

Dovre Group Consulting  
Transportøkonomisk institutt

## Schengen IKT-systemene – Vurdering av organisering i departement og etatene

### Supplerende analyse



Rapport til Justis- og beredskapsdepartementet og Finansdepartementet  
Statens prosjektmodell – Rapportnummer E059b del 3-1  
20. mai 2022

## VURDERING AV ORGANISERING I DEPARTEMENT OG ETATENE – SUPPLERENDE KVALITETSSIKRING AV SCHENGEN-IKT PROSJEKTER

Rapport til Justis- og beredskapsdepartementet og Finansdepartementet

Dato: 20. mai 2022

Ansvarlig: Kent Mikael Rosseland

Øvrige forfattere: Stein Berntsen, Håvard Blø,  
Sina Furenes

# 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 prosjektalternativ før det forelegges Stortinget (KS2)

I avropet beskrives det at oppdraget omfatter tre deler:

- Forenklet KS2 av forprosjektet Interoperabilitet
- Supplerende kvalitetssikring av politiets del av tiltakene VIS Recast og Eurodac Recast
- Supplerende kvalitetssikring av de åtte Schengen IKT-prosjektene i POD og Utlendingsdirektoratet og vurdering av organisering i departement og etatene

Denne rapporten dekker vurdering av organisering i departement og etatene i forbindelse med det nasjonale IKT-programmet for å implementere nødvendige endringer som følge av krav fra EU. Oppdraget er gjennomført på vegne av Finansdepartementet og Justis- og beredskapsdepartementet i perioden fra februar 2022 til mai 2022. Endelig sluttrapport ble levert 20. mai 2022. Den supplerende kvalitetssikringens del 3 inkluderer også en samlet usikkerhetsanalyse for åtte av prosjektene under Schengenprogrammet, som vil dokumenteres i egen rapport.

# INNHOLDSFORTEGNELSE

FORORD .....	3
INNHOLDSFORTEGNELSE .....	4
SAMMENDRAG .....	5
1 INNLEDNING.....	9
1.1 BESKRIVELSE AV PROSJEKTENE .....	9
1.2 DAGENS MODELL FOR ORGANISERING OG STYRING.....	11
1.3 OM KVALITETSSIKRINGEN.....	13
2 Premisser.....	15
2.1 RAMMEBETINGELSER FRA EU .....	15
2.2 PROGRAMKARAKTERISTIKK .....	15
2.3 AVHENGIGHET MELLOM ETATENE.....	16
2.4 NØDVENDIGE TILTAK I ANDRE ETATER.....	17
2.5 AVHENGIGHET MELLOM PROSJEKTENE.....	18
3 Drøfting .....	20
3.1 PROSJEKT-/PROGRAMEIER.....	20
3.2 ERFARINGER FRA FINANSDEPARTEMENTET .....	20
3.3 ERFARINGER FRA PASS OG ID .....	22
3.4 ERFARINGER FRA NAV OG POLITIETS IKT-TJENESTER .....	23
3.5 ENTYDIG Plassering av ansvar .....	23
3.6 STYRINGSKOMPETANSE I JUSTIS- OG BEREDSKAPSDEPARTEMENTET .....	24
3.7 STYRINGSKOMPETANSE I ETATENE .....	25
3.8 SMIDIG PRODUKSJON.....	27
3.9 RAPPORTERING TIL JUSTIS- OG BEREDSKAPSDEPARTEMENTET .....	28
3.10 ANBEFALT MODELL – ÉN ETAT MED KOORDINERINGSANSVAR .....	30
3.11 ALTERNATIV MODELL – ÉN ETAT MED GJENNOMFØRINGSANSVAR .....	32
4 Konklusjoner og anbefalinger .....	35
4.1 OVERORDNEDE ANBEFALINGER.....	35
4.2 STYRINGSKOMPETANSE I JUSTIS- OG BEREDSKAPSDEPARTEMENTET .....	35
VEDLEGG .....	36
VEDLEGG 1 REFERANSEPERSONER .....	37
VEDLEGG 2 INTERVJU- OG MØTEOVERSIKT .....	38
VEDLEGG 3 REFERANSEDOKUMENTER.....	39

# SAMMENDRAG

*For å redusere risikoen som ligger i dagens organisering anbefaler vi at programmet i Politidirektoratet gis et utvidet ansvar for å koordinere arbeidet med Norges Schengen-forpliktelser, i alle involverte etater. Dette medfører også at politiet gis ansvar for å utarbeide statusrapporter som dekker hele det nasjonale omfanget. Store deler av omfanget i Schengenprogrammet ligger i justissektoren, og Politidirektoratet er den klart største aktøren, med rundt 90 prosent av omfanget. I Politidirektoratet er det etablert et større program for å styre etatens leveranser, og for å gi nødvendig støtte til andre etater. Vår anbefaling innebærer at det formelle ansvaret holdes uendret, og at det er den enkelte etat, og tilhørende eierdepartement, som har ansvaret for nødvendige endringer i egen etat, men at koordinering og rapporteringen samordnes av Politidirektoratets program. Vi anbefaler videre at det opprettes et tverretattlig programråd og et styringsforum i Justis- og beredskapsdepartementet, basert på nøkkelressurser fra departementet.*

Dovre Group og Transportøkonomisk institutt har på oppdrag fra Finansdepartementet og Justis- og beredskapsdepartementet gjennomført supplerende kvalitetssikring av organisering i departement og etatene for styring av de nasjonale tiltakene tilknyttet Schengen. Bakgrunnen for oppdraget er Norges forpliktelser gjennom Schengenavtalen til å innføre nye rettsakter med mål om økt sikkerhet i Europa ved styrket politisamarbeid, grense-, og migrasjonskontroll. Det er tidligere gjennomført kvalitetssikring av forprosjektet for flere av de underliggende prosjektene. Resultatene fra disse kvalitetssikringene inngår, sammen med dokumentasjon om hvordan departement og etatene er organisert, i denne supplerende kvalitetssikringen.

## Nærmere om styringsutfordringer

De nasjonale Schengentiltakene er omfattende, med en samlet forventet kostnad på rundt 2,4 milliarder kroner. Det er i tillegg viktig for Norge å overholde sine forpliktelser til Schengen, og flere departementer og etater er involvert i arbeidet med å innfri EUs krav til innhold og framdrift. Det er stor sannsynlighet for at rammebetingelsene fra EU vil endre seg over tid, noe som introduserer et uvanlig stort behov for endringshåndtering på departementsnivå. Til sammen utgjør dette et stort og komplekst nasjonalt program, som må følges opp og styres.

Justis- og beredskapsdepartement har det overordnede ansvaret for implementering innenfor justissektoren, og er dermed ansvarlig for rundt 95 prosent av omfanget. Ansvaret for det øvrige omfanget ligger hos en håndfull andre etater og departementer. Flere av endringene som gjennomføres krever endringer i prosesser og IKT-systemer i flere etater. Samlet sett gir dette et stort behov for koordinering mellom partene, og en overordnet styring for å sikre at alle krav fra EU overholdes.

## Dagens modell for organisering og styring

Dagens organisering er basert på at det formelle ansvaret ligger hos de involverte etatene og departementene, med oppfølging i etatsstyringslinjen. Justis- og beredskapsdepartementet peker selv på at en kjent svakhet med denne organiseringen er at det medfører et stort behov for koordinering mellom aktørene. Politidirektoratet og Utlendingsdirektoratet samarbeider bra, og det er etablert arenaer for koordinering mellom etatene. Vi vurderer imidlertid at det vil komme utfordringer fremover som vil bli så krevende at styringsmodellen bør tilpasses, slik at den gir en god og forutsigbar styring og endringshåndtering.

I arbeidet med å vurdere alternativ organisering og styring har vi hatt fokus på å definere en styringsmodell som inkluderer alle departementer og etater som har arbeidsomfang tilknyttet Schengentiltakene og at styringsmodellen tar høyde for at det vil komme endringer, fra EU og på norsk side, som kan være krevende å behandle og beslutte. I arbeidet med å etablere en robust styringsmodell for de nasjonale Schengentiltakene har vi benyttet en analyseprosess med tre steg, hvor det første undersøkes hvilke premisser og prosjektkarakteristikker som er sentrale for valg knyttet til organisering og styring av de nasjonale tiltakene, deretter drøftes erfaringer fra styring av tilsvarende program og prosjekter, før vi anbefaler en tilpasset styringsmodell for de nasjonale Schengentiltakene.

## Sentrale premisser og erfaring fra andre

Sentrale premisser for valg av organisering er den høye usikkerheten på en rekke områder i den nasjonale implementeringen – høy kompleksitet og kostnader, lang varighet, krevende marked for kvalifiserte ressurser, et stort antall aktører og grensesnitt, og at rammebetingelser fra EU gir høy usikkerhet om mål. Politidirektoratets program er dominerende og dekker 90 prosent av det nasjonale omfanget, men det er stor avhengighet mellom de involverte etatene. Valgt styringsmodell må sikre rettidige leveranser av de samlede nasjonale forpliktelsene overfor EU.

I oppdraget er det benyttet erfaringer fra andre offentlige og private aktører. Her er spesielt Finansdepartementets tverrsektorielle program for fremtidens innkreving sentralt, da dette programmet har mange av de samme utfordringene som vi ser for de nasjonale Schengentiltakene. Styringsmodellen som er valgt for fremtidens innkreving har mange likhetstrekk med nåværende modell for Schengentiltakene, men går lenger i å peke på én etat som får et utvidet ansvar for helhetlig koordinering og samlet rapportering. I tillegg er det tydeligere koordinerings- og eskaleringsnivå, både på etats- og departementsnivå. Vi tror en tilsvarende styringsmodell, tilpasset de nasjonale Schengenforpliktelsene, vil være en bedre og mer robust styringsmodell. Den vil i tillegg gi Justis- og beredskapsdepartementet bedre forutsetninger for sitt arbeid med strategisk oppfølging og styring.

## Anbefalt modell – Én etat med koordineringsansvar

Vår anbefalte modell innebærer at Politidirektoratet gis et utvidet gjennomføringsansvar, som inkluderer ansvar for å koordinere arbeidet i de andre etatene, og at politiet utarbeider helhetlige statusrapporter som dekker alle deler av Norges Schengenforpliktelser. Store deler av omfanget ligger hos politiet, og uavhengig av valgt modell påhviler det politiet et ansvar for å støtte de andre etatene. I vår anbefalte modell holdes det formelle ansvaret uendret. Det er den enkelte etat, og overliggende departement, som har ansvaret for nødvendige endringer i egen etat, men koordinering og rapportering samordnes av Politidirektoratets program. Ved å gi politiets program et koordineringsansvar mener vi at faren for at deler av de nasjonale forpliktelsene blir forsinket reduseres, og at det styrker den operative styringen på etatsnivå.

I Politidirektoratets ansvar for helhetlig rapportering ligger det også et overordnet ansvar for å verifisere rapporteringsunderlaget fra de andre etatene, og rapporteringen bør baseres på risiko og vesentlighet for programmet totalt sett. For å lykkes med en helhetlig rapportering bør Politidirektoratet forvalte en overordnet plan som dekker det totale omfanget, for alle aktører. En helhetlig rapportering vil også kreve en harmonisering av rapporteringen fra Utlendingsdirektoratet og de andre aktørene, slik at politiet enklest mulig kan sammenstille et komplett og korrekt bilde av samlet status.

For å styrke den operative styringen på etatsnivå ytterligere, anbefaler vi at det opprettes et tverretatlig programråd, hvor de involverte etatene koordineres og behandler eventuelle utfordringer mellom etatene. Dette rådet vil være en støtte til Politidirektoratets arbeid med å styre den totale gjennomføringen, og sikre at flest mulig saker løses på riktig operativt nivå.

Dagens tverrdepartementale råd bør beholdes, for å sikre koordinering mellom de involverte departementene, og for å håndtere utfordringer som løftes over etatene.

Vi anbefaler videre at Justis- og beredskapsdepartementet oppretter et styringsforum i departementet, basert på nøkkelressurser fra departementet, herunder fra Enhet for økonomi og styring, Politiavdelingen og Innvandringsavdelingen. Det for å sikre en mer helhetlig strategisk oppfølging og styring fra departementets side. Styringsforumet bør ha tilstrekkelig kompetanse og erfaring innen prosjektstyring, prosess og IKT for å følge programmene tett. Dette kan gjøres ved å knytte til seg en ressurs med erfaring med oppfølging av tilsvarende komplekse IKT-prosjekter og -programmer. I tillegg anbefaler vi at departementet fastsetter stoppunkter hvor det er naturlig å avkreve ekstraordinær rapportering, og departementet involveres i vurderingene av tiltak og videreføring. Eksempler på slike stoppunkter er når prognoser for sluttkostnad overstiger fastsatt styringsramme eller dersom det oppstår fare for forsinkelser mot viktige milepæler satt av EU.

En kunne tenke seg en modell som går lenger ved at politiet blir gitt et helhetlig gjennomføringsansvar for implementeringen av de nasjonale forpliktelsene. En slik modell vil ha en klar fordel knyttet til at én etat har et tydelig ansvar for helheten, men vil kreve at en etat formelt styrer ressursprioriteringer, prosessutvikling og IKT-utvikling i flere andre etater. Av sistnevnt grunner er det vanskelig å anbefale en slik modell.

Vår vurdering er at den anbefalte modellen vil være tilstrekkelig robust, og at man gjennom Politiets samlede koordinering og rapportering vil legge til rette for god oppfølging og styring på alle nivå.



# 1 INNLEDNING

Dette kapittelet inneholder en beskrivelse av forutsetninger for den supplerende kvalitetssikringen og informasjon knyttet til gjennomføringen av oppdraget.

## 1.1 BESKRIVELSE AV PROSJEKTENE

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

### 1.1.1 Overordnet beskrivelse av tiltaket

Norge er del av Schengenavtalen, noe som innebærer samarbeid om helhetlig grenseforvaltning for bekjempelse av grenseoverskridende kriminalitet, ulovlig migrasjon og terrorisme. For å styrke sikkerheten har Schengenlandene avtalt å implementere nye krav, oppgaver og tilhørende nye eller oppdaterte informasjonssystemer. Norge er forpliktet til å innføre de nye rettsaktene innen frister vedtatt i EU. Informasjonssystemene som omfattes av de nye rettsaktene er:

- Entry/Exit (EES)
- European Travel Information Authorization System (ETIAS)
- Schengen Informasjonssystem (SIS Recast)
- Interoperabilitet (IO)
- Visum Informasjonssystem (VIS Recast)
- Europeisk daktyloskopisk register (Eurodac Recast)
- Tilgang for politimessige formål (TFPF)

Justis- og beredskapsdepartementet (JD) har det overordnede ansvaret og innarbeider Schengenregelverket i norsk rett. Det operative ansvaret for å gjennomføre nødvendige tiltak er delegert til Politidirektoratet (POD) og Utlendingsdirektoratet (UDI). I tillegg vil rettsaktene medføre endringer i prosesser og IKT-løsninger for Tolletaten, Statens vegvesen, Utlendingsnemnda med flere. Det er eierdepartementets ansvar å sørge for at etatene gjennomfører endringene i henhold til krav fra EU.

Politidirektoratet har et hovedansvar for EES, ETIAS, SIS Recast og IO. Utlendingsdirektoratet har hovedansvar for VIS Recast og Eurodac Recast. Politidirektoratet og Utlendingsdirektoratet har opprettet hvert sitt program for EU-informasjonssystemer hvor alt arbeid som følge av endringer i Schengen er inkludert, for å planlegge og styre implementeringen i politiet og Utlendingsdirektoratet. Programmene er direkte underlagt henholdsvis Politidirektøren og direktøren i Utlendingsdirektoratet. Politidirektoratets program rapporterer i dag til

Politiavdelingen i Justis- og beredskapsdepartementet og Utlendingsdirektoratets program rapporterer til Innvandringsavdelingen i samme departement.

I det videre omtales Norges samlede forpliktelser i forbindelse med utvidelse av Schengen-regelverket som det nasjonale programmet.

### 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 Schengensamarbeidet.

Felles samfunns mål:

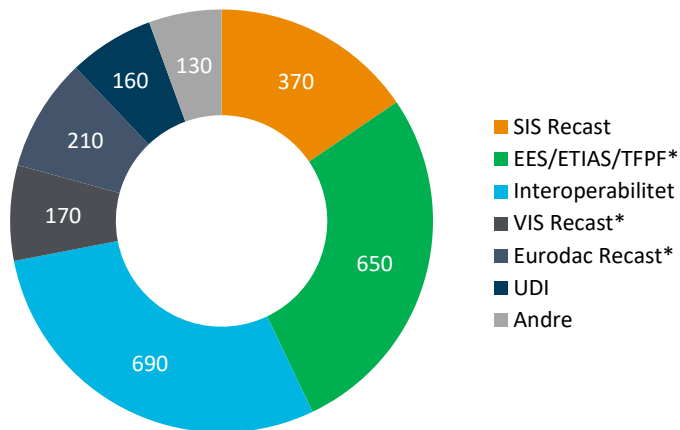
Tiltakene bidrar til økt sikkerhet i Europa gjennom styrket grensekontroll, migrasjonskontroll og politisamarbeid i Europa, for bedre å forbygge, avverge og bekjempe grense-overskridende kriminalitet, ulovlig migrasjon og terrorisme.

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 Kostnadsoverslag og fremdriftsplan

Det totale nasjonale omfanget har en forventet kostnad på rundt 2,4 milliarder kroner. Den største andelen ligger hos Politidirektoratet, med rundt 90 prosent av omfanget. Utlendingsdirektoratet og andre aktører har rundt fem prosent hver. Figuren under viser kostnad for prosjektene i Politidirektoratet, for programmet i Utlendingsdirektoratet og samlet for andre etater.



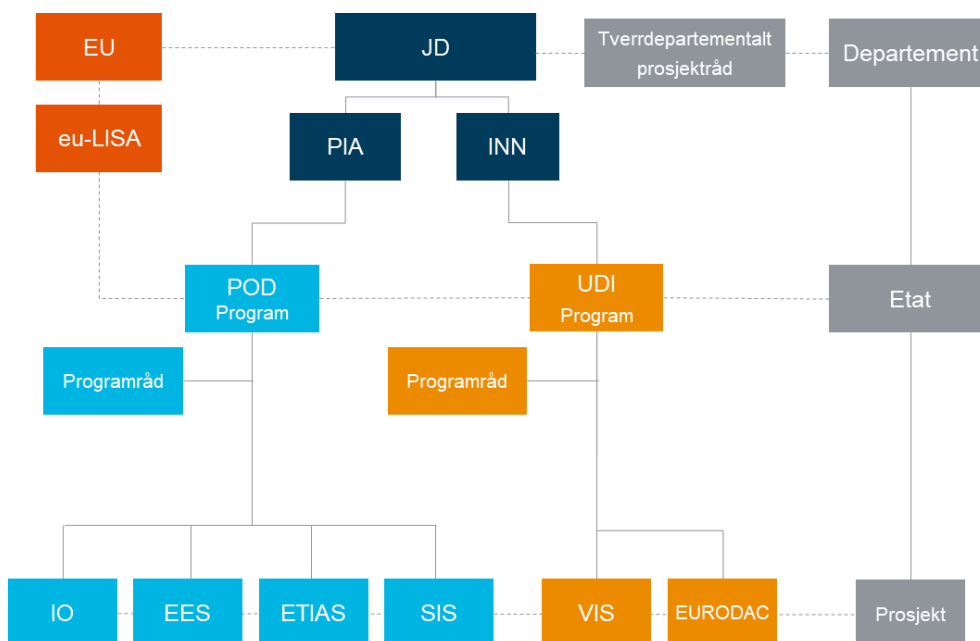
Figur 1.1 Kostnadsanslag (P50) i millioner kroner. \* Forventet kostnad anslått av politiet

Overordnet fremdriftsplan med datoer for Go-Live er gitt fra EU. Opprinnelig fremdriftsplan er forskjøvet og nåværende datoer for Go-Live for de ulike systemene er:

- SIS Recast: Go-Live september 2022
- EES: Go-Live november 2022
- ETIAS: Go-Live mai 2023
- TFPF: Leveranser i perioden 2022-2023
- IO: Go-Live desember 2023
- VIS Recast: Go-Live desember 2024
- Eurodac Recast: Go-Live desember 2024 eller senere

## 1.2 DAGENS MODELL FOR ORGANISERING OG STYRING

Dagens modell for organisering og styring legger opp til at tiltakene gjennomføres i etatene og følges opp i etatsstyringen. Figuren under viser dagens modell for organisering og styring.



Figur 1.2 Dagens organisering og styring. Heltrukken linje viser styringslinje og stiptet linje viser koordineringslinje.

Fra figuren ser man at hver etat rapporterer til eget eierdepartement, hvor Politidirektoratet rapporterer til Politiavdelingen (PIA) og Utlendingsdirektoratet rapporterer til Innvandringsavdelingen (INN). Justis- og beredskapsdepartementet har koordinering mot EU på overordnet nivå, og Politidirektoratet og Utlendingsdirektoratet har koordinering og rapportering til eu-LISA, hvor Politidirektoratet sammenstiller en samlet nasjonal rapport til Schengen.

Politidirektoratet og Utlendingsdirektoratet har hovedansvar for å implementere endringer i egne systemer. Dette hovedansvaret innebærer et ansvar for å etablere samarbeidsflater med øvrige berørte aktører, og avklare grensesnitt og nødvendig tilrettelegging for de andre aktørene. Denne inndelingen gir en klar ansvarsfordeling for etatene, men dekker i mindre grad ansvar for grensesnittene og for helheten av de nasjonale Schengenforpliktelsene. Den strategisk styring av Norges samlede forpliktelser kompliseres med den valgte, fragmenterte styringsmodellen. Med en sterk, ekstern premissgiver bør styringsmodellen legge til rette for effektiv endringshåndtering og styring.

Det er lagt opp til koordinering på alle nivåer, mellom departement, etat, prosjekt og ned til teknisk nivå. I tillegg er politiets program representert i Utlendingsdirektoratets programråd, og vice versa. På departementsnivå er det etablert et tverrdepartementalt programråd hvor Politidirektoratet, Utlendingsdirektoratet og alle berørte departementer er deltakere. Det er Justis- og beredskapsdepartementet sitt ansvar å koordinere all rapportering fra etatene for å danne et helhetsbilde, og har derfor etablert et uformelt samarbeidsorgan på saksbehandlernivå mellom Innvandringsavdelingen og Politiavdelingen for å se rapporteringen på tvers. I tillegg har saksbehandler fra Innvandringsavdelingen har deltatt i styringsdialogen mellom departementet og Politidirektoratet.

## 1.3 OM KVALITETSSIKRINGEN

Dovre Group og Transportøkonomisk institutt har på oppdrag fra Finansdepartementet og Justis- og beredskapsdepartementet gjennomført supplerende kvalitetssikring av organisering i departement og etatene for styring av de nasjonale Schengentiltakene. 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. De nasjonale Schengentiltakene er omfattende, med en samlet forventet kostnad på rundt 2,4 milliarder kroner. I tillegg er flere departementer og etater involvert i arbeidet med å innfri EUs krav.

I avropet beskrives det at oppdraget omfatter tre deler:

- Forenklet KS2 av forprosjektet Interoperabilitet
- Supplerende kvalitetssikring av politiets del av tiltakene VIS og Eurodac
- Supplerende kvalitetssikring av de åtte Schengen IKT-prosjektene i POD og UDI og vurdering av organisering i departementet og etatene.

Denne rapporten dekker tredje del av oppdraget, en supplerende kvalitetssikring av organisering i departementet og etatene. Med supplerende kvalitetssikring innebærer at det legges enkelte tilpasninger til grunn, som er nærmere beskrevet under.

Kvalitetssikringen er gjennomført i perioden fra februar 2021 til mai 2022. Det har i løpet av kvalitetssikringen vært gjennomført møter og intervjuer med blant annet Justis- og beredskapsdepartementet, Finansdepartementet og Kommunal- og distriktsdepartementet. En fullstendig liste over intervjuer og møter finnes i eget vedlegg. Dokumenter som er benyttet i kvalitetssikringen er listet opp i eget vedlegg.

### 1.3.1 Bakgrunn for analysen og målet med kvalitetssikringen

Justis- og beredskapsdepartementet ønsker en supplerende kvalitetssikring av om den planlagte organiseringen og styringen av Schengen IKT-prosjektene er hensiktsmessig, gitt prosjektenes omfang og risiko. Det er tidligere gjennomført kvalitetssikring av forprosjektet for flere av de underliggende prosjektene. Resultatene fra de foregående kvalitetssikringene skal, sammen med dokumentasjon om hvordan departement og etatene er organisert, inngå i kvalitetssikringen. Kvalitetssikringen omfatter også en usikkerhetsanalyse av fire prosjekter i Politidirektoratet og Utlendingsdirektoratet, som vil bli dokumentert i egen rapport.

### 1.3.2 Avgrensning av analysen og presisering

Avropet omtaler oppdraget som en supplerende kvalitetssikring. På bakgrunn av ekstern kvalitetssikring av prosjektene som er utført, samt mottatt dokumentasjon om hvordan departement og etatene er organisert, skal kvalitetssikrerne vurdere om organiseringen er

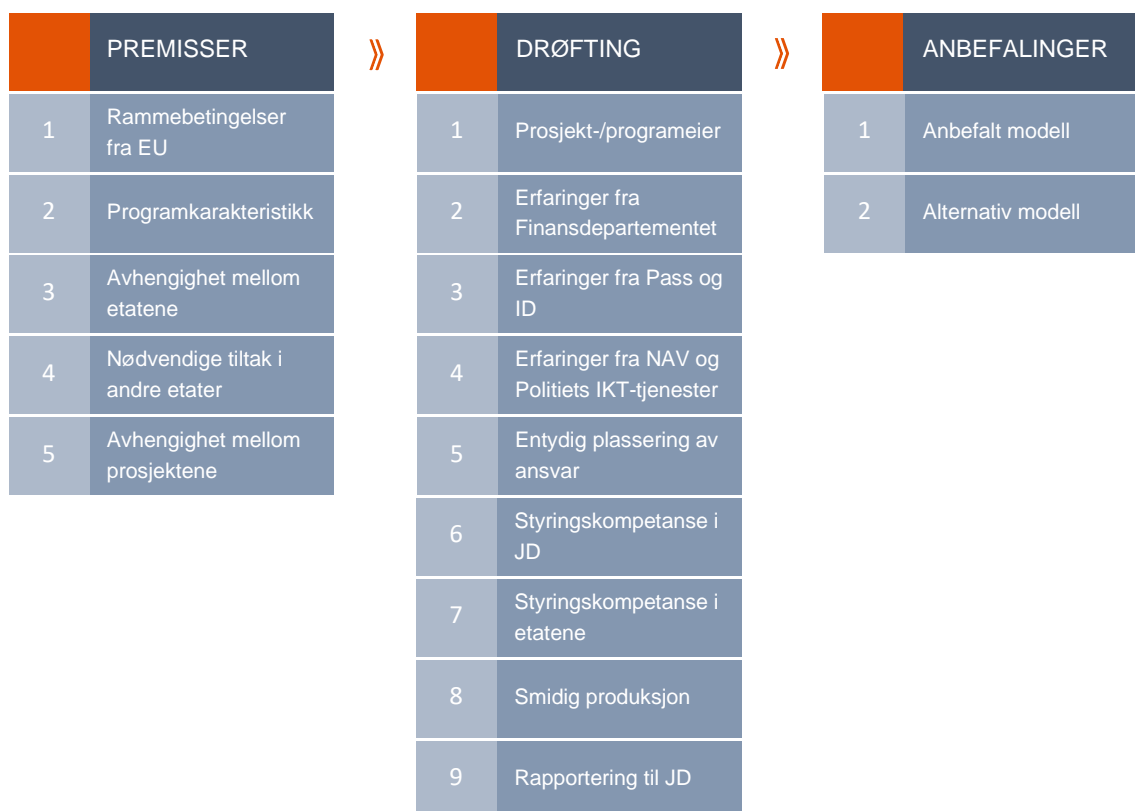
hensiktsmessig gitt prosjektenes omfang og risiko. Det skal sees hen til hvordan andre har organisert prosjekter av en slik kompleksitet. Det skal skisseres ulike alternativer med fordeler og ulemper, samt en anbefaling.

Den supplerende kvalitetssikringens del 3 inkluderer også en samlet usikkerhetsanalyse for åtte av prosjektene under Schengenprogrammet, som dokumenteres i egen rapport. Den samlede usikkerhetsanalysen vil baseres på den planlagte styringen på analysetidspunktet, og vil dermed ikke forutsette at anbefalingene i denne rapporten følges.

### 1.3.3 Analyseprosess og metode

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

I oppdraget er det benyttet en analyseprosess med tre steg, vist i figuren under. I første steg undersøkes hvilke premisser og prosjektkarakteristikker som er sentrale for valg knyttet til organisering og styring av de samlede nasjonale Schengentiltakene. I neste steg drøftes erfaringer fra styring av tilsvarende program og prosjekter. I siste steg kommer vi med en anbefaling av en tilpasset styring og organisering for de nasjonale tiltakene.



Figur 1.3 Analyseprosess med vurdering av sentrale premisser, drøfting tidligere erfaringer med mer og anbefalinger knyttet til styringsmodell

## 2 PREMISSE

Valg av organisering og styringsform for de nasjonale Schengentiltakene påvirkes av en rekke forhold. For å sikre at organiseringen og styringen som etableres tar hensyn til de spesifikke forholdene har vi undersøkt hvilke premisser og karakteristikk som må tas med i betraktningen.

### 2.1 RAMMEBETINGELSER FRA EU

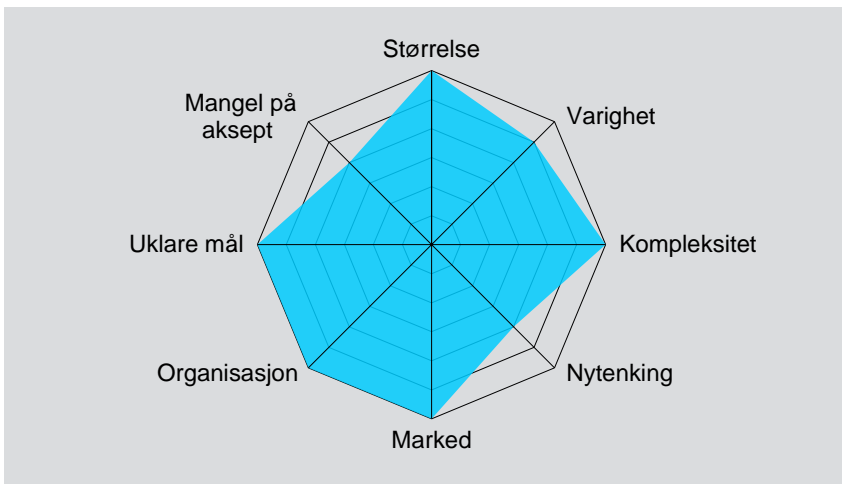
Den viktigste premissgiveren for de nasjonale tiltakene i Norge er EU, som stiller overordnede rammebetingelser knyttet til innhold og fremdrift for de ulike delene av det nasjonale programmet. Rundt 30 land må levere samme funksjonalitet på samme tidspunkt, noe som medfører stor sannsynlighet for endringer i innhold og fremdriftsplaner, som følge av forsinkelser i EU eller andre medlemsland. Det er viktig at Norge overholder EUs krav, da brudd på kravene kan ha negative konsekvenser for Norges forhold til EU og Schengensamarbeidet.

Den tette koblingen til EU og Schengen gir det nasjonale programmet høy viktighet for det involverte departementene, og spesielt for Justis- og beredskapsdepartementet, som har det klart største omfanget. Med EU som premissgiver vil det nasjonale programmet kreve mer involvering og tettere oppfølging fra departementsnivå enn normalt. Departementet og etatene må sammen planlegge for å levere i henhold til EUs krav og forventninger, men også for å håndtere endringer i rammebetingelser fra EU.

Med en sterk, ekstern premissgiver kan man forvente en høyere grad av dynamikk en vanlig, og høyere enn man kunne forvente ved oppstart av de nasjonale Schengenprosjektene. I prosjektene som er kommet lengst har man erfart dette allerede, men varierende informasjonskvalitet fra EU og eu-LISA, og eksterne beslutninger som påvirker arbeidsomfang og framdrift. Fragmenteringen av ansvar i dagens modell gjør oppfølging og strategisk styring fra departementene utfordrende, og øker behovet for detaljinnsikt og kompetanse i de involverte departementene. Basert på dette bør styringsmodellen legge bedre til rette for effektiv endringshåndtering og styring, inkludert enhetlig rapportering for å understøtte nødvendige avklaringer og styring fra departementsnivå.

### 2.2 PROGRAMKARAKTERISTIKK

Det nasjonale programmet for Schengentiltak er et komplekst program med mange aktører og grensesnitt og vi vurderer at det er høy grad av usikkerhet på flere områder. Figuren under viser vår vurdering av tiltakets grad av usikkerhet på åtte sentrale forhold.



Figur 2.1 Kvalitetssikrers vurdering av programmets karakteristikk. Diagrammet viser grad av usikkerhet knyttet til åtte prosjektforhold på en skala fra 1 til 6, der 1 er neglisjerbar usikkerhet og 6 er meget høy usikkerhet

Som det fremgår av figuren vurderes grad av usikkerhet som meget høy innenfor områdene størrelse, kompleksitet, marked, organisasjon og uklare mål. Det nasjonale programmet vurderes å være stort i forhold til andre tverrsektorielle tiltak. Tilsvarende er dette et stort program i justissektoren og for politiet. Programmet har relativt lang varighet og høy kompleksitet, med mange berørte aktører og en rekke tekniske- og organisatoriske grensesnitt. Omfanget inkluderer blant annet flere sammensatte juridiske problemstillinger, utarbeidelse av nye tverrgående arbeidsprosesser og utbedringer i en rekke IKT-løsninger. Markedet vurderes også til å gi høy grad av usikkerhet, i stor grad knyttet til mangel på kvalifiserte ressurser på områdene prosess- og IKT-utvikling. Den totale norske organisasjonen, som kreves for å levere i henhold til EUs krav, vurderes som stor, med en rekke aktører og grensesnitt. Tilsvarende vurdering gjelder for politiets organisasjon. Vi vurderer også at det er en meget høy grad av usikkerhet knyttet til rammebetingelser fra EU. Bakgrunnen for dette er at EU har leveranser som er krevende, og alle medlemslandene har krevende leveranser som må koordineres på tid og innhold. Dette medfører høy usikkerhet om hvorvidt mål og rammer står seg over tid.

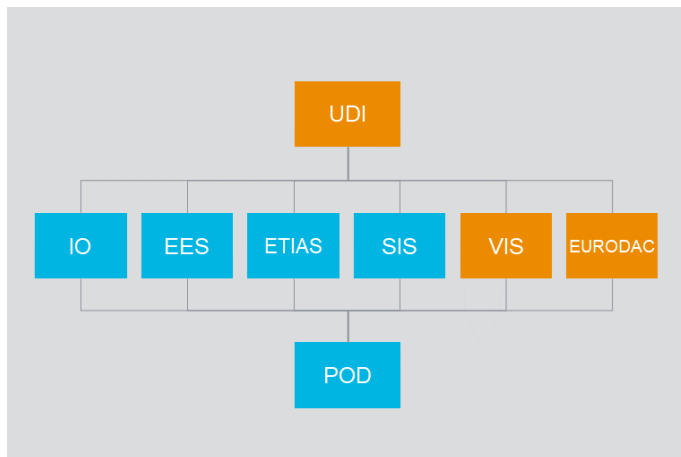
Karakteristikken for det nasjonale programmet viser at dette er meget høy usikkerhet på en rekke områder og at man i planleggingen av organisering og styring må ta høyde for at det vil bli behov for å håndtere en rekke endringer. Slike endringer vil potensielt berøre mange parter, og vil gi et vedvarende behov for koordinering og styring på tvers av departementer og etater.

### 2.3 AVHENGIGHET MELLOM ETATENE

Et særtrekk ved det nasjonale program for Schengen-tilpasninger er at det berører en rekke offentlige aktører som Politiet, Utlendingsdirektoratet, Kystvakten, Tolletaten, Statens vegvesen, Utlendingsnemnda, Utenriktjenesten, Avinor, Kystverket med flere. Enkelte av aktørene har et stort omfang av endringer, mens andre i mindre grad blir påvirket.



Politidirektoratet og Utlendingsdirektoratet har hovedansvar for rettsaktene som endres, men flere etater må gjøre endringer i egne arbeidsprosesser og IKT-løsninger. Dette gir en rekke grensesnitt og avhengigheter på flere områder, blant annet juridisk, arbeidsprosesser og IKT-løsninger, som medfører et stort behov for koordinering mellom etatene. Figuren under viser fordelingen av hovedansvar for seks sentrale rettsakter og systemer.



Figur 2.2 Hovedansvar for rettsakter og systemer. POD i lyseblått og UDI i oransje.

Både Politidirektoratet og Utlendingsdirektoratet har arbeidsomfang i alle de seks systemene som er vist i figuren, men har hovedansvar for ulike systemer. I tillegg vil også andre etater og aktører gjøre tilpasninger i prosesser og IKT-løsninger, spesielt knyttet til SIS og VIS løsningene. Vår vurdering er at det er sterk avhengighet mellom de involverte etatene, og at dette kan gi styringsutfordringer.

Avhengigheten er spesielt sterk mellom Politidirektoratet og Utlendingsdirektoratet, som har gjensidige avhengigheter knyttet til blant annet felles prosesser og sammenhengende IKT-løsninger. For å lykkes må de to etatene samarbeide tett, og vi vurderer at det allerede i dag er et tett og godt samarbeid med koordinering på flere nivåer i program- og prosjektorganisasjonene.

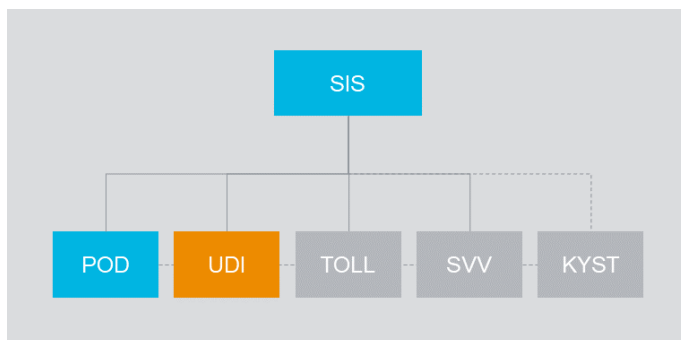
Arbeidsomfang og gjennomføringsperioden varierer for de øvrige etatene, men vi mener at det er en suksessfaktor for det nasjonale programmet at disse etatene involveres tidlig og at man etablerer fora hvor alle etatene er representert. Vi savner også en koordinerings-, samhandlings- og beslutningsarena på etatsnivå, som inkluderer alle involverte etater. Det øker fare for manglende styring av grensesnitt og avhengigheter, og at man mangler en arena for å løfte problemstillinger som bør løses på etatsnivå.

## 2.4 NØDVENDIGE TILTAK I ANDRE ETATER

Hovedvekten av arbeidsomfanget ligger hos Politidirektoratet og Utlendingsdirektoratet, med rundt 95 prosent av omfanget målt i kroner. Det er dermed begrenset arbeidsomfang i etatene

utenfor justissektoren, men tiltakene i de øvrige etatene er nødvendig for at Norge skal oppfylle sine forpliktelser overfor EU.

Det er hovedsakelig SIS-forordningen som innebærer tiltak i andre etater, herunder Tolletaten, Statens vegvesen og Kystvakten.



Figur 2.3 Involverte etater for SIS-forordningen

Politiet har hovedansvaret for SIS-løsningen, og vil støtte de øvrige etatene i sitt arbeid med endringer i egne systemer og prosesser. Tilpasninger for øvrige etater er planlagt gjennomført sent i programperioden, i år 2024–2025.

Et klart premiss for det nasjonale programmet er at den enkelte etat, og eierdepartementet, er ansvarlig for egne leveranser. Den tydelige plasseringen av ansvaret for de øvrige etatenes ansvar og det begrensede omfanget gjør at det er begrenset styringsutfordringer knyttet til omfang i andre etater.

## 2.5 AVHENGIGHET MELLOM PROSJEKTENE

Innenfor den enkelte etat er omfanget for hvert prosjekt relativt tydelig definert og avgrenset. Ett unntak er at det er noe usikkerhet i grensesnittene mellom prosjektene. Et eksempel på dette er at premissendringer fra EU har medført at innhold er flyttet fra andre prosjekter til Interoperabilitets-prosjektet. Dette medfører noe behov for endringshåndtering, men da innenfor samme etat.

Avhengigheten mellom prosjektene er knyttet til eventuelle behov for tilsvarende ressurser, og at prosjektene i stor grad medfører endringer i samme underliggende fagsystemer. Man har dermed flere prosjekter som skal gjøre endringer i samme system innenfor etaten, som krever planlegging og styring på etatsnivå. Dette er utfordringer som må løses innenfor hver etat, og blir spesielt viktige oppgaver for Politidirektoratets program.



Figur 2.4 Prosjekter innenfor en etat

Samlet sett gir dette begrensede styringsutfordringer knyttet til avhengighet mellom prosjektene, spesielt på et overordnet nivå.

## 3 DRØFTING

Det nasjonale programmet for Schengentiltak har flere karakteristikk med stor grad av usikkerhet, programmet har en sterk, ekstern premissgiver i EU og den sterke avhengigheten mellom de involverte etatene kan gi styringsutfordringer. For å vurdere hvilke ulike modeller for organisering og styring, som kan være aktuelle for de nasjonale Schengentiltakene drøftes erfaringer fra tilsvarende program og prosjekt. I tillegg drøftes erfaringer fra IKT-utvikling og andre sentrale tema, før ulike modeller for organisering og styring vurderes.

### 3.1 PROSJEKT-/PROGRAMMEIER

I statlige prosjekter er det vanlig å bruke begrepet prosjekt- og programeier om den som har gjennomføringsansvaret i utførende etat. For å tydelig skille denne rollen fra det ansvaret som eierdepartementet har for oppfølging av prosjekt eller program, vil vi i det videre bruke begrepet oppdragsgiver om departementet.

For de nasjonale Schengentiltakene kreves det involvering av flere departementer, noe som medfører at berørte departementer må påta seg rollen som oppdragsgiver, og ivareta strategisk styring på departementsnivå.

Listen under fremhever viktige områder som oppdragsgiver må påse i de utførende etatene:

- Programmet har en realistisk strategisk plan
- Prosjektene er klart definert med riktig omfang
- Endringer og beslutninger forankres på riktig nivå
- Prosjektene har relevante mål og en tydelig målprioritet
- Prosjektene har egnede styrings- og gjennomføringsstrategier
- Prosjektene har nødvendig kompetanse og ressurser
- Strategisk kontroll og revisjoner utføres på kritiske områder

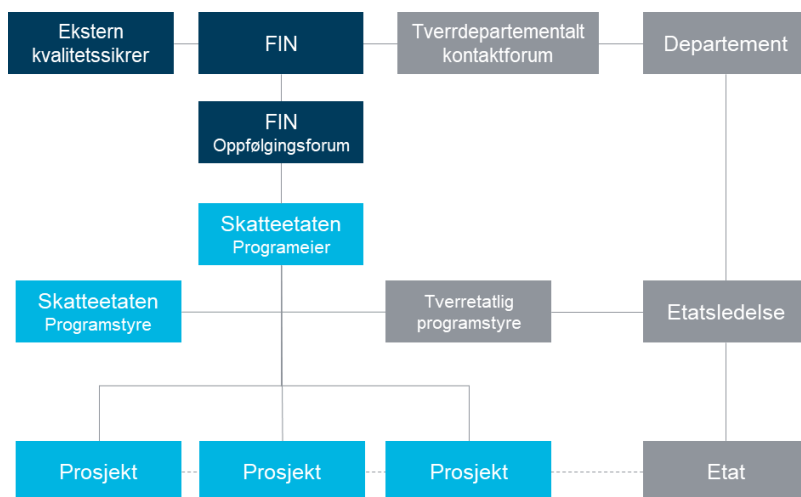
### 3.2 ERFARINGER FRA FINANSDEPARTEMENTET

Skatteetaten skal i perioden 2022–2028 modernisere den statlige innkrevningen, gjennom programmet *Fremtidens innkreving*. Dette programmet krever i likhet med Schengentiltakene en tverrdepartemental og tverretatlig involvering. Det kostnadmessige omfanget for Fremtidens innkreving er på om lag dobbelt så stort som de samlede nasjonale Schengentiltakene. Skatteetatens leveranser utgjør anslagsvis 85 prosent av omfanget

For Fremtidens innkreving er det etablert et programmandat, utarbeidet av Arbeids- og sosialdepartementet, Justis- og beredskaps-departementet, Kunnskapsdepartementet, Nærings- og fiskeridepartementet og Finansdepartementet, som gir føringer for Skatteetaten, politiet, NAV, Lånkassen og Brønnøysundregistrene. I mandatet fremkommer det at

Finansdepartementet har det overordnede ansvaret i rollen som oppdragsgiver og eierdepartement for programmet, og er ansvarlig for at programmet som helhet blir gjennomført på tid og med kostnad og kvalitet som angitt. De øvrige departementene har ansvar for nødvendige regelverksendringer og leveranser i underliggende etater. Den tydelige plasseringen av ansvaret i linjen, fra den enkelte statsråd til den enkelte etat, er operasjonalisert gjennom tydelige styringsarenaer både på departementsnivå og etatsnivå.

Organisering av programmet for fremtidens innkreving er vist i figuren under.



Figur 3.1 Figuren illustrerer organiseringen og styringen slik den er satt opp av Finansdepartementet for styringen av programmet for fremtidens innkreving.

Det er spesielt fire funksjoner som skiller seg ut i Finansdepartementets valgte modell:

- Oppfølgingsforum i Finansdepartementet
- Ekstern kvalitetssikrer
- Tverrdepartementalt kontaktforum
- Tverretatlig programstyre

Oppfølgingen som gjøres av oppfølgingsforumet skal sikre at Finansdepartementet har tilstrekkelig innsikt i programmets status og å legge til rette for en god styring. I forumet skal Skatteetaten løfte vesentlige avvik knyttet til tid, kostnad, kvalitet eller gevinster, i tillegg til eventuelle forslag til endringer i programmets omfang. Det er planlagt med møter i forumet cirka annenhver måned. Møtefrekvensen tilpasset etter behov.

Finansdepartementet har knyttet til seg en ekstern kvalitetssikrer for å styrke oppdragsgivers kompetanse innen strategisk oppfølging av store IKT-program. Kvalitetssikrer skal i utgangspunktet ha samme informasjon som departementet og bistå i vurderinger av status og behov for tiltak fra departementets side.

Det tverrdepartementale kontaktforumet ledes av Finansdepartementet, og vil ha deltakere fra de samarbeidende departementene og involverte etater. Det fremkommer av mandatet at

formålet med det tverrdepartementale kontaktforumet er å sikre god informasjonsflyt og koordinering av programmet, samt understøtte beslutningsprosesser som har betydning for det tverrsektorielle samarbeidet. Forumet omtales også som en sikkerhets-ventil for saker som må løftes over etatsnivå. Formell beslutning i forumet skal fattes gjennom skriftlig saksbehandling mellom involverte departementer, etter at saken er lagt frem og drøftet i det tverrdepartementale kontaktforumet. Ved enighet kan beslutningen fattes i det tverrdepartementale kontaktforumet og nedfelles i møtereferatet. Møtefrekvenser i forumet er satt til jevnlig eller ved behov.

Det tverretatlige programstyret ledes av programeier i Skatteetaten, med deltakere fra etatene med vesentlige leveranser i programmet til enhver tid. Programstyret er medansvarlig for styringen av programmet, med fokus på de områdene i programmet som involverer øvrige etater. Det er en forventning om at deltakerne i programstyret kan forplikte egen etat ved endringer ressursbehov og ved håndtering av avvik. Programeier har avgjørende beslutningsmyndighet, og ved uenighet kan de øvrige etatene løfte denne beslutningen til tverrdepartementalt kontaktforum.

Krav til felles rapportering er i programmandatet definert som følger:

Minst 7 dager før hvert møte i Finansdepartementets oppfølgingsforum skal Skatteetaten oversende en statusrapport for hele programmet. Skatteetaten innhenter rapportering fra de andre etatene, slik at Skatteetaten kan sammenstille og gi et fullstendig og rettidig statusbilde. Rapporteringen skal også omfatte en samlet statusrapportering om alt relevant regelutviklingsarbeid som foregår i regi av ulike etater og departementer.

Det er flere aspekter med Finansdepartementets planlagte organisering og styring vi ønsker å trekke frem som spesielt relevante for det nasjonale programmet for Schengentiltak:

- Tydelig forankring av ansvar i de involverte departementene og etatene, gjennom felles programmandat
- Tett oppfølging fra departementene for å sikre at etatene leverer forventede effekter/gevinster innenfor tid, kostnad og kvalitet
- Etablering av styringsfora på departementsnivå og på etatsnivå
- Styrking av Finansdepartementets strategiske oppfølging gjennom ekstern kvalitetssikrer
- Tydelig ansvar for helhetlig gjennomføring og rapportering hos Skatteetaten
- Tydelige krav til felles, helhetlig rapportering

### 3.3 ERFARINGER FRA PASS OG ID

Pass- og ID-prosjektet ble etablert for å levere nye løsninger for pass og nasjonale ID-kort, og var sammensatt av flere prosjekter og tiltak, i hovedsak i justissektoren. Prosjektet har ved flere anledninger hatt behov for å utvide styringsrammen og leveransene har ved flere anledninger blitt utsatt. Årsakene til dette er undersøkt av flere, men årsaker som påpekes av politiet selv er mangelfullt helhetsbilde og mangelfull forankring og styring i etat og departement. Det er i tillegg

pekt på at kompleksiteten i prosjektet ble undervurdert, blant annet knyttet til sikkerhetskrav og styringsutfordringer knyttet til integrasjonen av tekniske systemer i flere etater.

Det ble gjennomført flere grep for å styrke arbeidet med pass og ID, blant annet gjennom tydelig forankring i departement og etat, samling av nødvendig omfang i ett program og tydelige krav til rapportering. Politiet peker på tett og åpen dialog med Justis- og beredskapsdepartementet som en av suksessfaktorene. I tillegg trekkes korrekt og rettidig rapportering frem. Statusrapportering bør i størst mulig grad se fremover, men i tillegg levere faktabasert statusinformasjon på konkrete og jevnlig milepæler.

Suksessfaktorer basert på erfaringer fra Pass og ID programmet:

- Samle alt nødvendig omfang i et program med overordnet ansvar
- Tett oppfølging fra, og dialog med, Justis- og beredskapsdepartementet
- Tilstrekkelig høy forankring i Politidirektoratet
- I størst mulig grad rapportere på faktisk fremdrift, med fokus på å måle den faktiske leveransen, eksempelvis ved bruk av inntjent verdi
- Legge til rette for god strategisk styring, ved å rapportere på fremtidige utfordringer og planlagte milepæler

### 3.4 ERFARINGER FRA NAV OG POLITIETS IKT-TJENESTER

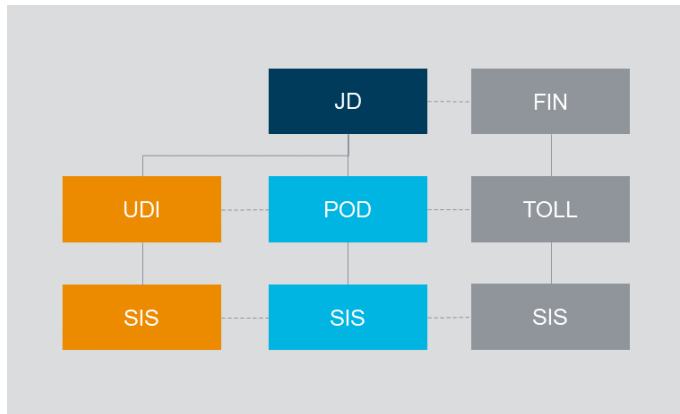
Gjennom intervjuer har det fremkommet at både NAV og politiets IKT-tjenester har erfaring med utfordringer fra tidligere IKT-prosjekter. Dette gjelder spesielt store initiativ, med høy bruk av eksterne ressurser. Det er flere ulemper identifisert med dette, deriblant at for mange eksterne konsulenter kan føre til dårlig kvalitet, dårlig forankring og at kompetanse forsvinner ut dørene etter endt prosjekt. For å avhjelpe dette har begge aktørene valgt å innføre en mer smidig utviklingsmetodikk, basert på kontinuerlig forbedring. Dette gir en mer stabil bemanning, bedre løsninger og det blir enklere å holde kompetanse i organisasjonen.

Begge aktørene peker imidlertid på at denne tilnærmingen i mindre grad fungerer for større tiltak, ettersom den kontinuerlige forbedringen ikke er rigget for å gjennomføre større løft. Større tiltak krever en overbygning med klassisk prosjekt- og programstyring. Det er dermed ikke identifisert avgjørende motsetninger mellom den strategiske styringen i programmet og den smidige utviklingen i produksjonsleddet.

### 3.5 ENTYDIG PLASSERING AV ANSVAR

EU som ekstern premissgiver, kompleksiteten i de nasjonale leveransene, og antall aktører og grensesnitt gjør at entydig ansvar er viktig. Det formelle ansvaret er tydelig fordelt mellom de involverte departementene og etatene, men denne fordelingen etterlater seg et manglende helhetsansvar for blant annet løsninger, styring og rapportering.

I justissektoren har Justis- og beredskapsdepartementet det overordnede ansvaret for implementeringen av Schengen IKT-systemene, mens Politidirektoratet og Utlendingsdirektoratet har et hovedansvar for implementering av henholdsvis fire og to systemer. Et hovedansvar innebærer ansvar for koordinering og ansvar for etablering av samarbeidsflater med øvrige berørte aktører. I de andre sektorene er det departementet som har ansvar for at underliggende etater følger krav til fremdrift, kostnad og kvalitet, med formell styring og eventuell eskalering i linjen.



Figur 3.2 Et utvalg av departementer og etater med arbeidsomfang i Schengen informasjon system (SIS). Formell styring vises med heltrukne linjer, mens koordinering vises med stiplede linjer

Figuren viser et forenklet eksempel på involverte departementer og etater som må lykkes med å levere eget omfang til rett tid for at det nasjonale programmet leverer i henhold til EUs krav. De heltrukne linjene viser den formelle styringen, mens de stiplede linjene viser behov for koordinering mellom departementer, etater og prosjekter. Politiet har et hovedansvar for implementeringen av SIS, men dette ansvaret er ikke entydig definert og etterlater seg usikkerhet for hvordan man sikrer at alt nødvendige arbeid tilknyttet SIS gjennomføres og at dette styres på en tilfredsstillende måte.

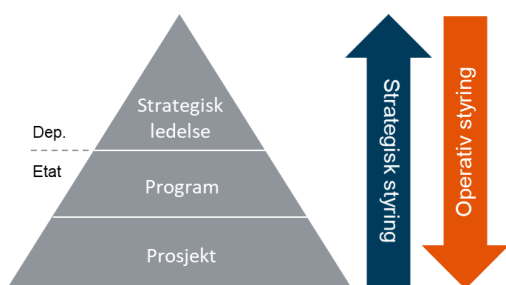
Vi støtter den tydelige plasseringen av ansvar som ligger i ansvarliggjøringen av etat og departement for eget omfang, men savner bedre styring og kontroll på helheten, inkludert tydelig ansvar for koordinering av alle grensesnitt og samlet rapportering på hele det nasjonale programmet. Med ansvarsfragmenteringen vi ser i dagens modell ser vi en fare for at svak koordinering, endringshåndtering og styring gjør av Norge ikke lykkes med en kostnadseffektiv gjennomføring, med leveranser til rett tid.

### 3.6 STYRINGSKOMPETANSE I JUSTIS- OG BEREDSKAPSDEPARTEMENTET

Justis- og beredskapsdepartementet trenger tilstrekkelig kapasitet og kompetanse for å drive strategiske styring av det nasjonale programmet av Schengentiltak. Vi legger til grunn at departementet ikke skal ha en rolle i den operative styringen.



Figuren under viser strategisk og operativ styring i relasjon til beslutningspyramiden.



*Figur 3.3 Strategiske og operative styringen. Den blå pilen illustrerer at omfanget av strategisk styring øker når man går oppover i beslutningspyramiden, mens den oransje pilen illustrerer at den operative styring øker når man går nedover i pyramiden.*

Figuren viser beslutningspyramiden, med strategisk ledelse øverst, med program og prosjekt under. Pilene illustrerer hvilket styringsfokus som er mest aktuelt på et strategisk departementsnivå og på et mer operativt styringsnivå i prosjektene.

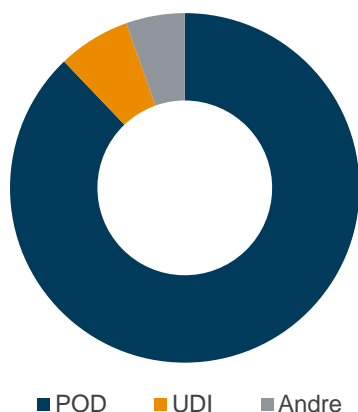
Det er en suksessfaktor at departementene, som oppdragsgiver, er i stand til å følge opp programmene og prosjektene som skal levere Norges Schengenforpliktelser. I samtaler med Justis- og beredskapsdepartementet fremkommer det at det er begrenset kapasitet og kompetanse for å drive styring og oppfølging av et større IKT-program i departementet. Dette inkluderer kompetanse på planlegging og gjennomføring av strategiske revisjoner av et IKT-program av denne størrelsen og kompleksitet.

I dagens styringsmodell er behovet for detaljert forståelse av programmene på departementsnivå høyere enn nødvendig grunnet den delte rapporteringen, spesielt knyttet til separat rapportering fra Politidirektoratet og Utlendingsdirektoratet, men også grunnet separat rapportering fra andre departementer. Det er i tillegg flere rapporteringsveier inn til Justis- og beredskapsdepartementet fra de underliggende etatene. Politidirektoratet rapporterer til Politiavdelingen og Utlendingsdirektoratet rapporterer til Innvandringsavdelingen. Disse forholdene gjør det vanskeligere for departementet å styre, og stiller større krav til kompetansen departementet besitter. Anbefalinger knyttet rapportering finnes i senere kapittel.

Vi anbefaler at den operative styringen overlates til etatene og at rapporteringsrutiner endres for å redusere behovet for inngående forståelse i departementet. Departementet bør også etablere en felles gruppe for mottak og gjennomgang av rapporter. I tillegg bør departementet knytte til seg spesifikk kompetanse inne oppfølging av IKT-program fra et eierperspektiv.

### 3.7 STYRINGSKOMPETANSE I ETATENE

Behovet for kapasitet og kompetanse varierer stort mellom de involverte etatene, basert på omfanget den enkelte etat har ansvar for å levere. Størrelsesforholdet er vist i figuren under.



Figur 3.4 Figuren viser etatens arbeidsomfang målt i kroner for Politidirektoratet, Utlendingsdirektoratet og de andre etatene.

Figuren viser at Politidirektoratets omfang utgjør rundt 90 prosent av det totale omfanget. De resterende 10 prosentene er fordelt mellom Utlendingsdirektoratet og andre etater.

Ansvar for å levere de nødvendige tilpasningene i egen etat ligger tydelig hos den enkelte etat og i det overliggende departementet. Etatene er dermed ansvarlig for den operative styringen av egne prosjekter, og er ansvarlig for å sikre nødvendig kompetanse og kapasitet. Det er etablert programmer i Utlendingsdirektoratet og i Politidirektoratet for å styre eget arbeidsomfang, og programmene er tilpasset etatenes leveranser. Mellom disse to etatene er det etablert et godt samarbeid, med koordinering på flere nivåer.

De øvrige etatene har begrenset omfang og planlegger å gjennomføre nødvendige endringer i linjen eller ved å opprette et eget prosjekt. Disse etatene vil være avhengig av støtte fra Politidirektoratet, spesielt for det tekniske omfanget.

Politidirektoratets program utarbeider i dag en felles statusrapport til EU som dekke Norges tiltak. Denne rapporteringen dekker alle systemene og er basert på et oppsett fra eu-LISA med blant annet generelle spørsmål, en vurdering av nasjonal status, fremdrift/ferdiggrad og risiko samt et omfattende spørreskjema med detaljerte spørsmål. Gjennom denne rapporteringen har politiet noe kjennskap til status i planer og arbeid for de andre etatene.

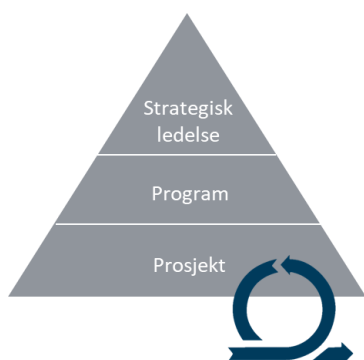
Samlet sett er Politidirektoratet dermed den dominerende parten, med det største omfanget og med tette koblinger til de andre aktørene.

Vi har fra tidligere kvalitetssikring av politidirektoratets program vurdert organiseringen til å være formålstjenlig, men uttrykt en bekymring for om programmet er planlagt med tilstrekkelig kapasitet og kompetanse. I tillegg har vi anbefalt at koordineringen mellom de ulike aktørene avklares. Disse tilbakemeldingene bør følges opp. Vi vurderer imidlertid at politiets organisasjon er av en slik størrelse at den bør kunne håndtere et utvidet ansvar for koordinering og helhetlig rapportering.

### 3.8 SMIDIG PRODUKSJON

Vi har, blant annet gjennom kvalitetssikring av IKT-prosjekter i det offentlige og private, erfart en opplevd konflikt mellom prosjektstyring og smidig utvikling av IKT-løsninger. Politiets IKT-tjeneste er en sentral aktør og leverandør for det tekniske omfanget som inngår i Politidirektoratets program, og har over tid jobbet med å omstille seg til en mer smidig utvikling. Dette medfører en dreining bort fra større prosjekter og høy bruk av eksterne ressurser, til fokus på kontinuitet gjennom interne ressurser og kontinuerlig leveranse av forbedringer.

Prinsippene om smidig utvikling vil i stor grad omhandle produksjonsnivået, som illustrert i figuren under.



*Figur 3.5 Figuren illustrerer smidig gjennomføring av utvikling i et prosjekt, og at dette i mindre grad påvirker den overordnede styringen i program og prosjekt.*

Gjennom intervjuer fremkommer det at problemstillingen er kjent, og at det tar lang tid å omstille en IKT-organisasjon til smidig utvikling. Inkludert i dette arbeidet er tilpasninger av styringsprinsipper i linjen og prosjekter, for bedre å harmonere med roller, informasjonsbehov og rytme i den smidige utviklingen. Konklusjonen basert på erfaringene vi har hentet inn er at det tar tid før man har tilpasset organisasjonen til den nye måten å levere IKT på, men at kontinuerlig leveranse av forbedringer må suppleres med prosjekter og programmer for de største oppgavene.

Vår vurdering er at motsetningene mellom prosjektstyring og smidig utvikling er mindre enn først antatt, og at Politiets IKT-tjenesters dreining mot mer smidig utvikling ikke medfører avgjørende styringsutfordringer for EU-Informasjonssystemer, politiets program for Schengentiltak. Uavhengig av prinsippene som legges til grunn på produksjonsnivået hos politiet vil den øvrige prosjektstyringen i politidirektoratets program i stor grad følge en klassisk tilnærming til prosjektstyring.

Utlendingsdirektoratet vil i stor grad benytte seg av rammeavtaleleverandører for å forestå IKT utviklingen, og vil sette ut oppdragene til leverandører som løser disse med egne metoder. Hvordan utvikling skal gjennomføres i de øvrige etatene er ikke endelig bestemt, men Tolletaten vurderer at omfanget tilsier at det etableres et prosjekt. Statens vegvesens omfang er begrenset, etaten ser ikke behov for eget prosjekt per i dag, men at dette løses i linjen.

En fordel med en smidig utvikling er at innsatsen som kreves for å levere et definert arbeidsomfang måles kontinuerlig, og det gjøres i tillegg vurderinger av endringer i det gjenstående arbeidet. Dette legger godt til rette for at prosjekt og program rapportere fremdrift og kostnadsutvikling basert på inntjent verdi-prinsippet.

Vår vurdering er dermed at det er begrensede motsetninger mellom styring av store prosjekter og smidig utvikling.

### 3.9 RAPPORTERING TIL JUSTIS- OG BEREDSKAPSDEPARTEMENTET

For å sikre tilstrekkelig informasjon for å kunne drive strategisk styring anbefaler vi at Justis- og beredskapsdepartementet stiller konkrete krav til rapporteringen. I tillegg bør departementet etterspørre én felles rapportering som dekker hele det nasjonale programmet.

For å støtte den strategiske styringen vil Justis- og beredskapsdepartementet trenge realistisk status for omfang, kostnad og fremdrift:

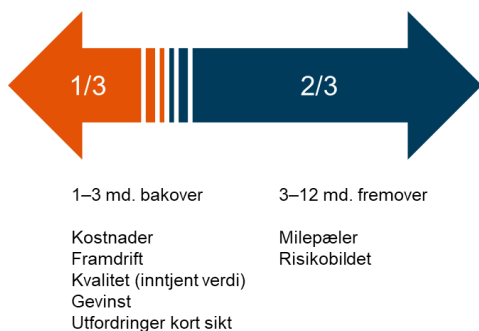
- Løpende oppdatering av kostnadsestimater
- Løpende oppdatering av fremdriftsplan
- Periodevis oppdatering av usikkerhetsanalyse
- Oversikt over strategisk viktig usikkerhet
- Prognoser basert på oppdaterte analyser (ikke budsjett)

I tillegg har departementet behov for å få rapportert realistisk og tidsriktig beslutningsunderlag, som kan danne grunnlag for å vurdere tiltak, endringer, strategiske revisjoner med mer:

- Realistiske konsekvenser av endringer
- Behov for å justere omfang (design-to-cost)
- Behov for å justere styrings- og gjennomføringsstrategier
- Behov for å justere prosjektorganisasjonen
- Behov for revisjoner på kritiske områder

Vi mener at de involverte departementene bør sikre at det rapporteres felles og enhetlig for alle involverte parter. Dette fordrer at én part gis et ansvar for å innhente og sammenstille informasjon fra de øvrige aktørene, herunder en overordnet vurdering av informasjonen som mottas fra andre.

Erfaringer fra tidligere IKT-prosjekter i politiet og fra evaluerte prosjekter i andre sektorer er at det er begrenset nytte i å rapportere på forhold som ligger bakover i tid, og at hoveddelen av rapporteringen bør omhandle planer og utfordringer frem i tid. Dette prinsippet er illustrert i figuren under.



Figur 3.6 Figuren viser anbefalt fordeling i statusrapportering.

Krav til rapportering av et tverrgående IKT-prosjekt er konkretisert i Finansdepartementets mandat for modernisering av den statlige innkrevningen, og bør være et godt utgangspunkt for tilsvarende krav det nasjonale programmet for Schengentiltak:

- Omfang: Hvorvidt planlagt omfang/løsninger er levert iht. plan. Eventuelle planlagte eller iverksatte vesentlige endringer i omfang, med tilhørende begrunnelse, skal synliggjøres
- Tid: Status fremdrift på leveranser og prognose fremover sett opp mot fremdriftsplanen.
- Økonomi: Regnskap p.t., og budsjettprognose frem mot ferdigstilling
- Kvalitet: Hvorvidt kvalitetsforventninger innfris som planlagt
- Endringslogg: Status for aktiviteter, risikoer og fremdrift i endringsprosessen
- Effekter (gevinster): Hvorvidt forventede effekter realiseres og hvilke tiltak som kan gjøres for å øke effektene
- Risiko: Oppdatert risikobilde som synliggjør ev. bevegelse i risikobildet, inkludert viktigste tiltak for å redusere risiko
- Avhengigheter mot andre tiltak i og utenfor Skatteetaten, herunder regelverksendringer
- Rapporter fra Skatteetatens eksterne kvalitetssikrer skal også inngå i statusrapporteringen når disse er relevante for departementets oppfølging

Vi anbefaler at én etat får ansvaret for å rapportere et helhetlig bilde på den samlede programstatusen for de nasjonale Schengentiltakene. Dette inkluderer alle etater og aktører, og rapportering bør være enhetlig, basert på vesentlighet og risiko, og i størst mulig grad være fremoverrettet. Dette for å best mulig støtte Justis- og beredskapsdepartementet og de andre departementene i den strategiske styringen.

I forbindelse med utarbeidelse av krav til rapportering anbefaler vi at det, som et supplement til den ordinære rapporteringen, også utarbeides stoppunkter. Et stoppunkt er forhåndsdefinerte situasjoner hvor det er naturlig å avkreve ekstraordinær rapportering, og hvor oppdragsgivende departementet involveres i vurderingene av tiltak og videreføring.

Basert på erfaring fra andre store prosjekter og definerte stoppunkter i andre departementer har vi satt opp et forslag til mulige stoppunkter

- Forventet tillegg reduseres vesentlig tidlig i prosjektløpet

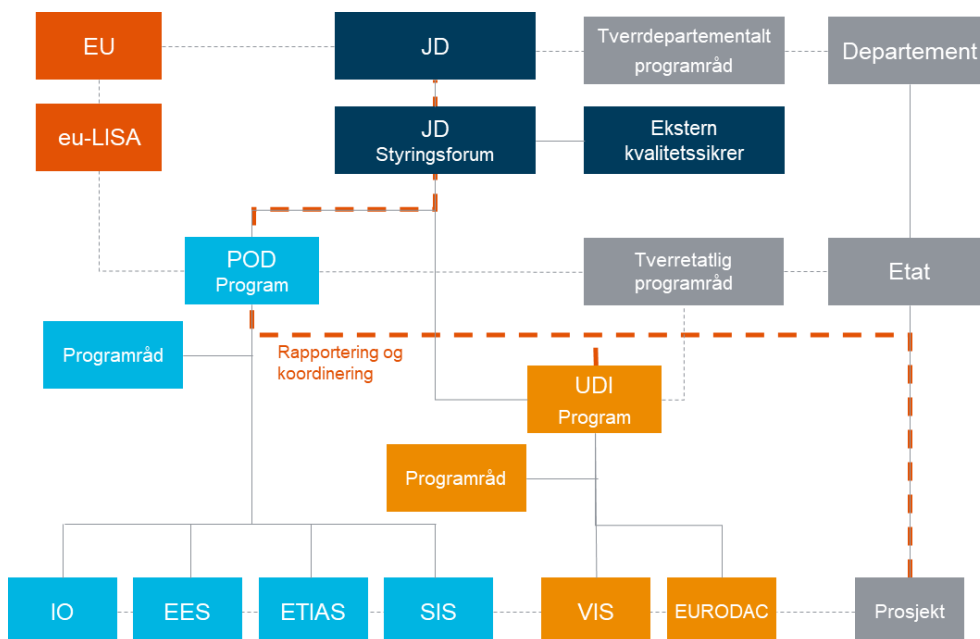
Supplerende kvalitetssikring – Vurdering av organisering i departement og etatene

- Når prognoser (løpende, eller P50) overstiger styringsrammen
- Når P85 fra usikkerhetsanalyse overstiger kostnadsrammen
- Det oppstår forsinkelser i idriftsettingstidspunkter eller viktige milepæler

En forutsetning for å kunne vurdere om det er nødvendig å stoppe er at det foreligger realistiske prognoser av kostnad og tid. For å sikre gode vurderinger i forbindelse med en eventuell stopp bør eierdepartementet også ha tilstrekkelig kompetanse til å vurdere alvorlighetsgrad og relevansen av tiltak, samt ressurser til å gjøre uavhengig kontroll.

### 3.10 ANBEFALT MODELL – ÉN ETAT MED KOORDINERINGSANSVAR

Vi opplever at dagens modell fungerer som forventet, med god dialog, spesielt mellom programmene i politiet og Utlendingsdirektoratet. Vi vurderer imidlertid at det vil komme utfordringer fremover som vil bli krevende å håndtere i dagens styringsmodell. Dette skyldes det nasjonale programmets karakteristikk, men også dynamikken og kompleksiteten som følge av en sterk, ekstern premissgiver. Vår anbefalte modell adresser utfordringene vi ser med dagens modell, blant annet ved å lette og styrke den strategiske styringen på departementsnivå og ved å styrke den tverretatlige styringen og koordineringen. Samlet mener vi at denne modellen gir enklere og mer robust styring, og legger til rette for effektiv håndtering av endringer. Anbefalt modell vises under:



Figur 3.7 Anbefalt modell – Én etat med koordineringsansvar. Stiplet oransje linje viser rapportering og koordinering mellom politiets program og programmer og prosjekter i andre etater.

Hovedendringene i vår anbefalte modell, sammenliknet med dagens modell, er at programmet i politiets gis et ansvar for samlet koordinering og rapportering, illustrert med oransje stiplede linje i figuren. I tillegg er styringsforum i Justis- og beredskapsdepartementet, tverretatlig programråd og ekstern kvalitetssikring lagt til.

I vår anbefalte modell beholdes dagens ansvarsfordeling, hvor den enkelte etat og overliggende departement har ansvar for å gjennomføre nødvendige endringer i egne prosesser og systemer, men gi én etat et koordineringsansvar for alle tiltakene. Finansieringen av tiltakene ligger til hver etat og departement, inkludert avtalt myndighet til bruk av midler innenfor og utover styringsrammen. Vi anbefaler at programmet i Utlendingsdirektoratet beholdes i dagens form, herunder oppfølging av Utenriksdepartementet, Utenriktjenesten og Utlendingsnemnda.

Den største endringen fra dagens modell er at Politidirektoratet gis et utvidet ansvar for at alle tiltak blir gjennomført i alle etater. Politiet er den klart største aktøren, har god kjennskap til de andre etatene og har et etablert program som har ansvar for rundt 90 prosent av omfanget allerede i dag. Vi mener at dette gjør politiet godt i stand til å håndtere et ansvar for samlet koordinering og rapportering. Dette innebærer blant annet at Politidirektoratet forvalter en felles, overordnet plan som dekker det totale omfanget, for alle aktører, og at politiet har et selvstendig ansvar for å vurdere status for det nasjonale programmet totalt sett. Det er viktig å presisere at det formelle ansvaret ikke legges til politiet i denne modellen, men at ansvaret forblir i etaten som eier prosessen eller systemet som endres. Politiets program bør imidlertid, i samarbeid med de andre etatene, definere hvilke leveranser som den enkelte etat er ansvarlig for, herunder innhold og frist for ferdigstilling. Disse leveransene følges deretter opp av politiet. Det er grunn til å tro at det er vesentlig styringsmessig risiko knyttet til endringer og forsinkelser fra EU, og en viktig oppgave for politiet er å sikre en god nasjonal endringshåndtering, inkludert eventuelle eskalering i etat og departement.

For å støtte politiet med koordineringen på etatsnivå anbefaler vi at det etableres et tverretatlig programråd, ledet av politiet. Hensikten med programrådet på etatsnivå er å sikre god koordinering mellom de involverte etatene og behandle eventuelle utfordringer i de underliggende prosjektene. I tråd med saksbehandling i det tverrsektorielle programmet i Finansdepartementet anbefaler vi at beslutninger som omhandler flere av de involverte etatene legges frem for tverretatlig programrådet, og at man ved enighet beslutter og dokumenterer beslutningen i rådet. Dersom man ikke makter å løse utfordringer på operativt nivå, løftes disse til det tverrdepartementale programrådet. Møtefrekvensen i programrådet bør tilpasses aktivitetsnivået, men bør ikke være lavere enn annenhver måned.

Det er allerede i dag et tverrdepartementalt råd, og vi anbefaler at dette videreføres for å sikre koordinering mellom de involverte departementene. Rådet skal i tillegg håndtere utfordringer som løftes fra etatene. I det tverrdepartementale prosjektet for fremtidens innkreving er saksbehandlingen i rådet basert på at beslutninger som berører flere departementer diskuteres i rådet. Ved enighet fattes beslutningen i rådet, alternativt fattes beslutning gjennom skriftlig saksbehandling mellom de involverte departementene. Vi mener dette er en modell som bør legges til grunn for styring av Schengentiltakene. Møtefrekvensen bør tilpasses aktivitetsnivået, men bør minst være tertialvis.

I dagens modell rapporterer Politidirektoratet og Utlendingsdirektoratet til hver sin avdeling i Justis- og beredskapsdepartementet. Vi anbefaler at det opprettes et styringsforum i Justis- og beredskapsdepartementet basert på nøkkelressurser fra departementet, herunder fra Enhet for økonomi og styring, Politiavdelingen og Innvandringsavdelingen. Argumentasjonen for opprettelsen av et felles styringsforum i Justis- og beredskapsdepartementet styrkes dersom politiet gis et ansvar for å rapportere samlet for hele det nasjonale arbeidsområdet. Tilsvarende funksjon i Finansdepartementets program for fremtiden innkreving er ledet av Etatsstyringsenheten. Vi ser det som naturlig at et slikt forum i Justis- og beredskapsdepartementet ledes av Politiavdelingen, men overlater til departementet å avgjøre den mest hensiktsmessige organiseringen.

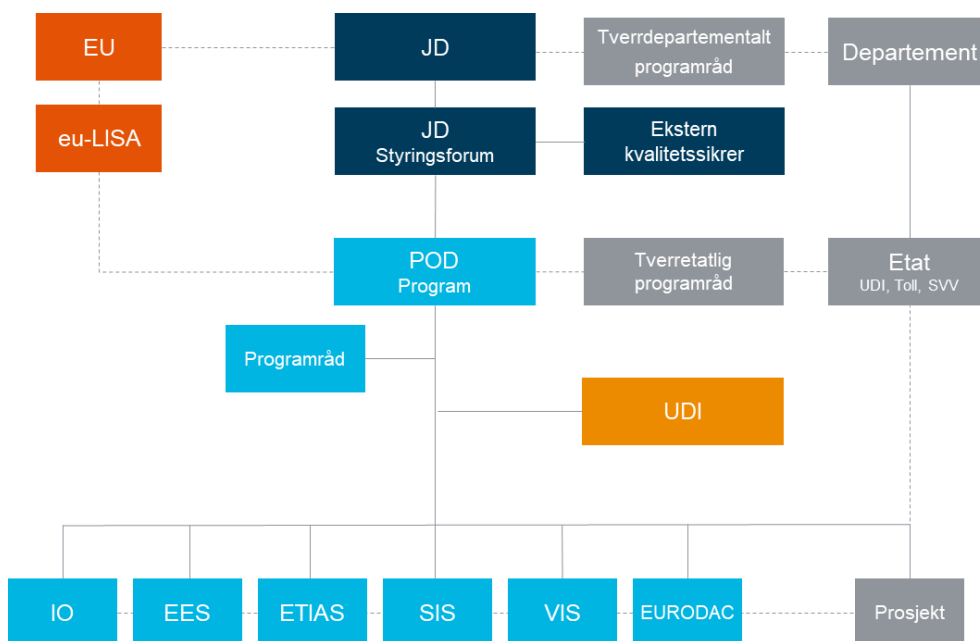
Justis- og beredskapsdepartementet bør følge opp det nasjonale programmet tett, og må ha tilstrekkelig kompetanse innen oppfølging og styring av IKT-programmer. Vi anbefaler at departementet knytter til seg en ekstern kvalitetssikrer med kompetanse innen strategisk styring av tilsvarende programmer, og at denne ressursen inngår i styringsforumet. Dette vil styrke kvaliteten i oppfølgingen, gi departementet tilgang til uavhengige vurderinger og gi mulighet til å planlegge og gjennomføre strategisk revisjoner av underliggende program og prosjekter. Departementet bør utarbeide en plan for slike revisjoner, basert på risiko og vesentlighet. Her bør blant annet fremdrift, kostnader og gevinster i programmet underlegges revisjon. Justis- og beredskapsdepartementet bør i tillegg påse at prosjektene og programmene gjennomfører periodiske oppdateringer av planer og estimater, med tilhørende usikkerhetsanalyser. Tidligere gjennomført KS2 av Politidirektoratets prosjekter har pekt på bemanningsutfordringer. Bemanningsutfordringer bør følges opp særskilt.

Dersom departementene enes om en ny modell for styring bør et oppdatert mandat beskrive roller og ansvar i den nye styringsstrukturen, inkludert styringsforum i Justis- og beredskapsdepartementet, tverrdepartementalt programråd, tverretatlig programråd og ekstern kvalitetssikre. I tillegg bør mandatet omtale politiets ansvar for koordinering og felles rapporteringskrav til alle involverte etater, herunder krav til oppdatering av estimater og planer.

### 3.11 ALTERNATIV MODELL – ÈN ETAT MED GJENNOMFØRINGSANSVAR

Et alternativ til dagens modell er å gi én etat utvidet ansvar for styring og gjennomføring av tiltakene. Figuren under viser alternativ modell.





Figur 3.8 Alternativ modell – Én etat med utvidet ansvar. Heltrukken linje fra PODs program til UDI og prosjektene i andre etater viser politiets styring av programmer og prosjekter i andre etater

En alternativ modell som er undersøkt er å legge alt ansvar for implementeringen av de nasjonale forpliktelsene til Politidirektoratet, som den klart største aktøren. Politidirektoratet gis et utvidet ansvar for at alle tiltak blir gjennomført i alle etater. En slik modell kan være mulig og vil ha en klar fordel knyttet til at én etat har et tydelig ansvar for helheten, med strategisk styring i Justis- og beredskapsdepartementet og operativ styring i Politidirektoratet. Man får et tydelig og helhetlig ansvar for gjennomføring og rapportering.

Tverretatlig programråd, tverrdepartementalt programråd, styringsforum i Justis- og beredskapsdepartementet og kompetanse fra ekstern ressurs er tilsvarende som anbefalt modell.

Utfordringer med denne modellen er at ansvaret for leveranser ligger i en annen etat enn den som eier prosesser og systemer. Politiet og Justis- og beredskapsdepartementet må også koordinere med, og sikre forankring hos, de andre departementet. I tillegg bør det også legges opp til felles finansiering i denne modellen, og at politiet kan forvalte styringsrammen på tvers av alle tiltak. Videre vil Politidirektoratet ha ansvar for styring av andre etater og for endring av proprietære systemer i andre etater, noe som kan være utfordrende. Det kan for eksempel være utfordrende å sette av ressurser i andre etater. Vi tror det er stort potensiale for konflikt i denne modellen.

Vi anbefaler ikke denne modellen, i hovedsak grunnet utfordringer med styringen av andre etater, og at det formelle ansvaret bør ligge hos den enkelte etat, som eier av prosessene og systemene som endres. Vår vurdering er at den anbefalte modellen vil være tilstrekkelig robust,

og at man gjennom Politiets samlede koordinering og rapportering vil legge til rette for god oppfølging og styring på alle nivå.

## 4 KONKLUSJONER OG ANBEFALINGER

I dette kapitlet oppsummeres anbefalingene gitt i denne rapporten kort, fordelt på anbefalinger til forbedret styring og konklusjoner og anbefalinger rettet mot styringskompetanse i Justis- og beredskapsdepartementet.

### 4.1 OVERORDNEDE ANBEFALINGER

- Ansvar for leveranse av eget omfang hos departement og utførende etat holdes uendret
- Tverrdepartementalt organ beholdes
- Opprettelse av styringsforum i Justis- og beredskapsdepartementet anbefales
- Opprettelse av tverretatlig programråd, og mest mulig operativ styring på etatsnivå anbefales
- Politiets program gis ansvarlig for helhetlig koordinering og rapportering
- Utlendingsdirektoratets program beholdes i dagens form
- Krav til fremoverrettet rapportering bør etableres
- Plan for strategiske revisjoner bør utarbeides
- Krav til stoppunkter bør defineres
- Vi anbefaler at Justis- og beredskapsdepartementet knytter til seg ressurs med erfaring fra eierstyring av større IKT-program

### 4.2 STYRINGSKOMPETANSE I JUSTIS- OG BEREDSKAPSDEPARTEMENTET

- Justis- og beredskapsdepartementet må ha tilstrekkelig kompetanse innen større IKT-program for tett oppfølging av det totale nasjonale arbeidsomfanget
- Anbefalt modell vil gi bedre forutsetninger for korrekt helhetsbilde av programmet
- Oppfølgingen styrkes gjennom opprettelse av styringsforum
- Departementets kompetanse bør styrkes med ekstern ressurs med kompetanse innen strategisk styring av IKT-prosjekter og -programmer
- Enklere strategisk styring grunnet mer effektiv operativ styring ved opprettelse av tverretatlig programråd

# VEDLEGG

- Vedlegg 1 Referansepersoner
- Vedlegg 2 Intervju- og møteoversikt
- Vedlegg 3 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.com
Dovre Group/TØI	Kent Mikael Rosseland	kent.rosseland@dovregroup.com

## VEDLEGG 2 INTERVJU- OG MØTEOVERSIKT

Tema	Deltakere	Dato
Intervju 1 – Operativ styring JD	Justis- og beredskapsdepartementet Dovre Group Consulting	24.03.2022
Intervju 2 – Organisering og styring POD	Politidirektoratet Dovre Group Consulting	24.03.2022
Intervju 3 – Organisering og styring UDI	Utlendingsdirektoratet Dovre Group Consulting	29.03.2022
Intervju 4 – Omorganisering i PIT	Politiets IKT-tjenester Dovre Group Consulting	31.03.2022
Intervju 5 – Pass og ID	Politidirektoratet Dovre Group Consulting	31.03.2022
Intervju 6 – Statens vegvesens involvering	Statens vegvesen Dovre Group Consulting	04.04.2022
Intervju 7 – Styring av tverrgående digitaliseringsprosjekter	Finansdepartementet Dovre Group Consulting	06.04.2022
Intervju 8 – Tolletatens involvering	Tolletaten Dovre Group Consulting	08.04.2022
Intervju 9 – Erfaring med tverrgående prosjekter	Kommunal- og distriktsdepartementet Dovre Group Consulting	25.04.2022
Intervju 10 – Oppfølging etter presentasjon, inkl. rapportering til eu-LISA	Politidirektoratet Dovre Group Consulting	11.05.2022
Intervju 11 – Oppfølging Styring av tverrgående digitaliseringsprosjekter	Finansdepartementet Dovre Group Consulting	12.05.2022

## VEDLEGG 3 REFERANSEDOKUMENTER

Concept (2019). *Rapport nr. 56 – Styring og gjennomføring av store statlige IKT prosjekter.*

Digitaliseringsdirektoratet (2021). *Digitaliseringsrådets erfaringsrapport 2021.*

Digitaliseringsdirektoratet (2021). *Råd ved etablering av tverrsektorielle oppdrag*

Dovre Group Consulting (2021). *N-Digi Cost and schedule risk analysis*

Finansdepartementet (2020). *Veileder for digitaliseringsprosjekter i Statens prosjektmodell*  
31.01.2020

Finansdepartementet (2021). *Finansdepartementets styring av tverrgående Digitaliseringsprosjekter.* Finansdepartementet, 10.11.21, *presentasjon ved Øystein Schønberg-Grevbo*

Finansdepartementet (2021). *Mandat – Modernisering av den statlige innkrevingen*

Finansdepartementet (2021). *Statsbudsjettet 2023 - vurdering av FIN-fag om SIS recast for Tolletaten oktober 2021*

Finansdepartementet (2021). *Statsbudsjettet 2023 - ytterligere vurdering kostnader for Tolletaten SIS*

Forsvarsdepartementet (2021). *Statsbudsjettet 2022 - FD tilbakemelding på brev til eierdepartementer om konsekvenser av SIS for Kystvakten juni 2021* 29.06.21

Justis- og beredskapsdepartementet (2021). *Justis- og beredskapsdepartementets føringer for Politidirektoratet og Utlendingsdirektoratets implementering av EUs informasjonssystemer (Schengen IKT-forpliktelser mv.)*

Justis- og beredskapsdepartementet (2021). *Presisering av ansvarsdeling for implementering av schengen-IKT-systemer og Eurodac* 24.11.2021

Justis- og beredskapsdepartementet (2021). *Prosjektråd for håndtering av etablerte og kommende forpliktelser på justis- og innenriksområdet i EU (Schengen-samarbeidet), Møte nr.5* 17.04.21

Justis- og beredskapsdepartementet (2021). *Statsbudsjettet 2022 - brev til eierdepartementer om tilgang til SIS for andre aktører* 17.06.21

Justis- og beredskapsdepartementet (2021). *Strategi for oppfølging av Norges forpliktelser i EU/Schengen-samarbeidet som følge av nye rettsakter for blant annet grensekontroll.*

Justis- og beredskapsdepartementet (2021). *Styringsdialogmøte om Politidirektoratets gjennomføring av de nye og reviderte IKT-systemer for blant annet grensekontroll (Schengen-samarbeidet)* 30.04.2021

Justis- og beredskapsdepartementet (2021). *Styringsdokument prosjektråd for håndtering av etablerte og kommende forpliktelser på justis- og innenriksområdet i EU (Schengen-samarbeidet)*

Justis- og beredskapsdepartementet (2021). *UTKAST - Mandat for håndtering av etablerte og kommende forpliktelser på justis- og innenriksområdet i EU (Schengen-samarbeidet)*.

Politiet (2021). *Programstatusrapport EU-informasjonssystemer mars 2021* 15.04.21

Politiet (2021). *Referat fra møte med prosjektrådet* 10.09.21

Politiet (2021). *Referat fra møte med prosjektrådet* 11.05.21

Politiet (2021). *Sluttrapport – Nye pass og ID-kort* 19.10.2021

Politiet (2021). *Statsbudsjettet 2022 - utredning konsekvenser for andre aktører POD UDI* 31.05.21

Politiet (2022). *Kystvakten og Redningsselskapet - søk i SIS – Beslutningsunderlag* 07.01.22

Politiet (2022). *Overordnet gevinstrealiseringsplan EES, ETIAS, TFPF, SIS recast Interoperabilitet, VIS recast og Eurodac recast*

Politiet (2022). *Program EU-informasjonssystemer – Styringsdokument III, versjon 1.0* 24.03.2022

Politiet (2022). *Programstatusrapport EU-informasjonssystemer februar 2022* 20.03.22

Politiet (2022). *Programstatusrapport EU-informasjonssystemer januar 2022* 20.02.22

Politiet (2022). *Svar på bestilling - Statsbudsjettet 2023 - Schengen IKT Utredning direkte søk i SIS for Kystvakten og Redningsselskapet* 10.01.22

Statens vegvesen (2021). *Erfaringsrapport – Historien om Autosys 2014-2021*

Tolletaten (2021) *Statsbudsjettet 2023 - SIS recast - FIN-Tolletatens svar på spørsmål fra Justisdepartementet oktober 2021*

Utenriksdepartementet (2021). *Statsbudsjettet 2022 - UD oppklaring om kostnader for utenrikstjenesten juni 2021* 24.06.21

Utenriksdepartementet (2021). *Statsbudsjettet 2022 - UD tilbakemelding på brev til eierdepartementer juni 2021* 17.06.21

Utlendingsdirektoratet (2021). *Statusrapport fra Internasjonal Portefølje* 31.12.21

Supplerende kvalitetssikring – Vurdering av organisering i departement og etatene



Utlendingsdirektoratet (2021). *Styringsdokument for Internasjonal portefølje - Nye systemer for grense- og territorialkontroll i Europa* 18.10.21

Dovre  **toi**  
GROUP