt gir nytte på tvers av programmet. Grensesnittet mot EU og eu-LISA følges opp på en god måte og gir forutsigbarhet i prosjektgjennomføringen.

*Mest sannsynlig:* Som estimert.

*Maksimum (P90):* Uventet kompliserte grensesnitt, forsinkelser fra EU, gjerne også som følge av andre medlemsland som er forsinket. En rekke avklaringer kommer i siste liten, utilfredsstillende koordinering og samhandling mellom Utlendingsdirektoratet, og/eller brukere av Politidirektoratet sine systemer. utfordringer knyttet til innføring og opplæring av brukerne medfører noe kostnadsøkning.

Virker på	P(x)	P10	M	P90
K1–K9	1,00	-0,025	0,00	0,10

## U5 FORDELING INTERN/EKSTERN

Usikkerhetselementet omfatter estimatusikkerheten knyttet til investeringskostnader for SIS Recast. Estimatusikkerheten omfatter usikkerhet i estimeringsmetodikk, estimeringsprosess og modenhet i underlaget for estimatene. Elementet inkluderer usikkerhet knyttet til forutsetninger og datagrunnlag som er lagt til grunn, og om estimatet er komplett, eller inneholder overlapp.

Estimert på tid og antall ressurser

Usikkerhetselementet dekker:

- Usikkerhet knyttet til behov for antall ressurser
- Usikkerhet knyttet til fordelingen av, og tilgangen på, interne og eksterne ressurser
- Usikkerhet knyttet til fordeling mellom interne/eksterne ressurser

*Minimum (P10):* Overvurderte arbeidsomfang og tilhørende timeantall, og overlapp i estimatene. Systematisk overestimering av kompleksitet og omfang. Større grad av gjenbruk av løsninger.

*Mest sannsynlig:* Behov for noe mer eksterne ressurser enn forutsatt grunnet mangel på tilgjengelig kapasitet internt.

*Maksimum (P90):* Mindre grad av gjenbruk av løsninger enn forutsatt. Behov for flere eksterne ressurser enn antatt (antar 80/20 fordeling av interne/eksterne ressurser).

Virker på	P(x)	P10	M	P90
K1–K9	1,00	0,00	0,10	0,25

## U6 ESTIMATUSIKKERHET

Usikkerhetselementet omfatter estimatusikkerheten knyttet til investeringskostnader for SIS Recast. Estimatusikkerheten omfatter usikkerhet i estimeringsmetodikk, estimeringsprosess og modenhet i underlaget for estimatene. Elementet inkluderer usikkerhet knyttet til forutsetninger og datagrunnlag som er lagt til grunn, og om estimatet er komplett, eller inneholder overlapp.

Estimert på tid og antall ressurser

Usikkerhetselementet dekker:

- Usikkerhet knyttet til forutsetninger for mengder og enhetspriser som er lagt til grunn for estimatet
- Usikkerhet knyttet til manglende kompletthet, dobbelttelling og om benyttete nøkkeltallene er realistiske og sammenlignbare med det som estimeres
- Usikkerhet knyttet til behov for antall ressurser

*Minimum (P10):* Overvurderte arbeidsomfang og tilhørende timeantall, og overlapp i estimatene. Systematisk overestimering av kompleksitet og omfang. Større grad av gjenbruk av løsninger.

*Mest sannsynlig:* Som estimert.

*Maksimum (P90):* Undervurderte mengder, eller andre uteglemte poster. Systematisk underestimering av arbeidet som skal gjennomføres (Estimert med normert kostnad per årsverk, basert på en gjennomsnittlig lønnskostnad i 2022 for stillingskategorien "Politibetjent 1" pluss arbeidsgiveravgift og andre stillingsrelaterte kostnader. Dette er om lag 18 % lavere enn gjennomsnittet av faktisk estimerte kostnader per årsverk for Hovedprodukt organisasjon).

Virker på	P(x)	P10	M	P90
K1–K9	1,00	-0,10	0,0	0,20

## U7 COVID-19

Covid-19 omfatter usikkerhet knyttet til Covid-19 frem til sommeren 2022 som beskrevet i Finansdepartementets praktiske veiledning for ekstern kvalitetssikrer vedrørende Covid-19 og usikkerhetsanalyser ved KS2. Alle KS2 skal vurdere effektene av Covid-19 i usikkerhetsanalyser av investeringskostnadene som grunnlag for å fastsette styrings- og kostnadsrammer.

Drøftingen dekker følgende forhold:

- Hvordan Covid-19 kan påvirke i ulike faser i prosjektet
- Om prosjektets planlagte framdrift er sårbar for Covid-19
- Om prosjektets kompleksitet medfører økt usikkerhet knyttet til Covid-19
- Om styring og organisering av prosjektet er sårbar for Covid-19
- Om eierstyring og ulike offentlige prosesser kan være sårbar for Covid-19
- Om avhengigheter mot andre prosjekter (som også kan være påvirket) øker usikkerheten
- Om interessentbildet endres og interessenthåndtering blir mer krevende

*Minimum (P10):* Ingen potensielle oppsider som følge av Covid-19.

*Mest sannsynlig:* Det vil være noen negative effekter som følge av Covid-19 som eksempelvis forsinkelser fra Schengen.

*Maksimum (P90):* Det vil være noen negative effekter som følge av Covid-19 som eksempelvis større forsinkelser fra Schengen, og at testing må re-planlegges.

Virker på	P(x)	P10	M	P90
K1–K9	1,00	0,00	0,03	0,05

## VEDLEGG 4 REFERANSEDOKUMENTER

- Finansdepartementet (2008). *Veileder nr. 1. Det sentrale styringsdokumentet*
- Finansdepartementet (2008). *Veileder nr. 2. Felles begrepsapparat KS2*
- Finansdepartementet (2008). *Veileder nr. 6. Kostnadsestimering*
- Finansdepartementet (2008). *Veileder nr. 7 Kontraksstrategi*
- Finansdepartementet (2010). *Veileder nr. 10. Målstruktur og målformulering*
- Finansdepartementet (2010). *Veileder nr. 9. Utarbeidelse av KVVU/KL dokumenter*
- Finansdepartementet (2019). *Rundskriv R. R-108/19 Statens prosjektmodell - Krav til utredning, planlegging og kvalitetssikring av store investeringsprosjekter i staten*
- Finansdepartementet (2020). *Praktisk veiledning for ekstern kvalitetssikring. Covid-19 og usikkerhetsanalyser ved KS2*
- Justis- og beredskapsdepartementet (2020) *Strategi for oppfølging av Norges forpliktelser i EU/Schengen-samarbeidet som følge av nye rettsakter for blant annet grensekontroll*
- Justis- og beredskapsdepartementet (2021) *Justis- og beredskapsdepartementets føringer for Politidirektoratets implementering av EUs informasjonssystemer*
- Kripos (2019) *Kripos SIS recast innspill kost-nyttevurdering 10.10.2019 vedlegg2 kommentarer*
- Politiet (2019) *Anmodning om innspill til utredning om SIS (Schengen Information System) 201902419-3*
- Politiet (2019) *SIS Recast satsningsforslag – innspill kost/nytte-vurdering 201803543*
- Politiet (2019) *SIS Recast satsningsforslag – innspill kost/nytte-vurdering 201803543, vedlegg 1 (Excel)*
- Politiet (2019) *SIS Recast satsningsforslag – innspill kost/nytte-vurdering 201803543, vedlegg 2 (kommentarer til Excel)*
- Politiet (2020) *Styringsdokument SIS Recast Teknisk implementering, versjon 1*
- Politiet (2021) *Ettersendt dokumentasjon Dovre 10.juni2021*
- Politiet (2021) *Overordnet gevinstrealiseringsplan SIS recast, Jf. brev fra POD 31. mai 2021 med oppdaterte estimater for satsningsforslag om SIS, Interoperabilitet, VIS og Eurodac*
- Politiet (2021) *SIS Recast helhet – Kost/Nytte v0.4*

Politiet (2021) *SIS Recast helhet – Kost/Nytte v0.4, vedlegg Organisasjon – estimerer SIS recast (19.05.2021)*

Politiet (2021) *SIS Recast helhet – Kost/Nytte v0.4, vedlegg Prosesser - estimerer SIS recast (08.06.2021)*

Politiet (2021) *Styringsdokument II Program for implementering av EU-informasjonssystemer versjon 075*

Politiet (2021) *Styringsdokument SIS recast hovedprosjekt versjon 82*

Politiet (2021) *Usikkerhetsanalyse SIS Recast Hovedprosjekt Politidirektoratet*

Politiet (2021) *Vedlegg 1 Vedlegg Regelverk- Juridisk utredning – SIS recast*

Politiet (2021) *Vedlegg 2 Aktørkart og Brukerreiser\_080*

Politiet (2021) *Vedlegg 3 Gevinstrealiseringsplan\_080*

Politiet (2021) *Vedlegg 3 Gevinstrealiseringsplan\_080*

Politiet (2021) *Vedlegg 4 IKT\_080*

Politihøgskolen (2019) *Innspill til satsningsforslag – SIS Recast 19/02049-6*





Dovre  **toi**  
GROUP