

Riksrevisjonens undersøkelse av Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet

Dokument 3:18 (2025–2026)

Til Stortinget

*Riksrevisjonen legger med dette fram Dokument 3:18 (2025–2026)
Riksrevisjonens undersøkelse av Program Felles IKT-tjenester for
departementsfellesskapet.*

Revisjonen er gjennomført som en forvaltningsrevisjon i samsvar med

- lov om Riksrevisjonen § 5-1
- INTOSAI-standarden for forvaltningsrevisjon (ISSAI 3000)
- de faglige retningslinjene for forvaltningsrevisjon fra Riksrevisjonen

Dokumentet er delt inn slik:

Del 1: Riksrevisjonens vurderinger

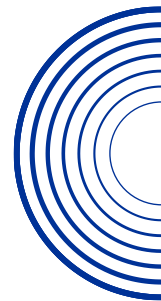
Del 2: Riksrevisjonens faktagrunnlag

Del 3: Revisjonskriterier og metodisk tilnærming

Riksrevisjonen, 23. juni 2026

For riksrevisorkollegiet

Karl Eirik Schjøtt-Pedersen
riksrevisor



Om undersøkelsen

Kort oppsummert

Bakgrunn

I dag benytter departementsfellesskapet flere ulike IKT-løsninger. Disse er ressurskrevende å drifte og utvikle, og begrenser samhandling og deling av informasjon på tvers av departementene. Stortinget har derfor vedtatt å etablere en ny felles løsning, gjennom Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet. Løsningen skal gi sikker, funksjonell, kostnadseffektiv behandling og deling av informasjon, og er nødvendig for å møte dagens digitale trusselbilde. Driften av løsningen legges til en ny IKT-etat, Departementenes digitaliseringsorganisasjon (DIO), som har fått ansvar for å levere IKT-tjenester til hele departementsfellesskapet.

Formål

Målet med undersøkelsen har vært å se på hvordan Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet og Forsvarsdepartementet gjennom Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet sørger for etablering av et IKT-system som sikrer effektivitet og samhandling for departementsfellesskapet gjennom sikre, kostnadseffektive og brukervennlige IKT-tjenester. Det var videre et mål å undersøke om etableringen av Departementenes digitaliseringsorganisasjon bidrar til å sikre effektiv drift og forvaltning av ny IKT-løsning.

Konklusjoner

- Flere viktige forhold knyttet til sikkerhet har ikke vært tilstrekkelig håndtert
- De ansvarlige departementene sikret ikke at viktige etableringsaktiviteter for DIO ble ferdigstilt til oppstart
- DIO har siden oppstart hatt krevende rammebetingelser og viktige oppgaver har blitt nedprioritert
- Etter etableringen av programmet i 2021 har arbeidet med en felles IKT-løsning blitt re-planlagt og forsinket
- Det har vært vanskelig å sikre riktig kompetanse i arbeidet med programmet
- Beslutninger i programmet har vært avhengig av konsensus og har tatt lang tid. Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet har nå fått tydeligere myndighet til å ta beslutninger om fellestjenester

Overordnet vurdering

Etter etableringen av programmet i 2021 har arbeidet med en felles IKT-løsning blitt re-planlagt flere ganger og er forsinket. Gjeldende plan for ferdigstilling er utgangen av 2027. Siden arbeidet fortsatt pågår, er det ikke mulig å vurdere endelige måloppnåelse for programmet og den nye løsningen.

Riksrevisjonen registrerer at programmet er videreført med en ambisiøs tidsplan, og merker seg at det allerede vurderes å utsette aktiviteter til våren 2028. Vi konstaterer også at risikoen for ytterligere forsinkelser er høy.



Et hovedmål med programmet har vært å styrke IKT-sikkerheten. Riksrevisjonen har ikke vurdert sikkerheten i den nye løsningen, men finner flere svakheter i programmets arbeid med sikkerhet. DIO overtok ansvaret for de eksisterende IKT-plattformene uten at sikkerhetstilstanden på disse var dokumentert, samtidig som DIO også manglet grunnleggende funksjoner for sikkerhet. Dette kan øke risikoen for sikkerhetshendelser og mangler i beredskap og hendelseshåndtering. I tillegg har vesentlige avklaringer knyttet til sikkerhetsgodkjenningen av ny IKT-løsning stått uavklart lenge. Etter Riksrevisjonens vurdering har ikke sikkerhet vært tilstrekkelig håndtert i programmet. Dette er **kritikkverdig**.

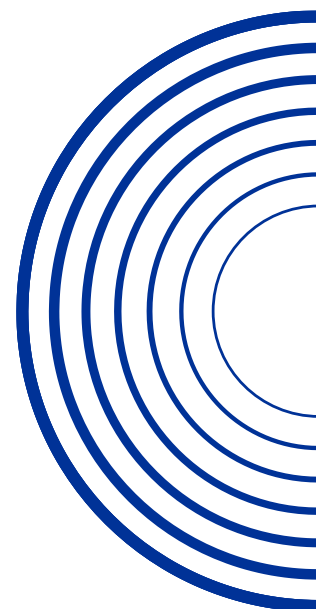


DIO har siden oppstart 1. januar 2025 hatt krevende rammebetingelser, blant annet fordi Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet og Forsvarsdepartementet ikke sikret at viktige etableringsaktiviteter ble ferdigstilt til oppstart. I etterkant har DIO fått en rekke nye oppgaver samtidig som organisasjonen har måttet håndtere forhold som ikke var ferdigstilt ved etableringen. Dette har medført at viktige oppgaver DIO skal utføre for departementsfellesskapet har blitt nedprioritert. Riksrevisjonen mener dette er **ikke tilfredsstillende**.

Anbefalinger

Riksrevisjonen anbefaler at Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet

- sikrer at IKT-sikkerhet får tilstrekkelig høy oppmerksomhet i det videre arbeidet med den nye løsningen og i DIO
- sikrer fortsatt framdrift i det videre arbeidet med den nye løsningen, og en kontrollert overgang fra de gamle løsningene
- sørger for at arbeidet med den nye løsningen får den nødvendige prioritet i DIO



Innhold

| | |
|--|-----|
| Del1: Riksrevisjonens vurderinger | 6 |
| 1 Bakgrunn..... | 6 |
| 2 Mål og problemstillinger..... | 8 |
| 3 Konklusjoner..... | 9 |
| 4 Overordnet vurdering | 10 |
| 5 Utdyping av konklusjoner | 11 |
| 6 Anbefalinger..... | 30 |
| 7 Statsrådenes svar | 31 |
| 8 Riksrevisjonens uttalelse til statsrådenes svar..... | 31 |
| Del 2: Riksrevisjonens faktagrunnlag..... | 32 |
| 9 Styringen av Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet | 32 |
| 10 Arbeidet med ny felles IKT-løsning | 51 |
| 11 Arbeidet med etableringen av DIO..... | 58 |
| 12 Sikkerhet | 81 |
| 13 Arbeid med ressurser, kompetanse og prosesser i DIO..... | 96 |
| 14 Ny styrings- og beslutningsmodell for administrative fellestjenester i departementene | 109 |
| Del 3: Revisjonskriterier og metodisk tilnærming | 114 |
| 15 Revisjonskriterier..... | 114 |
| 16 Metodisk tilnærming og gjennomføring..... | 122 |
| Referanseliste..... | 126 |
| Tabell-, figur- og faktabokoversikt..... | 135 |
| Ordlister og forkortelser | 136 |
| Vedlegg 1: Riksrevisjonens brev til statsråden i Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet | 138 |
| Vedlegg 2: Statsrådets svar | 140 |
| Vedlegg 3: Riksrevisjonens brev til statsråden i Forsvarsdepartementet..... | 146 |
| Vedlegg 4: Statsrådets svar | 148 |

Del 1: Riksrevisjonens vurderinger

1 Bakgrunn

Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (heretter «programmet») skal gi Statsministerens kontor, Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon (DSS), Departementenes digitaliseringsorganisasjon (DIO) og departementene inkludert utenriksstasjonene en felles sikker, funksjonell, kostnadseffektiv og moderne IKT-løsning for behandling og deling av informasjon.¹ Programmet har tre effektmål, i prioritert rekkefølge:²

1. Informasjonssikkerheten er styrket og i henhold til regelverk.
2. IKT-tjenestene er effektive, brukervennlige og imøtekommer brukernes behov.
3. Driften og forvaltningen av IKT-tjenester har høy effektivitet og er i samsvar med beste praksis.

Bakgrunnen for programmet er at det finnes fire ulike ugraderte IKT-plattformer i departementsfellesskapet. Dette er en felles plattform som størstedelen av departementene bruker, samt separate løsninger for Forsvarsdepartementet³, Justis- og beredskapsdepartementet og Utenriksdepartementet. DSS drifet den felles plattformen fram til 31. desember 2024.

Det har over tid vokst fram et behov for en sterkere styringsfunksjon med et tydeligere mandat og ansvar for departementenes ugraderte IKT-plattformer og -tjenester. For å møte den teknologiske utviklingen og dagens teknologiske trusselbilde, trengs det robuste IKT-organisasjoner. Stadig flere virksomheter har de senere årene blitt utsatt for alvorlige dataangrep. Det har økt behovet for digital motstandskraft. Nasjonal sikkerhetsmyndighet (NSM) anbefaler å konsolidere IKT-miljøer for å styrke sikkerheten. I tillegg gjør ulike IKT-løsninger og flere leverandører det vanskelig å implementere nye felles digitaliseringsløsninger. De separate miljøene og plattformene er også ressurs- og kostnadskrevende å drifte og utvikle. Disse skal derfor fases ut og erstattes av en ny felles plattform for hele departementsfellesskapet og de i overkant av 7 000 brukerne.

Programmet startet som et forprosjekt i 2020, men ble først etablert som et program i 2021 og vedtatt av Stortinget i desember 2022. Programmet følger kravene til store investeringsprosjekter i statens prosjektmodell. Det ble vedtatt med en kostnadsramme for endringstrinn 1 og 2 på 1 392 millioner 2023-kroner inkl. mva.⁴

¹ Prop. 1 S (2024–2025) for Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet, s. 36, og Prop. 1 S (2024–2025) for Forsvarsdepartementet, s. 65.

² Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2021–2026). *Programplan*.

³ Statsministerens kontor benytter seg også av denne.

⁴ Innst. 110 S (2022–2023) til Prop. 18 S (2022–2023) *Endringer i statsbudsjettet 2022 under Forsvarsdepartementet*, Vedtak 233.

Med utgangspunkt i programmetodikken ble det besluttet at arbeidet skulle skje i tre endringstrinn:

- endringstrinn 1: etablere ny, felles IKT-virksomhet
- endringstrinn 2: ny felles IKT-virksomhet kompetent og effektiv, etablere ny, felles IKT-plattform, migrere tjenester og brukere, starte sanering av gamle plattformer
- endringstrinn 3: avslutte sanering av gamle plattformer og stabilisere den nye løsningen

Programmet har vært organisert med en programleder og delt i to underliggende prosjekter.⁵

1. **Prosjekt organisering og ansvar** har hatt som formål å etablere en ny IKT-virksomhet, med ansvar for å levere IKT-tjenester til hele departementsfellesskapet.⁶

Resultatet av prosjektet var at man etablerte Departementenes digitaliseringsorganisasjon (DIO), som består av de tidligere IKT-miljøene til DSS, Justis- og beredskapsdepartementet og Utenriksdepartementet.

2. **Prosjekt ny løsning** skal etablere en ny felles IKT-plattform for departementsfellesskapet.⁷

Den nye IKT-plattformen er en hybrid løsning bestående av tre kjøremiljøer, herunder skjermingsverdig ugradert informasjonssystem i dedikert privat sky, ugradert informasjonssystem i delt miljø i privat sky og ugradert informasjonssystem på allmenn sky. Det vil være en rekke felles sikkerhetsmekanismer mellom de ulike kjøremiljøene. De differensierte sikkerhetsnivåene skal sikre departementsfellesskapets verdier på en hensiktsmessig måte, samtidig som departementene får tilgang på effektive og moderne digitale verktøy.

Sommeren 2023 ble IKT-løsningen som DSS driftet, Depnet/U, utsatt for et alvorlig dataangrep. Siden det var planlagt å gjenbruke enkelte komponenter fra Depnet/U i den nye løsningen, ble programmet re-planlagt.

Høsten 2024 vedtok Stortinget en ny kostnadsramme for programmet på 2 242 millioner 2025-kroner inkl. mva.⁸ 360 millioner av den økte rammen er en konsekvens av dataangrepet på Depnet/U. Videre skyldtes 87 millioner kroner av økningen at endringstrinn 3 ble inkludert i den nye rammen. I tillegg ble det inkludert et nytt system for bruker- og driftsadministrasjon for den nye plattformen. Den nye rammen økte også som følge av prisstigning fra 2023 til 2025.⁹ Programmets gjennomføringsperiode ble forlenget til utgangen av september 2027.¹⁰

⁵ Innst. 488 S (2024–2025) *Innstilling til Stortinget fra kontroll- og konstitusjonskomiteen om sak om Program for felles IKT-tjenester i departementsfellesskapet*, s. 1.

⁶ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2022). *Prosjektplan Organisering og ansvar*.

⁷ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2024). *Prosjektplan Ny løsning*.

⁸ Innst. 7 S (2024–2025) til Prop. 1. S (2024–2025) for Forsvarsdepartementet, Vedtak 1176.

⁹ Innst. 488 S (2024–2025) *Innstilling fra kontroll- og konstitusjonskomiteen om sak om Program for felles IKT-tjenester i departementsfellesskapet*, s. 22.

¹⁰ Prop. 1 S (2024–2025) for Forsvarsdepartementet, s. 65–66.

I perioden 2020–2023 har Forsvarsdepartementet og Kommunal- og moderniseringsdepartementet styrt programmet i fellesskap. Fra 2024 har eierskapet vært delt mellom Forsvarsdepartementet og Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet. Fra 1. juli 2025 ble ansvaret for eierstyringen, oppfølgingen og budsjettmidlene overført til Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet som eneste programeier. Programmet ble da organisatorisk plassert i det nyopprettede DIO.¹¹

Programmet ble i 2021 etablert med et programstyre med representanter fra Forsvarsdepartementet, Kommunal- og moderniseringsdepartementet¹², Utenriksdepartementet, Justis- og beredskapsdepartementet og DSS. Formålet med programstyret er å gi råd til programeierne, og ansvarliggjøre de berørte virksomhetene og forankre programmets arbeid i dem. Programstyret er senere utvidet med representanter fra Statsministerens kontor, DIO og Energidepartementet.

2 Mål og problemstillinger

Målet med undersøkelsen er å se på hvordan Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet og Forsvarsdepartementet gjennom Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet sørger for etablering av et IKT-system som sikrer effektivitet og samhandling for departementsfellesskapet gjennom sikre, kostnadseffektive og brukervennlige IKT-tjenester. Det er videre et mål å undersøke om etableringen av Departementenes digitaliseringsorganisasjon bidrar til å sikre effektiv drift og forvaltning av ny IKT-løsning.

Revisjonen har belyst følgende hovedproblemstillinger:

- 1. I hvilken grad har de ansvarlige departementene, gjennom sin styring og oppfølging av programmet, sørget for at etableringen av ny IKT-løsning skjer i tråd med vedtatte mål?**
- 2. Hvordan bidrar Departementenes digitaliseringsorganisasjon til å få etablert, og ivaretatt drift og forvaltning av, ny IKT-løsning?**

I problemstilling 1 har vi undersøkt styringen av programmet og DIO. Det innebærer både arbeidet med ny IKT-løsning og arbeidet med å etablere DIO. Vi har sett på hvilke styringssignaler departementene har gitt over tid, og hvordan disse har vært fulgt opp. Vi har sett på hvilke beslutninger som tas av departementene, og hvordan disse har bidratt til det overordnede målet med programmet. Videre har vi undersøkt beslutningsprosessene i programstyret og eierdepartementenes risikostyring. Vi har også sett på om programmet har nådd definerte milepæler i sitt arbeid, og sett på årsaker til eventuelle avvik fra disse.

I problemstilling 2 har vi sett på etableringen av DIO og undersøkt hvordan DIO jobber med å etablere drifts- og forvaltningsprosesser for IKT-løsningen. Dette inkluderer styringsmekanismer, samhandling med driftsleverandøren for den nye løsningen og

¹¹ Innst. 540 S (2024–2025) til Prop. 146 S (2024–2025) *Tilleggsbevilgninger og omprioriteringer i statsbudsjettet 2025*.

¹² Senere Kommunal- og distriktsdepartementet, før denne delen av departementet ble skilt ut i Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet.

arbeid med å sikre DIO tilstrekkelig kapasitet. Den nye løsningen skal sikkerhetsgodkjennes av NSM så snart det er mulig. Vi har derfor også undersøkt dialogen med godkjenningsmyndigheten NSM.

2.1 Avgrensninger

Undersøkelsen har i all hovedsak avgrenset seg til perioden fra programmet ble etablert i 2021.

Undersøkelsen har belyst prosessene og grunnlagene for arbeidet med programmet og om forutsetningene for å nå målet er på plass. Programmet vil pågå ut 2027. Vi har derfor ikke vurdert programmets endelige måloppnåelse eller de tre effektmålene.

Det er ikke gjort en vurdering av sikkerhetskravene ved den nye løsningen.

I Dokument 3:16 (2024–2025) *Bruk av departementenes rammeavtale for konsulenttjenester på IKT-området* konkluderte Riksrevisjonen med at DSS ikke hadde fulgt opp forbruket gjennom rammeavtalen. En stor del av rammeavtalen var brukt til programmet. Denne revisjonen har ikke fulgt opp dette ytterligere, men har avgrenset seg til å belyse konsulentbruken i programmet og se på eventuelle konsekvenser av denne for den videre driften i DIO.

3 Konklusjoner

- Flere viktige forhold knyttet til sikkerhet har ikke vært tilstrekkelig håndtert.
- De ansvarlige departementene sikret ikke at viktige etableringsaktiviteter for DIO ble ferdigstilt til oppstart.
- DIO har siden oppstart hatt krevende rammebetingelser og viktige oppgaver har blitt nedprioritert.
- Etter etableringen av programmet i 2021 har arbeidet med en felles IKT-løsning blitt re-planlagt og forsinket.
- Det har vært vanskelig å sikre riktig kompetanse i arbeidet med programmet.
- Beslutninger i programmet har vært avhengig av konsensus og har tatt lang tid. Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet har nå fått tydeligere myndighet til å ta beslutninger om fellestjenester.

4 Overordnet vurdering

Etter etableringen av programmet i 2021 har arbeidet med en felles IKT-løsning blitt re-planlagt flere ganger og er forsinket. Gjeldende plan for ferdigstilling er utgangen av 2027. Siden arbeidet fortsatt pågår, er det ikke mulig å vurdere endelige måloppnåelse for programmet og den nye løsningen.

Riksrevisjonen registrerer at programmet er videreført med en ambisiøs tidsplan, og merker seg at det allerede vurderes å utsette aktiviteter til våren 2028. Vi konstaterer også at risikoen for ytterligere forsinkelser er høy.

4.1 Overordnet vurdering: Kritikkverdig



Et hovedmål med programmet har vært å styrke IKT-sikkerheten. Riksrevisjonen har ikke vurdert sikkerheten i den nye løsningen, men finner flere svakheter i programmets arbeid med sikkerhet. DIO overtok ansvaret for de eksisterende IKT-plattformene uten at sikkerhetstilstanden på disse var dokumentert, samtidig som DIO også manglet grunnleggende funksjoner for sikkerhet. Dette kan øke risikoen for sikkerhetshendelser og mangler i beredskap og hendelsehåndtering. I tillegg har vesentlige avklaringer knyttet til sikkerhetsgodkjenningen av ny IKT-løsning stått uavklart lenge. Etter Riksrevisjonens vurdering har ikke sikkerhet vært tilstrekkelig håndtert i programmet. Dette er **kritikkverdig**.

4.2 Overordnet vurdering: Ikke tilfredsstillende



DIO har siden oppstart 1. januar 2025 hatt krevende rammebetingelser, blant annet fordi Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet og Forsvarsdepartementet ikke sikret at viktige etableringsaktiviteter ble ferdigstilt til oppstart. I etterkant har DIO fått en rekke nye oppgaver samtidig som organisasjonen har måttet håndtere forhold som ikke var ferdigstilt ved etableringen. Dette har medført at viktige oppgaver DIO skal utføre for departementsfellesskapet har blitt nedprioritert. Riksrevisjonen mener dette er **ikke tilfredsstillende**.

4.3 Riksrevisjonens kritikkformer

Riksrevisjonen kan gi kritikk etter disse tre alvorlighetsgradene:

Ikke tilfredsstillende



Når vi finner svakheter, feil og mangler som i mindre grad får direkte konsekvenser for enkeltmennesker eller samfunnet.

Kritikkverdig



Når vi finner betydelige svakheter, feil og mangler som ofte vil kunne få moderate til store konsekvenser for enkeltmennesker eller samfunnet.

Sterkt kritikkverdig



Når vi finner alvorlige svakheter, feil og mangler. Ofte vil disse kunne få svært store konsekvenser for enkeltmennesker eller samfunnet.

5 Utdyping av konklusjoner

Utdyping av konklusjonene i dette kapittelet bygger på framstillingen av fakta i del 2 og de kildene det er referert til der.

5.1 Etter etableringen av programmet i 2021 har arbeidet med en felles IKT-løsning blitt re-planlagt og forsinket

Departementsfellesskapet bruker flere ugraderte IKT-plattformer. Muligheten for å samle hele departementsfellesskapet på en felles IKT-plattform har vært diskutert siden 2011. Tidligere har arbeidet stoppet opp. Først i 2017 ble det som senere skulle bli dagens program, satt i gang.

I 2020 ble forprosjektet «Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet» etablert under felles eierskap av Forsvarsdepartementet og Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Sommeren 2021 ble arbeidet organisert som et program og «Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet» ble etablert.

Programmet ble vedtatt av Stortinget i 2022. Samfunns målet Stortinget har vedtatt for programmet er å gi Statsministerens kontor, DSS, alle departementene, Norges utenriksstasjoner, DSS og DIO, en felles, sikker, funksjonell, kostnadseffektiv og moderne IKT-løsning for behandling og deling av informasjon. Stortinget har vedtatt av programmet både skal utarbeide en IKT-løsning og legge til rette for å etablere en felles IKT-virksomhet for departementsfellesskapet, slik at de eksisterende IKT-enhetene kan samles i en etat. Derfor ble DIO opprettet.

Programmet skal utføres i henhold til kravene i statens prosjektmodell for store investeringsprosjekter.

📍 **Statens prosjektmodell:** I henhold til økonomibestemmelsene skal statlige investeringsprosjekter med en anslått kostnadsramme over 300 millioner kroner for digitaliseringsprosjekter og 1 milliard kroner for øvrige prosjekter, følge kravene til utredning, planlegging og kvalitetssikring i statens prosjektmodell.

For store investeringsprosjekter skal det blant annet gjøres en ekstern kvalitetssikring av prosjektene ved to punkter: KS1 før det tas beslutning om konsept, og KS2 for kvalitetssikring av styringsunderlag og kostnadsoverslag. Først etter på kan de eventuelt legges fram for Stortinget.

Riksrevisjonen erkjenner at arbeidet for en felles IKT-løsning har vært en krevende prosess. Opprinnelig var planen at programmet skulle være ferdigstilt i 2025. Programmet er re-planlagt og forsinket. Tidspunktet for ferdigstilling er nå flyttet til utgangen av 2027. Undersøkelsen viser at det per mai 2026 er usikkert om programmet vil nå denne milepælen, og at aktiviteter i programmet vurderes utsatt til våren 2028. Programmet har uttalt at prosjekt ny løsning er planlagt med en offensiv tidslinje. Detaljplanleggingen som ble gjennomført sammen med leverandører høsten 2025, bekreftet at det var vesentlig risiko for forsinkelser. Disse forsinkelsene har nå materialisert seg. Den eksterne kvalitetssikreren og programmet mener at det vil holde seg innenfor gjeldende kostnadsramme.

5.1.1 I de innledende fasene arbeidet programmet for å samle departementsfellesskapet på Forsvarsdepartementets plattform

I 2017 besluttet regjeringen at Forsvarsdepartementets tonivå-plattform skulle danne grunnlaget for en felles IKT-løsning. Samme år viste en konseptvalgutredning at plattformen ville gi betydelige nytteeffekter, særlig for sikkerhet og beredskap. Dette tekniske målbildet ble lagt til grunn da forprosjektet for programmet ble startet i 2020.

Høsten 2021 ble det imidlertid klart at plattformen ikke var egnet som en felles løsning for hele departementsfellesskapet. Blant annet ble det i forprosjektet identifisert utfordringer med at det høye sikkerhetsnivået ville komme i konflikt med brukervennligheten. Plattformen var heller ikke fleksibel nok, noe som ville gjøre løsningen både kostbar og vanskelig å tilpasse til ulike behov i departementsfellesskapet.

5.1.2 Programmet utredet kjøp av en privat lukket skyløsning, og den eksterne kvalitetssikreren anbefalte gjenbruk av komponenter fra en eksisterende plattform

Som følge av forprosjektet ble det tekniske målbildet endret. Programmet valgte å gå videre med et mål bilde hvor ugradert og skjermingsverdig ugradert informasjon skulle leveres på en privat lukket skyløsning fra en tredjepart. Det skulle gi nødvendig fleksibilitet og brukervennlighet. Forsvarsdepartementets plattform skulle fremdeles brukes til gradert informasjon (det vil si informasjon med høyere sikkerhetskrav).

Programmets sentrale styringsdokumentasjon ble lagt fram for ekstern kvalitetssikring ved KS2 årsskiftet 2021/2022. Den eksterne kvalitetssikreren anbefalte programmet å utrede nærmere om det faktisk var mer hensiktsmessig å velge en privat lukket skyløsning fra en tredjepart enn en intern plattformløsning. Som et alternativ foreslo kvalitetssikreren å vurdere en videreutvikling av DSS' eksisterende plattform (Depnet/U). De fleste departementene brukte allerede denne plattformen for behandling av ugradert informasjon. Det ville ifølge den eksterne kvalitetssikreren bidra til bedre forankring i eksisterende infrastruktur, redusere behovet for nye tredjepartsløsninger og bidra til en mer kostnadseffektiv og integrert løsning for hele departementsfellesskapet.

I desember 2022 ble programmet vedtatt av Stortinget med en planlagt gjennomføringsperiode ut 2025 og en total kostnadsramme på 1 392 millioner kroner. Her framgår det at den nye plattformen i hovedsak ville baseres på en privat, lukket løsning.

Samtidig utredet programmet muligheten for gjenbruk, som følge av anbefalingen fra den eksterne kvalitetssikreren. I 2023 gikk programmet over til å inkludere gjenbruk av komponenter fra Depnet/U som en del av den framtidige nye felles IKT-løsningen.

5.1.3 Arbeidet med gjenbruk ble stoppet etter et dataangrep i 2023 og programmet ble re-planlagt

I april 2023 ble det justerte målbildet med gjenbruk av komponenter fra eksisterende IKT-plattformer forelagt for den eksterne kvalitetssikreren, som støttet planene.

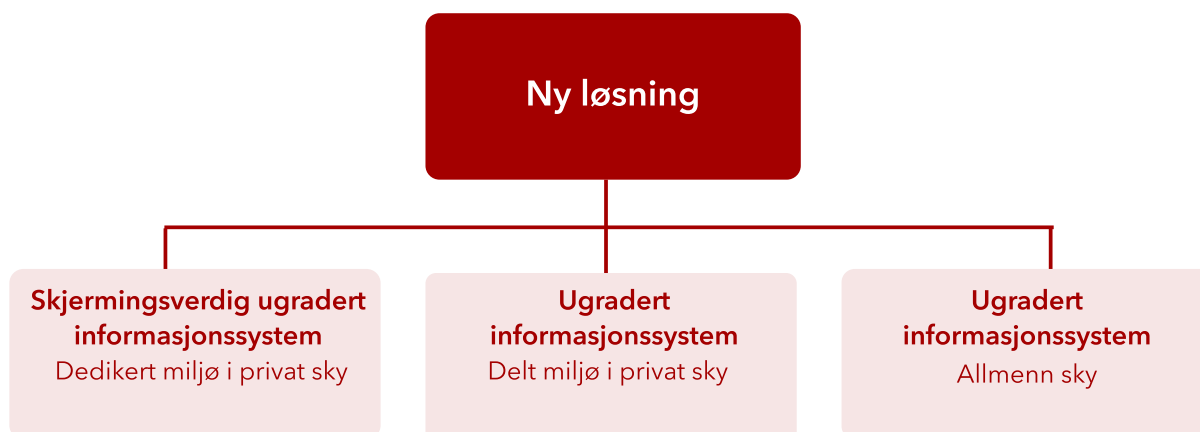
Arbeidet med konsolideringen ble imidlertid stoppet etter et alvorlig dataangrep mot Depnet/U sommeren 2023. En avansert trusselaktør utnyttet en nulldagssårbarhet i den gamle løsningen. På høsten 2023 gjorde NSM en totalvurdering av risikoen ved gjenbruk av komponenter fra plattformen. NSM anbefalte at programmet ikke gikk videre med gjenbruk.

Programmet utarbeidet som følge av dataangrepet en ny gjennomføringsstrategi. Det nye tekniske målbildet, som nå ble kalt «ny løsning», ble presentert for den eksterne kvalitetssikreren våren 2024. Endringen markerer et skifte i programforløpet. Høsten 2024 ble programmets nye rammer vedtatt av Stortinget. Programmets gjennomføringsperiode ble da forlenget til utgangen av september 2027. Det ble vedtatt en kostnadsramme på 2 242 millioner kroner.

5.1.4 Arbeidet med ny felles IKT-løsning er forsinket

Overgangen til en ny, felles IKT-plattform skal skje gradvis, i en såkalt transisjonsperiode. I denne perioden skal nye og de gamle løsninger fungere side om side. Den nye løsningen er basert på en hybrid tilnærming, bestående av en felles driftsplattform med tre ulike komponenter, slik figur 1 illustrerer.

Figur 1 Ny løsning



Kilde: Riksrevisjonen.

Før overgangen til en ny løsning kan begynne, skal det være etablert en basisplattform med grunnleggende tjenester. Undersøkelsen viser at arbeidet med den nye løsningen er forsinket. Etableringen av en basisplattform er forsinket med ca. tre måneder, mens oppstart av migrering fra nåværende plattformer til den nye løsningen er forsinket med ca. fem måneder. Tross forsinkelsene opprettholdes sluttmålet om full migrering av tjenester, brukere og data innen utgangen av 2027. Ifølge programmet kan noen oppgaver knyttet til sanering og beredskap måtte utføres i 2028.

Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet understreker at de styrer for at den nye løsningen skal være på plass så raskt som mulig. Departementet peker likevel på at kompleksiteten i løsningen har økt, noe som påvirker forventningene. Programmet peker på risiko for forsinkelser.

Som følge av forsinkelsene er det ifølge programmet også vesentlig usikkerhet knyttet til framdriften med å etablere tjenestestyringsverktøy og tilhørende drifts- og forvaltningsprosesser basert på god praksis, i DIO. Den eksterne kvalitetssikreren peker på at det er risiko for at de prosessuelle leveransene ikke gis tilsvarende oppmerksomhet og styringsfokus som de tekniske leveransene, og at disse leveransene er krevende å gjennomføre innenfor prosjektets stramme tidsrammer.

Riksrevisjonen merker seg at arbeidet med en felles IKT-løsning har blitt re-planlagt og er forsinket. Ettersom den nye løsningen ikke er tatt i bruk ennå, er det ikke mulig for Riksrevisjonen å vurdere om den oppfyller de tre effektmålene som er satt for prosjektet.

5.2 Det har vært vanskelig å sikre riktig kompetanse i arbeidet med programmet

Stortinget har ved flere anledninger uttalt at virksomheter må ha et bevisst forhold til kjøp av konsulenttenester. Stortinget har også påpekt at virksomheter er pålagt å utarbeide strategier for hvilken kompetanse det er viktig å bygge opp i egen virksomhet ved

utvikling, forvaltning og drift av digitale løsninger, og hvilken kompetanse det er mest hensiktsmessig og effektivt å kjøpe i markedet.¹³

Et av hovedmålene for en ny felles IKT-løsning er at tjenestene skal være effektive, brukervennlige og imøtekomme brukernes behov. Ved oppstarten ble det etablert et programstyre, som i tillegg til programeierne besto av topp- og linjeledere fra IKT-enhetene i de avgivende virksomhetene (Justis- og beredskapsdepartementet, Utenriksdepartementet og DSS). Denne sammensetningen ble valgt for å sikre ansvarliggjøring og forankring. Deltakerne i programstyret var blant annet ansvarlig for å skaffe faglig personell fra egen virksomhet.

Det ble sett på som viktig å bruke interne ressurser blant annet for å sikre tilstrekkelig kompetanse på eksisterende IKT-løsninger, legitimitet og forankring. Det var også viktig for å følge opp fellesføringen om å redusere konsulentbruk. Programmet hadde ved oppstart et mål om å rekruttere 50 prosent interne ressurser fra de berørte virksomhetene. Dette målet ble senere nedjustert til 40 prosent interne på grunn av rekrutteringsutfordringer.

Undersøkelsen viser at det har vært gjort flere forsøk fra programmet og programeiernes side på å rekruttere interne ressurser, uten at dette har ført til at målet er nådd. I praksis har andelen interne ressurser vært betydelig lavere enn målet, jf. tabell 1.

Tabell 1 Ressurser i Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet, årsverk

| Type ressurs | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026** |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Antall årsverk interne ressurser* | 3 | 6 | 9 | 12 | 7 | 8 |
| Antall årsverk eksterne konsulenter | 6 | 17 | 25 | 31 | 34 | 62 |
| Andel interne | 33 % | 26 % | 26 % | 28 % | 17 % | 12 % |

* Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet opplyser at DIO i 2025 og 2026 har etablert ulike fora som kan gi økt bruk av intern kompetanse i utviklingsarbeidet med ny løsning. Departementet har imidlertid ikke tallfestet dette og det er derfor ikke inkludert i tabell 1.

** Periode 1. januar 2026-31. januar 2026.

Kilde: Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet.

For perioden 2021–2024, viser undersøkelsen at virksomhetene i liten grad har klart å avgi personell. Det er til tross for at programmet har tilbudt erstatningsressurser. Virksomhetene har stått i krevende omstillingsprosesser og ressursituasjoner. Dette har redusert muligheten for virksomhetene til å delta med ressurser i programmet.

Programeierne peker på at rekrutteringsgrunnet for IKT-kompetanse har variert i programmets faser. I de tidlige fasene av programmet, da eksisterende IKT-løsninger

¹³ Blant annet i innstilling til Dokument 3:6 (2016–2017) Riksrevisjonens undersøkelse av konsulentbruk i staten.

skulle gjenbrukes, var det etter deres vurdering høy grad av relevant kompetanse i virksomhetene. Da programmet ved årsskiftet 2023/2024 gikk over til et nytt teknisk målbilde om at det skulle utvikles en ny løsning, var man imidlertid i større grad avhengig av spisskompetanse på denne type utvikling, som ikke var mulig å rekruttere fra departementsfellesskapet.

I arbeidet med å opprette DIO, i perioden 2022–2024, vurderte programmet at departementsfellesskapet i større grad hadde den nødvendige kompetansen og erfaringen. Programmet ble imidlertid også her avhengig av eksterne konsulenter. Departementenes begrensede kapasitet til å frigjøre ressurser var hovedgrunnen til den høye andelen eksterne konsulenter. Det har medført at andelen eksterne konsulenter har vært høy. Undersøkelsen viser at forsøk på å rekruttere internt bidro til forsinkelser i programmet. Samtidig peker programeierne på at det var nødvendig å innhente kompetanse på rammeverkene for programorganisering og prosjektstyring, og at det ville være en risiko dersom det ikke ble innhentet ekstern spisskompetanse fra konsulentmarkedet. Fungerende programleder viser til at behovet for framdrift har gitt en høy andel konsulenter.

Undersøkelsen viser at programmet ikke har nådd egne mål for bruk av interne ressurser fra departementsfellesskapet. Riksrevisjonen merker seg at årsakene til dette er sammensatt. Riksrevisjonen konstaterer at det i programmet var lagt inn konkrete forslag for å dekke opp for ressurser som kunne avgis til programmet, men at virksomhetene likevel ikke har klart å avgi tilstrekkelig med ressurser. Gitt behovet for legitimitet, forankring og brukerinvolvering i utviklingen av en ny felles IKT-løsning mener Riksrevisjonen det er uheldig at programeierne og programstyret ikke i større grad har klart å sikre at departementsfellesskapet har avgitt ressurser til arbeidet.

5.3 De ansvarlige departementene sikret ikke at viktige etableringsaktiviteter for DIO ble ferdigstilt til oppstart

I tillegg til å etablere en felles IKT-løsning, har Stortinget vedtatt at programmet skulle legge til rette for at det ble etablert et nytt forvaltningsorgan som skal ha det samlede ansvaret for IKT-tjenester til departementsfellesskapet. Det førte til at Departementenes digitaliseringsorganisasjon (DIO) ble opprettet.

I DIO ble fagkompetansen på IKT fra DSS, Justis- og beredskapsdepartementet og Utenriksdepartementet samlet. Samlingen skal legge til rette for sikker og effektiv drift og forvaltning av IKT-tjenester med god kvalitet og høy brukervennlighet. DIO skal drifte nåværende IKT-løsninger fram til den nye løsningen er ferdigstilt, og deretter drifte og forvalte den nye løsningen.

Etableringen av DIO var organisert i prosjekt organisering og ansvar (OA-prosjektet). Prosjektet startet i 2022 og skulle etter planen ferdigstilles i juni 2024. Endringer og forsinkelser underveis medførte revisjoner av planen, med ny sluttdato 31. desember 2024.

Tidlig på høsten 2024 ble det klart at prosjektet ikke ville bli ferdig med alle leveranser, og det måtte gjennomføres stramme prioriteringer av hvilke aktiviteter som måtte være på plass før oppstarten. Da DIO startet opp 1. januar 2025, gjensto det flere leveranser som ikke var ferdigstilt. I tillegg var flere forhold ved DIOs økonomiske rammer ikke avklart. De gjenstående leveransene måtte videreføres i en såkalt implementeringsplan. Denne planen dekket

- innflytting og tilpasning av lokaler
- restanskaffelser av DFØ-systemer (lønn/regnskap)
- sikkerhetstiltak og prosesser
- HR, organisasjon og personell
- styring, økonomi og kontrakter
- arbeidsprosesser og rutiner for virksomhetsstyring og internkontroll
- virksomhetsstyringssystem og kvalitetssystem

I tillegg finansierte programmet ytterligere fire etableringsaktiviteter: IKT i DIO, innføring av SRS, organisasjonsutvikling og endringsledelse i DIO og kompetanseutvikling.

Undersøkelsen viser at det ved prosjektets avslutning var et gap mellom de opprinnelige planene og den faktiske leveransen. Forsvarsdepartementet og Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet, som fram til 1. juli 2025 delte ansvaret som programeiere, mener de nådde de viktigste resultatmålene med etableringen av DIO, selv om det var leveranser som ikke ble helt ferdigstilt. De mener at det viktigste er hvordan OA-prosjektet bidro til programmets helhetlige måloppnåelse og at avveiningene de gjorde var riktig for programmet som helhet.

Riksrevisjonen mener årsakene til de manglende leveransene var sammensatt. Konklusjonen er nærmere utdypet nedenfor.

5.3.1 Det var uenigheter om hva som var viktige etableringsaktiviteter

OA-prosjektet var organisert med en egen prosjektleder. I mars 2024, ni måneder før DIOs oppstart, tiltrådte direktøren for DIO. Undersøkelsen viser at det oppsto uklarheter og utfordringer ved samarbeidet mellom programmet, prosjektet og den påtroppende direktøren. Forholdet mellom disse aktørene var preget av uklare ansvarsområder.

Én sentral utfordring var at DIOs framtidige ledere og nøkkelpersonell ble involvert for sent. Det ble lagt fram et forslag om å frikjøpe ledere og nøkkelpersonell, med bakgrunn i at tidlig involvering av disse ville spille en vesentlig rolle med å forberede oppstart, mottakelse og drift av DIO. Forslag ble imidlertid avslått av programlederen. Programeierne opplyser at de vurderte det som mindre risikabelt å la DIO bruke lengre tid på etablering enn å trekke ut lederressurser fra virksomhetene som leverte IKT-tjenester. Direktøren for DIO opplyser at involvering av påtroppende ledere i denne perioden derfor baserte seg på frivillighet og velvillighet fra de avgivende virksomhetene. Undersøkelsen viser at manglende involvering av påtroppende ledere i DIO fikk konsekvenser blant annet for arbeidet med rekruttering fram mot oppstart.

Direktøren for DIO var i perioden fram til oppstarten gitt en fullmakt fra Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet til å gjennomføre *kritiske aktiviteter* for etableringen av DIO, men hadde samtidig ingen instruksjonsrett overfor programmet. Departementet hadde heller ikke definert hva som var *kritiske* aktiviteter. Undersøkelsen viser at det oppsto uenighet mellom aktørene om hva som var viktige etableringsaktiviteter, og hvem som skulle stå for gjennomføringen av disse. Direktøren for DIO oppgir at han hadde flere innspill til aktiviteter og prioriteringer som det ikke ble tatt hensyn til, eller som det ble tatt hensyn til for sent. Dette ble særlig tydelig høsten 2024, da det ble klart at det var flere restaktiviteter som OA-prosjektet ikke kom i mål med. Det oppsto diskusjoner om finansiering og gjennomføring, spesielt rundt hva som var restaktiviteter, og hva som var forventet å være ordinære linjeaktiviteter i DIO.

I løpet av 2024 ble det vedtatt flere omfangsendringer i OA-prosjektet. Dette var både praktiske oppgaver og ulike aktiviteter i forbindelse med operasjonaliseringen av DIO samt innføring av SRS. Ifølge prosjektleder for OA-prosjektet, førte endringene til en større belastning på prosjektet og gikk på bekostning av opprinnelige leveranser. Prosjektlederen mente at praktiske oppgaver, som flytting og lokaltilpasning, burde håndteres av DIO, ikke prosjektet. Likevel ble disse oppgavene lagt inn i prosjektet, og ifølge prosjektlederen skapte det spenninger og utfordringer. Direktøren for DIO anså det derimot som sentrale etableringsaktiviteter og mente konsekvensen av at disse tingene ikke var på plass, for DIO som organisasjon, var stor.

Arbeidet med å etablere statlige regnskapsstandarder (SRS) var en omfangsendring som Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet vedgår at det ikke var mulig å gjennomføre, som følge av manglende kapasitet i både DIO, programmet, Utenriksdepartementet og DSS. DIO måtte derfor bruke oppstartsåret på å etablere en balanse og et anleggsregister for å dokumentere og verdsette eiendelene. Dette arbeidet har vært forsinket. Riksrevisjonen konstaterer at den endelige balansen for DIO først ble fastsatt i februar 2026.

Riksrevisjonen mener det er uheldig at eierdepartementene ikke tydeligere avklarte ansvarsforhold og hvilke kritiske etableringsaktiviteter som måtte være på plass ved oppstart av DIO. Det kan etter Riksrevisjonens vurdering ha bidratt til at vesentlige forhold ikke var på plass ved oppstart.

5.3.2 Beslutninger som var viktige for etableringen av DIO, tok lang tid

DIO ble operativ 1. januar 2025. Undersøkelsen viser at det var forsinkelser i flere etableringsaktiviteter. Det skyldtes blant annet manglende beslutninger, prosesser med rekkefølgeavhengighet, politisk interesse og uenigheter mellom involverte parter. Programmet utarbeidet forslag til beslutningsgrunnlag i flere saker, der selve beslutningene lå på departementsnivå eller politisk nivå.

En av disse beslutningene dreide seg om hvor DIO skulle være lokalisert. OA-prosjektet utredet og anbefalte lokalisering. Saken var til behandling i Kommunal- og

distriktsdepartementet i ni måneder før endelig beslutning ble tatt. I påvente av beslutningen rapporterte eksisterende IKT-miljøer om at ansatte sluttet.

At beslutningen om lokalisering tok tid, påvirket framdriften i andre, viktige saker. Blant annet var beslutning om rammeoverføring avhengig av beslutning om ansvarsdeling mellom DIO og kundene, som igjen var avhengig av beslutning om lokalisering. Det førte til at flere saker hopet seg opp.

Arbeidet med å avklare ansvarsdeling innebar å definere hvilke tjenester, funksjoner, løsninger og roller DIO skulle ha ansvar for å levere. Ansvarsdelingen skulle sikre at tjenester som naturlig hørte hjemme i en ny virksomhet, ble plassert der, samtidig som det ble minst mulig behov for de eksisterende virksomhetene å bygge egne IKT-kapasiteter. Utenriksdepartementet og DSS, som representerte de største IKT-miljøene, var uenige i enkelte deler av prosjektets forslag om hvem som skulle ha ansvar for hvilke tjenester, og hvordan kostnader skulle fordeles. En av sakene man ikke klarte å komme til enighet om i programmet, handlet om hvordan DIO skulle få dekket sitt behov for administrative støttefunksjoner/ og -ressurser – både omfanget og finansieringen. Saken ble derfor flyttet ut at prosjektet og løftet til Kommunal- og distriktsdepartementet for å avklare de resterende uenighetene.

Undersøkelsen viser også at prosessen med rammeoverføring av budsjettmidler fra eksisterende IKT-enheter til DIO har vært tidkrevende og utfordrende. Utgangspunktet var at rammeoverføringen fra de avgivende virksomhetene skulle utgjøre DIOs første budsjetttramme. Undersøkelsen viser at det oppsto uenigheter om prinsipper for hvordan midler skulle overføres, som har tatt lang tid å avklare. For Utenriksdepartementets del har uenighetene vært så vesentlige at det har vært en av årsakene til at departementet ikke har signert en samarbeidsavtale om tjenesteleveranse med DIO. I etterkant av overføringen til DIO 1. januar 2025 oppsto det uenigheter om de bakenforliggende forholdene ved rammeoverføringen. Disse uenighetene har fortsatt i 2025 og 2026. Per mars 2026 har Utenriksdepartementet, som representerer den største brukeren i DIO med om lag 3 500 brukere, fortsatt ikke signert en samarbeidsavtale. Det har skapt en usikkerhet om DIOs økonomiske rammer. Se nærmere omtale om dette i punkt 5.4.1.

Avklaring om styringsmodell for DIO har vært en annen sentral beslutning som var vanskelig å lande. Utgangspunktet for saken var at det over tid var påpekt flere svakheter i måten Kommunal- og distriktsdepartementet styrte DSS på, og man ville unngå de samme svakheterne da DIO skulle etableres. Selv om det ble utarbeidet forslag til ny styrings- og beslutningsmodell i 2024, ble det først i august 2025, etter en områdegjennomgang av administrative tjenester, vedtatt en ny styrings- og beslutningsmodell for fellestjenester i departementsfellesskapet. Dette omtales nærmere under punkt 5.6.2.

Riksrevisjonen mener det er uheldig at flere sentrale beslutninger for etableringen av DIO ble tatt sent, og at noen beslutninger ikke ble tatt før DIO var operativt 1. januar 2025. Dette var beslutninger som i liten grad lå hos programmet. Etter Riksrevisjonens vurdering svekket dette framdriften i OA-prosjektet i programmet. Usikkerhet om lokalisering

påvirket de avgivende virksomhetenes mulighet til å beholde kompetanse, og disse rapporterte om at ressurser sluttet i påvente av beslutning.

5.3.3 Programeierne sikret ikke i tilstrekkelig grad at målene for etableringen av DIO ble nådd

Økonomireglementet konkretiserer bevilgningsreglementet som er vedtatt av Stortinget. Det er et grunnleggende prinsipp i økonomireglementet at departementene skal sikre seg tilstrekkelig styringsinformasjon og et forsvarlig beslutningsgrunnlag.

Som programeiere har Forsvarsdepartementet og Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet fram til 1. juli 2025 sammen hatt ansvar for programmets overordnede mål, inkludert store beslutninger og veivalg. I tillegg har de styrt etter de tre effektmålene. For å styre programmet, har eierdepartementene lagt til grunn at anerkjent metodikk for program- og prosjektstyring skal benyttes.

På prosjektnivå oppgir programeierne at de har styrt etter prinsipper om retningsgivende og ansvarliggjørende ledelse. Programeierne har vært opptatt av *hva* de ønsker å oppnå, og har vært involvert i viktige punkter som oppstart, innretning og stopp-punkter for prosjektene. Departementene har mottatt statusrapportering i programstyremøtene. Undersøkelsen viser at flere frister ble flyttet på underveis, og at statusrapporteringen i programstyremøtene rapporterte på om programmet lå an til å nå reviderte frister, og ikke om hvilke konsekvenser det ville få at fristene ble flyttet.

Undersøkelsen viser at flere risikoer har blitt rapportert som høye over tid, uten at det har blitt iverksatt tilstrekkelig korrektive tiltak. For eksempel var det en risiko i programmet at valg av lokalisering for DIO kunne påvirke DIOs evne til å tiltrekke seg og beholde kompetanse. Et annet eksempel er at da DIOs lokaler ikke ble klare til oppstarten, ble det i liten grad vurdert hvilke konsekvenser det ville få for DIO at organisasjonen ikke var samlokalisert ved oppstarten.

Forsvarsdepartementet og Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet oppgir at de har sett at problemer har fått lov å gå lenge på prosjektnivå, før de har blitt hevet. Programeierne har ønsket å få løftet saker tidligere opp til programnivå, slik at sakene kan holdes opp mot det overordnede målet for programmet. Ifølge programeierne har det vært en vanskelig balanse, for ønsket har ikke vært å eskalere enhver sak, men de *riktige* sakene. De to eierne viser samtidig til at de har styrt etter programmets overordnede mål, og har vært opptatt av at oppmerksomheten skal være på gevinster, ikke på detaljer for hvordan man kommer dit.

Programeierne viser videre til at den eksterne kvalitetssikringen har gitt sentral styringsinformasjon som har bidratt med helhetlige vurderinger av programmets videre arbeid. Den eksterne kvalitetssikringen har bidratt med styringsinformasjon i forbindelse med viktige stopp-punkter og dekker ikke eventuelle utfordringer i den daglige prosjektstyringen.

Riksrevisjonen merker seg at programeierne vurderer det slik at det isolert sett ikke var kritisk at det gjensto flere leveranser fra OA-prosjektet da DIO startet opp 1. januar 2025, opp mot målet til programmet. Etter Riksrevisjonens vurdering burde programmet i større grad ha sikret måloppnåelse på prosjektnivå i OA-prosjektet. Rapporteringen til programstyret har i liten grad vist hva som var konsekvenser av forsinkelsene – både for framdriften i prosjektet og for DIO på sikt. Etter Riksrevisjonens vurdering har reelle risikoer knyttet til etableringen av DIO, blitt stående lenge uten å bli møtt med tilstrekkelige tiltak. Dette mener Riksrevisjonen er uheldig, og undersøkelsen viser at DIOs helhetlige behov ikke ble godt nok ivaretatt i denne perioden.

Den samlede oppgavebyrden DIO fikk fra oppstart, med summen av restaktiviteter og den lave bemanningen, fikk noen uheldige konsekvenser for DIO. Se nærmere omtale av dette i kapittel 5.4.

5.4 DIO har siden oppstart hatt krevende rammebetingelser og viktige oppgaver har blitt nedprioritert

Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet har etatsstyringsansvaret for DIO. Departementet har i tråd med økonomireglementet og økonomibestemmelsene det overordnede ansvaret for at DIO gjennomfører aktiviteter i samsvar med fastsatte mål og Stortingets vedtak og forutsetninger. Departementets styring skal være tilpasset virksomhetens egenart samt risiko og vesentlighet.

Etter oppstarten har DIO brukt tid på å håndtere gjenstående etableringsaktiviteter, samtidig som de har fått flere nye og utvidede oppgaver. Undersøkelsen viser at nye oppgaver og økte forventninger til hva DIO skal være, har skapt et behov for å bygge ny kompetanse i organisasjonen. Det har også vært utfordringer med DIOs økonomiske rammer.

5.4.1 DIO hadde krevende økonomiske rammer ved oppstart

DIOs økonomiske rammer var ved etablering basert på rammeoverføringer fra avgivende virksomheter. Undersøkelsen viser at det var usikkert hva som faktisk lå i disse overføringene. Oppstarten var preget av stramme økonomiske rammer, usikkerhet rundt oppgavebyrden og utfordringer med å etablere nødvendige prosesser og dokumentasjon. Prioriteringene var rettet mot å sikre stabil drift og å videreføre pågående oppdrag, men dette førte til forsinkelser på andre områder.

Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet vedgår at det ved oppstarten ikke hadde fullstendig oversikt over alle aktivitetene og kostnadene som oppsto for DIO. Det gjorde det vanskelig å gjøre en god vurdering av hvilke økonomiske rammer som skulle ligge til grunn, ifølge departementet.

Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet oppgir at det har vært nødvendig å gi DIO flere tilleggsbevilgninger utover i 2025 for å sikre drift og utvikling. Undersøkelsen viser at usikkerheten om de økonomiske rammene gjorde planleggingen krevende for DIO.

Tilleggsbevilgningene kom sent i 2025, og det bidro til at det måtte gjøres harde prioriteringer. Disse prioriteringene ble forankret i etatsstyringsdialogen. Øverste prioritet var å opprettholde driften av plattformene, mens etablering av støtte- og fellesfunksjoner ble nedprioritert. Det innebar at arbeidet med nye tjenester og andre oppgaver startet senere, og at ambisjonene for intern organisasjonsutvikling ble tonet ned.

5.4.2 DIO har behov for både nyrekruttering og kompetansedreining

Ved etableringen ble det overført om lag 200 ansatte til DIO etter en forutgående kompetansekartlegging, i tillegg til at direktør ble rekruttert eksternt. Overføringen omfattet ulike kompetanseområder som sikkerhet, virksomhetsutvikling, digitale tjenester og brukerstøtte. DIO hadde likevel ved oppstart et stort behov for å både å rekruttere og å utvikle ny kompetanse.

En kartlegging gjennomført av DIO høsten 2024 viste et gap mellom ressursene som ble overført fra de avgivende virksomhetene, og det DIO hadde behov for ved etablering. Kartleggingen ble brukt som et utgangspunkt for videre rekruttering fra høsten 2024. Undersøkelsen vår viser imidlertid at dette arbeidet ble forsinket, i hovedsak på grunn av manglende kapasitet i DIOs kommende ledergruppe. I tillegg sluttet flere sentrale ressurser med kjennskap til de overførte plattformene rett før eller etter overføringen.

Undersøkelsen viser at DIOs behov for nyrekruttering og kompetansedreining har hatt konsekvenser både på kort og lang sikt. Ifølge DIO førte manglende ressurser på kort sikt først og fremst til sikkerhets- og driftsutfordringer og manglende testkapasitet i forbindelse med etablering av driftsprosesser knyttet til den nye løsningen, i tillegg til enkelte utfordringer med ressurser og kompetanse for drift og forvaltning av særlig én av plattformene. En del av dette løser DIO ved å leie inn eksterne konsulenter. Målet om å styrke sikkerheten er prioritert høyest i DIOs strategi. Riksrevisjonen konstaterer at programmet allerede i januar 2024 mente at det var vesentlig med god sikkerhetskompetanse i DIO. Videre påpekte programmet at den nye løsningens egenskaper og krav til nasjonal kontroll underbygger behovet for forsterket sikkerhetskompetanse.

Overgangen fra plattformdrift til leverandør oppfølging krever også en kompetansedreining i DIO. Programmet og DIO har i samarbeid utarbeidet en satsing kalt «Forsterket innsats på organisasjonsutvikling og endring i DIO». Innsatsen startet i 2025 og løper ut programmets levetid. En av erfaringene fra dette arbeidet er at det er krevende å vurdere framtidige kompetansebehov når det er uklart hvordan viktige drivere for utvikling vil påvirke DIO. Drift av infrastruktur i den nye løsningen skal tjenesteutsettes, og for DIOs leverandørstyring gjenstår det fortsatt et arbeid med å etablere roller og prosesser i seksjonen som er opprettet for dette. Samhandlings- og møtefora i leverandørstyringen er under gradvis etablering og må formaliseres videre.

På lengre sikt fører ressurs situasjonen til en manglende evne til å være en strategisk samarbeidspartner for departementene. Ved oppstarten fikk DIO i hovedsak overført ressurser med kjernekompetanse på drift og mindre kompetanse som skal bidra til den

strategiske rollen. Dette medfører at DIO vil ha behov for en kompetansedreining for å ivareta rollen som strategisk digitaliseringspartner. Denne rollen er nærmere utdypet i punkt 5.4.3.

Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet mener DIO er nærmere å ha nok og riktig kompetanse i dag enn ved oppstarten i 2025. Departementet viser til at DIO fortsatt jobber med å rekruttere slik at de er riktig bemannet, og etaten er derfor fortsatt avhengig av konsulenter.

DIO viser til at det har vært, og fortsatt er, krevende å frigjøre tilstrekkelig interne ressurser til utviklingsarbeidet i prosjekt ny løsning og samtidig ivareta den daglige driften av eksisterende plattformer og gjennomføre gjenstående etableringsaktiviteter. Involvering av interne ressurser er viktig for å bidra til eierskap, forankring og kompetanseoverføring for den nye løsningen. Selv om det er satt i verk flere tiltak, forventer DIO at kapasitets- og kompetansesituasjonen vil være krevende også framover. Undersøkelsen viser også at nyrekrutterte ikke får tiltrådt, fordi sikkerhetsklareringsprosessen tar tid.

Riksrevisjonen ser positivt på at DIO har gjort konkrete vurderinger av hvilke oppgaver de prioriterer å bruke interne ressurser på framover. Riksrevisjonen bemerker samtidig at den totale ressursituasjonen i DIO fortsatt er krevende, og at dette påvirker muligheten til å bidra i arbeidet med den nye løsningen. Den eksterne kvalitetssikreren påpeker i en rapport fra mars 2026 at DIO står overfor store kapasitetsutfordringer og et stort rekrutteringsbehov.

Undersøkelsen viser at det var godt kjent før DIO var operasjonelt at rekrutteringen var forsinket, også for kritiske stillinger. I tillegg var det krevende å få tak i IKT-kompetanse, slik det også hadde vært i de avgivende virksomhetene over flere år før overføringen. Disse problemene var også framhevet i DIOs risikovurdering av tildelingsbrevet for 2025 og 2026, hvor det framgår at DIO ikke har en grunnbemanning som gjør det mulig å gjennomføre oppdragene uten innleie, og at organisasjonen dermed vil være avhengig av kompetanse i konsulentmarkedet for å kompensere for krevende og omfattende rekrutteringer. DIO forventer fortsatt å stå i en krevende kapasitets- og kompetansesituasjon i overgangen fra eksisterende plattformer til den nye løsningen, og det vil være utfordrende å redusere konsulentbruken før prosjektet er avsluttet.

Etter Riksrevisjonens vurdering vil fortsatt rekruttering og kompetansedreining være viktig for å sikre en vellykket overgang til den nye løsningen og for å gradvis redusere konsulentbruken.

5.4.3 DIO har fått økt ansvar og flere nye oppgaver siden etableringen, samtidig som organisasjonen har måttet håndtere gjenstående etableringsaktiviteter

DIOs hovedoppgave er å levere sikre, effektive og digitale fellestjenester til departementsfellesskapet. Alle IKT-systemene som DIO forvalter, drifter og holder ved like skal ha høy informasjonssikkerhet og oppfylle gjeldende regelverk og krav.

I tillegg til drift og forvaltning skal DIO være en strategisk digitaliseringspartner for departementsfellesskapet og gi råd til Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet om utviklingen av de digitale tjenestene.

DIO har fått flere nye og utvidede oppgaver siden oppstarten, blant annet innenfor kunstig intelligens, sikker teknisk infrastruktur og etablering av nye fellestjenester som informasjonsforvaltning og system for saksbehandling og arkivering. I 2026 blir DIOs rolle som *strategisk digitaliseringspartner* presisert, og det settes ambisjoner om at DIO skal være en *pådriver for digital transformasjon og en rådgiver som setter departementene i stand til å samhandle effektivt og skape verdi for samfunnet*. Dette har skjedd samtidig som etaten har måtte håndtere restaktiviteter fra etableringen. Undersøkelsen viser at mengden restaktiviteter har lagt press på og utfordret DIOs kapasitet og evne til å løse andre oppgaver.

Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet uttrykker at det har vært vanskelig å vurdere hvor stor oppgavemengde det var hensiktsmessig å tillegge DIO. Departementet erkjenner at DIO ikke fullt ut har klart å fylle rollen som strategisk digitaliseringspartner, og viser til at det er en avhengighet mellom etableringen av den nye løsningen og denne rollen. Samtidig mener departementet at det gjennom etatsstyringsdialogen med DIO har gitt aksept for et lavere ambisjonsnivå for utviklingsarbeidet. Departementet erkjenner at DIO har oppgaver som organisasjonen per i dag ikke er fullt ut rustet til å løse, og presiserer at det derfor er viktig å styre departementsfellesskapets forventninger på dette.¹⁴

Ekstern kvalitetssikring fra mars 2026 viser til at det er en grunnleggende utfordring for DIO at det er et stort gap mellom ansvar og ressurser. Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet vedgår at dette har gjort at DIO har hatt begrenset med kapasitet til å utvikle organisasjonen til å bli den strategiske digitaliseringspartneren for departementsfellesskapet som den skal være. Riksrevisjonen mener det er uheldig at DIO ikke har kommet lengre i dette arbeidet. Uten en operativ digitaliseringspartner og rådgiver står departementsfellesskapet dårligere rustet til å samhandle effektivt og gjennomføre digital transformasjon.

5.5 Flere viktige forhold knyttet til sikkerhet har ikke vært tilstrekkelig håndtert

Et hovedmål for en ny felles IKT-løsning for departementsfellesskapet, har vært å styrke informasjonssikkerheten. Behovet for sikre IKT-løsninger har de senere årene blitt betydelig forsterket gjennom den negative utviklingen i trusselbildet. Stortinget har også ved flere anledninger understreket betydningen av digital motstandskraft for å ivareta nasjonal sikkerhet og forebygge uønskede hendelser.¹⁵ Basert på god praksis omfatter

¹⁴ Etter utkast til rapport ble sendt til statsrådene for kommentering, er det gjort en mindre språklig justering i denne setningen.

¹⁵ Blant annet i Innst. 247 S (2022-2023) *Innstilling fra justiskomiteen om Nasjonal kontroll og digital motstandskraft for å ivareta nasjonal sikkerhet*, jf. Meld St. 9 (2022-2023), s. 5.

arbeidet med informasjonssikkerhet både styringsaktiviteter og sikkerhetstiltak, både organisatoriske, tekniske, fysiske og menneskelige.

Undersøkelsen viser at flere sikkerhetsaktiviteter i programmet ikke har vært tilstrekkelig håndtert, noe som har medført at DIO har drevet med høy risiko knyttet til etableringen av styringssystem for informasjonssikkerhet og knyttet til ivaretagelse av sikkerhet i de eksisterende plattformene. Dette har foregått i en periode der det har pågått arbeid med å bygge opp en sikkerhetsorganisasjon. Samtidig som DIO har hatt begrensede ressurser, skal de bidra inn i prosjekt ny løsning samt drifte og forvalte eksisterende plattformer.

Konklusjonen er nærmere utdypet nedenfor.

5.5.1 DIO hadde ikke tilstrekkelig oversikt over sikkerhetstilstanden for plattformene de overtok 1. januar 2025

DIO overtok driftsansvaret for de tre eksisterende plattformene fra DSS, Justis- og beredskapsdepartementet og Utenriksdepartementet ved oppstarten 1. januar 2025. Disse skal driftes og forvaltes samtidig som ny løsning utvikles, fram til de etter planen kan utfases i 2027. Plattformene DIO overtok har vært preget av betydelige utfordringer med manglende struktur og dokumentasjon, noe som har skapt en usikker basis for sikkerhetsstyring og driftssikkerhet.

I forkant av overføringen av plattformene foreslo DIOs påtroppende ledelse å gjennomføre en tilstandsanalyse og overtakelsesprotokoll for å kartlegge sikkerhetstilstanden samt den tekniske gjelden og driftsforholdene. Hensikten var å bidra til tilstrekkelig trygghet ved overtakelse, slik at DIO ikke fikk uforholdsmessige ekstra kostnader eller belastninger eller tok en risiko utover akseptabel grense. Forslaget ble avvist av programlederen med støtte fra de to eierdepartementene, begrunnet med at det ikke var en kommersiell transaksjon. Departementene var bekymret for framdriften i overføringen og mente de eksisterende fagmiljøene uansett var best rustet til å håndtere eventuelle utfordringer.

Undersøkelsen viser at overføringen i praksis skjedde uten formelle tilstandsvurderinger. DIO mottok i varierende grad dokumentasjon fra de avgivende virksomhetene. Mens DSS hadde en noe mer omfattende og systematisk dokumentasjon, manglet Justis- og beredskapsdepartementet og Utenriksdepartementet skriftlig dokumentasjon av sikkerhetstilstand og driftsrutiner. Kunnskapen var i stor grad bundet til personellet, noe som skapte en avhengighet av individuelle ressurser som ble overført til DIO.

Mot slutten av 2025 og i starten av 2026 er det gjennomført penetrasjonstester for å få bedre oversikt over sikkerhetssituasjonen i de overførte plattformene, og det arbeides med rettelser, oppgraderinger og endringer i prosesser etter identifiserte avvik.

Riksrevisjonen mener det er uheldig at DIO ikke fikk nødvendig oversikt over sikkerhetstilstanden ved overlevering fra de avgivende virksomhetene. DIO som organisasjon hadde ikke kjennskap til hvor sikre de eksisterende plattformene var, og hvilke sikkerhetsrisikoer de eventuelt hadde. At kjennskap til plattformene var

personavhengig, er særlig uheldig da det var flagget som en risiko at personell kunne slutte i overføringen.

Etter Riksrevisjonens vurdering har den manglende oversikten over sikkerhetstilstanden til de eksisterende plattformene, samtidig som DIO ikke har hatt grunnleggende gode nok styringssystemer for sikkerhet, ført til at DIO har drevet med høy risiko i en uforholdsmessig lang periode. Riksrevisjonen merker seg her at DIO i sine risikovurderinger gjennom hele 2025 har rapportert om høy risiko for uønskede hendelser, på grunn av manglende dokumentasjon og ulikt kunnskapsnivå om de avgivende virksomhetenes plattformer. Riksrevisjonen mener dette ikke er i tråd med programmets uttalte mål for sikkerheten.

5.5.2 Arbeidet med å etablere en sikkerhetsorganisasjon og et styringssystem for informasjonssikkerhet i DIO har vært forsinket

DIO er i henhold til sikkerhetsloven § 4-1 pålagt å etablere sikkerhetsstyring i virksomheten. Styringssystemet omfatter hele det forebyggende sikkerhetsarbeidet. NSM anbefaler at styringssystemet etableres med grunnlag i anerkjente standarder for ledelsessystem, som for eksempel ISO 9000-serien og ISO 27000-serien.

Opprinnelig var målet og planen til programmet at en fullt funksjonell sikkerhetsorganisasjon i DIO, med definerte roller, ansvar, lover, standarder og operative prosesser, skulle være på plass 1. januar 2025. Ressursene skulle hentes fra de avgivende virksomhetenes IKT-sikkerhetsmiljøer, supplert med eksterne konsulenter. Det ble imidlertid tidlig i 2024 klart at prosessen med etableringen av et styringssystem for informasjonssikkerhet og en operativ sikkerhetsorganisasjon i DIO ville bli krevende. Som tidligere omtalt ble flere av OA-prosjektets aktiviteter påbegynt sent, og det var utfordringer med kapasiteten. Ved utgangen av 2024 uttrykte direktøren for DIO en bekymring for at han ikke hadde god nok oversikt over sikkerhetsområdet og sikkerhetsleveransene.

Arbeidet med å etablere et styringssystem for informasjonssikkerhet ble videreført i DIO i 2025. Det er opprettet en egen sikkerhetsavdeling, men undersøkelsen viser at ressursbemanningen i dette miljøet har vært under det anslåtte behovet, og at DIO selv har uttrykt behov for å styrke avdelingen med flere ressurser. Blant annet var ikke permanent leder for sikkerhetsavdelingen på plass før i august 2025.


Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet ga DIO i oppdrag å etablere et eget styringssystem for informasjonssikkerhet så raskt som mulig i 2025. Oppdraget ble vurdert til høy risiko knyttet til ferdigstilling gjennom hele 2025 i DIOs risikovurderinger, og DIO fastslo at det ikke var mulig å fullføre oppdraget innen året. Oppdraget ble i 2026 forlenget ut året, og etter justeringer ble risikoen satt til middels. DIO peker på at det fremdeles er en utfordring at det mangler tilstrekkelig kompetanse og kapasitet, og at flere parallelle oppdrag forsinker prosessen. Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet vedgår at status på dette arbeidet gjenspeiler den tilstanden DIO hadde ved oppstarten, men mener at arbeidet nå har god progresjon, og viser til at

det er en ambisjon om å fullføre det innen 2026.¹⁶ Forsvarsdepartementet og Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet viser samtidig til at samlingen av IKT-ressursene i en organisasjon i DIO fører til en mer robust sikkerhetsorganisasjon, sammenlignet med tilstanden før overføringen.

Riksrevisjonen mener det er uheldig at DIO ved oppstarten ikke hadde på plass grunnleggende funksjoner og systemer for å ivareta sikkerhet på en god måte, inkludert et eget styringssystem for informasjonssikkerhet. Det kan øke risikoen for sikkerhetshendelser og mangler i beredskap og hendelsehåndtering.

5.5.3 Det har vært utfordringer i arbeidet med sikkerhetsgodkjenningen av den nye løsningen

Gjennom programmet etableres det for første gang en IKT-plattform med et eget kjøremiljø for skjermingsverdig ugradert. Dette kjøremiljøet er utpekt som skjermingsverdig infrastruktur, og skal ivareta informasjon som er beskyttelsesverdig av hensyn til tilgjengelighet eller integritet, men som ikke er gradert etter sikkerhetsloven og som må beskyttes av hensyn til konfidensialitet. Denne delen av løsningen må sikkerhetsgodkjennes av Nasjonal sikkerhetsmyndighet (NSM) i henhold til sikkerhetsloven § 6-3 og NSMs veiledere. Verdi- og skadevurderinger er sentrale i denne prosessen, da de fastsetter sikkerhetsnivået for løsningen, og påvirker funksjonalitet, tekniske løsningsvalg, brukervennlighet, leverandørvalg, drift og kostnader. NSM har påpekt at for å oppnå sikkerhetslovens krav om forsvarlig sikkerhetsnivå, må det gjennomføres en samordnet vurdering for alle departementer som skal benytte løsningen.

 **Verdi- og skadevurdering:** Verdivurdering identifiserer hva som er viktig og må beskyttes, mens skadevurdering vurderer konsekvensene av tap av konfidensialitet, integritet eller tilgjengelighet.

NSMs godkjenningssprosess er sekvensiell og krever at virksomheten gjennomfører en rekke aktiviteter og forpliktelser gjennom livsløpet til IKT-systemet. NSM anbefaler en bestemt rekkefølge for å redusere risikoen og sikre forsvarlig sikkerhet, men måler ikke virksomheten på hvordan den organiserer arbeidet.

Undersøkelsen viser at programmet har opplevd utfordringer med å forene NSMs sekvensielle tilnærming med sin egen smidige metodikk. NSM påpekte blant annet at verdi- og skadevurderinger burde være ferdige før selve byggingen av løsningen startet. Hvert departement er ansvarlig for å gjennomføre verdivurdering av egen informasjon og egne systemer, og sikre at disse er i tråd med gjeldende lover og forskrifter. Programmet har ikke hatt myndighet til å overprøve eventuell dissens fra departementene. Det har gjort det vanskelig å bli helt enige. I programmet har det derfor over flere år pågått et arbeid for å standardisere verdivurderingene.

¹⁶ Etter utkast til rapport ble sendt til statsrådene for kommentering, er det gjort en mindre språklig justering i denne setningen.

Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet opplyser at departementene oppnådde mer felles forståelse og enighet på slutten av 2025. Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet har nå fått myndighet til å fatte beslutninger om fellestjenester på vegne av departementsfellesskapet, jf. omtale under punkt 5.6.2, noe som har medført at det fattet beslutning angående verdi- og skadevurderinger.

Når det gjelder selve sikkerhetsgodkjenningen, har dialogen med NSM har vært preget av ulike oppfatninger om arbeidsmetodikk og ressursallokering. Programmet ønsket lenge å få en bekreftelse fra NSM på at løsningskonseptet ville bli godkjent, noe NSM ikke kunne gi. Prosessen med sikkerhetsgodkjenning har vært vanskelig og tidkrevende, og i programmet var man lenge usikker på om man utviklet en løsning som var innenfor et konsept som kunne bli godkjent.

I tildelingsbrevet for 2025 fikk NSM i oppdrag å støtte programmet i arbeidet mot godkjenning, uten at det er en del av oppdraget å sørge for at den nye løsningen *blir* godkjent. Programmet har i sine planer lagt til grunn at fremdriften er avhengig av at NSM gjør unntak fra sin ordinære metodikk i prosessen for sikkerhetsgodkjenning. Både NSM og programmet oppgir at samarbeidet har vært krevende.

Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet opplever at det over tid har det skjedd en modning, både hos programmet og hos NSM. I 2025 ble det avholdt møter mellom Forsvarsdepartementet, Justis- og beredskapsdepartementet, Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet, NSM, DIO og programmet. Dialogen har vært på øverste nivå i virksomhetene, noe som har bidratt til en bedre forståelse av prosessen.

Riksrevisjonen registrerer at programmet i mars 2026 vurderer at risikoen knyttet til sikkerhetsgodkjenning av den nye løsningen har økt. Det begrunnes blant annet med at kompleksiteten i arbeidet har blitt klarere, og forståelsen av risiko knyttet til prosessen blitt tydeligere. Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet opplever at dialogen med NSM nå er god, og anser at de vil lykkes med å oppnå en sikkerhetsgodkjenning av den nye løsningen. Programmet bemerker at det kun har hatt dialog med NSMs rådgivningsmiljø, og at man ikke kan være garantert samme vurderinger av NSMs godkjenningsmiljø.

Riksrevisjonen anerkjenner at arbeidet med å utvikle et skjermingsverdig ugradert system har vært krevende. Riksrevisjonen mener likevel at usikkerheten har bidratt til å skape krevende rammebetingelser for prosjekt ny løsning. Etter Riksrevisjonens syn burde usikkerheten ha vært håndtert tidligere.

5.6 Beslutninger i programmet har vært avhengig av konsensus og har tatt lang tid. Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet har nå fått tydeligere myndighet til å ta beslutninger om fellestjenester

Arbeidet i programmet har vært organisert med to, og senere én, programeier og et programstyre som har fungert som et rådgivende organ. Programstyret er programmets overordnede styringsorgan med programeierne som beslutningstakere. I tillegg til de to programeierne, besto programstyret fra oppstarten av deltakere fra de eksisterende driftsenhetene, med assisterende departementsråder fra Justis- og beredskapsdepartementet og Utenriksdepartementet, og direktør for DSS. Programstyret er senere utvidet med representanter fra Statsministerens kontor, DIO og Energidepartementet.

I programmets overordnede rammer har realisering av gevinster, kostnad og kvalitet/omfang vært prioritert over tid. I programmet har det vært et ønske om å ikke tvinge fram beslutninger av hensyn til tid, dersom dette kan gå på bekostning av de andre målene. Undersøkelsen viser at det har vært uenighet om grunnleggende ting, noe som har forsinket arbeidet.

5.6.1 Behandlingen av saker i programmet har vært preget av uklarheter rundt beslutningsmyndighet

Fram til 1. juli 2025 var ansvaret for eierstyringen av programmet delt mellom Forsvarsdepartementet og Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet. I programmets dokumentasjon framgår det at disse i fellesskap hadde rett til å overstyre råd fra programstyret og fastsette utfyllende føringer for programmet. Programeierne skulle likevel søke konsensus innad i programstyret og kunne ikke ta beslutninger som ligger inn under ansvarsområdene til andre departementer. Undersøkelsen viser at dette i praksis har betydd at viktige beslutninger, særlig for etableringen av DIO, har vært preget av manglende beslutningsmyndighet. Saker som ansvarsdeling mellom virksomhetene og rammeoverføring til DIO har i praksis vært avhengig av konsensus. Det samme gjelder for viktige beslutninger om arbeidet med den nye løsningen, for eksempel arbeidet med verdi- og skadevurderinger. Riksrevisjonen konstaterer også at Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet viser til at departementsfellesskapet har vært preget av en konsensuskultur på dette området, noe som har gjort at saker ofte har tatt uforholdsmessig lang tid å avgjøre.

Undersøkelsen viser at det har vært flere eksempler på saker som programstyret ikke har klart å oppnå enighet om etter flere drøftingsrunder. Det har ført til at saker har måttet løftes til departementsnivå eller til regjeringen. Programeierne har samtidig hatt et ønske om å finne løsninger på embetsnivå innenfor eksisterende fullmakter. Dette er særlig viktig når man jobber på et område med rask teknologiutvikling og etter smidige arbeidsprosesser. Framfor å heve saker ved uenighet, har de derfor vært opptatt av å bruke tid på å skape konsensus i programstyret. Programmets vurdering har vært at det

har vært viktigere å få forståelse og enighet framfor å avklare raskt. Derfor har programmet i lang tid prioritert dialog med departementene. Etter Riksrevisjonens vurdering har dette skapt lange prosesser i programstyret, uten at dette etter vårt syn nødvendigvis har bidratt til framdrift.

5.6.2 Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet er gitt tydeligere myndighet til å ta beslutninger om fellestjenester for departementsfellesskapet

Høsten 2025 ble det vedtatt en ny styrings- og beslutningsmodell for administrative fellestjenester i departementsfellesskapet. Denne tydeliggjør Digitaliserings- og forvaltningsdepartementets ansvar og myndighet for fellestjenester. Den nye modellen er godt kjent i departementsfellesskapet, og departementet har nå fått tydeligere myndighet til å fatte beslutninger i slike saker.

Fra 1. juli 2025 ble ansvaret for eierstyringen, oppfølgingen og budsjettmidlene for programmet overført til Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet som eneste programeier. Programmet og oppdragsansvaret ble da organisatorisk plassert i DIO.

Etter endringen i eierstyringen framgår det at programstyret består som et rådgivende organ for programeier Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet. Programstyret skal få informasjon om, diskutere og behandle både operative og strategiske saker fra DIO om programmet, men har ingen beslutningsmyndighet. Det er videre opprettet et styringsråd for fellestjenester, bestående av Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet, Finansdepartementet og Statsministerens kontor samt tre rullerende medlemmer som sitter for to år av gangen. Riksrevisjonen vurderer det som positivt at Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet nå har fått støtte i den strategiske styringen av DIO.

Riksrevisjonen registrerer også at styringsformen for programmet har utviklet seg betydelig det siste året. Digitaliserings- og forvaltningsdepartementets rolle og myndigheten til å fatte beslutninger om ny IKT-løsning for departementsfellesskapet er nå tydeligere. Dette vurderer Riksrevisjonen som positivt. Riksrevisjonen konstaterer at saker som ligget lenge i programmet, som verdi- og skadevurderinger, etter endringen nå har fått en beslutning.

6 Anbefalinger

Riksrevisjonen anbefaler at Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet

- sikrer at IKT-sikkerhet får tilstrekkelig høy oppmerksomhet i det videre arbeidet med den nye løsningen og i DIO
- sikrer fortsatt framdrift i det videre arbeidet med den nye løsningen, og en kontrollert overgang fra de gamle løsningene
- sørger for at arbeidet med den nye løsningen får den nødvendige prioritet i DIO

7 Statsrådenes svar

Dokument 3:18 (2025–2026) Riksrevisjonens undersøkelse av Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet ble sendt til digitaliserings- og forvaltningsministeren og forsvarsministeren. Riksrevisjonens brev til statsrådene følger i vedlegg 1 og 3. Svarene fra statsrådene følger i vedlegg 2 og 4.

8 Riksrevisjonens uttalelse til statsrådenes svar

Riksrevisjonen har ingen ytterligere merknader.

Saken sendes Stortinget.

Vedtatt i Riksrevisjonens møte 17. juni 2026

Karl Eirik Schjøtt-Pedersen

Solveig Horne

Rigmor Aasrud

Harald Tom Nesvik

Tom-Christer Nilsen

Jens A. Gunvaldsen

Del 2: Riksrevisjonens faktagrunnlag

9 Styringen av Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet

Som omtalt i kapittel 1 er det overordnede målet for programmet, samfunns målet, å gi departementsfellesskapet en felles sikker, funksjonell, kostnadseffektiv og moderne IKT-løsning for behandling og deling av informasjon.¹⁷ Programmet har tre effektmål, i prioritert rekkefølge knyttet til styrket informasjonssikkerhet, effektive og brukervennlige tjenester og effektiv drift.¹⁸

9.1 Arbeidet er organisert i et program

Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (programmet) ble etablert som et forprosjekt sommeren 2021. Den 13. desember 2022 vedtok Stortinget å sette i gang programmet.¹⁹ Fram til 2025 var Forsvarsdepartementet og Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet²⁰ programeiere i fellesskap. Den 1. juli 2025 gikk Forsvarsdepartementet ut, og ansvaret for eierstyringen og oppfølgingen av programmet, inkludert budsjettmidlene til programmet, ble overført til Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet.²¹ Programeierne leder programstyret, som er programmets overordnede styringsorgan, der programeierne er beslutningstakerne.²²

Programmets historiske og nåværende organisering er vist i figur 2. Rollene og ansvarsdelingen i arbeidet med programmet omtales videre i punkt 9.2.

¹⁷ Prop. 1 S (2024–2025) for Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet, s. 36, og Prop. 1 S (2024–2025) for Forsvarsdepartementet.

¹⁸ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2021–2026). *Programplan*.

¹⁹ Gjennom behandlingen av Prop. 18 S (2022–2023) *Endringer i statsbudsjettet 2022 under Forsvarsdepartementet*, jf. Innst. 110 S (2022–2023), Vedtak 233.

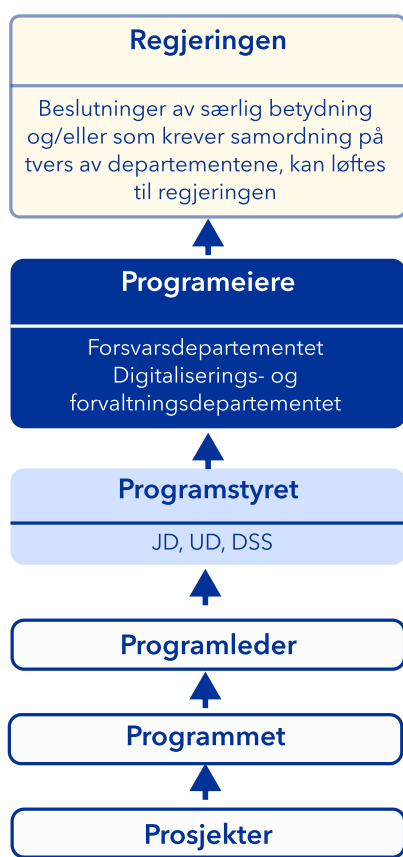
²⁰ Ansvaret ble lagt til daværende Kommunal- og moderniseringsprogrammet, senere Kommunal- og distriktsdepartementet, før deler av departementet ble skilt ut i det nyopprettede Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet.

²¹ Innst. 7 S (2024–2025) til Prop. 1 S (2024–2025) for Forsvarsdepartementet.

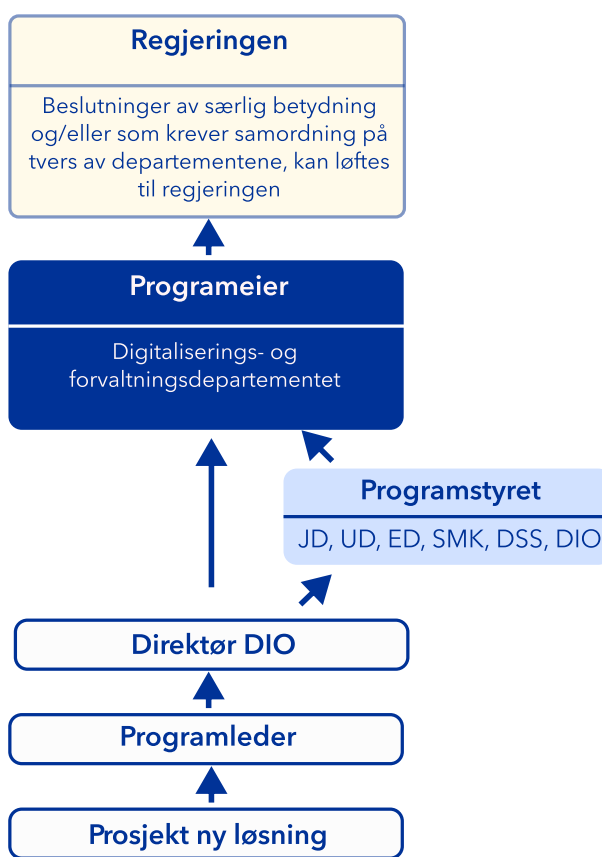
²² Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2024). *Programstrategi*.

Figur 2 Organisering av programmet

Organisering ved oppstart



Dagens organisering



Kilde: Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet.

Bakgrunnen for at det ble valgt en programorganisering var erfaringer som tilsa at en enkelt virksomhet ikke ville være i posisjon til å gjennomføre et tiltak med nedslagsfelt på tvers av departementsfellesskapet. Tiltaket krevde forankring og aktiv styring fra toppledelsen i flere departementer.²³

Tidligere forslag til en felles IKT-løsning har ifølge Forsvarsdepartementet og Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet vært drevet fram av IKT-miljøene i departementsfellesskapet. Dette har vært miljøer med høy teknisk kompetanse, men uten tilstrekkelig kompetanse på større endringsprosesser og på å styre store prosjekter. Det har vært vanskelig for ulike IKT-miljøer å samles om ett teknisk målbilde fordi det enkelte miljøet har vært bundet til sine egne løsninger og ikke klart å se behovene på tvers. Det har ifølge programeierne vært vanskelig å få de ulike aktørene til å binde seg til å skulle ha en felles løsning.

Ifølge programeierne ville et så stort tiltak også innebære vesentlig organisasjonsutvikling og prosesstyring. Det ville kreve andre arbeidsmåter og en spesialkompetanse utover det man satt med i departementsfellesskapet. For programeierne var det viktig å ha med både

²³ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2026). Programstyremøte 27.02.26, sak 6A Overgang fra program- til prosjektorganisering/-styring.

teknologisk kompetanse og kompetanse på prosjektstyring og organisasjonsutvikling. I en slik sammenheng ble programrammeverket vurdert som best egnet. Dette ville være bedre egnet til å arbeide mot et bredere gevinstbilde. Programmet ville ha organisatoriske gevinster, men også gevinster for faktorer ved plattformen, blant annet knyttet til effektmål om for eksempel sikkerhet.

9.1.1 Programmet har bestått av underliggende prosjekter

Programmet har bestått av underliggende prosjekter for det organisatoriske og det tekniske målbildet, jf. figur 3.

Arbeidet med det tekniske målbildet har foregått gjennom ulike prosjekter og er fra 2024 organisert i prosjekt ny løsning. Dette omtales nærmere i kapittel 10.

Prosjekt organisering og ansvar (OA-prosjektet) håndterte det organisatoriske målbildet og hadde som formål å legge til rette for etablering av en ny IKT-virksomhet for departementsfellesskapet ved overføring av ressurser, personer og ansvar fra IKT-virksomhetene i DSS, Justis- og beredskapsdepartementet og Utenriksdepartementet. Dette førte til opprettelsen av Departementenes digitaliseringsorganisasjon (DIO). Prosjektet omtales nærmere i kapittel 11.

Figur 3 Programmet med underliggende prosjekter



Kilde: Riksrevisjonen.

9.1.2 Programmet er underlagt statens prosjektmodell

Programmet er underlagt statens prosjektmodell, jf. faktaboks 1. Det overordnede målet med modellen er å legge til rette for at prosjektene er godt nok utredet, og at beslutningstakerne har all informasjonen de trenger for å fatte beslutninger om statlige investeringer.²⁴

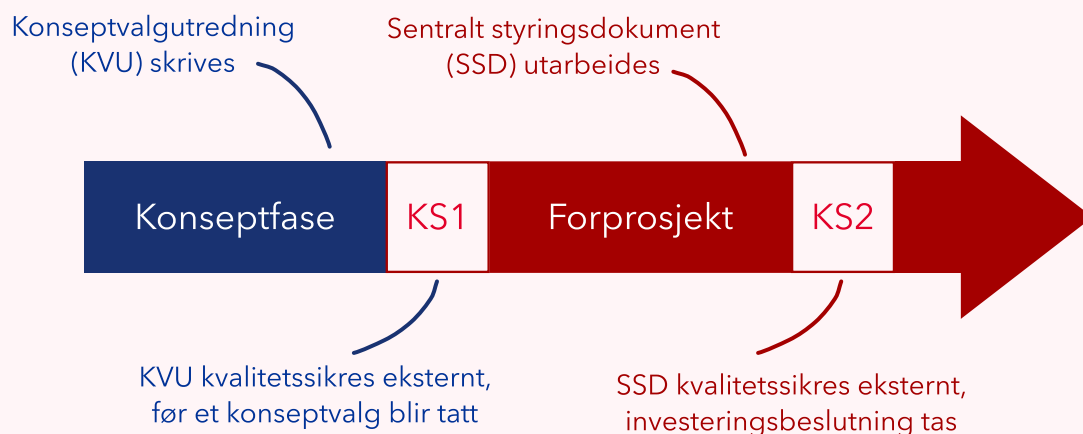
²⁴ Finansdepartementet (2023). Rundskriv R. Statens prosjektmodell – Krav til utredning, planlegging og kvalitetssikring av store investeringsprosjekter i staten.

Faktaboks 1 Statens prosjektmodell

Krav til utredning, planlegging og kvalitetssikring av store investeringsprosjekter i staten

Statlige investeringsprosjekter med anslått kostnadsramme over 300 millioner kroner for digitaliseringsprosjekter og 1 milliard kroner for øvrige prosjekter skal følge kravene til utredning, planlegging og kvalitetssikring i statens prosjektmodell.

Det skal blant annet gjennomføres eksternt kvalitetssikring av prosjektene ved to punkter før de eventuelt legges fram for Stortinget.



KS1 er en kvalitetssikring av konseptvalgutredningen (KVU) som gjennomføres før det tas beslutning om konsept, mens KS2 er en kvalitetssikring av forprosjektets styringsunderlag og kostnadsoverslag som gjennomføres før investeringsbeslutning og kostnadsramme eventuelt legges fram for Stortinget.

Rundskriv om Statens prosjektmodell er en spesifisering av hvordan kravene som følger av utredningsinstruksen og økonomiregelverket, skal følges opp for store statlige investeringer. Rundskrivet danner rammen for Finansdepartementets veileder *Digitaliseringsprosjekter i Statens prosjektmodell*. Det framgår av veilederen at hvis et tiltak inngår i et program, kan MSP-rammeverket legges til grunn for kvalitetssikring av organisering og styringsstruktur, jf. faktaboks 2.

Kilde: Økonomibestemmelsene punkt. 5.3.8.; Finansdepartementet (2023). Rundskriv R. Statens prosjektmodell - Krav til utredning, planlegging og kvalitetssikring av store investeringsprosjekter i staten. R-108/23, og Finansdepartementet (2020, 31. januar). Digitaliseringsprosjekter i Statens prosjektmodell.

Programmets styringsdokumentasjon er utarbeidet i henhold til MSP-rammeverket, jf. faktaboks 2. Programstrategien er det overordnede dokumentet og gir føringer for hvordan programmet skal gjennomføres, og for de andre styringsdokumentene. Denne danner også grunnlaget for styringen av programmet med tilhørende prosjekter.²⁵

²⁵ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2021–2026). *Programstrategi*.

Faktaboks 2 Programstyring: Managing Successful Programmes (MSP)

Et program er en midlertidig struktur utformet for å lede flere sammenhengende prosjekter og oppgaver for å gradvis nå et mål. Et program er en tidsbegrenset, visjons- og effektfokusert og fleksibel organisasjonsform for å løse avgrensede oppdrag. Programmets oppdrag er å realisere gevinster. Programmet er ikke ferdig før gevinstene er realisert eller at nødvendige hensyn er ivaretatt for realisering.

Managing Successful Programmes (MSP) er en internasjonalt anerkjent helhetlig metodikk for programstyring, og skal gi en god praksis og struktur for programstyring. MSP beskriver programstyring gjennom flere nivåer, fra overordnede prinsipper til styrende dokumenter og roller.

Kilde: Axelos. Managing Successful Programmes (MSP) og DigDir (2020, 23. april) Programstyring - til bruk i norsk offentlig forvaltning (et verktøy for oppnåelse av nytte).

For de enkelte prosjektene, arbeidsstrømmene og aktivitetene i programmet er det utarbeidet prosjektplaner med utgangspunkt i rundskriv om statens prosjektmodell og Prince2.²⁶

Prosjekter og aktiviteter i programmet har vært gruppert i det som i MSP kalles endringstrinn. Et endringstrinn definerer hvilket arbeid som må gjøres for å levere en del av overgangen mot det endelige målbildet. Programmet har bestått av tre endringstrinn:

- endringstrinn 1: etablere ny, felles IKT-virksomhet
- endringstrinn 2: ny felles IKT-virksomhet kompetent og effektiv, etablere ny felles IKT-plattform, migrere tjenester og brukere, starte sanering av gamle plattformer
- endringstrinn 3: avslutte sanering av gamle plattformer og stabilisere den nye løsningen.²⁷

Programmet arbeider etter smidige prinsipper. Styringsdokumenter ble utarbeidet i forbindelse med KS2 i 2022, og er deretter utarbeidet og revidert trinnvis for å sikre at læring og endringer kan innarbeides underveis. Mellom de ulike endringstrinnene legges det opp til landingspunkter hvor formålet er at programmet kan endre retning eller lukkes før neste endringstrinn settes i gang.²⁸

9.1.3 Programmets tekniske målbilde har endret seg underveis

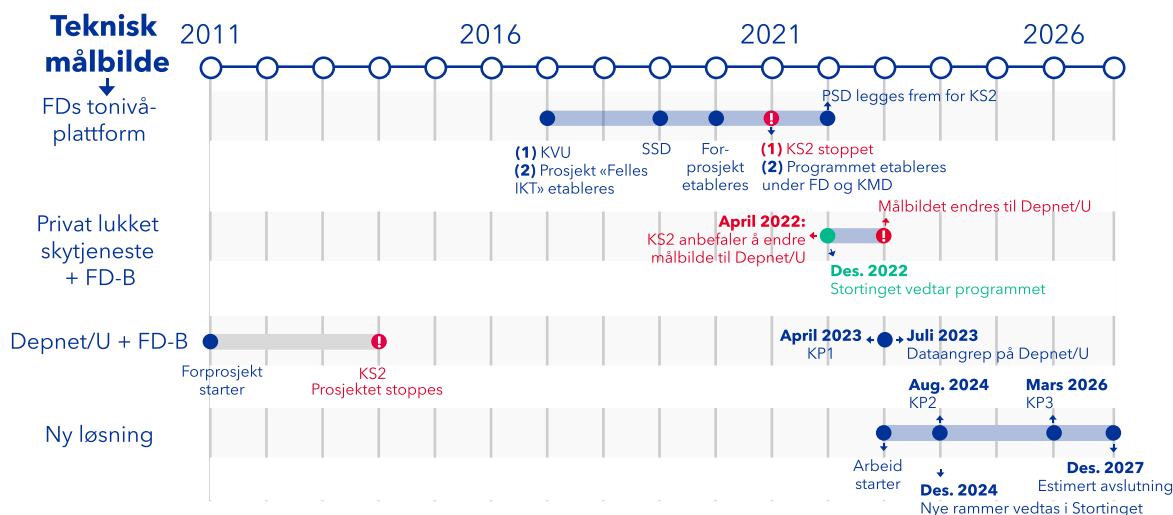
Arbeidet mot en felles IKT-løsning har basert seg på flere ulike tekniske målbilder, også i programmets levetid. Disse kan i hovedsak deles i fire ulike målbilder, jf. figur 4.

²⁶ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2021–2026). *Programstrategi*.

²⁷ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2026). *Programplan*.

²⁸ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2021). *Programstyremøte 22.10.21, Sak 4C Program - Plan for gjennomføring av programmet*.

Figur 4 Tidslinje i arbeidet mot en felles IKT-løsning



Kilde: Riksrevisjonen.

Historikken for arbeidet med en felles IKT-løsning strekker seg tilbake til 2011. I perioden 2011–2014 ble det i regi av DSS utredet mulighetene for en felles IKT-løsning, men arbeidet ble stoppet etter at det var KS2 ble vurdert til å ikke være modent. Det var først i 2017 at det som senere ble dagens program, startet opp. Arbeidet var basert på en regjeringsbeslutning tatt i 2017 om å legge Forsvarsdepartementets tonivå-plattform til grunn for hele departementsfellesskapet. Dette målbylde gjennomgikk også en konseptvalgutredning (KVV), som slo fast at nytteeffektene ville være betydelige, særlig av hensyn til sikkerhet og beredskap. Tiltaket hadde en anslått investeringskostnad vesentlig under terskelverdien for krav til ekstern kvalitetssikring i 2017, som da var på 750 millioner kroner, og det ble derfor ikke gjennomført en KS1.²⁹ I 2019 besluttet regjeringen at innen utgangen av 2022 skulle alle departementene være migrert over. I begynnelsen av 2020 ble forprosjektet «Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet» etablert under felles ledelse av Forsvarsdepartementet og Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Et utkast til sentralt styringsdokument (SSD) ble oversendt ekstern kvalitetssikring fase 2 (KS2) i 2021, men ble vurdert til å i liten grad tilfredsstille kravene i statens prosjektmodell, og kvalitetssikringen ble derfor stoppet.

Høsten 2021 gikk man over til å organisere arbeidet som et program i henhold til MSP-rammeverket. Samtidig så man at Forsvarsdepartementets ugraderte plattform manglet fleksibilitet, særlig fordi sikkerhetsnivået var for høyt. Dette innebar at det måtte bygges flere særløsninger. Programmet gikk derfor over til å rette arbeidet mot et teknisk målbylde basert på Forsvarsdepartementets plattform for gradert informasjon (opp til begrenset - B), og kjøp av en privat lukket skyløsning fra tredjepart for behandling av ugradert informasjon.

Ved årsskiftet 2021/2022 ble programmets sentrale styringsdokumentasjon (PSD)³⁰ lagt fram for KS2. Den eksterne kvalitetssikreren anbefalte imidlertid at programmet utredet nærmere om en privat lukket skyløsning faktisk var mer hensiktsmessig enn en intern

²⁹ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2023–2026). Programplan.

³⁰ Dette er en serie dokumenter som erstatter sentralt styringsdokument (SSD).

plattformløsning, for eksempel en videreutvikling av DSS' eksisterende løsning (Depnet/U). Programmet utredet dette og gikk i 2023 over til å inkludere gjenbruk av komponenter fra Depnet/U for ugradert informasjon i sitt mål bilde.³¹ NSM hadde året i forveien gjennomført en penetrasjonstest av løsningen med gode tilbakemeldinger, og det ble derfor vurdert at det ikke var behov for nye vurderinger av sikkerheten.

Sommeren 2023 skjedde det et dataangrep ved at en avansert og ressurssterk trusselaktør utnyttet en såkalt nulldagssårbarhet i den gamle løsningen for synkronisering av e-post på mobile enheter. Denne sikkerhetshendelsen svekket tilliten til Depnet/U. Høsten 2023 gjorde NSM en totalvurdering av konsekvensene av dataangrepet, og anbefalte ingen grad av gjenbruk fra plattformen.

Høsten 2023 jobbet programmet med å utarbeide en ny gjennomføringsstrategi for realisering av programmets tekniske mål bilde. Arbeidet resulterte i det som omtales som «ny løsning», og ble lagt fram for den eksterne kvalitetssikreren i forbindelse med kontrollpunkt 2 (KP2) våren 2024. Dette omtales nærmere i kapittel 10.

9.1.4 Stortinget har fastsatt styrings- og kostnadsrammen

Ved igangsettelse desember 2022 ble det vedtatt en kostnadsramme på 1 392 millioner 2023-kroner inkl. mva. for endringstrinn 1 og 2. Styringsrammen var satt til 1 167 millioner 2023-kroner inkl. mva. Programmet ble planlagt gjennomført i tre endringstrinn, i tillegg til programavslutning, med en gjennomføringsperiode fra 2022 til 2025.³²

🗨 **Styrings- og kostnadsramme.** Kostnadsrammen er det kostnadsnivået Stortinget vedtar. Det utgjør det øvre finansielle taket for prosjektet og tilsvarer normalt det beløpet som gir 85 prosent sannsynlighet for å unngå overskridelse (P85). Styringsrammen er det kostnadsnivået den utøvende etaten forventes å levere prosjektet for. Den settes normalt slik at det er 50 prosent sannsynlighet for at den ikke overskrides (P50).³³

Etter dataangrepet mot Depnet/U sommeren 2023 og den påfølgende re-planleggingen fremmet regjeringen forslag til oppdatert styringsramme for programmet høsten 2024. Endringen ble vedtatt av Stortinget i desember 2024. Programmets gjennomføringsperiode ble da forlenget til utgangen av september 2027.³⁴ De nye rammene framgår av tabell 2.

³¹ A-2 Norge, Holte Consulting og Menon Economics (2022). KS2 av «Felles IKT-tjenester for departementsfelleskapene».

³² Prop. 18 S (2022–2023) *Endringer i statsbudsjettet 2022 under Forsvarsdepartementet*.

³³ Finansdepartementet (2023). *Rundskriv R. Statens prosjektmodell – Krav til utredning, planlegging og kvalitetssikring av store investeringsprosjekter i staten. R-108/23*.

³⁴ Prop. 1 S (2024–2025) for Forsvarsdepartementet, jf. Innst. 7 S (2024–2025)

Tabell 2 Styrings- og kostnadsramme for programmet, i millioner 2025-kroner (inkl. mva.)

| | Endringstrinn 1+2 | Endringstrinn 3 | Totalt |
|----------------------|-------------------|-----------------|--------------|
| Styringsramme | 1 710 | 142 | 1 852 |
| Kostnadsramme | 2 059 | 183 | 2 242 |

Kilde: Prop. 1 S (2024–2025) for Forsvarsdepartementet.

Grunnkalkylen for å gjennomføre programmet hadde da økt med 513 millioner kroner ekskl. mva. Økningen i kostnadsrammen skyldtes i all hovedsak fire forhold. 360 millioner var en direkte konsekvens av re-planleggingen som følge av dataangrepet på Depnet/U. 87 millioner kroner skyldes at endringstrinn 3, som ikke var med i den første kostnadsrammen, ble inkludert i den nye rammen. I tillegg ble et nytt system for bruker- og driftsadministrasjon tilpasset den nye plattformen inkludert, samt prisstigning fra 2023 til 2025 inkludert i den oppdaterte rammen.³⁵

Eierdepartementene disponerer kostnadsrammen inkludert en usikkerhetsavsetning. Fram til 1. juli 2025 disponerte programlederen styringsrammen, mens det etter 1. juli 2025 er DIO som disponerer denne. Styringsrammen inkluderer basiskostnad og forventede tillegg.³⁶

Av programstyredokumenter fra juni 2025 framgår det at prognosen for etablering og overgang til den nye løsningen gjør at programmet strekkes noe ut i tid, fra opprinnelig avslutning ultimo september 2027 til utgangen av 2027. Programmet vurderer det slik at det likevel vil holde seg innenfor kostnadsrammen, men oppgir at det er noe usikkerhet rundt styringsrammen.³⁷

Per mars 2026 er det påløpt kostnader på totalt 618 millioner kroner ekskl. mva. Beregninger gjort i forbindelse med ekstern kvalitetssikring, tilsier at det er 93 prosent sannsynlighet for å unngå overskridelse. Den eksterne kvalitetssikreren anbefaler at styringsrammen økes med anslagsvis 57 millioner 2025-kroner, for å reflektere den oppdaterte framdriften og risikobildet.

Programmet har selv identifisert drivere for den anslåtte kostnadsøkningen. Det omfatter økte konsulentkostnader, kostnadsusikkerhet på grunn av forskyvning i tidsplan samt omfangsøkninger knyttet til blant annet styrking av kapasitet i DIO, prosjektledelse og godkjenningssprosess hos NSM.³⁸

³⁵ Innst. 488 S (2024–2025) Innstilling fra kontroll- og konstitusjonskomiteen om sak om Program for felles IKT-tjenester i departementsfellesskapet.

³⁶ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2024–2026). Programstrategi.

³⁷ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2025). Programstyremøte 20.06.25, Møtereferat.

³⁸ A-2 Norge, Holte Consulting og Menon Economics (2026). Supplerende analyse, Kontrollpunkt 3 av Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet.

9.1.5 Det ble gjennomført flere endringer i organiseringen i 2025 og 2026

Ved endringene i eierstyringen fra 1. juli 2025 ble programmet organisatorisk plassert i Departementenes digitaliseringsorganisasjon (DIO), som var nyopprettet.³⁹ Fra høsten 2025 er anskaffelse og etablering av ny felles IKT-plattform hovedaktiviteten i programmet.⁴⁰

Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet viser til at programmet i denne fasen er avhengig av at sentrale ressurser fra DIO er tett involvert i arbeidet. Samtidig har DIO som mottakerorganisasjon for den nye løsningen et behov for å få overført kompetanse og erfaring fra programmet. Det er også DIO som har inngått avtalene med de tre leverandørene for den nye løsningen. Ifølge departementet var det derfor mange fordeler med å overføre ansvaret for programmet til DIO.

Den endrede organiseringen var også i tråd med anbefalingen fra den eksterne kvalitetssikreren i 2024. Dette skulle bidra til at DIO fikk en større og tydeligere innflytelse og styring over programmet, for å sikre samordning av aktiviteter og DIOs framtidige leveranseevne.⁴¹ Direktøren for DIO opplyser at han anser dette som et viktig grep. Endringen medførte at saker som angår DIO, ikke lenger blir drøftet i programstyret, men tas i styringslinjen med etatsstyrer. Programlederen rapporterer til direktøren. For arbeidet i programmet, rapporterer DIO til Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet både i den ordinære etatsstyringsdialogen og i programstyret.

Programmet går i løpet av første kvartal 2026 over til en ren prosjektorganisering. Gjennomføringen av prosjekt ny løsning har ifølge fungerende programleder mange og komplekse avhengigheter som løses best med en prosjektorganisering. Fungerende programleder viser videre til at etter at DIO ble opprettet har programmet gradvis blitt mer prosjektorientert, også i arbeidet til støttefunksjonene. Den reelle endringen vil derfor være relativt liten. Prosjektets omfang i gjennomføringsfasen inkluderer aktiviteter mot både departementer og eksterne interessenter. Det gir behov for samme omfang av støttefunksjoner og administrative funksjoner i det videre arbeidet, ifølge den fungerende programlederen.

9.2 Roller og ansvarsdeling i arbeidet med programmet

I henhold til god praksis for programstyring, er det kritisk for programmets suksess å ha en tydelig og effektiv programorganisasjon. For å sikre leveranser og mål bør det være definerte roller hvor ansvar og oppgaver er tydeliggjort, og en definert styrings- og rapporteringsmodell.⁴² For å sikre god eierstyring av programmet er roller og ansvar for den overordnede organiseringen av programmet beskrevet i et programmandat.⁴³

³⁹ Prop. 146 S (2024–2025) *Tilleggsbevilgninger og omprioriteringer i statsbudsjettet 2025*, jf. Innst. 540 S (2024–2025).

⁴⁰ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2025). *Mandat for programstyret*.

⁴¹ A-2 Norge, Holte Consulting og Menon Economics (2024). *Supplerende analyse, Kontrollpunkt 2 av Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet*.

⁴² Digdir (2020, 23. april). *Programstyring - til bruk i norsk offentlig forvaltning (et verktøy for oppnåelse av nytte)*.

⁴³ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2021–2025). *Mandat for programstyret*.

9.2.1 Departementene som programeiere har det samlede ansvaret

Programeierne har ansvaret for et vellykket programresultat.⁴⁴ De fastsetter føringer for programmet, og har ansvar for at nødvendige endringer og/eller tilpasninger i organisasjon blir gjennomført eller tilrettelagt for.⁴⁵

Programmet er bundet av beslutninger fra regjeringen samt politisk og administrativ ledelse i eget departement.⁴⁶ I programmet har det vært lagt opp til forankring ved behov hos regjeringen samt hos den politiske og administrative ledelsen i eierdepartementene. Formålet var å sikre felles enighet om retning og arbeid, og følge normale departementale prosesser.⁴⁷

De tidligere programeierne oppgir at nødvendige avklaringer og strategiske veivalg har blitt løftet til regjeringen. De viser til at enkelte formelle beslutningssaker *må* tas i regjering, for eksempel overordnede mål, kostnadsrammer og budsjettforslag. Utover dette har de to programeierne opplevd å ha tydelige fullmakter fra sine statsråder, med både støtte og myndighet til å ta beslutninger i programmet. Programeierne har hatt et ønske om å finne løsninger på embetsnivå innenfor eksisterende fullmakter. De påpeker at dette er særlig viktig når man jobber på et område med rask teknologiutvikling og etter smidige arbeidsprosesser. De har derfor vært opptatt av å bruke tid på å skape konsensus i programstyret.

Nåværende programeier Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet oppgir at de har videreført en relativt høy terskel for å løfte saker til regjeringen. Noen saker er det, som tidligere, likevel nødvendig å bringe videre.

Programeierne er i tillegg ledere for programstyret, som er et rådgivende organ. Programeiere har i fellesskap rett til å overstyre råd fra programstyret. Programeierne skal likevel søke konsensus innad i programstyret og kan ikke ta beslutninger som ligger inn under ansvarsområdene til andre departementer. Programeierne skal ved behov sørge for avklaringer innad i eget departement og i regjeringen.⁴⁸

De tidligere programeierne vedgår at problemer har gått lenge på prosjektnivå før de har blitt hevet. De har derfor jobbet med å få løftet saker tidligere opp til programnivå, slik at sakene kan behandles i lys av programmets overordnede mål. Det har imidlertid vært vanskelig å finne en god balanse. Programeierne har ikke ønsket å eskalere enhver sak, men de riktige sakene. Nåværende programeier Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet peker på at departementsfellesskapet tidligere har vært preget av en konsensuskultur når det gjelder fellestjenester. Det har gjort at saker ofte har tatt uforholdsmessig lang tid å avgjøre.

Etter endringene i eierstyringen 1. juli 2025, er det Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet som programeier som tar beslutninger på vegne av

⁴⁴ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2021–2026). *Programstrategi*.

⁴⁵ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2023). *Mandat for programstyret*.

⁴⁶ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2021–2026). *Programstrategi*.

⁴⁷ Intervju med fungerende programleder og prosjektleder for prosjekt Ny løsning.

⁴⁸ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2023). *Mandat for programstyret*.

departementsfellesskapet.⁴⁹ Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet peker på at en løsning med én eier gir klarere roller- og ansvarsfordeling og tydeligere styringslinjer i den fasen programmet er i. I den nye modellen går alt av styringssignaler til DIO (og dermed programmet) fra Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet, samtidig som også rapporteringslinjene opp fra DIO går i samme linje.

9.2.2 Programleder har ansvar for daglig ledelse og styring av programmet

For den daglige ledelsen og styring av programmet er det tilsatt en programleder som rapporterer til programstyret.⁵⁰ Det styrende for valg av programleder var ifølge de tidligere programeierne kompetanse og erfaring med gjennomføring av store prosjekter, gjerne med erfaring fra IT-prosjekter og kjennskap til programmetodikk. Programlederen som ble tilsatt, hadde ikke departementserfaring, men god kompetanse på den valgte programmetodikken.

Programlederen skal utarbeide statusrapportering for programmet til programstyret, som skal godkjenne denne. Styringen skal skje på grunnlag av kostnader, omfang, kvalitet, framdrift, risiko, produktivitet og tid. All rapportering skal relatere seg til vedtatte mål og måltall, og avviksrapporteringen skal angi nivåer for vesentlige avvik. Programlederen hadde også ansvar for å sikre nødvendige avklaringer mellom programmet og de avgivende virksomhetene før de ble en del av DIO.⁵¹

9.2.3 Programstyret har representanter fra departementsfellesskapet

I tillegg til de to programeierne besto programstyret fra oppstarten av deltakere fra de eksisterende driftsenhetene, med assisterende departementsråder fra Justis- og beredskapsdepartementet og Utenriksdepartementet, og direktør for DSS. Programstyret er senere utvidet med representanter fra Statsministerens kontor, DIO og Energidepartementet.⁵²

Forsvarsdepartementet og Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet mener det var avgjørende at programstyret besto av personer på dette ledernivået for å sikre ansvarliggjøring og forankring. Sammensetningen av programstyret skulle bidra til å motvirke endringsmotstanden som tidligere hadde vært til en felles IKT-løsning.

Programstyret møtes en gang i måneden. Fram til november 2025 besto oppgavene i å godkjenne og følge opp rammer, programplan, kvalitet, omfang, budsjett og framdriftsplan. Videre skulle styret ta avgjørelser om prioritering, faglige prinsipper og ressursbehov. Det skulle også følge opp at tiltak for å redusere risiko ble gjennomført.

Programstyret hadde fra oppstarten videre ansvar for å skaffe faglig personell fra sin virksomhet, og for være brukerrepresentant og endringsansvarlig. Det innebar å

⁴⁹ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2025). *Mandat for programstyret*.

⁵⁰ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2021–2025). *Mandat for Programstyret*.

⁵¹ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2021–2025). *Mandat for programstyret*.

⁵² Ekspedisjonssjef fra Statsministerens kontor deltok i programstyret fra september 2023. Direktør for DIO deltok på programstyremøter fra januar 2024. Ekspedisjonssjef for administrasjonsavdelingen i Energidepartementet ble med i programstyret fra oktober 2025.

gjennomføre omstillinger i egne virksomheter, og sørge for at endringer skjedde til rett tid. Problemstillinger som enheter i departementsfellesskapet ønsket behandlet i programstyret, skulle fremmes gjennom disse til programeierne.

Programmet har fra starten hatt eierstyring og rammebetingelser som en del av sine risikopunkter. Programmet er avhengig av at beslutninger ikke fattes for sent, fordi det kan føre til manglende føringer, prioriteringer og bidra til omkamper, noe som vil ha en direkte påvirkning på programmets omfang, tid og gevinstrealisering.⁵³ Et tiltak programmet har satt inn for å motvirke dette er å etablere en praksis der saksgrunlaget forankres i berørte organisasjoner før saken legges fram i programstyret.

Fungerende programleder opplyser at det i noen saker har vært tilstrekkelig tilslutning og enighet i drøftingssaker, slik at det er tatt beslutninger basert på saksgrunlaget på samme møte. Noen saker har krevd flere drøftingsrunder i programstyret uten at det har medført en beslutning. Slike saker blir løftet til departementsnivå. I andre saker har det vært behov for en modning for å oppnå en felles forståelse. Prosessene i programstyret har vært viktige i denne sammenhengen, og har fungert som en arena for dialog og forberedelse før beslutning tas. Et eksempel på en slik sak har vært arbeidet med verdi- og skadevurderinger, som omtales nærmere i punkt 12.3.3. Programmets vurdering har vært at det har vært viktigere å få forståelse og enighet framfor å avklare raskt, da feilaktige beslutninger ville vært kostbare på sikt. Derfor har programmet i lang tid prioritert dialog med departementene.

Etter endringen i eierstyringen i 2025, framgår det at programstyret består som et rådgivende organ for programeier Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet. Programstyret skal få informasjon om, og diskutere og behandle både operative og strategiske saker fra DIO om programmet, men har ingen beslutningsmyndighet.⁵⁴ Digitaliserings og forvaltningsdepartementet oppgir at det fortsatt ønsker å bruke programstyret til diskusjon og forankring.

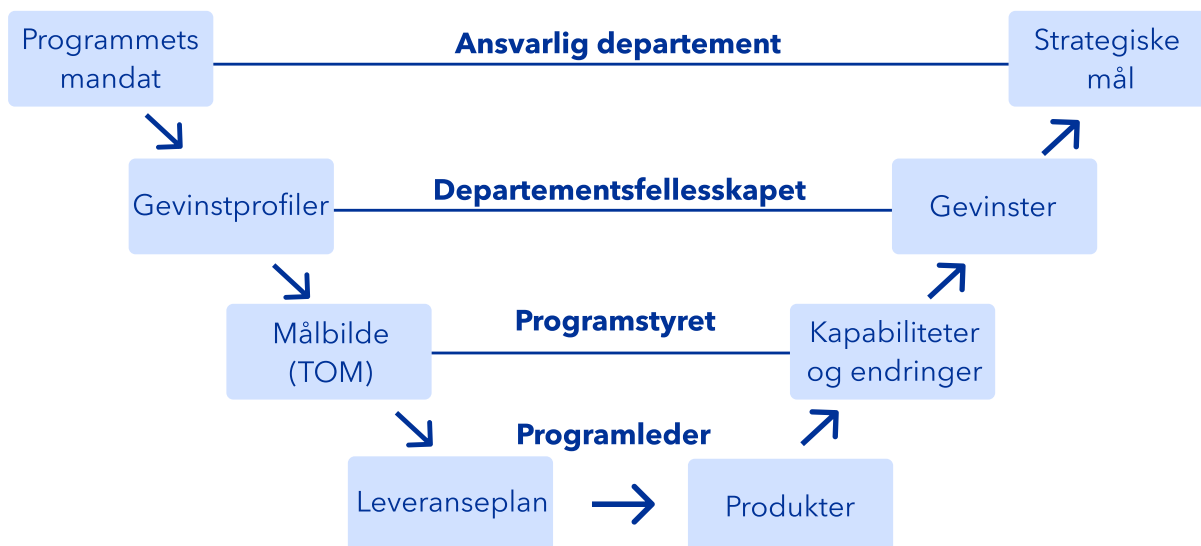
⁵³ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2022). *Leveranseplan Endringstrinn 1*.

⁵⁴ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2025). *Mandat for programstyret*.

Programmet har utarbeidet rutiner og faste punkter hvor det skal rapporteres om status

Programmets beslutningsnivåer og ansvarsdelegering kan sees i figur 5.

Figur 5 Beslutningsnivåer og ansvarsdelegering



Kilde: Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2021). Programstrategi.

Programmet har etablert rapporteringsrutiner som definerer ansvar, frekvens og innhold i rapporteringen. På prosjektnivå rapporterer prosjektlederen jevnlig om status, beslutningspunkter, utfordringer og avvik, framdrift, kostnader og usikkerhetsfaktorer. Rapporteringen skal også omfatte endringer som påvirker nytteeffekten og veivalg utenfor prosjektlederens toleranse. Programledelsen samler og videreformidler disse rapporteringene til programstyret i de månedlige møtene, samt ved overganger mellom endringstrinn og trinn avslutninger. Dette skal sikre en kontinuerlig og strukturert informasjonsflyt gjennom hele programforløpet.⁵⁵

De tidligere programeierne oppgir at de har styrt ut fra programmets overordnede målsettinger og de tre effektmålene. Programeierne trekker fram beslutningen om å gå vekk fra Forsvarsdepartementets tonivå-plattform og opprettelsen av DIO som særlig viktige veivalg.

Når det gjelder styring på prosjektnivå, viser de tidligere programeierne til at de har hatt en «tight-loose-tight»-tilnærming til styringen. De har vært opptatt av å formidle tydelig hva man ønsker å oppnå, og være involvert i viktige punkter som oppstart, innretning og stopp-punkter for prosjektene. Programeierne har fulgt med på statusrapportering og gitt støtte ved behov.

⁵⁵ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2021). Programstrategi.

9.3 Sikring av måloppnåelse

9.3.1 Gevinstrealisering

I programplanen er det angitt rammer som angir måltall og egenskaper som skal oppnås ved gjennomføring. Disse har i prioritert rekkefølge vært:⁵⁶

1. Gevinster: Realisering av gevinster er det primære målet.
2. Kostnad: Estimert kostnadsramme for programmet er på 2 242 millioner kroner (inkl. mva.).
3. Kvalitet/omfang: DIO er etablert med ansvar for drift og forvaltning av IKT-tjenester til departementsfellesskapet, og det etableres en ny felles IKT-løsning som har høyere kvalitet enn de nåværende løsningene.
4. Tid: Tiltaket skal være avsluttet innen utgangen av 2027.

Fra og med 2026 fremgår det at kvalitet/omfang er prioritert over kostnad.⁵⁷

Programeierne og programstyret har ansvar for gevinstrealisering.⁵⁸ De tidligere programeierne oppgir at de har styrt ut fra programmets overordnede målsettinger og prioritert gevinstrealisering, ikke detaljer for hvordan man kommer dit. Fungerende programleder påpeker i intervju at i OA-prosjektet og prosjekt ny løsning er omfang og kvalitet prioritert over tid og kostnad.

Direktør for DIO med programleder har ansvar for å gjennomføre programmet innenfor definerte resultatmål, med gitte toleranser for kostnad, kvalitet/omfang og tid som satt av programeierne, og tilrettelegge for gevinstrealisering.⁵⁹

9.3.2 Bruk av ekstern kvalitetssikring

Som en del av statens prosjektmodell, har programmet vært underlagt ekstern kvalitetssikring, jf. faktaboks 1. Programmet gjennomførte KS2 i 2022 og befant seg da i endringstrinn 1. Ettersom programmet arbeider etter en smidig metodikk hvor beslutninger tas så sent som mulig, viste den eksterne kvalitetssikreren i sin rapport til at mange valg ikke var tatt, og at valg som skulle gjøres underveis i endringstrinn 1, ville få stor påvirkning på både avslutningen av det endringstrinnet samt neste endringstrinn. Kvalitetssikreren påpekte videre at endringstrinn 2 hadde et stort utfallsrom og lav presisjon i planer og estimater.⁶⁰ Digitalisering- og forvaltningsdepartementet og Forsvarsdepartementet presiserer at dette er i tråd med MSP, fordi detaljeringsgrad og estimatkvalitet skal reflektere modenheten i kunnskapsgrunnet. Et program skal planlegge grovt langt frem og presisere nær gjennomføring, det vil si før oppstart av endringstrinnet.

⁵⁶ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2021–2024). *Programplan*.

⁵⁷ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2026). *Programplan*.

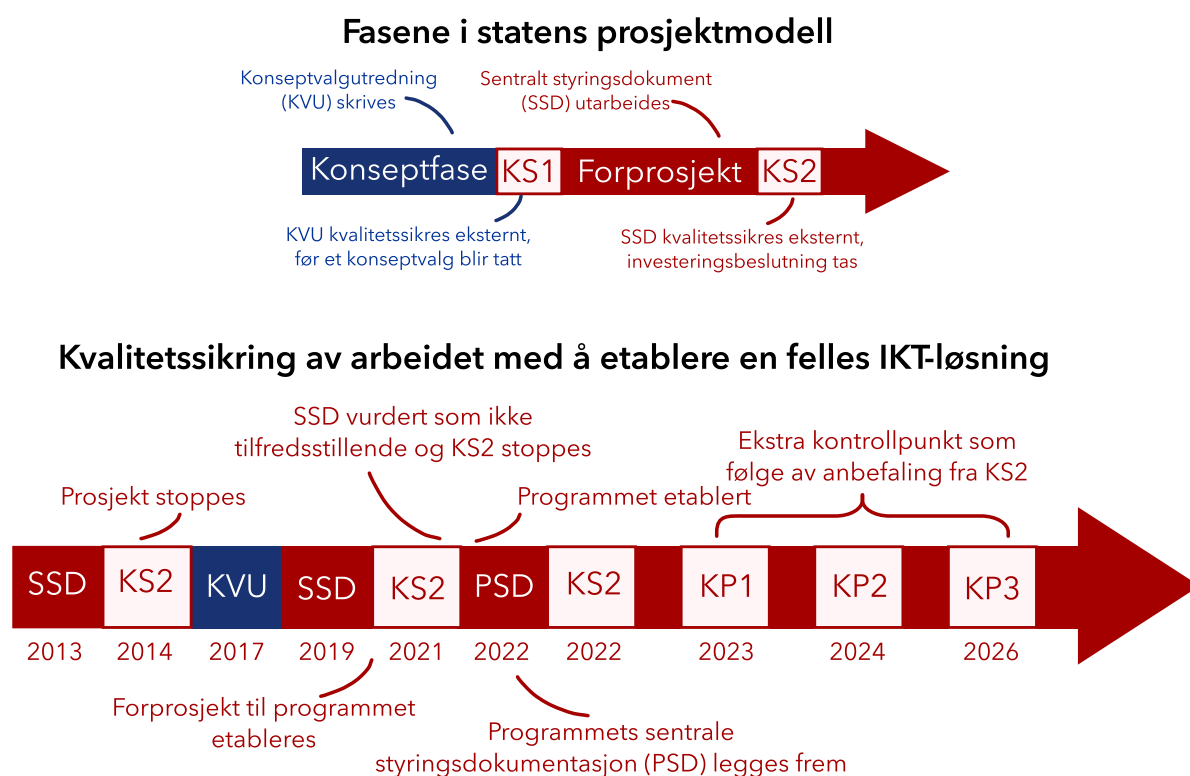
⁵⁸ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2024–2026). *Programstrategi*.

⁵⁹ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2024–2026). *Programstrategi*.

⁶⁰ A-2 Norge, Holte Consulting og Menon Economics (2022). *KS2 av «Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapene»*.

Den eksterne kvalitetssikreren anbefalte at programmet innførte ytterligere tre kontrollpunkter ved gjennomføringen for å sikre at det foreligger et helhetlig styringsgrunnlag før viktige beslutninger tas. Det skal legges til rette for helhetlige løsninger. Gjennomføringen av kontrollpunktene er i utgangspunktet ikke en del av statens prosjektmodell, jf. figur 6. Kontrollpunkt 1 var anbefalt før utlysning av anskaffelse, mens kontrollpunkt 2 ble anbefalt gjennomført før oppstart av endringstrinn 2 og kontrollpunkt 3 før oppstart av endringstrinn 3.

Figur 6 Kvalitetssikring av arbeidet med å etablere en felles IKT-løsning



Kilde: Riksrevisjonen.

Programmet har fulgt denne anbefalingen, og kontrollpunkt 1 ble gjennomført i april 2023, kontrollpunkt 2 i august 2024 og kontrollpunkt 3 i mars 2026. Etter gjennomføringen av kontrollpunkt 1 har programmet imidlertid re-planlagt det tekniske målbildet, jf. omtalen i punkt 9.1.3. Dette innebærer at det kun er de to siste kontrollpunktene som har kvalitetssikret den nåværende valgte løsningen for ny IKT-plattform.

Fungerende programleder viser til at rapportene fra den eksterne kvalitetssikreren fungerer som et supplement til programmets øvrige arbeid med risiko- og usikkerhetsstyring. I etterkant av den eksterne kvalitetssikringen har programmet utarbeidet lister over anbefalingene og gjort en vurdering av hvordan disse kan følges opp videre. Dette gjøres i samråd med ansvarlige prosjektledere i programmet per delprosjekt. Programmets risikomatrix har i tillegg blitt revidert for å gjenspeile innspillene fra ekstern kvalitetssikring. De tidligere programeierne oppgir at disse rapportene har vært sentral styringsinformasjon for dem.

9.3.3 Håndtering av usikkerhet og endringer

Håndtering av usikkerhet og endringer har vært styrt i henhold til Prince2-metodikken, jf. faktaboks 3.

Faktaboks 3 Prosjektstyring etter Prince2

Et prosjekt er en midlertidig organisasjon som etableres for å levere ett eller flere produkter som bidrar til å realisere det overordnede målet for et program.

Prince2 er et internasjonalt anerkjent rammeverk for beste praksis for prosjektgjennomføring og inneholder blant annet prinsipper for avviksledelse og usikkerhets- og risikostyring.

Avviksledelse innebærer at prosjekter må ha definerte toleranser for hvert prosjektmål. Slike toleranser muliggjør en passende eierstyring hvor avvik eskaleres når det er nødvendig, og sikrer at beslutninger tas på rett nivå i programmet.

Usikkerhets-/risikostyring må håndteres av prosjektledelsen gjennom hele prosjektets livssyklus. Tilnærmingen bør dokumenteres og harmonere med programmet, og det bør etableres et risikoregister.

Kilde: Axelos. Projects in Controlled Environments (Prince2).

Programmet benytter en 5*5 risikomatrix for kvalitativ rangering av sannsynlighet og konsekvens, både på kort og på lang sikt. Denne brukes både på program- og prosjektnivå. Arbeidet følger en strukturert prosedyre med fem steg for å sikre systematisk håndtering av risiko: identifisere, vurdere, planlegge, iverksette og kommunisere.⁶¹

Programeier, programlederen og prosjektlederne skal sikre kommunikasjon av usikkerheter internt og eksternt. Programlederen har ansvar for å redegjøre for aktuelle risikomatrixer til programstyret, på alle risikoer for alle igangsatte prosjekter/arbeidsstrømmer i det gjeldende endringstrinnet samt risiko for programmet. For risikoer med middels til svært høy risiko skal det redegjøres særskilt.⁶² Programstyret følger opp tiltakene, og risikoreduserende tiltak diskuteres kvalitativt i den operative styringsgruppen og programstyret. Dette supplerer de kvantitative rapportene fra den eksterne kvalitetssikreren.⁶³

9.3.4 Håndtering av eksterne faktorer

I henhold til programmets strategi skal det opprettes fora for samarbeid om relevante tiltak som ikke er i programmets regi. Dette beskrives og etableres som del av planleggingen av de enkelte endringstrinnene.⁶⁴ De viktigste tilgrensende tiltakene

⁶¹ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2021–2026). *Programstrategi*.

⁶² Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2022). *Programhåndbok*.

⁶³ Intervju med fungerende programleder og prosjektleder for prosjekt ny løsning.

⁶⁴ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2021). *Programstrategi*.

utenfor programmet er departementenes saks- og arkivsystem, IKT i RKV-prosjektet, samt løpende aktiviteter i DIO.

Programstyret vedtok i juni 2023 at det skulle settes i gang et prosjekt for IKT i det nye regjeringskvartalet som en del av programmet. En grunnleggende forutsetning som ble satt for å flytte inn i nytt regjeringskvartal, var at grunnleggende teknisk infrastruktur mv. var på plass, og oppgavene knyttet til planlegging og etablering av datasentre og nettverk i nytt regjeringskvartal måtte løses. For programmet var det behov for å sikre samordning mellom nytt regjeringskvartal og nytt teknisk mål bilde for programmet.⁶⁵ Igangsetting av prosjektet IKT i RKV gjorde at innflytting i nytt regjeringskvartal ikke lenger var avhengig av at ny felles plattform var på plass innen 2026.⁶⁶

9.4 Arbeidet med å sikre riktig kompetanse

Programmet slo ved oppstarten fast at det ville ha behov for å rekruttere ressurser både internt og eksternt. Interne ressurser skulle i hovedsak rekrutteres fra de virksomhetene som ble berørt av programmet, da det ble vurdert som en fordel å ha innsikt i de miljøene som ville bli påvirket av programmets leveranser. Dette skulle i tillegg bidra til å skape en bedre forankring.⁶⁷ De avgivende virksomhetene var, som omtalt i punkt 9.2.3, representert på ledernivå i programstyret, og hadde blant annet ansvar for å skaffe faglig personell fra egen virksomhet.

9.4.1 Programmet har ikke nådd egne målsettinger om bruk av interne ressurser

Programmet hadde innledningsvis mål om å bemanne med 50 prosent interne ressurser. Dette viste seg vanskelig å oppnå, og målet ble senere endret til 40 prosent interne og 60 prosent eksterne konsulenter.⁶⁸

De tidligere programeierne viser til at de innledningsvis ønsket å ha med en høy andel interne ressurser i arbeidet med en felles IKT-løsning for å sikre at de som jobbet i virksomhetene, og som skulle drifte løsningen, var involvert. Det var videre et ønske å ta i bruk den kompetansen man allerede hadde, i stedet for mer kostbare eksterne konsulenter.

Programmets fordeling av interne ressurser og eksterne konsulenter er framstilt i tabell 3.

⁶⁵ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2023). *Programstyremøte 30.06.23, Møtereferat*.

⁶⁶ Intervju med fungerende programleder og prosjektleder for prosjekt ny løsning.

⁶⁷ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2021). *Programstrategi*.

⁶⁸ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2024). *Programstrategi*.

Tabell 3 Ressurser i Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet, årsverk

| Type ressurs | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026** |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Antall årsverk interne ressurser* | 3 | 6 | 9 | 12 | 7 | 8 |
| Antall årsverk eksterne konsulenter | 6 | 17 | 25 | 31 | 34 | 62 |
| Andel interne | 33 % | 26 % | 26 % | 28 % | 17 % | 12 % |

* Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet opplyser at DIO i 2025 og 2026 har etablert ulike fora som kan gi økt bruk av intern kompetanse i utviklingsarbeidet med ny løsning. Departementet har imidlertid ikke tallfestet dette og dette er derfor ikke inkludert i tabell 1.

** Periode 1.januar 2026–31. januar 2026.

Kilde: Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet.

Tabell 3 viser at andelen eksterne konsulenter har økt underveis i programmet. Fra andre halvår i 2025 har programmet gått inn en ny fase, med et etablerings- og transisjonsprosjekt for den nye løsningen. DIO har inngått kontrakter med eksterne leverandører for disse delprosjektene, noe som ifølge DIO forklarer økningen. DIO opplyser samtidig at de gjennom delprosjektet for mottak og operasjonsmodell har sikret at egne ressurser er tilstrekkelig involvert i arbeidet. Dette omtales nærmere i punkt 13.3.2.

9.4.2 utfordringer ved bruk av interne ressurser har vært sammensatt

Involvering av – og mangel på – ressurser for å delta i aktiviteter i programmet har vært diskutert i flere programstyremøter.⁶⁹ Ifølge de tidligere programeierne gjorde de mange forsøk på å mobilisere mer interne ressurser, blant annet forespørsler til alle departementsrådene og ekspedisjonssjefene for administrasjonsavdelingene i alle departementene, annonsering på departementenes intranett, egne oppslag på departementenes egne intranettsider. utfordringer med rekruttering ble i 2022 løftet til daværende departementsråd i Kommunal- og moderniseringsdepartementet, som oppfordret de berørte departementsrådene til å stille med ressurser inn i programmet. Dette førte imidlertid ikke fram. I programmets planer var det lagt opp til en kompensasjonsordning, slik at økonomihensyn ikke skulle påvirke vurderingen om å avgi ressurser.⁷⁰ Forsvarsdepartementet og Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet mener det var viktig å ha et mål om å bruke interne ressurser, og peker på at det har vært et mål at staten samlet sett skal redusere konsulentbruken.

De tidligere programeierne viser til at årsakene til at det er lite bruk av interne ressurser, er sammensatt, og oppgir at det har vært begrensninger knyttet til tilgang på riktig utviklingskompetanse i departementsfellesskapet. Det har gitt behov for eksterne

⁶⁹ Se for eksempel Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2024). Programstyremøte 22.11.24, Sak 4A Programmets status.

⁷⁰ Intervju med prosjektleder for prosjekt organisering og ansvar.

konsulenter, og programeierne mener å ikke innhente ekstern spisskompetanse ville medført en risiko.

Arbeidet med det tekniske målbildet

De tidligere programeierne viser til at programmet startet opp i 2020, samtidig med at det kom en pandemi som førte til mer bruk av hjemmekontor og utrulling av digitale løsninger. Flere av de eksisterende IKT-miljøene hadde allerede lav kapasitet og ble satt under ekstra press. Det gjorde det vanskeligere å rekruttere inn til programmet.

I 2023 var pandemien over, og man hadde i programmet gått over til et teknisk målbilde som gikk ut på å videreutvikle Depnet/U. Kort tid etter dette skjedde dataangrepet. Dette krevde mye ressurser fra DSS, og mulighetene for å innhente IKT-ressurser derfra var derfor begrenset. Programeierne viser til at DSS var en driftsorganisasjon som hadde sin hovedkompetanse på systemdrift, ikke systemutvikling. Programeierne kom derfor fram til at de trengte eksterne konsulenter.

Programeierne viser til at det var en vurdering om hvor langt de kunne bruke intern kompetanse. Innledningsvis da programmet jobbet etter et målbilde basert på gamle løsninger og gjenbruk, var det viktig med interne ressurser. Etter hvert som man gikk over til et nytt teknisk målbilde, ble dette mindre viktig. Bruk av interne ressurser kunne da virke mot sin hensikt. Eiernes opplevelse var at interne ressurser var bundet av egne løsninger og ikke hadde nødvendig kompetanse på IKT-utvikling. I tillegg hadde den geopolitiske situasjonen endret seg, og det var et enda sterkere press på IKT-kompetanse i virksomhetene.

Utenriksdepartementet opplyser at de bidro med to personer med god kompetanse, men vedgår samtidig at det ikke var mulig å avgi like mange ressurser som det var lagt opp til. Årsaken var sammensatt. Departementet sto i en omstilling. Det var også usikkerhet forbundet med at IKT-miljøet skulle flyttes til DIO. Det gjorde det vanskelig å rekruttere. Samtidig måtte departementet ha nok personell til å drifte egen plattform i en overgangsperiode. I en slik situasjon ble det viktig å verne om eget miljø for å opprettholde en kritisk bemanning og sikker drift. Justis- og beredskapsdepartementet viser til tilsvarende utfordringer.

Arbeidet med programmet og OA-prosjektet

Når det gjelder arbeidet med det organisatoriske målbildet og opprettelsen av DIO, mener programeierne det var mindre behov for eksterne konsulenter. Mye av arbeidet handlet om praktiske oppgaver i forbindelse med etableringen av et nytt forvaltningsorgan, og her kunne man i større grad bruke departementsansatte. Det ble rekruttert en prosjektleder fra departementsfellesskapet, mens delprosjektlederne ble rekruttert eksternt etter at intern rekruttering ikke førte fram. De tidligere programeierne peker samtidig på at programmetodikken også ga behov for å hente inn ekstern kompetanse i prosjektet.

Fungerende programleder oppgir at det var en forventning om å i større grad kunne bruke interne ressurser fra departementene, enn det som ble tilfellet i dette arbeidet. Hun oppgir at det ble gjennomført flere prosesser i 2021 og 2022, hvor flere prosjektroller ble definert og forsøkt rekruttert internt fra de berørte virksomhetene, men vedgår at programmet ikke lyktes godt nok. Programmet hadde heller ikke noen form for instruksjonsmyndighet. Programmet måtte også her bruke eksterne konsulenter i et større omfang enn ønsket og planlagt. Hovedårsaken var mangel på ressurser fra departementene.

10 Arbeidet med ny felles IKT-løsning

Prosjekt ny løsning har tre resultatmål. De er i prioritert rekkefølge omfang/kvalitet, tid og kostnad.⁷¹ Den nye løsningen skal bidra til å innfri programmets overordnede mål og effektmål. I tillegg ønsker man å oppnå stordriftsfordeler med en felles applikasjonsportefølje med konsolidering, samt felles klienter, infrastruktur og tjenestestyling. DIO skal være mottakerorganisasjon for den nye løsningen og ansvarlig for drift og forvaltning av denne.

Prosjekt ny løsning skal etablere en ny felles IKT-plattform som skal erstatte de ugraderte plattformene som departementsfellesskapet bruker i dag. De eksisterende plattformene vil leve side om side med den nye løsningen i en transisjonsperiode. Denne sameksistensen skal bidra til minimalt med nedetid og en god brukeropplevelse i transisjonen. På samme tid skjer det vesentlige endringer i grunnleggende infrastruktur og konfigurasjon gjennom prosjektet.⁷²

DIO rapporterer i starten av 2026 at det er risiko for manglende samordning mellom programaktivitetene og linjens oppdragsansvar, noe som kan føre til uheldige prioriteringskonflikter og uklarheter i gjennomføring.⁷³

10.1 Den nye løsningen skal sikre differensierte sikkerhetsnivåer og standardisering

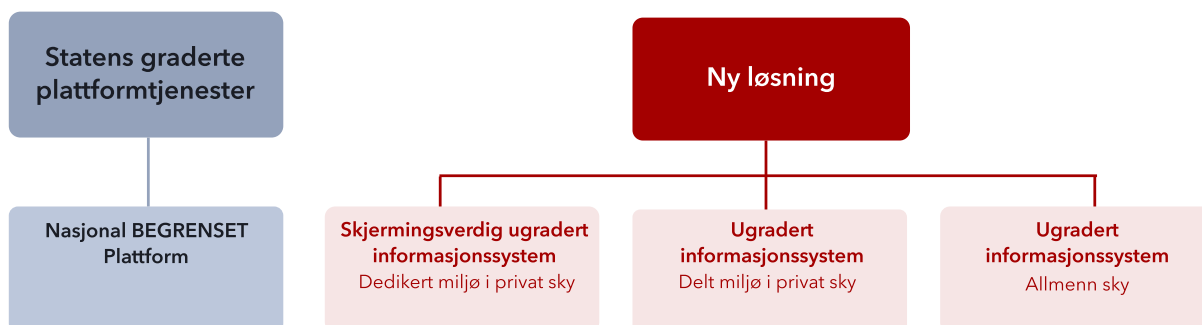
Den nye løsningen er en hybrid løsning med en ny felles driftsplattform med tre ulike kjøremiljøer: skjermingsverdig ugradert, ugradert og allmenn sky. I tillegg skal lavgradert plattform kjøpes som tjeneste fra Statens graderte plattformtjenester (SGP), som er en etat under Forsvarsdepartementet. DIO skal være førstelinje for Nasjonal BEGRENSET plattform (NBP) for hele departementsfellesskapet. Det tekniske målbildet er illustrert i figur 7:

⁷¹ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2024). *Prosjektplan Ny løsning*.

⁷² Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2024). *Prosjektplan Ny løsning*.

⁷³ Departementenes digitaliseringsorganisasjon (2026). *Risikovurdering av tildelingsbrev for 2026*.

Figur 7 Ny løsning og Statens graderte plattformtjenester



Kilde: Riksrevisjonen.

Det er ifølge programmet første gang det bygges et kjøremiljø for skjermingsverdig ugradert i Norge. Dette miljøet er utpekt som skjermingsverdig infrastruktur, og skal ivareta informasjonssystemer og informasjon som er beskyttelsesverdig av hensyn til tilgjengelighet eller integritet, men som ikke er gradert etter sikkerhetsloven og som må beskyttes av hensyn til konfidensialitet.

10.2 Faser og leveranser i prosjekt ny løsning

Det er inngått to kontrakter med eksterne leverandører for etablering av den nye løsningen, henholdsvis kontrakter for «Etablering og tjenesteutsetting av drift av sentral infrastruktur» (område 1) og for «Støtte til transisjonsprosjektet» (område 2). Område 1 gjelder etablering av infrastruktur og plattform for behandling av skjermingsverdig ugradert og ugradert informasjon i en «privat sky», og drift av disse, jf. figur 7. Område 2 gjelder støtte til migrering og overgang fra nåværende plattformer til den nye løsningen.⁷⁴ Tjenesteutsettingen og leverandørstyringen er nærmere beskrevet i henholdsvis punkt 10.3 og 13.5.1.

Det er i tillegg inngått en rammeavtale om kjøp av allmenne skytjenester i form av skytjenesteinfrastruktur og -plattform fra flere skyprodusenter. Kontraktspartneren vil i hovedsak være en lisensleverandør for skyprodusentene, slik at implementeringen av allmenne skytjenester vil gjennomføres av leverandøren for område 2.

Anskaffelsen av leverandører for den nye løsningen ble gjort gjennom konkurransepreget dialog etter forskrift om forsvars- og sikkerhetsanskaffelser. Formålet med konkurransepreget dialog var å gi større fleksibilitet til å tilpasse både behov og løsningsalternativer underveis i anskaffelsen.

Prosjekt ny løsning er oppdelt i tre faser. Tidsplan for disse er illustrert i figur 8.

⁷⁴ Program Felles IKT-tjenester for departementsfelleskapet (2025). 10.10.2025 Orientering til Riksrevisjonen.

Figur 8 Faser og tidsplan i prosjekt ny løsning



Kilde: Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet.

10.2.1 Plan- og anskaffelsesfase

Arbeidet med plan- og anskaffelsesfasen startet opp februar 2024 og skulle etter planen være ferdigstilt til april 2025 for de to kontraktene for etablering av den nye løsningen. Kontraktene ble signert juni 2025. Forsinkelsen skyldtes i hovedsak større behov for å sikre kvalitet og avklaringer om usikkerheter og utfordringer i dialogfasen for kontrakten for «Etablering og tjenesteutsetting av drift av sentral infrastruktur».⁷⁵

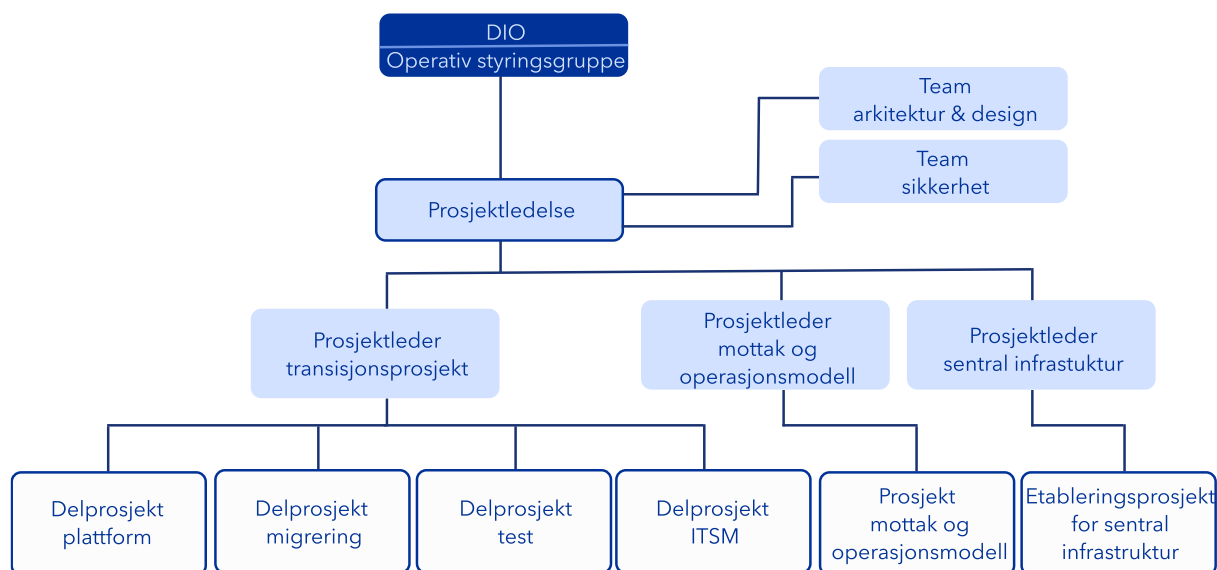
10.2.2 Gjennomføringsfase

Gjennomføringsfasen for prosjektet er kalt transisjonsprosjektet og består av plattformetableringsfasen og transisjons- og migreringsfasen. Etableringen av ny infrastruktur og ny basisplattform er et eget delprosjekt i transisjonsprosjektet, kalt etableringsprosjektet. Dette skal sikre at leverandøren for område 1 bygger tjenestene i henhold til de kravene som er avtalt, og at styringsmodell for oppfølging av avtalen operasjonaliseres. Plattformetableringsfasen pågår fra september 2025. Fasen inkluderte en oppstart av planlegging av de første leveransene. Etableringsfasen inneholder blant annet etablering av infrastruktur og ny basisplattform, ansvarsavklaringer og prosesser for tjenestestyling mellom DIO og leverandør, og sikkerhetsgodkjenningsprosess. En fase kan inneholde flere leveranser både fra etableringsprosjektet og transisjonsprosjektet. Samtidig som etableringsprosjektet pågår, er det forberedende leveranser for transisjons- og migreringsfasen fra transisjonsprosjektet.⁷⁶ Organiseringen av gjennomføringsfasen er illustrert i figur 9.

⁷⁵ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2025). Programstyremøte 05.09.25, Sak 4D Vedlegg 1 Faseavslutningsrapport - Ny løsning - plan og anskaffelsesfase v1.0.

⁷⁶ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2026). Faseplan for plattformetablering.

Figur 9 Organisering av prosjekt ny løsning i gjennomføringsfasen



Kilde: Riksrevisjonen.

I henhold til milepæler for prosjekt ny løsning tas det i revidert styringsdokumentasjon sikte på faseovergang, hvor avslutning av plattformetableringsfasen og faseplan for transisjons- og migreringsfasen godkjennes, i slutten av oktober 2026.⁷⁷

Oppstart av migrering av applikasjoner, tjenester, data og brukere skjer etter faseovergangen. Migreringen vil skje i flere omganger, ut fra ulike vurderinger og risikobaserte tilnærminger. En overordnet føring er at utfasing av Depnet/U har høyest prioritet. Denne er derfor først ut i migreringsarbeidet.⁷⁸ Arbeidet inkluderer innføring av brukere og avslutning og sanering av gamle plattformer. I denne fasen skal den nye løsningen forvaltes parallelt med gamle plattformer.

Det er etablert flere delprosjekter og team for gjennomføringsfasen, og det har vært justeringer av organiseringen etter at plan- og anskaffelsesfasen ble ferdigstilt. Sentrale team for arkitektur og design og team for sikkerhet er tenkt å bestå gjennom hele prosjektet.

Delprosjektet for mottak og operasjonsmodell er ifølge direktør for DIO og fungerende programleder viktig for å bidra til en vellykket forankring og overføring av oppgaver til DIO. En forutsetning for en vellykket overføring er at sentrale funksjoner fra DIOs linjeorganisasjon har deltatt nok i prosjektet. Disponeringer av DIO-ressurser i arbeidet med den nye løsningen er nærmere omtalt i punkt 13.3.2.

10.2.3 Det har oppstått forsinkelser i prosjektet

Leveranseplanleggingen ble gjennomført sommeren 2025. Den avdekket ikke behov for endringer i tid, omfang/kvalitet eller kostnad. Samtidig var begge gjennomføringsfasene planlagt med det programmet beskrev som en offensiv tidslinje. Planleggingen som ble

⁷⁷ Program Felles IKT-tjenester for departementsfelleskapet (2026). *Faseplan for plattformetablering*.

⁷⁸ Program Felles IKT-tjenester for departementsfelleskapet (2025). *Programstyremøte 24.10.25, Sak 4C3 Migreringsstrategi*.

gjennomført sammen med leverandører, bekreftet at det var en vesentlig risiko for forsinkelser.⁷⁹ I faseplanen for plattformetablering fra 2025 presiseres det at gjennomføringsfasen av prosjekt ny løsning, transisjonsprosjektet, er prioriteringen tid, kvalitet og kostnad, i den rekkefølgen. Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet hadde stilt som en absolutt forventning at Depnet/U skal være utfaset innen 2026, og at brukere fra Justis- og beredskapsdepartementet, Utenriksdepartementet samt utenriksstasjonene, Forsvarsdepartementet, Statsministerens kontor og 22.juli-senteret skal være migrert, og gamle plattformer sanert, innen 2027.⁸⁰

Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet oppgir at av prosjekt ny løsnings resultatmål, er det omfang og kvalitet som prioriteres høyest, etterfulgt av tid og kostnad. Departementet ønsker ikke å avvike fra dette. Det oppgir samtidig at de styrer for at den nye løsningen skal være på plass så raskt som mulig. Det viser til at rammene for programmet er innen 2027. De absolutte forventningene som er nevnt ovenfor, gjelder fremdeles, men kompleksiteten for løsningen er blitt større, og dette påvirker også departementets forventninger.

I programstyremøtene i september og oktober 2025 ble det rapportert at prosjektet styrte mot å oppnå de viktigste milepælene i henhold til planen. Dette inkluderte første hovedmilepæl 24. november, da basisplattformen skulle være klar for akseptansetest.⁸¹ På programstyremøtet 21. november ble det muntlig orientert at løsningen ikke var ferdigstilt for start av akseptansetest. Ifølge prosjektlederen for prosjekt ny løsning rapporterte leverandøren om forsinkelsen først noen dager før planlagt leveranse og oppstart av akseptansetest.

På dette tidspunktet antok programmet at akseptansetest ikke kunne startes før på nyåret i 2026.⁸² På programstyremøtet 19. desember ble det rapportert om at foreløpige følgekonsekvenser var at migrering av applikasjoner, data og brukere tidligst ville kunne påbegynnes 1. juni 2026. Dette var opprinnelig planlagt å starte 10. april.⁸³ Programmet understreket at det måtte arbeides videre med å etablere et grunnlag for forståelsen av problemene og konsekvensene, samt re-planlegging, og at det ville gjennomføres ekstraordinære kontraktsmøter med leverandøren. Den 20. januar ble akseptansetesten startet opp.

I programstyremøtet 27. februar ble det pekt på tre konsekvenser av forsinkelsene:⁸⁴

- Basisplattform er forsinket ca. 3 måneder med forventet første drift ultimo mars/primus april. Per mars 2026 pågår akseptansetesten enda.

⁷⁹ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2025). *Programstyremøte 05.09.2025, Sak 04A1: Samlet status Program.*

⁸⁰ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2025). *Faseplan for plattformetablering.*

⁸¹ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2025). *Programstyremøte 26.09.2025, Sak 04A1: Samlet status Program.*

⁸² Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2025). *Programstyremøte 21.11.25, Møte nr. 10 Møtereferat v0.9.*

⁸³ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2025). *Programstyremøte 19.12.2025, Sak 04A: Samlet status Program.*

⁸⁴ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2026). *Programstyremøte 27.02.26, Sak 04A: Samlet status Program og prosjekt Ny løsning.*

- Oppstart migrering er forsinket ca. 5 måneder, med forventet oppstart primo november. Forsinkelsen av basisplattformen har hindret og medført redusert effektivitet i utvikling av øvrige plattformkomponenter knyttet til leverandøren på område 2.
- Slutt målet om full migrering av tjenester, brukere og data innen utgangen av 2027 opprettholdes, men noen oppgaver knyttet til sanering og beredskap kan gå over i 2028.

I tillegg til forsinket basisplattform har det oppstått forsinkelser fordi arbeidet har fått noe større omfang og blitt mindre parallelt enn tidligere forutsatt. Kompleksiteten i arbeidet med å opprettholde forsvarlig sikkerhet i utviklingsløpet har økt, noe som gjør prosessen lengre, og bidrar til forsinkelsene.⁸⁵

Det kan ifølge prosjektlederen for ny løsning være muligheter for å spare inn noe tid i migreringsfasen, men dette er usikkert. Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet viser til at det på bakgrunn av forsinkelsene, og etter anbefaling fra den eksterne kvalitetssikreren ved kontrollpunkt 3, vil bli utarbeidet en kuttliste. Det er ifølge departementet antakelig ikke et stort handlingsrom, men det er viktig å vurdere kuttmuligheter.

For øvrig inneholder kontrakten med plattformleverandøren bestemmelser om dagbøter ved ulike forsinkelser.⁸⁶ Oppstart av akseptansetest 24. november 2025 var en dagbotbelagt milepæl, og leverandøren har fått dagbøter siden.⁸⁷ At basisplattform er forsinket, har også medført følgeforsinkelser for etablering av nytt tjenestestyringsverktøy og tilhørende prosesser for drift og forvaltning i DIO. Disse prosessene er nærmere omtalt i punkt 13.5.

10.3 Tjenesteutsetting som viktig premiss for videre organisasjons- og kompetanseutvikling for DIO

I programmets sourcingstrategi fra 2024 anbefaler programmet at etablering og drift av sentral infrastruktur (inkl. plattform) tjenesteutsettes til en ekstern leverandør.⁸⁸

- 🗨 En **sourcingstrategi** beskriver hvilke tjenester som bør leveres internt, og hvilke som kan kjøpes og leveres av andre gjennom tjenesteutsetting, basert på strategisk betydning, risiko og kompetanse. En god sourcingstrategi fokuserer på å bygge langsiktige, tillitsfulle relasjoner med leverandørene, ikke bare en transaksjonsbasert relasjon. Den krever nøye planlegging og gjennomføring.

⁸⁵ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2026). *Programstyremøte 27.03.26, Sak 4A Programmets status.*

⁸⁶ Departementenes digitaliseringsorganisasjon og Sopra Steria (2025, 30. juni). *Kontrakt for etablering og tjenesteutsetting av sentral infrastruktur- og plattformdrift. Generelle kontraktsbestemmelser.*

⁸⁷ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2026). *Programstyremøte 30.01.26, Sak 04A: Samlet status Program.*

⁸⁸ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2024). *Programstyremøte 26.04.24, Sak 5B Sourcingstrategi for etablering og forvaltning av Ny løsning.*

Dette er i hovedsak begrunnet med at tjenesteutsetting sikrer DIO tilgang til funksjonalitet, teknologi og kompetanse markedet tilbyr, og kan konsentrere sine ressurser inn mot å understøtte digitaliseringsbehovene i departementene gjennom rollen som strategisk digitaliseringspartner.

Programmet baserte vurderingene ut fra kriterier om:

- krav til sikkerhet
- DIOs strategiske retning
- eksisterende markedstilbud og trender
- økonomiske konsekvenser
- DIOs organisasjon og kompetanseprofil

Før strategien ble utarbeidet, gjennomførte programmet markedsdialog med flere IKT-leverandører, og hadde samtaler med internasjonale analytikere for å sikre at strategien var tilpasset dagens markedstilbud og trender framover. Det ble også gjennomført arbeidsmøter med ledere i eksisterende IKT-organisasjoner, samt direktør for DIO.

Ifølge programmet viste markedsdialogen at det finnes tjenestetilbud i markedet som kan tilfredsstille krav til skjermingsverdige ugraderte plattformer med de kravene løsningen stiller til nasjonal kontroll og dedikert infrastruktur («privat sky»)⁸⁹ Tjenestene for skjermingsverdig ugradert og ugradert vil kunne leveres av samme driftspartner.⁹⁰

Samtidig understreker sourcingstrategien at dette stiller krav til avtaleforhold og prosesser for kontroll over ressurser i en krisesituasjon samt kontinuerlig oppfølging av juridiske, interne eller kontraktmessige krav mot driftspartner.⁹¹ Det framgår i Meld. St. 9 (2022–2023) *Nasjonal kontroll og digital motstandskraft for å ivareta nasjonal sikkerhet* at økt tjenesteutsetting krever bedre oppfølging av leverandører, herunder at virksomheter har god nok bestillerkompetanse og gjør tilstrekkelige sikkerhetsfaglige vurderinger. Se nærmere omtale av leverandørstyring i punkt 13.5.1.

I en programstyresak fra februar 2025 uttrykte programmet at markedsdialogen hadde bekreftet at den valgte hybridarkitekturen ga et godt og fleksibelt grunnlag for den ønskede kombinasjonen av sikkerhet og funksjonalitet, og at de ulike leverandørene i dialogen hadde gitt positive tilbakemeldinger på programmets designvalg.⁹²

DIO jobber med å etablere en egen sourcingstrategi. Dette er nærmere omtalt i punkt 13.5.1.

⁸⁹ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2024). *Programstyremøte 22.03.24, Oppsummering markedsdialog V1.0.*

⁹⁰ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2024). *Prosjektplan Ny løsning.*

⁹¹ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2024). *Programstyremøte 26.04.24, Sak 5B Sourcingstrategi for etablering og forvaltning av Ny løsning.*

⁹² Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2025). *Programstyremøte 28.02.25, Sak 4F Ny løsning. Arbeidet med slutføring av kravspesifikasjon og design.*

11 Arbeidet med etableringen av DIO

Prosjekt organisering og ansvar (OA-prosjektet) skulle ivareta ansvaret for å etablere en felles, kompetent og responsiv IKT-virksomhet for departementsfellesskapet. Prosjektet skulle bygge opp under programmets overordnede mål og bidra til oppfyllelse av de tre effektmålene, jf. punkt 9.1. Prosjektet hadde prioritert resultatmålene til omfang/kvalitet, kostnad og til slutt tid.⁹³

I prosjektets første fase arbeidet man med planlegging av etableringen av etaten, mens gjennomføringsfasen foregikk i to steg og innebar detaljering og operasjonalisering. Den formelle etableringen ble gjennomført ved at Departementenes digitaliseringsorganisasjon (DIO) ble opprettet.⁹⁴ DIO besto ved oppstart i hovedsak av ressurser, personer og ansvar overført fra IKT-enhetene i DSS, Justis- og beredskapsdepartementet og Utenriksdepartementet (de avgivende virksomhetene). DIO måtte etablere egne administrative støttefunksjoner.

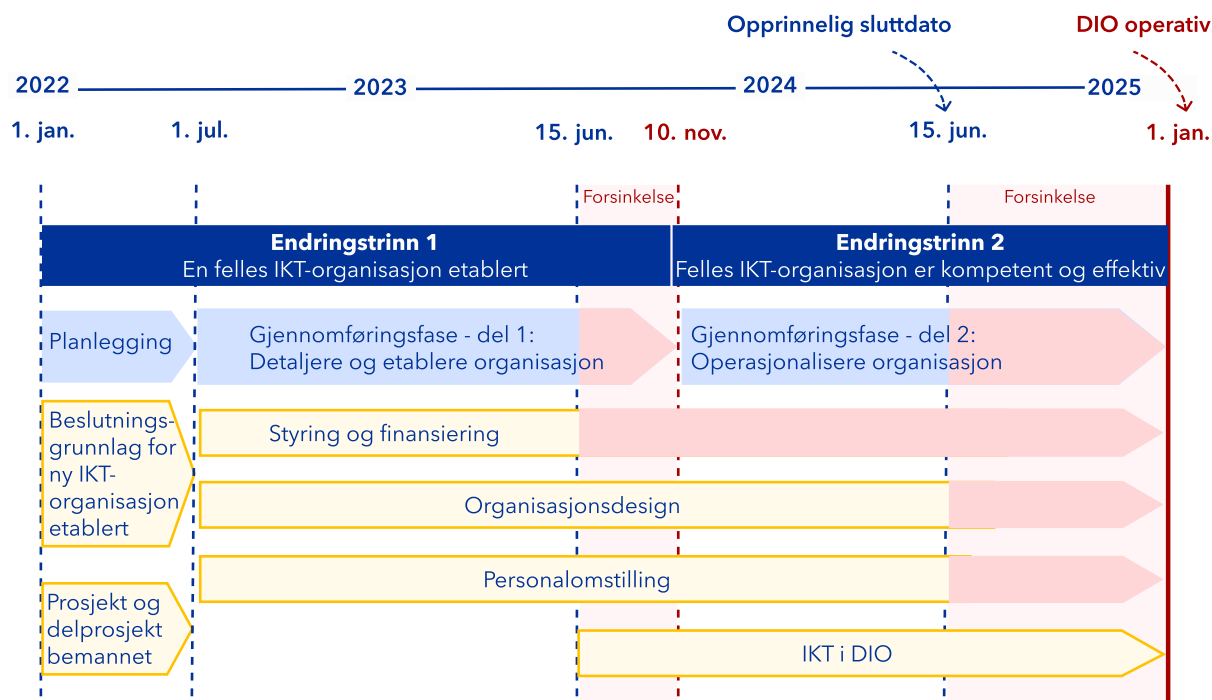
Undersøkelsen viser at prosjektet ble forsinket, og ikke klarte å levere avtalt omfang/kvalitet. Prosjektet skulle opprinnelig ferdigstilles i midten av juni 2024. Endringer og forsinkelser underveis medførte revisjoner av planen med ny sluttdato 31. desember 2024, jf. figur 10. Ved prosjektets avslutning gjensto flere produktleveranser. Disse måtte overføres til DIO gjennom en egen implementeringsplan. Direktøren for DIO opplyser at summen av restaktivitetene fra OA-prosjektet har gjort at DIO har brukt mye tid på andre oppgaver enn det som det var planlagt og prioritert at de skulle gjøre fra oppstarten i 2025.

De tidligere programeierne mener at programmet nådde de viktigste resultatmålene for OA-prosjektet, selv om det var enkelte leveranser som ikke ble ferdigstilt fullt ut. Programeierne viser til at det viktigste er hvordan prosjektet bidro til programmets helhetlige måloppnåelse, og mener derfor at avveiningene av risikoer opp mot programmet var riktig. OA-prosjektet hadde et bredt spekter av leveranser. At det gjensto flere leveranser som måtte videreføres i en egen implementeringsplan, mener programeierne isolert sett ikke var kritisk. Programeierne var kjent med at direktøren ønsket flere aktiviteter ferdigstilt til oppstarten, men mener at DIO på grunnleggende nivå var i stand til å levere til tross for at det var aktiviteter som ikke var i mål til oppstarten 1. januar 2025. At oppstarten ble utsatt et halvt år, mener programeierne også innebar flere fordeler, og viser til at de allerede i 2023 så at det ville være fornuftig å etablere DIO ved årsskiftet.

⁹³ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2022). *Prosjektplan Organisering og ansvar*.

⁹⁴ DIO ble registrert i Enhetsregisteret 31. januar 2024, men formell oppstart av etaten var 1. januar 2025.

Figur 10 Faser og tidsplan for arbeidet med opprettelsen av DIO



Kilde: Riksrevisjonen.

11.1 Rekruttering til OA-prosjektet var krevende

OA-prosjektet besto av først tre og etter hvert fire delprosjekter:

- styring og finansiering
- organisasjonsdesign
- personalomstilling
- IKT i DIO (kom til senere)

Ifølge prosjektlederen var rett kompetanse en kritisk suksessfaktor for OA-prosjektet. Rett kompetanse måtte avgis fra de avgivende virksomhetene og suppleres med ekstern spisskompetanse.⁹⁵ Det ble vurdert at interne ressurser var viktige for å sikre nok innsikt i behov, prosesser og rutiner i departementsfellesskapet – og for å sikre legitimitet og forankring. De tidligere programeierne gir uttrykk for den samme ambisjonen, og oppgir at mye av arbeidet handlet om praktiske oppgaver i forbindelse med etableringen av et nytt forvaltningsorgan. Til disse oppgavene kunne man bruke departementsansatte.

Målet om en jevn fordeling av ressurser fra de avgivende virksomhetene og eksterne konsulenter, var ifølge prosjektlederen ikke gjennomførbart. Prosjektet brukte mye tid på å forsøke intern rekruttering. Dette medførte forsinkelser for programmet.

Etter at intern rekruttering ikke førte fram, fikk prosjektet oppgitt kontaktpersoner i de avgivende virksomhetene. Disse hadde ansvar overfor sitt departement eller etat og var ikke ressurser programmet disponerte. Det gjorde virksomhetene involvert i programmet. Samtidig ivaretok det i mindre grad programmets interesser, ifølge prosjektlederen.

⁹⁵ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2022). *Prosjektplan Organisering og ansvar*.

Prosjektkjernen, inkludert delprosjektlederne, ble besatt av eksterne konsulenter. Prosjektlederen uttrykker i ettertid at man burde vurdert andre løsninger tidligere for å sikre tilstrekkelig kompetanse fra departementsfellesskapet tilknyttet programmet.

11.2 Involvering av påtroppende DIO-ledere var basert på frivillighet og velvillighet fra de avgivende virksomheter

Det var opprinnelig planlagt at DIO skulle etableres tidligere, der innplasserte ressurser selv skulle gjøre hovedoppgavene med å operasjonalisere virksomheten.⁹⁶

Direktør for DIO startet 1. mars 2024.⁹⁷ Etter dette skulle avdelingsledere innplasseres eller rekrutteres, og det samme skulle nødvendige nøkkelroller og administrative ressurser (eksempelvis HR og økonomi) som kunne bistå i etableringen av resten av organisasjonen.⁹⁸

I et notat datert 5. mars 2024 om arbeids- og ansvarsdeling mellom direktøren, programlederen og programmet framgår det at direktøren i løpet av første halvår 2024 vil ha identifisert DIOs ledergruppe. Denne gruppen ville spille en vesentlig rolle med å forberede oppstart, mottakelse og drift av DIO. Programmet skulle støtte direktøren og ledergruppen.⁹⁹

OA-prosjektet vurderte det slik at DIO hadde behov for ledere og medarbeidere som skulle innplasseres i kritiske roller. Ettersom det ikke var avklart hvordan innplasserte medarbeidere som allerede var i arbeidsforhold i avgivende virksomheter, kunne frigjøres, ble det utarbeidet et notat til programleder og direktør for DIO i mai 2024. I notatet ble det anslått at det var behov for seks avdelingslederstillinger, tre seksjonslederstillinger innenfor sikkerhet og virksomhetsstyring, samt kritisk kompetanse innenfor sikkerhet, styring og økonomi. Halvparten av disse ville bli besatt ved innplassering og kunne derfor potensielt være tidlig tilgjengelig for DIO i etableringsfasen.¹⁰⁰

I notatet ble det lagt fram tre alternativer:

- et nullalternativ hvor merarbeidene ble i nåværende stillinger
- et alternativ hvor medarbeiderne gjøres tilgjengelig for DIO i en liten andel av stillingen sin (20-50 prosent)
- et alternativ hvor medarbeiderne frikjøpes 100 prosent

OA-prosjektet anbefalte at det ble gjort individuelle vurderinger av behovet per rolle. Eventuell kostnad for frikjøp ble anslått til 1 900 kr/time dersom stillingen måtte erstattes

⁹⁶ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet. *Emneregister. Emnesak 19-12-24.*

⁹⁷ Ansettelsesprosessen ble gjennomført under ledelse av KDD med bistand fra DSS. Direktøren jobbet i parallell med program for felles IKT i 2024, og hadde fra 1. januar 2025 resultatansvar for DIO.

⁹⁸ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2023). *Programstyremøte 17.03.23, Sak 5A Gjennomføringsstrategi for personalomstilling.*

⁹⁹ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2024). *Rolledeling.*

¹⁰⁰ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2024). *Notat til ledelsen om tilgang på kritisk personell for DIO før 01.01.25.*

ved konsulent, og 900 kr/time dersom stillingen ble besatt internt.¹⁰¹ Direktør for DIO opplyser at han selv ønsket å involvere kommende ledere mest mulig og anså dette som et kriterium for en vellykket etablering.

Programlederen avsto forespørselen, med den begrunnelse at dette lå utenfor programmets omfang. Programlederen satte også spørsmålstegn ved prisen for frikjøp. Direktør for DIO opplyser at basert på programlederens svar ble ikke saken fulgt opp videre i programmet. Direktør for DIO la i det videre arbeidet til grunn at hvis påtroppende DIO-ledere fra avgivende virksomheter skulle bli involvert, måtte det skje på bakgrunn av frivillighet og velvillighet fra de avgivende virksomhetene.

Beslutningen ble ifølge de tidligere programeierne ikke formelt hevet til dem, men de ble konsultert. Programeierne hadde forståelse for DIOs perspektiv, men viser til at det var krevende diskusjoner om risiko. I avveiningen om hvor man skulle ta risiko, mente de at det innebar mindre risiko at DIO brukte lengre tid på å etablere og operasjonalisere seg, enn å ta ut ressurser fra dem som driftet og leverte IKT-tjenester i de avgivende virksomhetene. Flere av de eksisterende IKT-miljøene sto allerede i krevende ressursituasjoner. Å opprettholde ordinær drift er et grunnleggende premiss i programmets aktiviteter.

Ifølge programeierne ble innplasserte ledere i DIO i noen grad frigjort for å planlegge etableringen av DIO. Fra juni 2024 etablerte direktør for DIO møteserier og dagsseminar for kommende DIO-ledere. Programmet og de avgivende virksomhetene sto for finansering. Direktøren disponerte ikke egne midler til denne typen aktiviteter.

Formålet med involveringen var å sikre at kommende DIO-ledelse ble satt i stand til å lede etableringen, forberede organisasjonen og støtte direktøren i etableringsfasen. Direktøren for DIO orienterte muntlig om dette i programstyret ved flere anledninger. I programstyremøtet i september 2024 orienterte direktøren om at kritiske aktiviteter fremdeles gjensto, og understreket at det var særlig viktig å involvere framtidige DIO-ledere.¹⁰² Referatet omtalte en bekymring for mengden arbeid som gjensto med å få DIO på plass, og belastningen dette ga på avgivende virksomheter. Programmet var bekymret for involveringen av de avgivende virksomhetene.

Sluttrapporten for OA-prosjektet viser til at manglende fristilling av innplasserte ledere i DIO gjorde det krevende å prioritere og gjennomføre nyrekruttering til DIO.¹⁰³

¹⁰¹ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2024). *Notat til ledelsen om tilgang på kritisk personell for DIO før 01.01.25.*

¹⁰² Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2024). *Programstyremøte 24.09.24, Sak 4A Programmets status.*

¹⁰³ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2025). *Sluttrapport for prosjekt Organisering og ansvar.*

11.3 Grensesnittet mellom program, prosjekt og direktør for DIO var krevende

Etter opprettelsen av DIO var programstyret involvert i sentrale beslutninger i OA-prosjektet som et rådgivende organ. Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet var den endelige beslutningstakeren for flere av beslutningene.

Innplasseringsprosessen av ansatte fra avgivende virksomheter ble ferdigstilt i juni 2024. I løpet av høsten 2024 ble flere av beslutningene som opprinnelig var lagt til programstyret eller Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet, delegert til direktøren og hans ledergruppe.¹⁰⁴

I 2024 var direktørens rolle å ivareta DIOs interesser¹⁰⁵, i tillegg til at han var gitt en fullmakt til å gjennomføre *kritiske* oppgaver for å ferdigstille etableringen av DIO.¹⁰⁶ Direktøren opplyser at det ikke var definert hva som lå i begrepet *kritiske* oppgaver, men sier han opplevde at departementet forventet at han selv sto nærmest til å mene hva dette innebar. De tidligere programeierne opplyser at de anså det som viktig at direktøren bidro i formelle beslutninger ved opprettelsen av DIO på områder som organisasjonskart, rekruttering og omstilling. Videre skulle han holde i formelle oppgaver, som å signere for etablering i enhetsregisteret, ta beslutninger om tjenestekjøp fra DFØ samt innplasseringsvedtak. Dette var det programeierne anså som *kritiske* oppgaver.

Sluttrapportene fra både OA-prosjektet og implementeringsplanen omtaler utfordringer med at det var stilt ulike forventninger til leveransene, og at forventningene ikke var godt nok avklart, særlig mellom programmets aktiviteter og DIO.

11.3.1 Beslutningsprosessene ble mer komplekse etter at direktøren tiltrådte

OA-prosjektet opplevde at programmets interessentbilde ble ytterligere komplisert da direktøren for DIO tiltrådte og ledergruppen i DIO ble etablert. Programmets beslutningsstrukturer tok i liten grad hensyn til disse interessentene, og OA-prosjektet opplevde at det i noen tilfeller var motstridende interesser mellom programmets beslutningstakere og DIOs. Prosjektlederen for OA-prosjektet mener at han kunne hatt et tydeligere mandat, og opplevde at hans beslutninger ble overstyrt, noe som gjorde samarbeidet med programkontoret mer krevende.¹⁰⁷ Prosjektlederen for OA-prosjektet beskriver at han kom i en situasjon der han måtte forholde seg til både programlederen og direktøren for DIO, som igjen var avhengig av forankring i sin ledergruppe. Dette gjorde beslutningsprosessene mer komplekse og tidkrevende enn tidligere.¹⁰⁸

¹⁰⁴ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2024). *Programstyremøte 07.06.24, Sak 4E Kritiske OA-aktiviteter for operasjonalisering av DIO januar 2025*.

¹⁰⁵ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2024). *Rolledeling*.

¹⁰⁶ Intervju med direktør for DIO.

¹⁰⁷ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2025). *Erfaringsrapport Prosjekt Organisering og ansvar*.

¹⁰⁸ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2025). *Erfaringsrapport Prosjekt Organisering og ansvar*.

Direktøren for DIO beskriver det fra sitt ståsted som en situasjon hvor han ikke hadde noen instruksjonsrett eller fullmakter overfor programmet, og derfor måtte jobbe dialogbasert for å få gjennomslag for det han mente var viktige aktiviteter.

På spørsmål om hvordan han selv opplevde rolledelingen mellom ham og prosjektlederen for OA-prosjektet, viser direktøren til at det var diskusjoner med Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet om han burde være prosjektleder for OA-prosjektet etter at han tiltrådte. De tidligere programeierne viser i intervju til at det ikke var aktuelt ettersom det ville ha gått ut over planleggingen for å ta over DIO 1. januar 2025. Direktøren mener selv han burde hatt et tydeligere prosjekteierskap til noen av aktivitetene. Han mener det ville vært hensiktsmessig å ha fullmakt til å kunne beslutte hvilke aktiviteter som skulle gjennomføres og i hvilken rekkefølge, og opplyser at det tidlig våren 2024 viste seg at det var et gap mellom hans forventninger til hva OA-prosjektet skulle levere og OA-prosjektets leveranseplan.

11.3.2 Det ble flere endringer i prosjektets omfang i 2024

Direktør for DIO peker på at han hadde flere innspill til aktiviteter og prioriteringer for DIO som det ikke ble tatt hensyn til, eller som det ble tatt hensyn til for sent. Dette gjorde det vanskelig å sikre en vellykket etablering. Høsten 2024 ble det tydelig at OA-prosjektet ikke kom i mål med flere aktiviteter. Det ble en ny diskusjon om finansiering og gjennomføring, herunder diskusjon mellom programledelsen og direktør for DIO om hva som var forventet å være en restaktivitet og hva som man kunne forvente var en del av en ordinær linjeaktivitet i DIO.

OA-prosjektet startet opp i 2022, og fungerende programleder viser til at prosjektet var preget av at arbeidet i realiteten hadde pågått lenge før dette, og av mye endringsmotstand og -slitasje i berørte virksomheter. I 2024, året da «alt skulle på plass», oppsto det en merkbar endring i oppmerksomheten på OA-arbeidet da den påtroppende direktøren for DIO startet. Utover i 2024 ble det flere endringer i OA-prosjektets omfang. Omfangsendringene inkluderte blant annet IKT i DIO, praktiske oppgaver rundt selve flyttingen, oppgradering av lokaler og utstyr, innføring av et styringssystem for sikkerhet og ulike aktiviteter i forbindelse med operasjonaliseringen av DIO samt innføring av SRS.¹⁰⁹

En erfaring fra OA-prosjektet var at det var en større forventning fra ledelsen i DIO til hva prosjektet skulle levere, enn det som faktisk ble levert.¹¹⁰ Prosjektlederen for OA-prosjektet viser til det var opp til programlederen og direktør for DIO å gjøre avklaringer og endringer rundt omfang og leveranser.

Prosjektlederen for OA-prosjektet beskriver at det ble tydeligere spenninger i programmet utover høsten 2024, mye som følge av at prosjektet fikk nye oppgaver og omfanget ble endret. Prosjektlederen uttrykker at de mer praktiske oppgavene prosjektet

¹⁰⁹ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2025). *Sluttrapport for prosjekt Organisering og ansvar.*

¹¹⁰ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2025). *Faseavslutningsrapport - gjennomføring del 2. Prosjekt Organisering og ansvar.*

ble tillagt, gikk på bekostning av kapasiteten som var tilgjengelig for å løse de opprinnelige leveransene de var satt til å håndtere.

De tidligere programeierne viser til at programstyret i denne perioden utvidet omfanget for OA-prosjektet mer enn hva programlederen ønsket, og at noen av omfangsendringene som direktøren fikk gjennomslag for, også lå utenfor de opprinnelige rammene til programmet.

Innføring av Statlige regnskapsstandarder

En av omfangsendringene som kom høsten 2024, var innføringen av SRS. Saken kom opp i juni 2024 i forbindelse at det ble utarbeidet en liste over kritiske aktiviteter for operasjonalisering av DIO. I saken påpekte programmet at dette ikke var lagt inn i opprinnelig estimat.¹¹¹ Det ble besluttet å utrede saken videre, og i august 2024 kom det fram at Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet hadde lagt til grunn at DIO som ny virksomhet måtte gå direkte inn på SRS ved oppstart. Dette førte til at OA-prosjektet måtte utvides. I saksdokumentene framgår det at det i tillegg ville kreve betydelige bidrag fra de avgivende virksomhetene.¹¹²

- 🔍 **Statlige regnskapsstandarder (SRS)** er et sett med 11 standarder som regulerer hvordan statlige virksomheter utarbeider og presenterer sitt virksomhetsregnskap. Innen 1. januar 2027 skal alle statlige virksomheter følge disse.

Prosjektlederen for OA-prosjektet oppgir at innføringen av SRS var en komplisert oppgave ettersom det var tre virksomheter som skulle fusjonere. Det var ikke mulig å fullføre dette før oppstarten, til tross for at prosjektet fikk tilført ytterligere ressurser og midler. Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet viser til at alle deres underliggende etater allerede hadde innført SRS, og at det ville vært unaturlig for dem å opprette en etat som ikke var på SRS. Departementet oppgir at arbeidet ble utsatt som følge av manglende kapasitet i både Utenriksdepartementet, DIO og programmet. Den praktiske konsekvensen var at dette ble en restaktivitet som DIO har måttet håndtere i 2025 og 2026.

11.4 Uenigheter og tidkrevende beslutninger fikk konsekvenser for etableringen av DIO

11.4.1 Samarbeidet med de avgivende virksomhetene var utfordrende

Da programmet startet opp i 2021, mente prosjektlederen for OA-prosjektet at det var en risiko for motarbeidelse. Diskusjonene om et felles IKT-system og driftsmiljø hadde tidligere vært preget av interessemotsetninger, uenigheter om innretning og motstand i deler av departementsfellesskapet. Prosjektlederen oppgir at det overordnet var krevende å få «alle med på laget» i departementsfellesskapet. Samtidig opplevde han at det over tid

¹¹¹ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2024). *Programstyremøte 07.06.24, Møtereferat.*

¹¹² Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2024). *Programstyremøte 30.08.24, Sak 6A Innføring av SRS i DIO.*

hadde vært en modning og at det etter hvert ble større aksept for idéen om og nytten av en felles plattform.

Prosjektlederen for OA-prosjektet viser til at de i prosjektet måtte håndtere ulike behov og oppfatninger i de departementene som avga ressurser, og de framtidige kundene og brukerne i departementene. Samarbeidet med avgivende virksomheter var utfordrende, særlig ettersom virksomhetene var presset på tid og kapasitet. Det var krevende å få bakgrunnsinformasjon, avklaringer, progresjon og nødvendig forankring og beslutninger for videre arbeid. Videre var det krevende å få virksomhetene til å se heve blikket og se ut over egne interesser. Dette skapte forsinkelser.¹¹³

De tidligere programeierne peker på at arbeidet med å etablere en felles IKT-løsning har en lang og krevende historikk. Gjennom programmets levetid har det vært en del uro og motstand i avgivende virksomheter, særlig knyttet til det tekniske målbildet og grad av tjenesteutsetting. I medieoppslag var det særlig bekymringer fra tillitsvalgte i Utenriksdepartementet. Utenriksråden oppgir at departementet er enig i at alle departementene bør ha en felles løsning, og har tro på det som er det nåværende målbildet.

Departementsråden i Justis- og beredskapsdepartementet opplyser at det før 2018 var noe motstand mot en felles IKT-løsning i departementet. Denne motstanden dreide seg om det tekniske ved en eventuell ny løsning og tempo for gjennomføringen. I tillegg var de ansatte opptatt av hva slags oppgaver de ville få med en felles løsning. Noen var også bekymret for at de nye systemene ikke skulle bli like gode som den eksisterende løsningen. Departementsråden var tydelig på at hun ønsket en felles løsning. Dette førte til at motstanden i departementet avtok over tid.

Prosjektlederen for OA-prosjektet opplevde at toppledelsen og deltakerne i programstyret fra de avgivende virksomhetene var mindre urolige, og at uroen lå mer i de operative fagmiljøene. Direktøren for DIO bekrefter at han også ble oppmerksom på uro i de avgivende virksomhetene rundt tjenesteutsetting, i arbeidet med sourcingstrategi for den nye løsningen våren 2024.

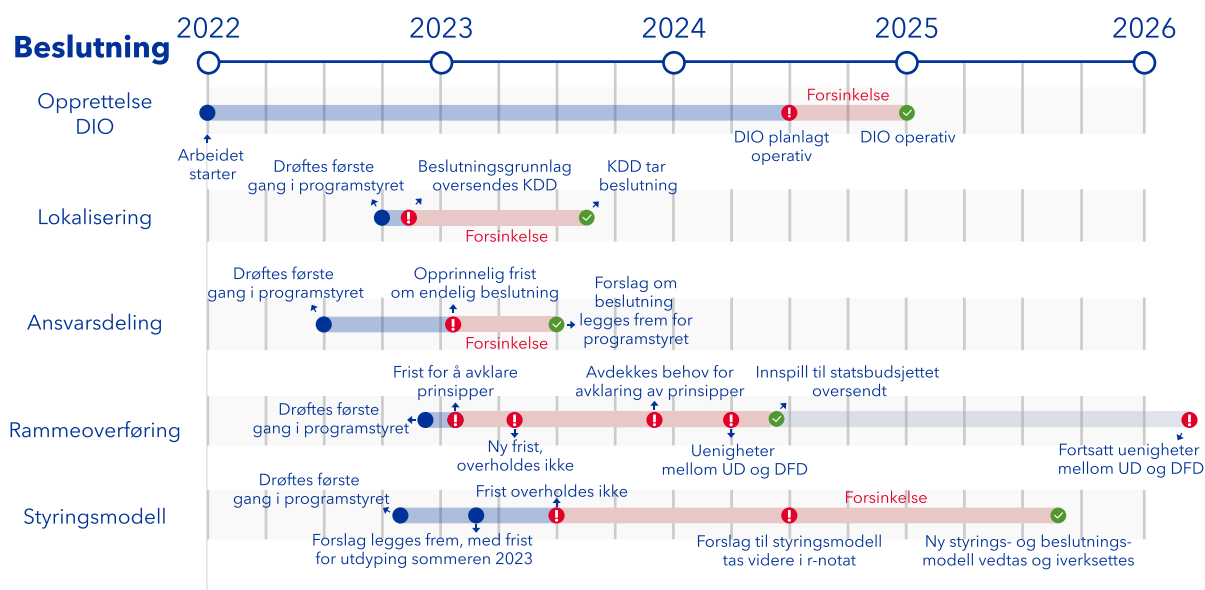
11.4.2 Beslutninger som var viktige for etableringen av DIO, tok tid

Sluttrapporten fra OA-prosjektet pekte på forsinkede aktiviteter eller manglende beslutninger som noen hovedgrunner til økt tidsbruk. Flere av disse hadde avhengigheter seg imellom.¹¹⁴ Prosjektleder for OA-prosjektet viser til at forsinkelser og mangel på beslutninger i disse aktivitetene gjorde at man ikke fikk avklaringer som var nødvendige for å starte påfølgende aktiviteter. Figur 11 viser viktige beslutningspunkter for etableringen av DIO, med tidslinje for når beslutningene var planlagt, og når beslutning faktisk ble fattet.

¹¹³ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2025). *Erfaringsrapport Prosjekt Organisering og ansvar.*

¹¹⁴ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2025). *Sluttrapport for prosjekt Organisering og ansvar.*

Figur 11 Tidslinje over viktige beslutningspunkter for etableringen av DIO



Kilde: Riksrevisjonen.

For flere av de forsinkede etableringsaktivitetene var det prosjektet som utredet beslutningsgrunnlaget, mens den formelle beslutningen lå hos Kommunal- og distriktsdepartementet som hadde det faglige ansvaret på området. Flere av punktene, for eksempel styringsform og lokalisering, krevde framleggelse i regjering.

Prosjektlederen for OA-prosjektet viser i intervju til at programmet burde ha kommunisert tydeligere overfor beslutningstaker hva som var konsekvensen av forsinkelsene og trege beslutninger. Dette kunne med fordel også vært skriftliggjort, da mye skjedde på muntlig basis. Også direktøren for DIO mener at det var en svakhet at statusrapportering i programstyremøtene rapporterte på framdriften mot frister eller de reviderte fristene, uten å rapportere om konsekvenser for DIO av eventuelle forsinkelser. Han viser til at dersom etatsstyreren og de øvrige medlemmene i programstyret *tydeligere* hadde blitt gjort klar over statusen for de ulike OA-aktivitetene og hvilken konsekvens manglende eller forsinkede leveranser ville få for etableringen av DIO, ville man kunne ha prioritert annerledes.

Fungerende programleder viser til at det var flere frister for enkeltleveranser som ikke ble overholdt. I tillegg var det mange forankringsrunder før programstyrebehandling, noe som tok tid og bidro til forsinkelser. Likevel mener hun at denne forankringen var sentral for å lette programstyrebehandlingene.

Den formelle etableringen av DIO ble utsatt grunnet manglende avklaringer

I OA-prosjektet var det et mål at den nye virksomheten skulle være formelt registrert i enhetsregisteret før avslutningen av endringstrinn 1, 10. november 2023. Prosjektet hadde identifisert åtte punkter som måtte være på plass før dette var mulig. Disse var tilknytningsform, revisor, virksomhetens formål, lokalisering, tilsetning av ny leder, navn/domene/profil på ny virksomhet, elektronisk varslingsadresse og opplysninger om ny virksomhets underenheter. Flere av disse punktene var avhengig av beslutning om

lokalisering. Hovedmilepælen ble ikke nådd, men prosjektet leverte beslutningsgrunnlag på seks av punktene på tiden, mens de resterende lå hos Kommunal- og distriktsdepartementet som etatsstyrer. DIO ble formelt registrert i enhetsregisteret 31. januar 2024.¹¹⁵

Kommunal- og distriktsdepartementet brukte ni måneder på å beslutte at DIO skulle lokaliseres i Oslo

Valg av lokasjon ble lagt til delprosjektet «personalomstilling» fordi det hadde avgjørende betydning for berørte ansatte i de avgivende virksomhetene.¹¹⁶ Beslutning om hvor DIO skulle være lokalisert, ble første gang drøftet i programstyret 9. september 2022. Utgangspunktet var at nye statlige virksomheter som hovedregel ikke lokaliseres i Oslo.¹¹⁷ Ettersom opprettelsen av DIO innebar en sammenslåing av eksisterende miljøer, ble det påpekt at en eventuell lokalisering *utenfor* Oslo ville innebære at gjeldende omstillingsavtaler måtte sies opp.¹¹⁸ I samråd med regionalpolitisk avdeling i Kommunal- og distriktsdepartementet utarbeidet programmet sitt forslag til lokalisering. Forslaget ble lagt fram på programstyremøtet i november 2022. Programstyret sluttet seg til utredningen som anbefalte lokalisering i Oslo.¹¹⁹ Saken ble deretter sendt videre til politisk behandling i Kommunal- og distriktsdepartementet.¹²⁰

På programstyremøtet i september 2022 ble «attraktivitet til ny virksomhet inkludert lokalisering» lagt til i programmets risikomatrix og vurdert til «moderat sannsynlighet og moderat konsekvens». Av beskrivelsen framgår det at det var en risiko for at ny virksomhet ikke skulle oppfattes som attraktiv av ressurser i eksisterende virksomheter, og at disse ville slutte. Dette ville igjen kunne føre til at ny virksomhet ikke ville få rett kompetanse, og at det kunne oppstå kritiske situasjoner som påvirket tjenestene. De viktigste tiltakene var informasjon fra programmet og avklaring om framtidige oppgaver, omfang og ansvar. Avklaringer og innretninger som ble gjort på samme programstyremøte ble sett på som risikoreduserende faktorer.¹²¹ I påfølgende programstyremøte i oktober 2022 ble det slått fast at «betydelig politisk interesse for lokaliseringen av forvaltningsorganet har medført uro i dagens driftsmiljøer og vil kunne medføre økt sannsynlighet/konsekvens knyttet til sikkerhet og stabil drift i en transisjonsperiode». I OA-prosjektets risikomatrix ble risiko knyttet til endring av lokasjon vurdert til «moderat sannsynlighet og alvorlig konsekvens».¹²²

¹¹⁵ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2024). *Faseavslutningsrapport for gjennomføring del 1. Prosjekt organisering og ansvar*.

¹¹⁶ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2024). *Faseavslutningsrapport for gjennomføring del 1. Prosjekt organisering og ansvar*.

¹¹⁷ Kommunal- og distriktsdepartementet (2022). *Retningslinjer for lokalisering av statlege arbeidsplassar og statleg tenesteproduksjon*.

¹¹⁸ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2022). *Programstyremøte 9.9.22, Sak 5A Lokalisering av ny virksomhet*.

¹¹⁹ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2022). *Programstyremøte 11.11.22, Sak 6A Utredning av lokalisering av nytt forvaltningsorgan*.

¹²⁰ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2022). *Programstyremøte 25.11.22, Møtereferat, jf. sak 6A Utredning av lokalisering av nytt forvaltningsorgan, revidert dokument*.

¹²¹ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2022). *Programstyremøte 9.9.22, Sak 4A Programmets status*.

¹²² Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2022). *Programstyremøte 14.10.22, Sak 4A Programmets status*.

Saken ble liggende i departementet. I programstyremøtet i april 2023 framgår det at «fra programmets omgivelser høres det nå at eksisterende IKT-organisasjoner mister ressurser, samt at det er vanskelig å ansette nye ressurser når lokalisering er uavklart». Videre står det at «programmet har fått informasjon om ryktespredning i eksisterende virksomheter at dellokasjon blir utenfor Oslo, som kan resultere i tap av kompetanse for ny virksomhet og utfordrende for eksisterende organisasjoner både å ansette nye og å opprettholde kritisk drift i tiden framover». Risikoen ble nå satt til «stor sannsynlighet og alvorlig konsekvens».¹²³

På programstyremøtet i juni 2023 kommenterte Utenriksdepartementet at den manglende beslutningen hadde skapt usikkerhet, og at de opplevde at IKT-personell sluttet. Departementet påpekte at dersom det ble besluttet en annen lokalisering enn Oslo, ville dette gå utover sikkerhet, kompetanse og kontinuitet, noe som er viktige forutsetninger for stabile driftstjenester. Justis- og beredskapsdepartementet og DSS var enige i Utenriksdepartementets utspill.¹²⁴ I samme møte ble det i OA-prosjektets risikomatrix rapportert om middels risiko på *tid*, med begrunnelsen at «flere av beslutningspunktene og hovedmilepælene har gått utover planlagte datoer, f.eks. beslutningen vedr. lokalisering av ny virksomhet som også er grunnleggende for en del av den videre produktutviklingen i OA (...)». I programmets risikomatrix ble risikoen «attraktivitet til ny virksomhet inkludert lokasjon» nå vurdert til «stor sannsynlighet og alvorlig konsekvens», med pil i retning «svært stor sannsynlighet og svært alvorlig konsekvens» dersom tiltak, beslutninger, prioriteringer ikke iverksettes eller utsettes.¹²⁵ Fungerende programleder viser til at saken fikk politisk interesse, og dette var også årsaken til forsinkelsen. Tidligere programeier fra daværende Kommunal- og moderniseringsdepartementet viser til at ettersom behandlingen av saken tok lang tid på politisk nivå, ble det iverksatt informasjonstiltak. Det ble blant annet gjennomført flere muntlige orienteringer i programstyremøtene, og programeier deltok i allmøter i de eksisterende virksomhetene for å informere om status i lokaliseringssaken. Programeierne var kjent med at det ble varslet om risiko for at man mistet ressurser fordi saken lenge sto uavklart. Samtidig peker de på at de er usikre på i hvilken grad denne risikoen faktisk slo inn.

I august 2023, om lag ni måneder etter at programmet hadde levert sin anbefaling, besluttet Kommunal- og distriktsdepartementet at DIO skulle være lokalisert i Oslo. Den manglende avklaringen om lokalisering var ifølge prosjektlederen for OA-prosjektet den største årsaken til forsinkelsene i prosjektet. Disse avklaringene var nødvendige for å starte påfølgende aktiviteter. Også fungerende programleder viser til at ventetiden fikk reelle konsekvenser for det videre arbeidet i programmet.

Ansvarsdeling mellom DIO og kundene

I delprosjektet «styring og finansiering» var et av produktene å avklare ansvarsdelingen mellom ny virksomhet og kundene. Formålet var å definere hvilke tjenester, funksjoner,

¹²³ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2023). *Programstyremøte 28.04.23, Sak 4A Programmets status.*

¹²⁴ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2023). *Programstyremøte 12.06.23, Møtereferat.*

¹²⁵ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2023). *Programstyremøte 12.06.23, Sak 4A Programmets status.*

løsninger og roller den nye virksomheten skulle ha ansvar for. Målet var at ansvarsdeling skulle være besluttet i januar 2023, men dette ble senere justert til mars.¹²⁶ Endelig beslutning ble tatt i juni 2023.

Saken var første gang oppe i programstyret i mai 2022. Formålet var å sikre at tjenester som naturlig hørte hjemme i en ny virksomhet, ble plassert der, samtidig som det ble minst mulig behov for de eksisterende virksomhetene å bygge egne IKT-kapasiteter. Programmet foreslo å starte en kartlegging av tjenester, løsninger og funksjoner der det ville være nødvendig å avklare ansvar for produksjon og leveranse mellom ny IKT-organisasjon og eksisterende organisasjoner. Datagrunnlaget skulle benyttes til å lage en anbefaling om ansvarsdeling. Intensjonen var at den foreløpige kartleggingen skulle drøftes med partene før en felles anbefaling til programstyret høsten 2022.¹²⁷ I påfølgende møte, i juni 2022, framgår det at arbeidet med kartlegging var i gang, men ville være omfattende. Det ble derfor planlagt at kartleggingen skulle ferdigstilles i medio september, og at en anbefaling skulle legges fram for programstyret i november 2022.¹²⁸ Prosjektlederen for OA-prosjektet opplyser at arbeidet med ansvars- og oppgavefordeling tok mye tid, med flere omkamper, noe som bidro til forsinkelser. Det var særlig diskusjoner med de største IKT-miljøene som var krevende. Diskusjonene ble hevet til programstyret på grunn av uenighet.

Arbeidet pågikk inn i 2023. På programstyremøtet i januar 2023 ble det presisert at det var tett sammenheng mellom ansvarsdelingen og rammeoverføring.¹²⁹ I juni 2023 la programmet fram forslag til ansvarsdeling og ba om at dette ble godkjent.¹³⁰ Man kom til enighet, i alle utenom ni konkrete saker. En av disse handlet om hvordan den nye virksomheten skulle få dekket sitt behov for administrative ressurser, både omfanget og finansieringen. I tillegg var det uenighet om fordeling mellom DSS og ny virksomhet for ni aktuelle tjenester. Disse ble løftet til Kommunal- og distriktsdepartementet for beslutning og ville bli lagt til grunn for videre beregninger og design.¹³¹ Prosjektleder for OA-prosjektet viser til at de manglende avklaringene forsinket aktiviteter om avklaringer om de økonomiske rammene for DIO.

Det var vanskelig å komme til enighet med avgivende virksomheter om rammeoverføring

Arbeidet med rammeoverføring av budsjettmidler fra de eksisterende IKT-enhetene var avhengig av beslutning om ansvarsdeling mellom ny virksomhet, og gamle virksomheter.¹³²

¹²⁶ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2023). *Faseplan for gjennomføringsfase del 1. Prosjekt organisering og ansvar.*

¹²⁷ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2022). *Programstyremøte 06.05.2022, Sak 5A Tjenesteutvalg for dagens IKT-organisasjoner.*

¹²⁸ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2022). *Programstyremøte 10.06.2022, Sak 6A Prosess for å gi anbefaling til ansvarsforhold mellom ny IKT-virksomhet og kundene.*

¹²⁹ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2023). *Programstyremøte 13.01.2023, Møtereferat.*

¹³⁰ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2023). *Programstyremøte 12.06.2023, Møtereferat.*

¹³¹ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2023). *Programstyremøte 12.06.2023, Sak 6A Godkjenne ansvarsdeling mellom ny IKT-virksomhet og kundene.*

¹³² Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2024). *Faseavslutningsrapport for gjennomføring del 1. Prosjekt organisering og ansvar.*

Programstyret diskuterte arbeidet første gang i november 2022. Opprettelsen av den nye IKT-virksomheten innebar at personell og ansvar ble overført fra eksisterende IKT-enheter. For å understøtte driften skulle det gjennomføres en rammeoverføring. Denne ville være det nye forvaltningsorganets første budsjetttramme. Arbeidet med å kartlegge rammeoverføringene ble lagt til OA-prosjektet ved delprosjektet «Styring og finansiering» og var planlagt gjennomført i to steg.

Steg 1 innebar å konsolidere innspill fra de avgivende virksomhetene og utarbeide felles prinsipper for rammeoverføringen. Dette skulle være ferdig innen januar 2023. I steg 2 skulle man sammenstille grunnlaget for rammeoverføringen, basert på innhentede regnskaper fra virksomhetene. Grunnlaget skulle legges fram juni 2023 og benyttes til å utarbeide en innstilling for rammeoverføringen.¹³³ Selve beslutningen lå på departementsnivå.

I januar 2023 ble prinsipper for rammeoverføring drøftet i programstyret. I forkant av møtet var det utarbeidet foreslåtte prinsipper som var forelagt de avgivende virksomhetene i egne arbeidsmøter. I møtet ble det besluttet at programmet måtte jobbe videre med saksgrunnlaget i henhold til innspillene som kom fra virksomhetene, og komme tilbake når dette var vurdert og innarbeidet.¹³⁴

I februar 2023 presiserte programmet at det trenger pragmatiske, iterative beslutninger, og at ikke alle detaljer må være utredet før det tas en beslutning.¹³⁵ I møtet ble det besluttet å framskynde beslutningsdatoen for rammeoverføring grunnet frister for innspill til statsbudsjettet. Innstilling til rammeoverføring ble planlagt lagt fram for drøfting i programstyret i mars og for beslutning i april.¹³⁶

Til møtet i mars 2023 ble den videre prosessen for rammeoverføring lagt fram som en beslutningssak og det foreløpige grunnlaget for en rammeoverføring som en drøftingssak. I det sammenstilte grunnlaget var det flere områder som gjensto å avklare:¹³⁷

- Støtte til egen drift: Dagens IKT-enheter er avhengig av støtte fra omkringliggende funksjoner som stab, støtte og administrasjon for å opprettholde egen drift, og de opplever at dette ikke er midler som kan frigjøres.
- Tjenestekatalog og brukerbetaling: Det er forventet at det etableres en modell for brukerbetaling av utvalgte tjenester i ny virksomhet. Den endelige tjenestekatalogen er ikke avklart, men brukerbetaling må tas høyde for i beregningen av rammeoverføring.

¹³³ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2022). *Programstyremøte 11.11.22, Sak 4D Kartlegging av regnskap/økonomi i IKT-enhetene som grunnlag for rammeoverføring og modell for drift.*

¹³⁴ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2022). *Programstyremøte 13.01.23, Sak 5B Prinsipper for rammeoverføring v0.9 inkludert UD's tilbakemeldinger, og Møtereferat.*

¹³⁵ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2023). *Programstyremøte 17.02.23, Møtereferat.*

¹³⁶ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2023). *Programstyremøte 17.02.23, Sak 4C, Gjennomføringsplan for rammeoverføring.*

¹³⁷ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2023). *Programstyremøte 17.03.23, Sak 5D Sammenstilt grunnlag for rammeoverføring.*

- Ansvarsfordeling: Rammeoverføring har en avhengighet til beslutning om ansvarsfordeling. På områder hvor det fortsatt er uklarhet, vil det gjøre det vanskelig å beregne rammeoverføringen.
- Investeringer: Bokførte kostnader knyttet til investeringer og moderniseringer har ikke vært mulig å trekke ut av regnskapet for virksomhetene.
- Personalkostnader: Det forutsettes at lønnskostnader knyttet til fast ansatte som overføres ny virksomhet, er uendret på overføringstidspunktet. For roller som i dag er bemannet av konsulenter, er det en dialog om hvor mye lønnsmidler som skal overføres.
- Husleie: Lokaler som i dag benyttes av medarbeidere som overføres til ny virksomhet, vil i utgangspunktet ikke frigjøre husleiemidler for avgivende virksomheter.

Departementene og DSS oppga at de trengte mer tid på egne beregninger før saken kunne behandles på nytt.¹³⁸

I april 2023 ble den videre prosessen for rammeoverføringene godkjent, og det ble lagt opp til at de avgivende virksomhetene kunne komme med innspill til både beregninger av støtte til egen drift (innen utgangen av mai) og beregninger av rammeoverføring (medio oktober).¹³⁹

Saken kom opp flere ganger det påfølgende året. I november 2023 framgår det at det var risiko for budsjettmessig underdekking fra dag 1 og behov for å avklare ytterligere sentrale prinsipper ved rammeoverføringen. Det ble presisert at programmet legger et nullsumspill til grunn, mens de avgivende virksomhetene på sin side vurderte å holde igjen midler for å dekke inn roller eller oppgaver knyttet til IKT i sine organisasjoner eller rammeoverføre ut fra andre prinsipper. Utenriksdepartementet spilte inn flere prinsipper som det var særlig vanskelig for programmet å gå med på. Det gikk ut på at kostnader til konsulentbruk, etablering av en bestillerfunksjon og krav om at nye og flere basistjenester hos ny virksomhet ikke skulle føre til merkostnader.¹⁴⁰

I mars 2024 kom saken igjen opp i programstyret, og de samme prinsippene sto uavklart. I programstyremøtet besluttet man at videre dialog om uenighetene måtte tas mellom de Utenriksdepartementer og Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet.¹⁴¹ Det ble sendt et komplett innspill til statsbudsjettet 2025, og de tidligere programeierne viser til at det viktigste når det gjaldt rammeoverføringene var å avklare det i forkant av august-konferansen for 2025-budsjettet. I etterkant oppsto det imidlertid uenigheter om fortolkningen, blant annet knyttet til forholdet mellom drift og utvikling. Det medførte at Utenriksdepartementet ikke ønsket å signere en samarbeidsavtale med DIO.¹⁴²

¹³⁸ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2023). *Programstyremøte 17.03.23, Sak 5D Sammenstilt grunnlag for rammeoverføring.*

¹³⁹ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2023). *Programstyremøte 28.04.23, Sak 6B Revidert prosess for rammeoverføring, og Møtereferat.*

¹⁴⁰ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2023). *Programstyremøte 10.11.23, Sak 5A Avklare ytterligere sentrale prinsipper for rammeoverføring.*

¹⁴¹ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2024). *Programstyremøte 22.03.24, Møtereferat, jf. Sak 5A Foreløpig sammenstilt grunnlag for rammeoverføring fra UD, JD og DSS til DIO.*

¹⁴² Intervju med utenriksråden.

Uenighetene fortsatte inn i 2025 og 2026 og har skapt noe usikkerhet rundt DIOs økonomiske rammer. Dette omtales nærmere i punkt 11.6.

Styringsmodell for DIO

Det ble tidlig besluttet at den nye IKT-virksomheten skulle organiseres som et forvaltningsorgan underlagt Kommunal- og distriktsdepartementet. Kommunal- og distriktsdepartementet skulle komme tilbake til regjeringen med forslag til styringsform som ivaretok behovet styring og medvirkning.¹⁴³ Utarbeidelse av grunnlag for ministerens forslag ble lagt til delprosjektet «Styring og finansiering». Målet var opprinnelig at saksgrunnlaget skulle være godkjent i programstyret innen midten av november 2022. Dette ble senere justert til mars 2023.¹⁴⁴

I oktober 2022 konkluderte programstyret at det skulle utarbeides et beslutningsgrunnlag med tre alternativer i tett kontakt med departementene.¹⁴⁵ Viktige hensyn som måtte belyses, var kundenes påvirkning, finansieringsutfordringer og etatsstyring.¹⁴⁶ Det var på et tidligere møte blitt framhevet at det var flere svakheter ved måten Kommunal- og distriktsdepartementet styrte DSS på, og dette måtte unngås. Svakheterne var blant annet knyttet til detaljstyring, lite strategisk styring, konsensusbaserte strategiske valg og vanskeligheter med å ivareta bestillerrollen.¹⁴⁷ I programstyremøtet ble det påpekt at styringsmodellen måtte være besluttet før sommeren 2023 og klar før virksomheten etableres.¹⁴⁸

I februar 2023 ble forslag til styringsmodell lagt fram for programstyret. Forslaget var utarbeidet etter innspill fra departementsrepresentantene, men prinsippene som ble lagt fram, var ikke omforent blant alle disse. I forslaget ble det skissert to alternativer:

1. Det etableres et råd som skal støtte Kommunal- og distriktsdepartementet i den strategiske styringen, og som en støtte til virksomhetens ledelse. Rådet skulle etableres med IKT-faglig kompetanse, strategisk kompetanse og markeds- og kundekompetanse.
2. Programstyret videreføres i de to-tre første årene som et interimsråd for det nye forvaltningsorganet, med samme mandat som beskrevet under alternativ 1.¹⁴⁹

¹⁴³ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2022). *Programstyremøte 21.10.2022, Møtereferat og Sak 5A Styringsform.*

¹⁴⁴ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2023). *Faseplan for gjennomføringsfase del 1. Prosjekt organisering og ansvar.*

¹⁴⁵ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2022). *Programstyremøte 21.10.2022, Møtereferat og Sak 5A Styringsform.*

¹⁴⁶ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2023). *Programstyremøte 13.01.23, Sak 1A Arbeidsmåte Utredning styringsform med inviterte.*

¹⁴⁷ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2022). *Programstyremøte 11.03.22, Sak 5B Beslutningsgrunnlaget for ny IKT-virksomhet.*

¹⁴⁸ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2023). *Programstyremøte 13.01.23, Møtereferat.*

¹⁴⁹ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2023). *Programstyremøte 17.02.23, Sak 5A Modell for styring av ny virksomhet - v.2.0.*

I møtet besluttet programstyret at alternativ 1 skulle legges til grunn for det videre arbeidet, og at det skulle arbeides videre med avklaringer og utdypninger innenfor denne modellen. Programmet skulle legge fram ytterligere utdypninger før sommeren 2023.¹⁵⁰

I november 2023 kom saken igjen opp i programstyret. Med bakgrunn i forslag til styringsmodell som ble lagt fram i februar, ble det utarbeidet forslag til hovedinstruks for DIO. I denne ble det også foreslått å opprette faglige råd, kundeforum, brukerforum og koordineringsforum med leverandører. Videre diskusjoner ble satt på vent i påvente av direktør for DIO og diskusjoner med etatsstyrer.¹⁵¹

Syv måneder senere, i juni 2024, ble det lagt fram et nytt forslag til styringsmodell for DIO for programstyret. Styringsmodellen bygde videre på prinsippene som det tidligere hadde vært tilslutning til, men var noe videreutviklet, blant annet basert på direktørens innspill. Det ble vist til at gjeldende styrings- og beslutningsmodell fastsatt av Kommunal- og distriktsdepartementet i 2022 for digitale tjenester ikke harmoniserte med den ønskede rollen for DIO. Det var behov for at det ble etablert dedikerte fora for styring på det digitale området.¹⁵² De vesentlige endringene var

- et interimråd (digitaliseringsråd) som skal drøfte strategiske retningsvalg og prioriteringer
- strategisk samarbeid mellom DIO og kundene
- operativt samarbeid som brukerforum og tjenesteforum
- strategisk og operativt samarbeid og styring av leverandører og underleverandører til DIO¹⁵³

På møtet i juni 2024 konkluderte programstyret med at Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet ved digitaliseringsministeren skulle løfte saken om hovedtrekkene i ny styringsmodell for videre behandling. Direktøren for DIO, med støtte fra programmet, skulle utarbeide forslag til mandat for de ulike foraene i styringsmodellen og ta hensyn til kommentarer fra programstyret.¹⁵⁴

Prosjektlederen for OA-prosjektet viser til at prosjektet utarbeidet forslag til styringsmodell for DIO i henhold til planen, men at departementet ikke tok stilling til dette i OA-prosjektets levetid.

Høsten 2025 ble det vedtatt at det skulle etableres en ny styrings- og beslutningsmodell for administrative tjenester i departementsfellesskapet. Dette omtales i kapittel 14.

¹⁵⁰ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2023). *Programstyremøte 17.02.23, Møtereferat.*

¹⁵¹ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2023). *Programstyremøte 10.11.23, Møtereferat.*

¹⁵² Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2024). *Programstyremøte 07.06.24, Sak 5A Styringsmodell for DIO.*

¹⁵³ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2024). *Programstyremøte 07.06.24, Sak 5A Styringsmodell for DIO.*

¹⁵⁴ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2024). *Programstyremøte 07.06.24, Møtereferat.*

11.5 Flere sentrale etableringsaktiviteter ble ikke fullført til oppstarten av DIO

En tilråding til programeierne ved ekstern kvalitetssikring ved kontrollpunkt 2 i 2024 var å «sikre DIOs leveranseevne i oppstartsperioden 2025–2026 for å redusere risiko for underleveranser og øke DIOs omstillingsevne».¹⁵⁵

Tidlig høst 2024 så programmet at det ikke ville komme i mål med OA-prosjektet. Det ble identifisert 134 «må»-aktiviteter, hvorav 87 var under arbeid og 8 ferdigstilt. Det ble klart for programmet at ikke alle ønskelige aktiviteter og produkter ville kunne leveres til januar 2025, og det måtte gjøres stramme prioriteringer av hvilke aktiviteter som måtte være på plass.¹⁵⁶ Ved OA-prosjektets avslutning i 2024 var det avvik fra opprinnelige planer, og det gjensto flere leveranser som ikke ble ferdigstilt.¹⁵⁷

En implementeringsplan for gjenstående aktiviteter ble vedtatt i programstyremøtet i desember 2024. Den la størst vekt på kritiske restanseaktiviteter fra prosjektet og på å tydeliggjøre ansvaret for hvem av henholdsvis DIO og programmet som skulle gjøre hva i overgangen fra prosjektet til DIO. Implementeringsplanen ble finansiert av programmet.¹⁵⁸ Direktøren for DIO hadde et visst handlingsrom til å gjøre omprioriteringer innenfor planen. Aktivitetene skulle gjennomføres i løpet av første halvår 2025, og enkelte av OA-ressursene ble videreført i dette arbeidet. Tabell 4 viser gjenstående aktiviteter som ble overført til DIO.

Tabell 4 Gjenstående aktiviteter fra OA-prosjektet til implementeringsplan

| Oppgave | Beskrivelse |
|--|---|
| Innflytting og tilpasning av lokaler | Hovedaktiviteten er selve flyttingen inn i DIOs lokaler. |
| Restanskaffelser av DFØ systemer, inkl. innføringsprosjekt lønn og regnskap | Deler av gjenstående anskaffelser knyttet til «DFØ systemer» som skal benyttes av DIO, samt resten av innføringsprosjektet på henholdsvis lønn og regnskap. |
| Sikkerhetstiltak og tilhørende prosesser | Blant annet etablering av behandlingsprotokoll, regulering av relevante sikkerhetstiltak i virksomhetsprosesser og beskrivelse av sikkerhetsansvaret i stillingsinstrukser. |
| HR, organisasjon, og personell | En rekke aktiviteter i forbindelse med opprettelse, etablering og igangsetting av medbestemmelse, AMU og vernetjeneste i DIO. |

¹⁵⁵ A-2 Norge, Holte Consulting og Menon Economics (2024). *Supplerende analyse. Kontrollpunkt 2 av Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet.*

¹⁵⁶ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2024). *Programstyremøte 30.08.24, Sak 4A Programmetts status.*

¹⁵⁷ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2025). *Sluttrapport for prosjekt Organisering og ansvar.*

¹⁵⁸ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2024). *Programstyremøte 16.12.24, Sak 9F Godkjent implementeringsplan.*

| | |
|---|--|
| Styring, økonomi og kontrakter | Arbeid knyttet til initielle samarbeidsavtaler og tjenestekatalog samt behov for nye avtaler. Kapasitet knyttet til oppsett SAP lønn og regnskap, samt bistand til økonomioppgaver knyttet til budsjett iht. nysaldering i 2025, brukerbetaling og arbeidet med tjenestekjøpsavtaler etter årsskiftet. |
| Virksomhetsstyring og internkontroll | Koordinering av arbeidet rundt arbeidsprosesser og rutiner. Det skal ytes bistand til utarbeidelse av økonomirutiner, grunnlag for den løpende styringen og rapportering/oppfølgingen, samt dialog med departementene og Riksrevisjonen. |
| Virksomhetsstyringssystem | Avklaring og beslutning knyttet til et innkjøp og implementering av virksomhetsstyringssystem. |
| Kvalitetssystem | Inkludert system for å ivareta internkontroll. DIOs rutiner, styrende dokumentasjon, avvikshåndtering, samt system for risiko og årshjul, er elementer som inngår i et kvalitetssystem. |

Kilde: Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2025). Faseplan Implementering av DIO.

Ved siden av implementeringsplanen finansierte programmet etableringsaktiviteter i DIO for etablering av lokaler og IKT-utstyr, innføring av SRS i DIO, organisasjonsutvikling og endringsledelse i DIO og kompetanseutvikling.¹⁵⁹

Arbeidet med implementeringsplanen ble ikke ferdigstilt, og en del av aktivitetene måtte følges opp videre av ansvarlige ledere i DIO. En av årsakene var kompleksiteten i arbeidet, og at DIO i sitt første halvår hadde hatt et høyt aktivitetsnivå som medførte stramme prioriteringer slik at de ikke kunne starte aktiviteter i planen som fortsatt.¹⁶⁰

I mai 2025 ble det identifisert ytterligere etableringsaktiviteter som ble vurdert som nødvendige. Noen av disse ble vurdert å ligge innenfor programmets mandat, mens andre lå utenfor og bar ifølge programmet mer preg av å være ordinære driftsoppgaver og løpende arbeidsoppgaver.¹⁶¹

Status på etableringen av DIO har vært tema i flere programstyremøter, og referatene viser diskusjoner om hvor viktig det var at DIO ville bli etablert med nødvendige forutsetninger til 1. januar 2025, og ville bli støttet med kompetanse og finansiering for ferdigstilling av de aktivitetene som ikke ble levert innen oppstart. Samtidig antydde programmet at det var i grenseland for om enkelte aktiviteter var programmets eller DIOs ansvar når det gjaldt gjennomføring og finansiering.¹⁶² Både implementeringsplanen med

¹⁵⁹ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2025). Sluttrapport for prosjekt Organisering og ansvar.

¹⁶⁰ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2025). Programstyremøte 05.09.25, Sak 4A3 Vedlegg Sluttrapport Implementeringsplan v1.0.

¹⁶¹ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2025). Programstyremøte 09.05.25, Sak 6B Emner i DIO - Etableringsaktiviteter.

¹⁶² Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2025). Programstyremøte 24.09.24, Møtereferat.

tilhørende tiltak, forsterket innsats og etableringsaktiviteter som ble vurdert å ligge innenfor programmets mandat, ble finansiert av programmet.

I andre tertialrapport for 2025 rapporterte DIO at etaten hadde identifisert ytterligere aktiviteter som ikke var ferdigstilt fra programmets side i OA-prosjektet.¹⁶³ Direktør for DIO viser til at det var diskusjon mellom ham og programledelsen om hva som var forventet å være en restaktivitet, og hva som man kunne forvente var en del av en ordinær linjeaktivitet. Han opplyser at det har vært krevende at de gjenstående implementeringsaktivitetene har vært så omfattende.

11.6 DIO fikk krevende rammebetingelser ved oppstart

Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet gir i tildelingsbrevet til DIO oppgaver, mål og forventninger. DIO har gjennomført en risikovurdering av disse og påpeker i sin vurdering av tildelingsbrevet for 2025 at virksomheten har blitt tildelt begrensede rammer. Det medfører at selv mindre uforutsette hendelser kan føre til utfordringer med å opprettholde kvaliteten i tjenestene og levere til forventningene som er gitt i tildelingsbrevet.¹⁶⁴

11.6.1 DIOs bevilgninger i 2025

DIO var ved oppstarten tildelt 770,3 millioner kroner, jf. tabell 5. Dette var en kombinasjon av rammeoverføring fra avgivende virksomheter og tilføring av friske midler.

Tabell 5 Utgiftsbevilgninger til DIO for 2025, i millioner kroner.

| Utgiftspost | Tildelingsbrev 2025 | Overført fra 2024 | RNB 2025 | Lønns-komp. | Ny-saldering | Samlet |
|--|---------------------|-------------------|--------------|-------------|--------------|----------------|
| Post 01 Driftsutgifter | 374,7 | 17,6 | 13,9 | 6,8 | 26,9 | 439,8 |
| Post 21 Særskilte driftsutgifter | 79,0 | | | | | 79,0 |
| Post 45 Større utstyrskjøp og vedlikehold | 316,6 | 146,1 | 403,2 | | 21,0 | 886,9 |
| Sum | 770,3 | 163,7 | 417,1 | 6,8 | 47,9 | 1 405,6 |

Kilde: Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (2025). Tildelingsbrev 2025 – Departementenes digitaliseringsorganisasjon og Supplerende tildelingsbrev nr. 8/2025 for DIO.

I driftsutgiftene ligger blant annet midler fra overføring av IKT-miljøene, midler til administrative funksjoner, husleie, tiltak knyttet til dataangrepet på IKT-plattformen

¹⁶³ Departementenes digitaliseringsorganisasjon (2025). Andre tertialrapport per 31. august 2025, inkl. risikovurderinger.

¹⁶⁴ Departementenes digitaliseringsorganisasjon (2025). Risikovurdering av tildelingsbrev for 2025.

Depnet/U, ny løsning for synkronisering av e-post og drift av løsningen for samhandling på Nasjonalt begrenset nett (NBN).¹⁶⁵

Midlene til større utstyrskjøp og vedlikehold skulle gå til nødvendig IKT-utstyr i nytt regjeringskvartal, etablering av kommunikasjonsinfrastruktur, flytting og reetablering av datasenter, etablering av delte og personlige IKT-tjenester og felleskostnader.¹⁶⁶

I løpet av året 2025 fikk DIO økte bevilgninger, overføringer og belastningsfullmakter. En stor andel av dette skyldes overføring i forbindelse med endringen i eieransvaret for programmet fra 1. juli 2025 fra Forsvarsdepartementet til Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet.¹⁶⁷

11.6.2 De økonomiske rammene var stramme

Direktøren for DIO uttrykker at de stramme økonomiske rammene i oppstarten skapte mer usikkerhet enn ønskelig, og det måtte gjøres harde prioriteringer. Prioriteringene i oppstartsfasen var rettet mot å sikre stabil drift, videreføre pågående oppdrag og sikre en sømløs overgang for departementene, slik at brukerne i minst mulig grad skulle merke etableringen av DIO. Det framsto som mindre kritisk å få på plass støtte- og fellesfunksjoner, inkludert felles rutiner og prosesser.

DIO opplyser at konsekvensen var at enkelte aktiviteter i etableringen av nye tjenester i nytt regjeringskvartal og sikker teknisk infrastruktur (STI) fikk senere oppstart eller gradvis framdrift enn det som opprinnelig var planlagt. En annen konsekvens var at arbeidet med organisasjonsutviklingen internt i DIO måtte nedprioriteres første halvår.

Prioriteringene og konsekvensene av disse ble forankret med departementet og synliggjort i DIOs risikovurderinger, tertialrapportering og referat fra etatsstyringsmøter i 2025.

Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet ga DIO tilbakemelding på etatsstyringsmøtet i april 2025 om at det var kjent med den stramme ressursituasjonen, og at det var viktig at DIO formidlet tydelig til departementsfellesskapet hva som var de viktigste prioriteringene på kort og lang sikt, for å styre forventningene.¹⁶⁸

Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet vedgår at de ved oppstart ikke hadde fullstendig oversikt over alle aktivitetene og kostnadene som oppsto som følge av etableringen. Det gjorde det utfordrende å vurdere hvilke økonomiske rammer som skulle ligge til grunn. Samtidig påpeker departementet at det alltid foreligger noe usikkerhet rundt rammene når det etableres en ny virksomhet.

¹⁶⁵ Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (2025). *Tildelingsbrev 2025 - Departementenes digitaliseringsorganisasjon.*

¹⁶⁶ Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (2025). *Tildelingsbrev 2025 - Departementenes digitaliseringsorganisasjon.*

¹⁶⁷ Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (2025). *Supplerende tildelingsbrev nr. 3 (av 11. mars), nr. 5 (av 30. juni) og nr. 6 (av 30. oktober) og nr. 8 (av 22. desember).*

¹⁶⁸ Referat fra etatsstyringsmøte 2/2025 mellom Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet og DIO, 19. juni 2025.

11.6.3 Det var usikkerhet om oppgavemengden og hva som lå i rammene

Rammeoverføringene fra de avgivende virksomhetene dannet utgangspunktet for de økonomiske rammene til DIO, jf. punkt 11.4.2. Direktør for DIO oppgir at DIOs ledelse brukte en del ressurser på å forstå hva som lå i rammeoverføringene, og hvilket økonomisk handlingsrom etaten hadde, herunder om det var kostnader som *ikke* var identifisert. For å sikre seg mot uforutsette hendelser og kostnader budsjetterte DIO derfor noe strammere enn nødvendig. Det medførte at DIO gjorde *for* harde prioriteringer innledningsvis i 2025. Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet presiserer at det aldri har vært snakk om at rammene skal reduseres, men at det fra DIO ble stilt spørsmål ved grunnlaget ved rammeoverføringene.

Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet har forståelse for at rammene ble knappe, men viser til at DIO likevel har måttet forholde seg til disse. DIO fikk i 2025 og 2026 flere tilleggsbevilgninger. Direktør for DIO oppgir at det var usikkerhet knyttet til både størrelsen på og tidspunktet for disse tilleggsbevilgningene.

DIO manglet en endelig balanse ved oppstart

Innføring av SRS, som omtalt i punkt 11.3.2, innebar at DIO måtte etablere en balanse og et anleggsregister per 1. januar 2025 hvor alle DIOs eiendeler skulle dokumenteres og verdsettes. Utenriksdepartementet, med sine utenriksstasjoner, hadde gitt tilbakemelding om at de ikke vil prioritere eller innføre SRS før i 2027. Det ville derfor ikke være mulig for DIO å overta eierskap til Utenriksdepartementets plattform før det kunne dokumenteres hva dette innebar, og hvilke eiendeler DIO tok over.¹⁶⁹ Først i februar 2026 ble DIOs balanse per 1. januar 2025 avklart og fastsatt.

11.6.4 DIO er bedre rustet i 2026

For 2026 fikk DIO bevilget 1 191,3 millioner kroner gjennom tildelingsbrevet. Dette ble økt til 1 909,8 millioner kroner i mars 2026 gjennom overføringer av ubrukte midler fra 2025.¹⁷⁰ Bevilgningene fordeler seg på 487,8 millioner kroner til driftsutgifter, 85,7 millioner kroner til særskilte driftsutgifter, 52,4 millioner kroner til større utstyrskjøp og vedlikehold og 1 283,7 millioner kroner til posten større IKT-/digitaliseringsprosjekter.¹⁷¹ Sistnevnte utgjør to tredeler av bevilgningen til DIO for 2026. Av dette går to tredeler til Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet med 855,3 millioner kroner.¹⁷²

Direktøren for DIO oppgir at DIO går inn i 2026 med en større trygghet enn ved oppstarten i 2025. Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet påpeker at DIO etter oppstarten er kraftig styrket økonomisk, og at de opplever at DIO i dag er en mer robust virksomhet som har bedre samsvar mellom tilgjengelige ressurser og de oppgavene de er

¹⁶⁹ Departementenes digitaliseringsorganisasjon (2025). *Orientering - Orientering om forhold knyttet til samarbeidsavtalen mellom DIO og UD.*

¹⁷⁰ Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (2026). *Tildelingsbrev for 2026 - Departementenes digitaliseringsorganisasjon og Supplerende tildelingsbrev nr. 2 (av 9. mars).*

¹⁷¹ Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (2026). *Supplerende tildelingsbrev nr. 2 (av 9. mars).*

¹⁷² Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (2026). *Tildelingsbrev for 2026 - Departementenes digitaliseringsorganisasjon og Supplerende tildelingsbrev nr. 2 (av 9. mars 2025).*

satt til å utføre. Departementet peker samtidig på at en del av de økte bevilgningene også har kommet i forbindelse med flere nye oppgaver.

11.7 Ambisjonsnivået for DIO er vesentlig økt etter oppstart

Av instruks for DIO framgår det at DIO skal levere sikre og effektive digitale fellestjenester med riktig kvalitet til departementene, Statsministerens kontor og DSS. Alle IKT-systemene som DIO forvalter, drifter og holder ved like, skal ha høy informasjonssikkerhet og være i samsvar med gjeldende regelverk og krav. Departementene skal ha sikre, stabile og velfungerende IKT-løsninger i overgangsperioden fram til og etter at ny felles IKT-plattform for departementsfellesskapet er etablert gjennom programmet.¹⁷³

11.7.1 DIO har etter oppstart fått flere nye og utvidede oppgaver

DIOs ansvar og oppgaver framgår av tildelingsbrevet for 2025 og 2026.¹⁷⁴ I løpet av 2025 og 2026 gis DIO flere nye oppgaver, og noen av de eksisterende blir utvidet eller presisert. Disse oppdragene finansieres gjennom tilleggsbevilgninger, overføringer, belastningsfullmakter på andre kapitler i statsbudsjettet eller dekkes innenfor DIOs budsjetttramme. DIO får totalt åtte supplerende tildelingsbrev i 2025. Dette inkluderer både nye og utvidede oppdrag, blant annet knyttet til arbeidet med kunstig intelligens. I oktober blir det informert om at det skal etableres flere fellestjenester for departementsfellesskapet og i denne sammenhengen gis DIO fire nye oppdrag:

- etablere en ny fellestjeneste for informasjonsforvaltning
- arbeide videre med system for saksbehandling og arkivering i departementsfellesskapet
- bidra i etablering av de nye fellestjenestene i DSS
- implementere en ny styrings- og beslutningsmodell.¹⁷⁵

Tildelingsbrevet for 2026 utvider og presiserer oppdragene for DIO. DIO skal bidra i arbeidet med å etablere eksisterende og nye IKT-tjenester i nytt regjeringskvartal. I tillegg skal DIO kartlegge hvilke objekter og infrastrukturer de er avhengige av for å støtte opp under Digitaliserings- og forvaltningsdepartementets grunnleggende nasjonale funksjoner (GNF) og Nasjonale sikkerhetsinteresser (NSI). Basert på dette skal DIO vurdere behovet for å fremme skadevurdering og forslag til klassifisering til Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet. Videre skal DIO bidra i Digitaliserings- og forvaltningsdepartementets arbeid med å følge opp tiltaket om digital utvikling i departementsstrategien «Gode hver for oss. Best sammen». I tillegg kommer utviklingsoppgaver, som ikke er nye, men under utvikling.¹⁷⁶ Per mars 2026 er det gitt to supplerende tildelingsbrev for 2026.¹⁷⁷

¹⁷³ Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (2025). *Hovudinstruks for Digitaliseringsorganisasjonen til departementa*.

¹⁷⁴ Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (2025). *Tildelingsbrev 2025 - Departementenes digitaliseringsorganisasjon*.

¹⁷⁵ Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (2025). *Supplerende tildelingsbrev nr.1 (av 13. februar), nr. 2 (av 13. februar), nr. 3 (av 11. mars), nr. 4 (av 26. mai), nr. 5 (av 30. juni), nr. 6 (av 3. oktober), nr. 7 (av 21. oktober) og nr. 8 (av 22. desember)*.

¹⁷⁶ Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (2026). *Tildelingsbrev 2026 - Departementenes digitaliseringsorganisasjon*.

¹⁷⁷ Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (2026). *Supplerende tildelingsbrev nr.1 (av 6. februar) og nr. 2 (av 9. mars)*.

Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet uttrykker at summen av det DIO skal levere på, er høy, og viser til at det har kommet flere aktiviteter og oppdrag i departementet i 2025 og 2026 som er lagt til DIO. For departementet er det viktig i denne sammenheng å styre departementsfellesskapets forventninger og støtte DIO i dette arbeidet. Departementet viser til at summen av oppdrag har gjort at DIO har hatt begrenset med kapasitet til å utvikle organisasjonen til å bli den digitaliseringspartneren for departementsfellesskapet som de skal være.

DIO skal være en strategisk digitaliseringspartner for departementene

I hovedinstruksen for DIO og tildelingsbrevet for 2025 framgår det at DIO skal være en strategisk digitaliseringspartner for departementsfellesskapet.¹⁷⁸

Direktøren for DIO opplyser at det i oppstarten ble lagt mye arbeid i å forstå og avklare forventningene til hva dette innebar. Fra Justis- og beredskapsdepartementet og Utenriksdepartementet fikk DIO overført «tradisjonelle» IT-ressurser for drift, mens de fra DSS i større grad fikk ressurser som kunne fylle rollen som strategisk digitaliseringspartner. For å innfri dette ønsker DIO å «vri» nåværende IKT-ressurser mer over til å besette kompetansen for å også kunne være en digitaliseringspartner. Dette er utviklingsarbeid som direktøren mener det i liten grad ble tatt hensyn til ved rammeoverføringene, og som også har bidratt til press på de økonomiske rammene.

I løpet av 2025 arbeidet DIO med å utvikle en ny virksomhetsstrategi for perioden 2026–2028.¹⁷⁹ Basert på denne og i tildelingsbrevet for 2026 blir DIOs rolle som strategisk digitaliseringspartner presisert. Her kommer det fram at DIO skal være en pådriver for digital transformasjon og en rådgiver som setter departementene i stand til å samhandle effektivt og skape verdi for samfunnet. Ambisjonen er å utløse kraften i departementsfellesskapet gjennom helhetlig styring, felles løsninger og kompetansebygging.¹⁸⁰

Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet uttrykker at det var krevende å vurdere hvor stor oppgavemengde det var hensiktsmessig å tillegge DIO, i en krevende oppstartsfase. Det har vært vanskelig å finne riktig balanse. DIOs ulike oppgaver har begrenset etatens kapasitet til å bli en digitaliseringspartner for departementsfellesskapet. Departementet peker på at det i dialogen med DIO har gitt aksept for et lavere ambisjonsnivå for dette utviklingsarbeidet. Departementet mener det er viktig at DIO utvikler, forstår og trer inn i denne rollen framover. En viktig forutsetning er at det etableres en felles IKT-plattform.

I kontrollpunkt 3 anbefaler den eksterne kvalitetssikreren at DIO og programmet får ro til å gjøre endringene og utvikle egen organisasjon, og at Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet bør være varsom med å tildele DIO nye oppdrag og bør verne om DIO for å unngå for mye fokusskifting underveis. Når det gjelder rollen som

¹⁷⁸ Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (2025). *Hovedinstruks for Digitaliseringsorganisasjonen til departementa og Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (2025). Tildelingsbrev 2025 - Departementenes digitaliseringsorganisasjon.*

¹⁷⁹ Departementenes digitaliseringsorganisasjon (2025). *DIOs virksomhetsstrategi 2026-2028. Kraften i fellesskapet - sammen skaper vi verdi!*

¹⁸⁰ Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (2026). *Tildelingsbrev for 2026 - Departementenes digitaliseringsorganisasjon.*

digitaliseringspartner, vurderer den eksterne kvalitetssikreren at DIO først vil få et reelt handlingsrom når styringsmodellen, forvaltningsstrukturen og basistjenestene er robuste og utviklingsarbeidet kan skje med utgangspunkt i en kontrollert og forutsigbar organisasjon.¹⁸¹

12 Sikkerhet

Behovet for å styrke sikkerheten i saksbehandlingen av lavgradert og sensitiv informasjon har vært utløsende for at programmet ble startet.¹⁸² Målet for sikkerhet er nedfelt i programmets første effektmål. Sikkerhetsbehovet har blitt betydelig forsterket gjennom den negative utviklingen i trusselbildet de siste årene.¹⁸³

12.1 Oversikt og innsikt i departementenes IKT-plattformer var personavhengig

DIO overtok driftsansvaret for de tre eksisterende plattformene fra Justis- og beredskapsdepartementet, Utenriksdepartementet og DSS ved oppstarten 1. januar 2025. Disse skal driftes og forvaltes samtidig som den nye løsningen utvikles, fram til de etter planen skal fases ut fra 2027.

12.1.1 Det ble foreslått å gjøre et forarbeid for å gi DIO innsikt i sikkerhetstilstanden og forhold rundt drift og forvaltning

Høsten 2024 ble det framsatt forslag fra DIOs påtroppende ledelse om å starte et arbeid for å få innsikt i sikkerhetstilstanden til de ulike IKT-plattformene før overlevering 1. januar 2025. Det ble foreslått å gjennomføre en tilstandsanalyse¹⁸⁴ med tilhørende overtakelsesprotokoll.¹⁸⁵

Utover sikkerhetstilstanden var det foreslått at en slik overtakelsesprotokoll skulle inneholde andre forhold ved drift og forvaltning og teknisk gjeld. Hensikten var å bidra til tilstrekkelig trygghet ved etableringen av DIO og overtakelse av ansvaret for eksisterende plattformer og tjenester, slik at DIO ikke fikk uforholdsmessige ekstra kostnader eller tok risiko utover akseptabel grense.

Programlederen besluttet at det ikke skulle gjennomføres en tilstandsanalyse med tilhørende overtakelsesprotokoll, ettersom det ikke var en kommersiell transaksjon. Ifølge programstyret var dette et forvarsel på «ting som kan falle mellom to stoler i

¹⁸¹ A-2 Norge AS, Holte Consulting og Menon Economics (2026). *Supplerende analyse, Kontrollpunkt 3 av Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet. forvaltningsdepartementet.*

¹⁸² Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2021). *Programstyremøte 18.06.2021, Sak 05A: Programutløsende behov («punch line»).*

¹⁸³ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2024). *Programstyremøte 26.01.24, SAK 4E Strategi og overordnet plan for operasjonalisering av sikkerhet i DIO v1.0.*

¹⁸⁴ Dette er omtalt med noen ulike begreper i saksdokumenter og referater, hvor bl.a. nullpunktsmåling og due diligence er brukt. Vi har valgt å bruke tilstandsanalyse basert på omfanget av de aktivitetene som lå i forslaget.

¹⁸⁵ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2024). *Programstyremøte 25.10.24, Sak 5B Ansvarsforhold ved overføring av driftsansvar til DIO fra 01.01.2025.*

overgangsvinduet».¹⁸⁶ Direktøren for DIO opplyser at han ble orientert av programlederen om at det også var noe skepsis mot at programmet skulle gjennomføre en tilstandsanalyse. Også fungerende programleder peker på at forslaget ikke lå i den opprinnelige planen til programmet og kom opp sent i prosjektforløpet. Hvis det skulle gjøres med interne ressurser, ville det bli utfordrende. Det var samtidig noe sprikende inntrykk av den reelle sikkerhetstilstanden på plattformene. Det var stor forskjell på de ulike IKT-enhetene og vanskelig for programmet å vurdere sikkerheten. Dersom programmet skulle ha gjennomført en slik tilstandsanalyse, ville dette ifølge fungerende programleder ha blitt et produkt som var omstridt i de avgivende virksomhetene som hadde tre ulike miljøer og -kulturer.

De tidligere programeierne trekker fram tilsvarende forhold. Uansett konsekvens og informasjon fra tilstandsanalyse, skulle plattformene overføres «as is», og ressursene som kjente til plattformene, skulle overføres med disse til DIO. Programeierne var videre bekymret for at det kunne bli diskusjoner om ansvar og eierskap. Det kunne ta oppmerksomheten bort fra det overordnede målet for programmet.

Ved overføring av plattformene til DIO ble det ifølge direktøren for DIO forutsatt at departementene selv gjorde sine vurderinger av sikkerhetstilstanden og av om det var spesielle forhold som skulle tilsi at DIO fikk merkostnader. Det ble gjennom programmet besluttet å gjennomføre en internvurdering av sikkerhetstilstanden blant annet gjennom intervjuer med avgivende virksomheter. Vurderingen ble ikke fullført, men det ble senere besluttet å gjennomføre en ekstern tredjepartsanalyse. Overdragelsen av plattformene ble ifølge fungerende programleder gjennomført på departementsnivå, uten videre tilstandsvurderinger.

DIO mottok ikke dokumenterte oversikter over sikkerhetstilstanden på plattformene de overtok.¹⁸⁷ Alle informanter bemerker at det i stor grad var de samme ressursene som hadde ansvaret i de avgivende virksomhetene som fortsatte arbeidet i DIO. De hadde dermed kjennskap til tilstanden. Fra DSS' side hadde man bedre innsikt i sikkerhetstilstanden, på bakgrunn av konkrete vurderinger gjort i etterkant av dataangrepet i 2023.¹⁸⁸

Direktøren for DIO fikk egne orienteringer om sikkerhet av Utenriksdepartementet og Justis- og beredskapsdepartementet. Han var også godt kjent med den sårbare ressursituasjonen i Justis- og beredskapsdepartementet.

NSM oppgir at de ikke har hatt noe rolle i overføringen av plattformene, og ikke har hatt kontakt om overføringen verken med DIO eller programmet.

DIO mottok i varierende grad driftsdokumentasjon¹⁸⁹ for løsningene. Det var naturlig med variasjoner, ettersom DSS var en langt større og mer moden aktør enn de øvrige

¹⁸⁶ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2024). *Programstyremøte 25.10.24, Møtereferat*.

¹⁸⁷ For eksempel egenvurderinger opp mot NSM-grunnprinsipper, CIS, penetrasjonstester etc.

¹⁸⁸ Intervju med Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet.

¹⁸⁹ For eksempel en driftshåndbok inkl. servicevinduer/driftsplan, backup/recovery-rutiner, integrasjoner/grensesnitt mot andre løsninger etc.

avgivende virksomhetene. Dokumentasjonen fra DSS var derfor også mer omfattende, systematisk og detaljert enn dokumentasjonen fra de øvrige avgivende virksomhetene. Direktøren poengterer at DIO hadde ønsket å ha en bedre oversikt ved oppstarten.

Justis- og beredskapsdepartementet opplyser at deres ressurser hadde god kjennskap til sikkerhetstilstanden til plattformen forut for overføringen til DIO, men det forelå lite skriftlig dokumentasjon av driftsrutiner og sikkerhetstilstanden. Informasjonen var i hovedsak på personnivå. Tidligere programeiere mener at sårbarheter knyttet til størrelsen på IKT-driftsmiljøet i dette departementet ble redusert gjennom overføringen til ett stort miljø i DIO.

Ifølge Justis- og beredskapsdepartementet ble det i forbindelse med overføringen av plattformene til DIO gjennomført «workshops» mellom IKT-miljøet i departementet og DIO. I en overgangsperiode var det også en del ansatte som arbeidet i begge virksomhetene. Gjennom disse aktivitetene ble det overført en del kunnskap om driftsrutiner. Departementsråden er imidlertid usikker på hvor mye som ble skriftliggjort.

Utenriksdepartementet overførte personell som hadde kjennskap til driftsrutiner og sikkerheten ved departementets plattform. Utenriksråden opplyser at informasjon om sikkerhetstilstanden og verdivurderinger ble overført med personellet.

12.1.2 DIO har i etterkant måttet arbeide for å få innsikt i tilstanden

DIO ble fra oppstarten målt på sikkerhet, hvor et av målene var at «Alle IKT-systemer som DIO drifter, er sikret i tråd med Nasjonal sikkerhetsmyndighet (NSM) sine grunnprinsipper for IKT-sikkerhet og nye krav til informasjonssikkerhet som departementene stiller». Gjennom hele 2025 vurderte DIO dette til høy risiko, basert på at organisasjonen manglet dokumentasjon på plattformene de fikk overført, og sikkerhetstilstanden ved disse, og dermed heller ikke kunne gi en vurdering av informasjonssikkerheten og mulige avvik.¹⁹⁰ I tillegg var det stor knapphet på ressurser innenfor informasjonssikkerhet i DIO, og organisasjonen ville prioritere å etablere et styringssystem for informasjonssikkerhet. DIO anså at det ikke ville være mulig å rapportere med god kvalitet på plattformenes status og mulige avvik i 2025.¹⁹¹ Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet mener denne vurderingen gjenspeiler godt situasjonen i DIO ved inngangen til 2025.

Som et risikoreduserende tiltak ble det besluttet å gjennomføre penetrasjonstester av plattformene, som grunnlag for å avdekke sårbarheter og feilkonfigurasjoner. Dette gir grunnlag for å prioritere vedlikeholdsaktiviteter og håndtere teknisk gjeld fram til disse plattformene erstattes med den nye løsningen. Tidsplanen la opp til at prosessen fra forberedelser og til utførte utbedringer kunne være fullført innen utgangen av 2025.¹⁹²

¹⁹⁰ Risikovurdering av tildelingsbrev 2025, styringsparameter S1: Alle IKT-systemer som DIO drifter, er sikret i tråd med Nasjonal sikkerhetsmyndighet (NSM) sine grunnprinsipper for IKT-sikkerhet og nye krav til informasjonssikkerhet som departementene stiller.

¹⁹¹ Departementenes digitaliseringsorganisasjon (2025). *Risikovurdering av tildelingsbrev for 2025*.

¹⁹² Departementenes digitaliseringsorganisasjon (2025). *Risikovurdering av tildelingsbrev for 2025 - Tilbakemelding fra DFD*.

Penetrasjonstestene ble gjennomført mot slutten av 2025 og i starten av 2026, og de avdekket totalt 98 funn fordelt på alle de tre plattformene. DIO opplyser at funnene har ført til tiltak i form av rettelser, oppgraderinger og endring i eksisterende prosesser. Det er satt ned en arbeidsgruppe som ser funnene i sammenheng med ny plattform og gjennomfører prioriterte tiltak i henhold til kritikalitet. Arbeidet kunne ifølge DIO hatt større framdrift, men fordi det er lite tilgjengelig personell for å gjennomføre korrigerende tiltak, tar det lengre tid enn ønskelig.

Det ble også iverksatt tiltak fra programmet for å etablere en «nullpunktsmåling» av plattformene.¹⁹³ I september 2025 ble det lyst ut en konkurranse for å innhente tilbud på måling av sikkerhetstilstanden i DIO som grunnlag for måling av gevinstrealisering etter programmet. Kontrakt med leverandør ble inngått i slutten av januar 2026.¹⁹⁴ Kontrakten legger opp til en første måling våren 2026 og to etterfølgende målinger fram mot 2030.¹⁹⁵ Den første målingen er gjennomført, og blir en referanse for påfølgende målinger som vil vurdere utviklingen i og gevinstene av sikkerhetsnivået i DIO. De vil også kunne bidra til kontinuerlig forbedring i DIO og forbedringstiltak den nye løsningen. Kontrakten legger opp til målinger ut fra anerkjente rammeverk, ISO-standarder og NSMs grunnprinsipper. Målingene har et bredere omfang enn penetrasjonstester, da de også vurderer styringssystem, prosesser og organisering.

12.2 Arbeid med sikkerhet i DIO

DIO er pålagt å etablere sikkerhetsstyring i virksomheten, jf. sikkerhetsloven § 4-1. Styringssystemet for sikkerhet beskriver hvordan virksomheten planlegger, utfører, kontrollerer og forbedrer sine aktiviteter innenfor sikkerhetsstyring. Styringssystemet for sikkerhet omfatter hele det forebyggende sikkerhetsarbeidet.¹⁹⁶ NSM anbefaler at styringssystemet etableres med grunnlag i anerkjente standarder for ledelsessystem, som for eksempel ISO 9000-serien og ISO 27000-serien.¹⁹⁷ Basert på god praksis omfatter arbeidet med informasjonssikkerhet styringsaktiviteter og sikkerhetstiltak, både organisatoriske, tekniske, fysiske og menneskelige.¹⁹⁸

Sikkerhetsaktivitetene har vært forsinket og fulgt både OA-prosjektet, implementeringsplanen og videre etableringsaktiviteter i linjen i DIO etter 1. januar 2025. DIO ble i tildelingsbrevet for 2025 gitt i oppdrag å etablere et eget styringssystem for informasjonssikkerhet så raskt det lar seg gjøre i 2025.¹⁹⁹

Arbeidet med etablering av sikkerhetsaktiviteter i DIO er illustrert i figur 12.

¹⁹³ Departementenes digitaliseringsorganisasjon (2025). *Første og andre tertialrapport*.

¹⁹⁴ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2025). *Programstyremøte 26.09.25, Sak 4A1 Programmets status*.

¹⁹⁵ Departementenes digitaliseringsorganisasjon og PwC (2025, 23. desember). *Kontrakt for måling av sikkerhetstilstand. Bilag 1 Overordnet beskrivelse av de ytelses rammeavtalen gjelder*.

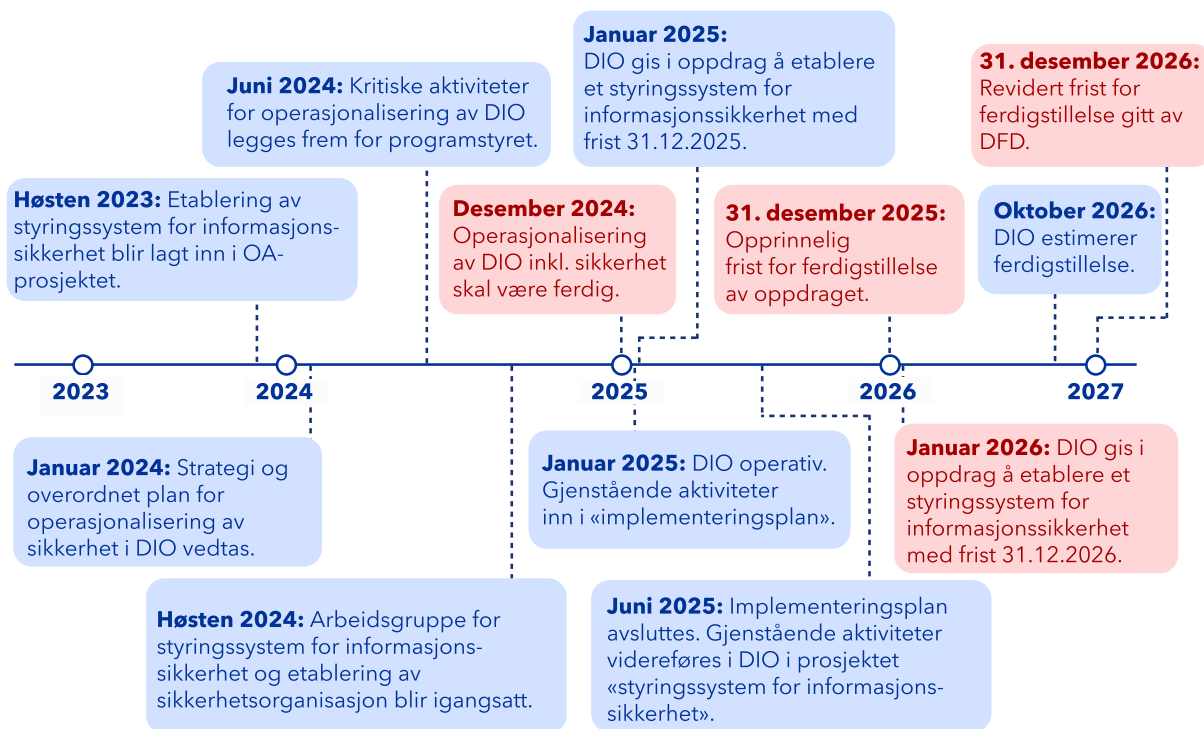
¹⁹⁶ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2024). *Programstyremøte 25.10.24, Sak 4E Styringssystem for sikkerhet i DIO*.

¹⁹⁷ Nasjonal sikkerhetsmyndighet (2020). *Veileder i sikkerhetsstyring*.

¹⁹⁸ Digdir (2021, 21. januar). *Hva vil det si å jobbe helhetlig?*

¹⁹⁹ Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (2025). *Tildelingsbrev 2025 - Departementenes digitaliseringsorganisasjon*.

Figur 12 Tidslinje for arbeidet med etablering av sikkerhetsaktiviteter i DIO



Kilde: Riksrevisjonen.

DIO er mottakerorganisasjon for den nye løsningen. NSM understreker at DIO er nyetablert, og at dette i seg selv innebærer noen risikoer. NSM har ikke gjennomført tilsyn med DIO. Per i dag vet ikke NSM om det er forhold ved DIO som får påvirkning på selve sikkerhetsgodkjenningen av den nye løsningen. NSM påpeker at god sikkerhetsstyring, sikkerhetsrisikohåndtering og styringssystem for informasjonssikkerhet i hele systemets levetid og i hele verdikjeden (fra direktør for DIO til utførende nivå og underleverandører) må dokumenteres og inngå som en del av godkjenningen.²⁰⁰

Fungerende programleder opplyser at prosjekt ny løsning, programmet og DIO har god dialog om avhengighetene mellom sikkerhetsgodkjenning av kjøremiljøet for skjermingsverdig ugradert i den nye løsningen og DIOs styringssystem og sikkerhetsorganisasjon. Programmet mener at det er lav risiko for at man ikke skal komme i mål med sikkerhetsgodkjenning som følge av forhold ved styringssystemet eller sikkerhetsorganisasjonen i DIO. Også Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet oppgir at det ikke er noen faresignaler som tilsier at man ikke vil lykkes med sikkerhetsgodkjenning av løsningen basert på status i DIO som virksomhet og status i prosjekt ny løsning. Videre oppgir departementet at dialogen med NSM er god.

12.2.1 Oppstart, aktiviteter og framdrift i arbeidet med sikkerhet før DIO var operativ

Fungerende programleder opplyser at det var mange diskusjoner underveis om OA-prosjektets omfang av sikkerhetsleveranser. I slutten av 2023 ble det gjort en

²⁰⁰ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2026). Programstyremøte 27.03.26, Sak 4D Status for prosess med NSM om sikkerhetsgodkjenning.

omfangsendring, hvor arbeidet med å etablere et styringssystem for informasjonssikkerhet ble en del av prosjektet. Dette arbeidet var krevende.

I januar 2024 la programmet fram en overordnet plan og strategi for operasjonalisering av sikkerhet i DIO for programstyret. Her går det fram at en operativ sikkerhetsorganisasjon forutsetter at den er bemannet og har et styringssystem for informasjonssikkerhet som definerer roller, ansvar, hvilke lover og standarder som skal følges, samt operative sikkerhetsprosesser og hvordan disse skal implementeres i DIO. «Alt» skulle være på plass og operativt innen 1. januar 2025. Dette forutsatte at arbeidet med å bygge opp en sikkerhetsorganisasjon måtte påbegynnes første kvartal 2024. Rollene skulle bemannes med ressurser fra de avgivende virksomhetenes IKT-sikkerhetsmiljøer. Om det ikke gikk, ville rollene vurderes rekruttert eksternt. Programmet skulle bistå med sikkerhetskompetanse fram til relevant kompetanse var på plass.²⁰¹

Før sommeren 2024 ble kritiske aktiviteter for operasjonalisering av DIO lagt fram for programstyret. På sikkerhetsområdet var det identifisert mange instruksjoner og annen dokumentasjon som måtte være på plass som en del av styringssystem for informasjonssikkerhet, i tillegg til bemanning av kritiske roller.²⁰²

Høsten 2024 ble det nedsatt en arbeidsstrøm med representanter fra de avgivende virksomhetene og programmet for å få på plass et «fundament for sikkerhetsstyringen og sette retningen for sikkerhetsstyringen i DIO».²⁰³ Samtidig viste direktør for DIO til at det var bekymringsverdig at mange aktiviteter hadde kommet sent i gang, og at mye først skulle slutføres tett opp mot 1. januar 2025 eller i første del av 2025. Det ble påpekt at det ville være særlig viktig å involvere framtidige DIO-ledere,²⁰⁴ men mange av disse lederne var fullt opptatt med arbeidsoppgaver i de avgivende virksomhetene. Dette førte til at arbeidsgruppene ved utgangen av 2024 leverte mindre enn planlagt, og arbeidet ble videreført ut mars 2025 i implementeringsplanen, jf. punkt 11.5.

Både fungerende programleder og direktør for DIO viser til at utskiftninger av sikkerhetsressurser også gjorde arbeidet krevende.

På programstyremøtet i november 2024 ble det opplyst at implementering, ferdigstilling og operasjonalisering av styringssystemet for informasjonssikkerhet ville gjennomføres etter at personell var på plass i DIO. Arbeidet ville pågå utover i store deler av 2025.²⁰⁵ Ved planleggingen og godkjenning av implementeringsplanen antydte direktøren for DIO i et programstyremøte desember 2024 at omfanget og varigheten av restarbeidet var større enn det implementeringsplanen tok hensyn til.²⁰⁶

²⁰¹ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2024). *Programstyremøte 26.01.2024, SAK 4E Strategi og overordnet plan for operasjonalisering av sikkerhet i DIO v1.0.*

²⁰² Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2024). *Programstyremøte 07.06.2024, Sak 4E Kritiske OA-aktiviteter for operasjonalisering av DIO januar 2025.*

²⁰³ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2024). *Programstyremøte 24.09.24, Sak 4E Status OA og operasjonalisering DIO.*

²⁰⁴ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2024). *Programstyremøte 24.09.24, Sak 4A Programmets status.*

²⁰⁵ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2024). *Programstyremøte 22.11.24, Sak 9A Status OA og operasjonaliseringen av DIO.*

²⁰⁶ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2024). *Programstyremøte 16.12.24, Møtereferat.*

Ved utgangen av 2024 ble direktøren for DIO forelagt et prosjektforslag om å etablere og implementere et styringssystem for informasjonssikkerhet fra arbeidsgruppen som hadde jobbet med dette. Han uttrykte da at han ikke hadde tilstrekkelig oversikt over sikkerhetsområdet og sikkerhetsleveransene fra OA-prosjektet.²⁰⁷ Direktøren opplyser i intervju at arbeidsgruppen i OA-prosjektet på sikkerhetstemaene rapporterte til påtroppende fungerende sikkerhetsleder i DIO, noe som sikret en viss grad av oversikt og kontroll.

Direktøren for DIO mener at sikkerhetsstyringsdokumentasjon burde ha vært på plass ved oppstarten 1. januar 2025.

Forsvarsdepartementet og Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet opplyser i intervju at den overordnede planen og strategien for operasjonalisering av sikkerhet i DIO fra januar 2024 var ambisiøs. Mange av forutsetningene for planen endret seg i løpet av 2024, blant annet fordi rammeoverføringene fra de avgivende virksomhetene til DIO i mindre grad enn antatt dekket administrative støttefunksjoner. Dette fikk også konsekvenser for arbeid med sikkerhet. I tillegg ble det i 2024 avdekket svakheter med DSS' styringssystem for informasjonssikkerhet, noe som gjorde at dette ikke kunne legges til grunn for DIO.

12.2.2 Arbeidet med etablering av sikkerhetsorganisasjon i DIO etter oppstarten

DIO opprettet en egen avdeling for sikkerhet, med seksjoner for strategisk sikkerhet og operasjonell sikkerhet i samme styringslinje. Med dette mente programmet at sikkerhet får en synlig og tydelig rolle i virksomheten.²⁰⁸

Ved oppstart besto den av 15 stillingshjemler (inkludert avdelingsdirektør), hvorav 13 ble bemannet av personell fra Utenriksdepartementet og DSS. I tillegg ble ytterligere to stillinger rekruttert før oppstart. Organisasjonskartet fra OA-prosjektet for sikkerhetsavdelingen hadde et spenn på 18–26 ansatte.²⁰⁹

Ved oppstart var det en fungerende avdelingsdirektør for sikkerhetsavdelingen. Denne sluttet 1. mars 2025. Etter dette fungerte en annen leder fram til en fast ansatt avdelingsleder for sikkerhet var på plass i august 2025.²¹⁰

I forbindelse med innspill til statsbudsjettet 2025 utarbeidet programmet flere satsningsforslag for DIO. Det foreslo blant annet å øke satsningen på sikkerhet, infrastruktur og utvikling av nye løsninger med 65 millioner kroner. Forslaget inkluderte å styrke sikkerhetsavdelingen med ytterligere åtte årsverk.²¹¹ Ifølge direktøren for DIO fikk ikke etaten økte midler til sikkerhet som følge av dette forslaget, og DIO meldte inn

²⁰⁷ Direktør DIO (2024). *Implementeringsplan klar til godkjenning*. E-post fra Direktør DIO til programdirektør av 23. desember 2024.

²⁰⁸ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2023). *Programstyremøte 19.09.23, Sak 6C Overordnet organisasjonsmodell v2.0*.

²⁰⁹ Departementenes digitaliseringsorganisasjon (2025). *DIO RAMO (Roller, ansvar, myndighet og oppgaver)*.

²¹⁰ Departementenes digitaliseringsorganisasjon (2026). *Svar på spørsmål til DIO fra Riksrevisjonen per 06.03.26*.

²¹¹ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2023). *Statsbudsjettet 2025 - satsningsforslag*.

samme behov for satsbudsjettet 2026. Direktøren opplyser at det økonomiske grunnlaget for økt bemanning innenfor sikkerhetsområdet i lengre tid har blitt vurdert som begrenset.

Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet opplyser at DIO er tildelt ekstra midler i 2025 og 2026, blant annet for å styrke etatens arbeid med administrative støttefunksjoner. Dette omhandler også sikkerhet. Videre har departementet tildelt 62 millioner kroner til DIO i 2026 for at DIO skal kunne ferdigstille klargjøring av og drifte nye fellestjenester, fellesfunksjoner og infrastruktur i nytt regjeringskvartal. Mye av dette handler om sikkerhetstjenester. DIO opplyser at tilleggsbevilgningene for 2026 har resultert i at organisasjonen har styrket sikkerhetsområdet med totalt syv stillinger.

Per mars 2026 har sikkerhetsavdelingen 23 stillingshjemler. Av disse er 9 stillinger ikke besatt. Disse er enten i prosess for ansettelse eller dekket av innleide ressurser.

Selv om det ikke er et direkte «sikkerhetsspor» som synes i programstyredokumentene eller knyttet til den nye løsningen, understreker Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet at DIO også får tilgang til sikkerhetskompetanse indirekte gjennom andre nye oppdrag, særlig knyttet til infrastruktur i nytt regjeringskvartal. Dette er en del av det helhetlige sikkerhetsmiljøet i DIO.

Når det gjelder arbeidet med å etablere et eget styringssystem for informasjonssikkerhet, ble dette som tidligere omtalt videreført i linjen i DIO.²¹² Gjenstående arbeid og varigheten av dette ble underbygget av DIOs risikovurdering av tildelingsbrevet for 2025. Oppdraget «DIO skal etablere et eget styringssystem for informasjonssikkerhet så raskt det lar seg gjøre i 2025, og DIO skal gjennomføre en internrevisjon av styringssystemet i løpet av 2025, om det lar seg gjennomføre» vurderes til å ha høy risiko for uønskede hendelser. Av omtalen framgår det at DIOs innledende plan for etablering av styringssystem for informasjonssikkerhet strekker seg utover 2025, og at DIO ikke kan levere oppdraget med forventet kvalitet dersom dette må etableres innen 2025.²¹³

Gjennom året rapporterer DIO om risiko for mangel på kompetanse og kapasitet i linjen for operasjonalisering og risiko for manglende kapasitet for å integrere et styringssystem for informasjonssikkerhet i det overordnede styringssystemet for DIO.²¹⁴

I tildelingsbrevet til DIO for 2026 gis DIO en frist ut året 2026.²¹⁵ Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet opplyser i intervju at oppdraget har god progresjon, og det er en ambisjon om at dette arbeidet ferdigstilles i 2026.

Primo mars 2026 opplyser DIO at den overordnede prosjektplanen for arbeidet strekker seg til oktober 2026, med mål om å ha sikkerhetsstyring klar til mai, utvalgte tiltaksområder klare i september og et styringssystem for informasjonssikkerhet klar for idriftsetting i oktober. En risiko som er påpekt, er at flere prioriterte parallelle oppdrag til

²¹² Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2025). *Sluttrapport implementeringsplan*.

²¹³ Departementenes digitaliseringsorganisasjon (2025). *Risikovurdering av tildelingsbrev for 2025*.

²¹⁴ Departementenes digitaliseringsorganisasjon (2025). *Andre tertialrapport per 31. august 2025*.

²¹⁵ Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (2026). *Tildelingsbrev for 2026 – Departementenes digitaliseringsorganisasjon*.

DIO gjør at det tar lengre tid å sette i drift et styringssystem for informasjonssikkerhet enn planlagt.

12.3 Arbeid med sikkerhet i den nye løsningen

Den nye løsningen omfatter et kjøremiljø for skjermingsverdig ugradert. Denne delen må sikkerhetsgodkjennes av NSM i henhold til sikkerhetsloven og NSMs veiledere. Kravet er at systemet skal godkjennes så snart det er praktisk mulig.²¹⁶ Programmet legger til grunn en tilnærming hvor godkjenning bør være på plass når systemet reelt sett er skjermingsverdig i sikkerhetslovens forstand, det vil si når systemet i seg selv har avgjørende betydning for grunnleggende nasjonale funksjoner, jf. sikkerhetsloven § 6-1.²¹⁷

12.3.1 Den nye løsningen skal sikkerhetsgodkjennes

Oppgaver relatert til sikkerhet i den nye løsningen og sikkerhetsgodkjenning av skjermingsverdig ugradert del av denne har i prosjekt ny løsning vært fordelt mellom to team fra 2025.

Arkitektur og design-temaet skal levere en plan/strategi for hvordan man kan oppnå at den nye løsningen blir sikkerhetsgodkjent av NSM.²¹⁸ Sikkerhetsteamet arbeider med sikkerhetsaktiviteter i den nye løsningen som helhet, men et viktig produkt er en risikovurdering med plan for håndtering av identifiserte risikoer.²¹⁹ Dette produktet er et absolutt krav for den skjermingsverdige ugraderte delen av den nye løsningen.

Statusrapportering for mars 2026 viser til noen utsatte sikkerhetsaktiviteter i prosjektet. Det arbeides med å lukke gapene. Prosjektet har derfor økt kapasiteten på sikkerhetssiden, samtidig som prosjektet viser til at arbeidet med operasjonalisering av sikkerhetskravene viser seg å ha større omfang enn tidligere estimert og medfører en økt sannsynlighet for forsinkelser i prosjektet.²²⁰ Videre framgår det at det har vært utfordrende å etablere gode prosedyrer og beslutningsprosesser for å sikre at risikoen håndteres løpende og på riktig nivå i prosjektet og mot DIO linje. Dette håndteres blant annet gjennom beslutninger i sikkerhets- og arkitekturforum.²²¹

I februar 2026 sendte DIO en plan for sikkerhetsgodkjenning av kjøremiljøet for skjermingsverdig ugradert i den nye løsningen til NSM.²²² Planen viser overordnet arkitektur, med kjøremiljøer og sammenhenger, og hvordan disse er tenkt håndtert i

²¹⁶ Virksomhetssikkerhetsforskriften § 50 andre ledd andre punktum.

²¹⁷ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2026). *Programstyremøte 27.03.26, Sak 4D Status for prosess med NSM om sikkerhetsgodkjenning.*

²¹⁸ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2025). *Programstyremøte 29.08.2025, Leveranseplan for Arkitektur og Design v1.0.*

²¹⁹ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2025). *Programstyremøte 13.10.2025, Leveranseplan for sikkerhetsteamet v1.1.*

²²⁰ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2026). *Programstyremøte 24.04.26, Sak 4A Programmets status.*

²²¹ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2026). *Programstyremøte 27.03.26, Sak 4A Programmets status.*

²²² Departementenes digitaliseringsorganisasjon (2026). *Godkjenningsplan (SAP) for godkjenning av «Ny felles IKT-plattform».*

godkjenningsprosessen. Videre viser planen til at det fortsatt er behov for videre dialog og avklaringer med NSM, blant annet om detaljnivået i dokumentasjonen, hvor involvert NSM ønsker å være, og en mer detaljert tidslinje. I mars antyder programmet at det vil søke om en godkjenning av en overordnet byggeplan for den nye løsningens detaljerte design og sikkerhetstiltak før sommeren 2026. Dette er en godkjenning uten fysiske installasjoner av den nye løsningen. Dersom det er utfordringer med design og sikkerhetsarkitektur i den nye løsningen, vil dette framkomme i forbindelse med godkjenning av overordnet byggeplan.²²³

Programmet viser til at det deretter fortløpende skal gjennomføres 7-8 godkjenninger av delelementer av det skjermingsverdige ugraderte kjøremiljøet.²²⁴ Programmet forventer å ha klar en søknad om endelig godkjenning i løpet av første halvdel av 2027.

Samtidig som planen skisserer sikkerhetsgodkjenning for grunnmoduler for infrastruktur og plattform med fellesfunksjoner, er den ikke til hinder for at programmet parallelt kan jobbe med veikart og dokumentasjon av konkrete moduler som vil utvide eller endre på grunnmodulene, og dermed ha eget godkjenningsløp. Det pågår også et arbeid med saks-/arkivsystemer som etter planen vil kjøre som applikasjoner på plattformen, basert på verdi- og skadevurderingene programmet har gjort.

NSM understreker i intervju at DIO er eier av plattformen og kravstiller. DIO er den som forvalter sikkerhetsgodkjenningen videre i en driftssituasjon, og er tjenesteintegrator utad til departementene. Det innebærer at overføring av kompetanse og rutiner fra driftsleverandør til DIO, samt rutiner for hendelseshåndtering mv., også er viktige elementer for å oppnå forsvarlig sikkerhet. I praksis vil driftsleverandøren levere deler av *sikkerhetsovervåkingen* i den nye løsningen da den i større grad er integrert i driften, enn hva det har vært på de eksisterende plattformene.

I mars 2026 ble den første delleveransen av basisplattformen satt i drift fra leverandøren, kun for bruk til videre utvikling i prosjektet. I denne første driftsfasen vil derfor overvåking og øvrige sikkerhetstiltak skje i regi av prosjektet, i samarbeid med driftsleverandør og operativ sikkerhet i DIO, ifølge Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet. Programmet understreker i statusrapporteringen fra mars at seksjon for operativ sikkerhet i DIO må settes i stand til å ivareta sine deler av oppgavene knyttet til sikkerhetsovervåking, og at eventuell økt risiko den første driftsperioden vil håndteres av kompenserende tiltak.²²⁵

12.3.2 Samarbeidet mellom programmet og NSM har vært krevende

I intervjuer med NSM, fungerende programleder, Forsvarsdepartementet og Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet, kommer det fram at samarbeidet mellom programmet og NSM har vært krevende. Dialogen har vært preget av ulike oppfatninger om arbeidsmetodikk og ressursallokering.

²²³ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2026). *Programstyremøte 27.03.26, Sak 4D Status for prosess med NSM om sikkerhetsgodkjenning.*

²²⁴ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2026). *Programstyremøte 27.03.26, Sak 4D Status for prosess med NSM om sikkerhetsgodkjenning.*

²²⁵ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2026). *Programstyremøte 27.03.26, Sak 4A Programmetts status.*

I staten av arbeidet i 2025 ønsket programmet en «verifisering» fra NSM om at den nye løsningen kom til å bli sikkerhetsgodkjent, og at designet av plattformlaget var innenfor et konsept som kunne sikkerhetsgodkjennes.²²⁶ De tidligere programeierne viser til at en forutsetning for å etablere den nye løsningen var at den skjermingsverdig ugraderte delen av løsningen kunne godkjennes av NSM. Siden dette ikke har vært gjort tidligere, var det viktig å involvere NSM tidlig. Slik kunne programmet være sikre på at de kravene de stilte for anskaffelsen, ville tilfredsstillte NSMs krav for å kunne godkjenne løsningen. Programeierne var videre opptatt av at de skulle ut i markedet og finne en leverandør til den nye løsningen, og at denne leverandøren måtte godkjennes av NSM. NSM påpekte at de ikke har mulighet til å forhåndsgodkjenne løsninger.²²⁷

Våren 2025 ble det gjennomført møter på ledernivå mellom Forsvarsdepartementet, Justis- og beredskapsdepartementet, Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet, NSM, direktøren for DIO og programlederen. Disse møtene ga aktørene en felles forståelse av at NSM ikke kan gi forhåndsgodkjenning. Programmet utfordret NSM til å ha noen meninger om krav som burde stilles til leverandørmarkedet, og fikk bistand av NSM til dette.²²⁸

I tildelingsbrevet for 2025 fikk NSM i oppdrag å støtte programmet i arbeidet med godkjenning, uten at det er en del av oppdraget å sørge for at den nye løsningen *blir* godkjent. Ifølge NSM har det gjort at programmet har blitt prioritert høyt, sett opp mot andre oppdrag i etaten.

NSMs godkjenningsprosess er en sekvensiell prosess, hvor regelverket pålegger systemeiere en rekke aktiviteter og forpliktelser gjennom livsløpet til skjermingsverdige IKT-systemer. I alt består livsløpet til et IKT-system av ca. 50 aktiviteter. Godkjenningsaktivitetene utgjør 4 av disse. Regelverket presiserer ikke hvilken rekkefølge disse bør utføres i, annet enn at sikkerhetslovens bestemmelser ligger til grunn. NSM veileder og gir anbefalinger om hvilke aktiviteter som bør gjennomføres når. Ifølge NSM bør rekkefølgen/fasene i størst mulig grad følges for å redusere risiko og øke sannsynligheten for at IKT-systemet oppnår og opprettholder forsvarlig sikkerhet gjennom hele livsløpet. Etter NSMs syn har programmet slitt med å akseptere at noen ting må være på plass i starten. NSM viser til at programmet jobber i flere av fasene samtidig, blant annet har de jobbet med verdi- og skadevurdering, samtidig som de bygger løsningen. Etter NSMs syn burde verdi- og skadevurderinger vært på plass før man gikk videre til de neste fasene med selve byggingen av løsningen. Verdi- og skadevurderinger omtales i punkt 12.3.3.

Programmet jobber etter en smidig metodikk. Programmet viser til at de to metodikkene ikke kan forenes på et overordnet nivå, til tross for at enkelte elementer kan tenkes løst sekvensielt.²²⁹ Det er en forutsetning for faseplanen for plattformetablering av 3. september 2025 at NSM gjør unntak fra den ordinære metodikken i prosessen med

²²⁶ Intervju med fungerende programleder og prosjektleder for prosjekt ny løsning.

²²⁷ Intervju med Nasjonal sikkerhetsmyndighet.

²²⁸ Intervju med Forsvarsdepartementet og Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet.

²²⁹ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2025). *Programstyremøte 28.03.2025, Sak 4D Vedlegg Gjennomføring Ny løsning.*

sikkerhetsgodkjenning.²³⁰ Prosjektlederen for prosjekt ny løsning oppgir at dette var en måte å «skjerpe» kommunikasjonen på, slik at de kunne få ned usikkerheten og omfang dette medførte i programmet. Etter programmets syn er ikke NSMs prosess for sikkerhetsgodkjenning tilpasset dagens beste praksis med iterativ tilnærming til å detaljere behov, løsning og design. Videre er metodikken og kravene til godkjenning av et skjermingsverdig ugradert informasjonssystem basert på tilnærmingen for graderte systemer som ikke er knyttet til internett.

Programmet har ikke fått noen unntak, men begge parter oppgir at de søker en pragmatisk og løsningsorientert dialog innenfor det gjeldende rammeverket, slik at det skal være mulig å få sikkerhetsgodkjent løsningen. NSM har en rådgivende og en godkjennende del. Dialogen er med rådgivningsmiljøet hos NSM. Etter programmets syn er det ikke garantert at godkjenningssdelen gjør de samme vurderingene.²³¹

NSM viser til at programmet har begrenset erfaring med godkjenning av skjermingsverdige systemer fra tidligere, noe som har gjort samarbeidet mer krevende. Den fungerende programlederen og prosjektlederen for prosjekt ny løsning viser til at kompetansen på sikkerhet i programmet er god, på både det juridiske og det tekniske området. Samtidig vedgår de at prosessen med sikkerhetsgodkjenning er vanskelig og tidkrevende, og at veilederne fra NSM kan være vanskelige å forstå.

Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet vedgår at prosessen med sikkerhetsgodkjenning av NSM har tatt tid. Over tid har det skjedd en modning gjennom dialog, både hos programmet og hos NSM. Dialogen har også vært på øverste nivå i virksomhetene, noe som har bidratt til en bedre forståelse av prosessen. Inntrykket departementet har, er at prosessen med sikkerhetsgodkjenningen ikke er like krevende som programmet oppfattet på et tidlig stadium.

Programmets risikooversikt viser per mars 2026 en forhøyet risiko knyttet til sikkerhetsgodkjenningen som følge av en stram tidslinje, med teknisk og organisatorisk kompleksitet. Dette forklares med at prosjektet først nå har forstått omfanget av kompleksiteten og nybrottsarbeidet i utviklingen av et kjøremiljø for skjermingsverdig ugradert. Dermed har også forståelsen av risiko i prosessen blitt tydeligere.²³² For å redusere risikoen følger programmet nå etter anbefaling fra NSM den nye livsløpsveilederen knyttet til sikkerhetsgodkjenning. Metodikken er ressurskrevende, men bidrar til å redusere risikoen for et negativt resultat ved endelig godkjenning.²³³

²³⁰ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2025). *Faseplan for plattformetablering. Prosjekt Ny løsning.*

²³¹ Intervju med fungerende programleder og prosjektleder for prosjekt ny løsning.

²³² Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2026). *Programstyremøte 27.03.26, Sak 4A Programmets status.*

²³³ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2026). *Programstyremøte 27.03.26, Sak 4D Status for prosess med NSM om sikkerhetsgodkjenning.*

12.3.3 Verdi- og skadevurderinger danner grunnlaget for å fastsette sikkerhetsnivået i den nye løsningen

Verdi- og skadevurderinger er viktige for å fastsette sikkerhetsnivået for den nye løsningen. De påvirker funksjonaliteten, de tekniske løsningsvalgene, brukervennligheten, leverandørvalg, driften og kostnadene.²³⁴ Vurderingene fungerer også som sentral grunnlagsdokumentasjon i en sikkerhetsgodkjenningssprosess. NSM har uttalt at dersom programmet skal oppfylle sikkerhetslovens krav om forsvarlig sikkerhetsnivå, vil det være behov for en samordnet vurdering for alle departementer som skal benytte løsningene som skal godkjennes.²³⁵

Faktaboks 4 Verdi- og skadevurdering

Verdivurdering identifiserer hvilken informasjon, systemer eller aktiviteter som er så viktige for virksomheten at de må beskyttes, og hvorfor. Den kartlegger *hvilke verdier som skal skjermes, og hva som kan gå tapt* dersom de kompromitteres.

Skadevurdering er vurderinger av hvilke skadefølger (konsekvenser) et tap av konfidensialitet, integritet eller tilgjengelighet kan få for virksomheten eller samfunnet.

Kilde: Nasjonal sikkerhetsmyndighet (2020). Håndbok i verdivurdering av informasjon.

Det er Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet som har ansvaret for å klassifisere komponenter i den nye løsningen. Våren 2025 utarbeidet programmet en verdi- og skadevurdering av den nye løsningen som underlag til departementet. Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet utpekte i september 2025 den skjermingsverdige ugraderte plattformen som skjermingsverdig infrastruktur.²³⁶

DIO ble i 2025 gitt i oppdrag å bidra i programmets arbeid med skadevurdering av den nye løsningen. DIO rapporterte til Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet at de valgte å prioritere arbeidet med styringssystem for informasjonssikkerhet, framfor å bidra i dette arbeidet. DIO oppgir bruk av eksterne konsulenter for å gjennomføre skadevurdering som risikoreduserende tiltak.²³⁷

Arbeidet med verdi- og skadevurderinger har vært tidkrevende og preget av ulik modenhet i departementene og manglende beslutningsmyndighet i programmet

Alle departementene er ansvarlig for å gjennomføre verdivurdering av egen informasjon og å sikre disse i tråd med gjeldende regelverk. Hva som er et forsvarlig nivå for å ivareta informasjonssikkerheten, vil variere med verdien av informasjonen som behandles. Det må derfor gjøres konkrete verdi- og skadevurderinger per informasjonstype.²³⁸

²³⁴ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2026). *Arbeidet med sikkerhet: verdi- og skadevurdering. Notat utarbeidet til Riksrevisjonen i forbindelse med intervju 26. januar 2026.*

²³⁵ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2024). *Programstyremøte 26.01.24, Sak 4F Forsvarlig sikkerhet i Ny løsning Behov for departementenes verdi- og skadevurdering.*

²³⁶ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2025). *Programstyremøte 05.09.25, Sak 4A1 Programmets status.*

²³⁷ Departementenes digitaliseringsorganisasjon (2025). *Risikovurdering av tildelingsbrev for 2025.*

²³⁸ Sikkerhetsloven § 7-1 første og andre ledd og § 7-2 andre ledd.

Arbeidet med verdi- og skadevurderingene i programmet har tatt tid. I 2022 konkluderte programmet med at departementer verdivurderte basistjenester ulikt.²³⁹ En utfordring har vært at programmet ikke har hatt myndighet til å overprøve eventuell dissens fra departementene. Programmet anså ikke full enighet å være en forutsetning for framdrift, men det ville likevel innebære betydelige fordeler for det videre sikkerhetsarbeidet dersom man klarte å redusere uenighet til et minimum.²⁴⁰ Programeierne oppga at det var vanskelig for det enkelte departement å ha et overordnet blikk, og at det var risiko for at forholdsvis like applikasjoner ble verdivurdert ulikt. De så derfor et behov for at programmet holdt i arbeidet med å samordne vurderingene.²⁴¹ Dette arbeidet har pågått over flere år. De tidligere programeierne har ikke forsøkt å tvinge fram en enighet i departementsfellesskapet, men har konsentrert seg om å skape en felles forståelse og modning i departementene. Arbeidet har pågått over flere år, jf. figur 13.

Figur 13 Arbeidet med verdi- og skadevurderinger i programmet



Kilde: Riksrevisjonen

Etter Utenriksdepartementets syn handler klassifiseringsøvelsen om kulturell modning for rydding av data. Justis- og beredskapsdepartementet opplever at prosessen programmet har lagt opp til når det gjelder avklaring av verdi- og skadevurderinger, har vært god. Samtidig presiserer de at departementet ikke har hatt kompetanse til å vurdere kategorisering på et lavere, mer teknisk nivå. Eventuelle svakheter vil først komme til syne når systemet tas i bruk.

NSM oppgir at de ser at programmet har hatt en utfordring med varierende modenhet i departementene, særlig knyttet til verdivurderingene. Skadefølger skal vurderes for

²³⁹ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2022). Programstyremøte 14.10.2022, Sak 4B Overordnet verdivurdering konklusjoner.

²⁴⁰ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2024). Programstyremøte 22.11.2024, Sak 4D Status og prosess verdi- og skadevurderinger.

²⁴¹ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2022). Programstyremøte 14.10.2022, Sak 4B Overordnet verdivurdering konklusjoner.

scenarioene fred, krise og krig i krisespennet, men NSM ser at det for programmet har vært særlig krevende å definere scenariene krise og krig, med grenseverdier. Dette bildet og vurderingene rundt har også endret seg de siste årene i tråd med den geopolitiske utviklingen. Også her har modenheten i departementene vært ulik. I programstyremøtet fra april 2026 fremgår det som en sentral risiko fra dialogen med NSM, at det er behov for en større tydelighet av departementenes faktiske behovs- og risikovurderinger av hvor lenge de klarer seg uten kritiske tjenester. Dette har betydning for sikkerhetsbehovene, inkludert krav om gjenoppbygging av tjenestene.²⁴²

Programmet gjennomførte i september 2025 møter med de toneangivende departementene.²⁴³ Der kom det fram at departementene har store forventninger til de nye verktøyene og prosessene som vil komme som følge av den nye løsningen. Programmet vurderte også at verdi- og skadevurdering som grunnlag for hvor de forskjellige applikasjonene skal plasseres, vil få en stor konsekvens om konklusjonen ikke tas i tide.²⁴⁴

Det ble i tillegg gjennomført både fellesmøte og individuelle møter med de fleste departementene. Møtene endte med en anbefaling i desember 2025 om plassering av hovedapplikasjoner i de tre kjøremiljøene skjermingsverdig ugradert, ugradert og på allmenn sky.

🔍 Hovedapplikasjoner er de felles applikasjonene (digitale systemer, løsninger eller verktøy) som alle departementene benytter seg av. Dette inkluderer blant annet sak- og arkiv, budsjettverktøyet, e-post og Microsoft 365.

Programmet oppgir at et flertall støttet programmets vurderinger og forslag, selv om enkelte hadde andre vurderinger for spesifikke applikasjoner, særlig knyttet til sak/arkiv.²⁴⁵ I februar 2026 ble prinsipper for plassering og hovedapplikasjoner på ny plattform besluttet.²⁴⁶

Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet har i etterkant delegert oppgaven med å beslutte framtidig plassering av øvrige applikasjoner og endrede/nye applikasjoner, i de tre kjøremiljøene på felles IKT-plattform, basert på vedtatte prinsipper, til DIO.²⁴⁷

Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet bekrefter at verdi- og skadevurderingene har vært en omfattende prosess, men opplever at den har bidratt til større modenhet og enighet. Departementene har nå bedre kunnskap og forståelse enn for tre år siden.

²⁴² Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2026). *Programstyremøte 24.04.2026, Sak 4A Programmets status.*

²⁴³ Arbeids- og inkluderingsdepartementet, Energidepartementet, Landbruks- og matdepartementet, Finansdepartementet og Nærings- og fiskeridepartementet.

²⁴⁴ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2025). *Programstyremøte 26.09.2025, Sak 4A1 Programmets status.*

²⁴⁵ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2025). *Programstyremøte 19.12.2025, Sak 6A Plassering av hovedapplikasjoner i Ny løsning.*

²⁴⁶ Intervju med Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet.

²⁴⁷ Digitalisering og forvaltningsdepartementet (2026). *Føringer for videre arbeid med etablering av felles IKT-plattform. Brev fra DFD til DIO av 13. mars 2026.*

Tidsrammen har blitt flyttet flere ganger, men har hele tiden basert seg på en vurdering om at det ikke har gitt forsinkelser for arbeidet med den nye løsningen.

13 Arbeid med ressurser, kompetanse og prosesser i DIO

Arbeid med organisasjonsmodell og innplassering i DIO var en del av OA-prosjektet, omtalt i kapittel 11. I forbindelse med innplassering av ressurser ble det oppdaget at DIO ville ha behov for rekruttering og kompetansedreining, særlig knyttet til tjenesteutsetting i den nye løsningen.

13.1 Organisasjonsmodellen for etableringen opplevdes som et godt grunnlag for DIO

God praksis peker på at organisasjonsstrukturen bør gjenspeile behov og prioriteringer.²⁴⁸ Arbeidet med en organisasjonsmodell med tilhørende organisasjonskart ble startet mot slutten av 2022 i OA-prosjektet. Utredningene anbefalte en «front-back-modell», basert på linjeorganisering. Et kjennetegn ved denne modellen er en ansvarsdeling der kunde- og brukerkontakt²⁴⁹ i «front» får spesiell oppmerksomhet. Disse vil ha et grensesnitt som bestillere internt i DIO til produksjonsavdelingene «back».²⁵⁰ Modellen skal legge til rette for fleksible og smidige arbeidsformer på tvers av formelle strukturer og fagområder.

Kriteriene for utformingen av organisasjonsmodellen var i hovedsak basert på virksomhetsstrategien. I tillegg ble det hentet inn innsikt fra eksisterende IKT-organisasjoner og fra sammenlignbare virksomheter.²⁵¹ Programstyret understreket at DIO skulle bygges opp til å være en strategisk partner for departementsfellesskapet, ikke bare en driftsleverandør. Derfor var det viktig å sette organisasjonen i stand til å utvikle samspillet med de andre virksomhetene. Programstyret presiserte at DIO måtte kunne revurdere og justere organisasjonsmodellen ved behov.

²⁴⁸ Cobit 2019, APO01 – Managed I&T Management Framework.

²⁴⁹ Der kunder er departementene representert ved kontaktperson, og brukerne er departementsansatte. Det vil være behov for dedikert bestillerkompetanse hos kundene, som samordner og prioriterer kundens behov.

²⁵⁰ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2023). *Programstyremøte 19.09.23, Sak 6C Overordnet organisasjonsmodell v2.0.*

²⁵¹ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2022). *Programstyremøte 09.12.22, Sak 6A Beslutte Designkriterier oppsummering.*

Faktaboks 5 Designkriterier for ny organisasjon

Designkriterier for ny organisasjon

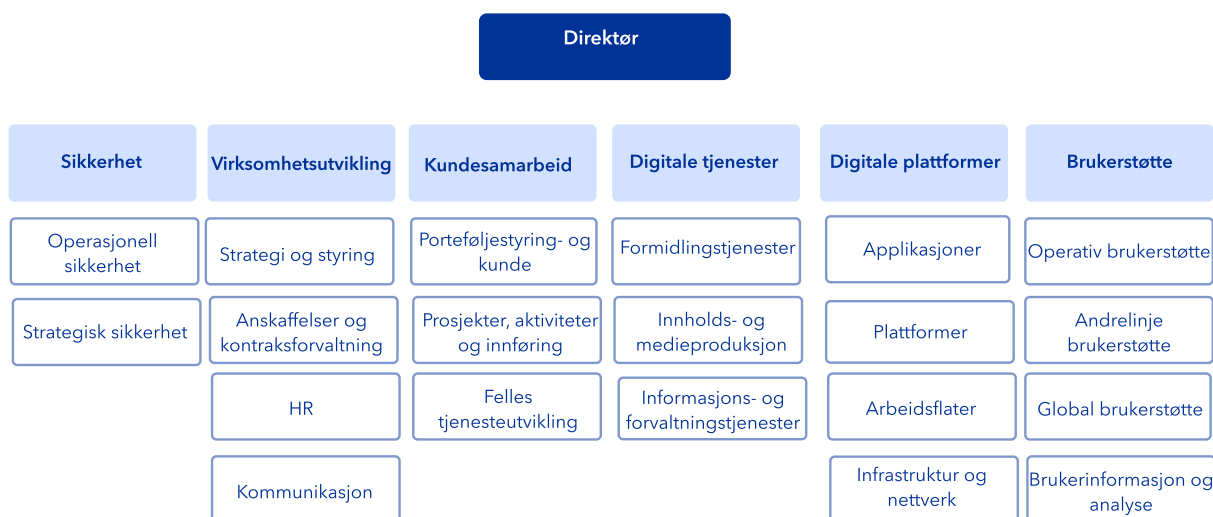
- tydelig rolle- og ansvarsfordeling
- mulighet for fleksibel (smidig) oppgaveløsning innen strukturen
- styrket sikkerhet og beredskap på området
- effektivitet i oppgaveløsning og organisering
- gjenkjennerbarhet fra dagens organisasjoner og sammenlignbare virksomheter
- definert nøkkelkompetanse gjenfinnes i organisasjonen
- setter brukeren i sentrum

Kilde: Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2022). Programstyremøte 09.12.22, Sak 6A Beslutte Designkriterier oppsummering.

Organisasjonskartet fikk tre nivåer (direktør, avdeling og seksjon) og inneholdt et spenn på mulig antall ansatte i hver seksjon og avdeling. Dette var basert på en kartlegging av kjente oppgaver og ambisjoner, som også var et grunnlag for den videre kompetansekartleggingen og innplasseringen av ansatte fra de avgivende virksomhetene, som deltok i arbeidet. Det ble lagt opp til å unngå dublering av oppgaver eller ha konkurrerende funksjoner.²⁵² Direktøren for DIO opplyser at han opplevde kartleggingen og leveransene som et godt utgangspunkt for videre utvikling av DIO.

Av årsrapporten til DIO for 2025 framgår det at det etter oppstarten er gjennomført tre organisasjonsendringer, som har medført endringer i organisasjonskartet.²⁵³ Organisasjonskartet for DIO framgår av figur 14.

Figur 14 Organisasjonskart for DIO per 31. desember 2025



Kilde: Departementenes digitaliseringsorganisasjon (2026). Årsrapport 2025. Vi utløser kraften i fellesskapet.

²⁵² Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2024). Programstyremøte 22.03.24, Sak 6A Organisasjonskart Nivå 3 som grunnlag for innplassering.

²⁵³ Departementenes digitaliseringsorganisasjon (2026). Årsrapport 2025. Vi utløser kraften i fellesskapet.

13.2 Det var et kompetansegap ved innplassering og forsinkelser til nyrekruttering i DIO

Totalt ble det overført 206 ansatte til DIO ved oppstarten 1. januar 2025. jf. tabell 6. Direktøren ble rekruttert eksternt.

Tabell 6 Personell overført fra avgivende virksomheter til DIO, per 1.1.25

| Område | DSS | JD | UD | Totalt |
|----------------------|------------|----------|-----------|------------|
| Sikkerhet | 9 | | 4 | 13 |
| Virksomhetsutvikling | 15 | | 1 | 16 |
| Kundesamarbeid | 34 | 1 | 3 | 38 |
| Digitale tjenester | 48 | | | 48 |
| Digitale plattformer | 26 | 5 | 15 | 46 |
| Brukerstøtte | 32 | | 13 | 45 |
| Totalt | 164 | 6 | 36 | 206 |

Kilde: Departementenes digitaliseringsorganisasjon (2025). Orientering i oppstartsmøte med Riksrevisjonen.

Ved innplassering av personell i DIO gjennom sommeren 2024 var tilgang på ressurser fra Justis- og beredskapsdepartementet kritisk lav på flere områder. Etter overføring av plattformene og oppstarten av DIO fra 1. januar 2025, ble det brukt eksterne konsulenter i driften. Dette gjaldt for levering av tjenester til Justis- og beredskapsdepartementet og Utenriksdepartementet. I tillegg ble det brukt en del ressurser på å få kontroll og oversikt over Justis- og beredskapsdepartementets plattform utover i 2025.²⁵⁴

13.2.1 I forkant av innplassering til DIO, ble det gjort en kompetansekartlegging

OA-prosjektet gjennomførte en kompetansekartlegging av 208 ansatte i de berørte IKT-enhetene i mars 2024, og deretter ble innplasseringen i DIO gjennomført sommeren 2024.²⁵⁵

Basert på innplasseringen fra de avgivende virksomhetene, kartla DIO høsten 2024 udekket behov. Kartleggingen ble benyttet som grunnlag for videre prioriteringer av nyrekrutteringer.

²⁵⁴ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2025). Programstyremøte 09.05.25, Møtereferat.

²⁵⁵ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2024). Programstyremøte 26.04.24, Sak 4C Status personalomstilling.

I løpet av sommeren 2024 ble det klart at DIO ikke ville komme i mål med den opprinnelige rekrutteringsplanen innen virksomheten skulle være operativ.²⁵⁶ Ifølge erfaringsrapporten for OA-prosjektet «framstod [det] som de innplasserte lederne ikke alltid så behovene fra et helhetlig virksomhetsperspektiv (DIOs). Det gjorde det for eksempel krevende å prioritere og gjennomføre ny rekruttering til DIO, også fordi rekrutterende leder var bundet opp av andre oppgaver».²⁵⁷ Rapporten peker på at dette har bidratt til mindre framdrift i rekrutteringen.

For de påtroppende lederne ble det ifølge direktøren for DIO naturlig å gå inn i prosessen med å ønske seg det høyeste antallet ansatte som var angitt i organisasjonskartet. DIOs ledergruppe brukte tid på å finne det faktiske antallet ansatte man trengte for å opprettholde driften i oppstartsperioden, og i et mer langsiktig perspektiv. DIOs direktør gjorde de endelige vurderingene og beslutningene på bakgrunn av de påtroppende avdelings- eller seksjonsledernes ønsker.

Kartleggingen høsten 2024 viste et gap på ca. 58 stillinger for å dekke kritiske vakanser. DIOs rammer ved oppstarten tilsa rekruttering av ca. 16 stillinger.²⁵⁸ Ifølge DIO ga underdekning konsekvenser på både kort og lengre sikt. På kort sikt handlet konsekvensene først og fremst om sikkerhets- og driftsutfordringer, samt testkapasitet i forbindelse med etablering av driftsprosesser knyttet til den nye løsningen. På lengre sikt var forholdene knyttet til manglende evne til å være en strategisk samarbeidspartner for departementene som følge av underdekning i viktige seksjoner.

Kun én av fire administrative lederstillinger ville være besatt av fast personell ved oppstarten. Det gjaldt også for kritiske stillinger innenfor blant annet sikkerhet.²⁵⁹ Som et risikoreduerende tiltak ble det videreført ressurser fra OA-prosjektet. DIO fikk også noe støtte, og kjøpte tjenester fra DSS.²⁶⁰ I tillegg ble det arbeidet med nyrekruttering der ressurser sluttet i avgivende virksomhet for så å få eventuell nyrekruttering over i DIO.

Det ble senere vedtatt et mandat for en strategisk rekrutteringsplan i DIO. Mandatet begrunnet prioriteringsbehovet og hvilke kompetanser prioriteringsområdene inneholdt. Det høyest prioriterte området var sikkerhet og IT-drift.²⁶¹

13.2.2 DIO jobber med å sikre riktig kompetanse gjennom rekruttering

Fra Justis- og beredskapsdepartementet og Utenriksdepartementet sluttet sentrale IKT-ressurser rundt overføringen til DIO. Det gjorde miljøene enda mer sårbare.²⁶²

²⁵⁶ Opprinnelig rekrutteringsplan ble omtalt som en oversikt over stillinger i DIO som ikke ble besatt etter innplassering fra avgivende virksomheter. I tillegg ble det gjennomført en analyse av innplassert kompetanse vs. den oppgavebeskrivelsen som var utarbeidet for hver seksjon i OA-prosjektet.

²⁵⁷ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2025). *Erfaringsrapport - prosjekt Organisering og ansvar*.

²⁵⁸ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (udatert). *Mandat for strategisk rekrutteringsplan i DIO*.

²⁵⁹ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2024). *Programstyremøte 25.10.24, Sak 4A: Programmets status*.

²⁶⁰ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2024). *Programstyremøte 22.11.24, Sak 4A Programmets status*.

²⁶¹ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (udatert). *Mandat for strategisk rekrutteringsplan i DIO*.

²⁶² Intervju med direktør for DIO.

Utenriksråden viser i intervju til en bekymring for at kunnskapen om drift av utenriksstasjonene skal forvitre.

DIO opplyser ultimo januar 2026 at det fortsatt er noen utfordringer med evnen til å gjennomføre proaktive sikkerhetstiltak (for eksempel penetrasjonstester). Det er også enkelte utfordringer med ressurser og kompetanse for drift og forvaltning av Justis- og beredskapsdepartementets plattform.

Når det gjelder testkapasitet, opplyser DIO at de er i prosess med å håndtere underdekningen, dels med rekruttering og dels med intern mobilitet og innleie.

For å håndtere underdekningen i seksjoner som er viktige for rollen som strategisk digitaliseringspartner, viser DIO til at det pågår rekruttering for å styrke disse i 2026.

Direktøren for DIO opplyser at det har vært behov for å kontinuerlig se det opprinnelige behovet opp mot avdekket behov etter hvert som påtroppende DIO-ledere fikk bedre innsikt i oppgaveportefølje og kompetansesammensetningen.

Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet mener at DIO er nærmere å ha nok og riktig kompetanse i dag enn ved oppstarten. DIO jobber fortsatt med å rekruttere, og etaten er fortsatt avhengig av konsulenter. Departementet peker på at det tar tid å bygge kompetanse og rekruttere. Departementet ser positivt på at DIO får mange søkere på stillingsutlysninger, på alle nivåer. Det ser ut til at samlingen av fagmiljøer tiltrekker seg god kompetanse. Rapporten fra kontrollpunkt 3 viser også til at en utfordring for DIO er gapet mellom ansvar og ressurser, og ekstern kvalitetssikrer peker på at DIO står foran en periode med store kapasitetsutfordringer kombinert med et rekrutteringsbehov på 65 nye årsverk i 2026.²⁶³

Selv om det er iverksatt flere tiltak, forventer DIO å stå i en krevende kapasitets- og kompetansesituasjon i overgangsfasen fra eksisterende plattformer til den nye løsningen. Dette er også med bakgrunn i at nyrekruttede ikke får tiltrådt fordi sikkerhetsklareringsprosessen har lang behandlingstid.²⁶⁴

Direktøren for DIO opplyser at det ikke er gjort konkrete vurderinger knyttet til at den nye løsningen er utpekt som skjermingsverdig infrastruktur, for eksempel av særlige sårbare roller og funksjoner som ut ifra kontinuitets- eller sikkerhetsbehov kan ha et behov for dublering, eller styrkedisponering av IKT-ressurser ved krise eller krig. Dette må konkretiseres og sees opp mot drift og forvaltning av den nye løsningen, og de oppgavene DIO har i dag, og de oppgavene DIO skal ha i framtiden.

²⁶³ A-2 Norge AS, Holte Consulting og Menon Economics (2026). *Supplerende analyse, Kontrollpunkt 3 av Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet.*

²⁶⁴ Departementenes digitaliseringsorganisasjon (2026). *Årsrapport 2025. Vi utløser kraften i fellesskapet.*

13.3 DIO har behov for kompetansedreining

For å bidra til en strukturert tilnærming til å sikre riktig kompetanse, peker god praksis på enkelte elementer som bør etableres.²⁶⁵ Dette er blant annet å evaluere bemanningskrav og behov jevnlig eller ved større endringer og å utvikle handlingsplaner for å håndtere eventuelle gap.

I arbeidet med forberedelser og veivalg for prosjekt ny løsning, er det i flere dokumenter pekt på behovet for kompetansedreining. Dette har særlig sammenheng med at sentrale oppgaver i den nye løsningen skal tjenesteutsettes. Man går fra en situasjon der det meste avklares og følges opp internt, til en mer formell form for styring og oppfølging av produkter og tjenester fra leverandørene. Dette gjelder både strategiske oppgaver, som videreutvikling av sourcingstrategi og gjennomføring av avvikling og anskaffelser, og løpende operasjonelle oppgaver som kontrakts- og tjenesteoppfølging av leverandørenes løpende leveranser.²⁶⁶

Utenriksråden mener at *typen* kompetanse som ble overført til DIO, har mangler for å løse de oppgavene etaten er gitt. Kostnaden ved rekruttering og omstilling har ifølge utenriksråden ført til at DIO er underfinansiert.

Allerede i januar 2024 poengterte programmet at det er vesentlig å ha god sikkerhetskompetanse i ny organisasjon. Sikkerhet er den programutløsende faktoren og det effektmålet som er prioritert høyest i DIOs strategi. Videre peker programmet på at den nye løsningens egenskaper og krav til nasjonal kontroll underbygger behovet for forsterket sikkerhetskompetanse.²⁶⁷

I arbeidet med sourcingstrategi for den nye løsningen ble det kartlagt at tjenesteutsetting av den sentrale infrastrukturen vil berøre i størrelsesorden 6–10 prosent av årsverkene i de eksisterende organisasjonene. Tjenesteutsetting vil gjøre det mulig over tid å benytte disse årsverkene på andre områder som leverandørstyring eller etablering og oppfølging av allmenne skytjenester. Det ville i den sammenheng være viktig å planlegge med nødvendige tiltak for å støtte behovet for kompetansedreining som del av en transisjon.²⁶⁸

Det er også understreket at ingen skal miste jobben som følge av tjenesteutsettingen til ekstern driftsleverandør, og arbeidsgiver skal legge til rette for kompetanseutvikling der hvor medarbeidere får nye eller endrede oppgaver som følge av tjenesteutsetting.²⁶⁹

²⁶⁵ COBIT (2019). APO07 – Manage Human Resources.

²⁶⁶ Program felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2025). *Programstyremøte 09.05.25, Sak 04F: Kostnadsmodell – dagens løsning og Ny løsning for Sentral Infrastruktur.*

²⁶⁷ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2024). *Programstyremøte 26.01.24, SAK 4E Strategi og overordnet plan for operasjonalisering av sikkerhet i DIO v1.0.*

²⁶⁸ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2024). *Programstyremøte 26.04.24, Sak 5B Sourcingstrategi for etablering og forvaltning av Ny løsning.*

²⁶⁹ Departementenes digitaliseringsorganisasjon (2025). *Prinsipper for utnyttelse av kontrakt med SI-leverandør til SU.* Presentasjon av 05.09.2025.

13.3.1 Det pågår organisasjonsutvikling og endring i DIO

Den eksterne kvalitetssikringen sommeren 2024 pekte på at endringsledelse og kompetanseutvikling i konsolideringen av IKT-miljøene ikke ser ut til å ha vært fulgt opp med tilstrekkelige planer og tiltak.²⁷⁰ Dette gjaldt spesielt behovet for kompetansedreining fra plattformdrift til leverandøroppfølging. Programmet fulgte opp forholdet i tiltaksplanen etter kontrollpunkt 2.²⁷¹ Direktøren for DIO erkjente også at det trengtes tiltak rettet mot kompetansebygging og endringsledelse.²⁷²

Direktøren for DIO og programmet utarbeidet i fellesskap et forslag til «Forsterket innsats på organisasjonsutvikling og endring i DIO», i regi av DIO. Innsatsen startet opp i 2025 og vil løpe ut programmets levetid.²⁷³ Innsatsen gjelder hele DIO som organisasjon og ikke programmet alene.

Forsterket innsats bidro våren 2025 til pilotering av en modell og prosesser for systematisk kompetanseutvikling, og det ble gjennomført en kompetansekartlegging i avdelingen for digitale plattformer.²⁷⁴ En av erfaringene var at det er krevende å vurdere det framtidige behovet for kompetanse når det er uklart hvordan viktige drivere for utvikling vil påvirke avdelingen. Framtidige oppgaver for DIO formes blant annet i utviklingen av den nye løsningen, og organisasjonsutviklingen må samkjøres og integreres med denne.

Per mars 2026 opplyser DIO at avdelingen for digitale plattformer deltar i alle vurderinger som gjøres med den nye løsningen. Det innebærer vurderinger av endringsbehov, da det vil bli kompetansedreining på flere områder.

Forsterket innsats skulle levere flere produkter med relevans for programmet i 2025, blant annet sourcingstrategi for DIO, tydeliggjøring av roller og ansvar, operasjonalisering av porteføljestyring, samt plan for endringsledelse ved mottak av den nye løsningen. Dokumentanalyse og spørsmål til DIO i januar 2026 viser at flere av leveransene fortsatt pågår i 2026. Prioriteringer i forbindelse med oppdragsmengden og ressursituasjonen ved oppstarten av DIO medførte ifølge DIO at arbeidet med organisasjonsutviklingen måtte nedprioriteres første halvår 2025.

Nøkkelpersoner har sluttet, og arbeidet med porteføljestyring har blitt satt på vent. Videre oppgir DIO at arbeidet med sourcingstrategien er utsatt i påvente av at en ny virksomhetsstrategi skal ferdigstilles. Begge disse oppgavene er flyttet til 2026.

DIO har utarbeidet en kompetansestrategi og kompetanseutvikling er prioritert. Programmet har etablert kompetansehevende tiltak og retningslinjer for bruk av

²⁷⁰ A-2 Norge, Holte Consulting og Menon Economics (2024). *Supplerende analyse, Kontrollpunkt 2 av Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet*.

²⁷¹ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2024). *Programstyremøte 21.06.24, Sak 5A KP2 oppsummering v2 og Programstyremøte 21.06.24, Sak 5A Vedlegg EKS KP2 Felles IKT Dep fellesskapet sluttpresentasjon til oversendelse*.

²⁷² Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2024). *Programstyremøte 24.09.24, Sak 4A Programmets status*.

²⁷³ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2025). *Programstyremøte 24.01.25, Sak 4C Forsterket innsats DIO 2025*.

²⁷⁴ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (udatert). *Mandat for strategisk rekrutteringsplan i DIO*.

kompetansemidler til omstilling.²⁷⁵ Midlene ble bevilget av programmet høsten 2025 og skal i all hovedsak benyttes i løpet av 2026.²⁷⁶

Rapporten fra kontrollpunkt 3 anbefaler at DIO viderefører og forsterker tiltak innenfor organisasjonsutvikling og endringsledelse, herunder at det etableres et strukturert og helhetlig kompetanseprogram.²⁷⁷

13.3.2 Utfordrende disponeringer av DIO-ressurser i arbeidet med den nye løsningen

God praksis viser til at det er viktig å etablere prinsipper for å sikre tilstrekkelig og riktig ressurs- og kompetansestyring ved organisasjonsendringer for å bidra til å oppfylle mål og strategiske ambisjoner ved endringene.²⁷⁸

Direktøren for DIO viser til at det har vært og fortsatt er krevende å frigjøre tilstrekkelig interne ressurser til utviklingsarbeidet i prosjekt ny løsning, samtidig som det skal være nok ressurser til å ivareta den daglige driften av eksisterende plattformer samt gjenstående etableringsaktiviteter, jf. punkt 11.5. Derfor har DIO måttet bruke flere eksterne konsulenter enn planlagt, jf. punkt 13.4. DIO ser på hvilke ressurser som er viktig å ha som faste ansatte på sikt, som en del av sin kjernekompetanse. I dag er derfor hovedvekten av eksterne konsulenter i drift med oppgavetyper som trolig vil forsvinne når den nye løsningen er på plass.

Som det framgår i punkt 13.2, var det kjent at rekrutteringen til DIO var forsinket, også for kritiske stillinger. I tillegg var det krevende å få tak i IKT-kompetanse. Dette understrekes i risikovurderingen av tildelingsbrevet for 2025, hvor DIO sier at organisasjonen vil være avhengig av kompetanse i konsulentmarkedet som kompenserende tiltak for krevende og omfattende rekrutteringer, i tillegg til at det pågår flere store utviklingsprosjekter.²⁷⁹ Kompetansestrategien til DIO underbygger prinsippet om «bruk av ekstern ekspertise for det som er utenfor kjernekompetanse og tidsbegrenset».²⁸⁰

Programstyremøtet la i desember 2024 føringer for DIOs ressursdisponering i samhandlingen med programmet:²⁸¹

- Fagpersonell fra DIO prioriteres inn i programmet der DIO har aktuell fagkompetanse, mens DIO løser midlertidig ressursbehov ved innleie (erstatningsressurs). Ifølge programledelsen er kontraktene utformet slik at DIO kan benytte disse og kjøpe (anskaffe) erstatningsressurser.²⁸²

²⁷⁵ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2024). *Notat om Fordeling av kompetansemidler til omstilling, behandlet i Sentral arbeidsgruppe 6. november 2024 og DIOs ledermøte 8. oktober 2024.*

²⁷⁶ Departementenes digitaliseringsorganisasjon (2025). *Etatsstyringsmøte 1. Presentasjon fra DIO.* 11. april 2025.

²⁷⁷ A-2 Norge, Holte Consulting og Menon Economics (2026). *Supplerende analyse, Kontrollpunkt 3 av Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet.*

²⁷⁸ COBIT 2019, APO07 - Manage Human Resources.

²⁷⁹ Departementenes digitaliseringsorganisasjon (2025). *Risikovurdering av tildelingsbrev for 2025.*

²⁸⁰ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2024). *Kompetansestrategi for Departementenes digitaliseringsorganisasjon.*

²⁸¹ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2024). *Programstyremøte 16.12.2204, Sak 5B: Nytt mandat for Program felles IKT's Programstyre.*

²⁸² Intervju med fungerende programleder og prosjektleder for prosjekt Ny løsning.

- Leveranser fra prosjekt ny løsning skal være forankret og kvalitetssikret av ressurser fra DIO som blir påvirket av de samme leveransene. Dette løses primært ved at programmet bruker fagpersoner fra DIO i relevante leveransegrupper/prosjektteam.

Programstyret har også diskutert viktigheten av at DIO «ikke blir leverandørstyrt» i arbeidet med leverandørene i den nye løsningen. Det har vært diskutert om det bør være begrensninger i antallet leverandørressurser i forhold til interne ressurser for å sikre eierskap og brukersiden. Programmet mener at aktivitetene må være førende for fordelingen. Det har vært viktig at DIOs ressurser involveres på riktig nivå og måte, slik at overgangen eller overføringen til ordinær drift eller forvaltning blir så god som mulig.

DIO vil være representert med sentrale permanente roller som er integrert i prosjekt ny løsning²⁸³, og i tillegg vil det engasjeres flere utøvende ressurser fra DIO i prosjektet.²⁸⁴ Programstyret forutsatte at DIO ikke måtte etablere et eget mottaksprosjekt for leveranser fra Ny løsning.²⁸⁵

Flere av planene og løsningsbeskrivelsene for den nye løsningen beskriver forventet involvering fra DIO. Det er knyttet til involvering i aktiviteter, som design og spesifisering, testing og sikkerhet, konkrete prosessroller som ITIL tjenestestyringsprosesser, samt ressurser med riktig beslutningsevne- og myndighet i de foræne leverandøren legger opp til i planen.²⁸⁶

En oversikt utarbeidet av DIO fra januar 2026 viser at 35 ressurser fra DIO jobber inn i prosjekt ny løsning. Av disse er 20 prosent eksterne konsulenter. Alle ressursenes roller ser ut fra oversikten ut til å i stor grad være knyttet til aktivitetene hvor det er forventet involvering fra DIO, nevnt i avsnittet ovenfor. Utover dette er ulike sentrale DIO-ledere påkoblet aktivitetene, gjennom både fagmøter og i egne møter med prosjektledelsen.

Programmet har påpekt at når man begynner å migrere applikasjoner, data og brukere fra gamle løsninger til ny løsning, etter planen høsten 2026, må DIO bistå aktivt i applikasjonsmigreringen.²⁸⁷ Kartlegging av forhold rundt applikasjoner som grunnlag for en detaljert migreringsplan er startet, og av statusrapportering for april 2026 fremgår det at det er et komplekst og omfattende arbeid som krever bred kompetanse og mye kapasitet fra både linjeresurser i DIO og eksterne konsulenter. Det påpekes at ressurstilgjengelighet er en utfordring, og at det er igangsatt flere tiltak.²⁸⁸

Den operative styringsgruppen for prosjekt ny løsning består av programlederen og direktøren for DIO. Den eksterne kvalitetssikreren anbefaler at denne styringsgruppen

²⁸³ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2024). *Programstyremøte 16.12.24, Møtereferat.*

²⁸⁴ Eksempler på roller framgår av programstyremøte 09.05.25, Sak 4E Organisering og strukturering av arbeidet med Leverandører til Ny løsning - styringsmodell: sikkerhetsansvarlig (CISO), kundeansvarlig, tjenesteansvarlig, teknisk leveranseansvarlig, nettværksarkitekt.

²⁸⁵ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2024). *Programstyremøte 16.12.24, Møtereferat.*

²⁸⁶ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2025). *Detaljert plan for Delleveranse-1 i Etableringsprosjektet for Sentral Infrastruktur.*

²⁸⁷ Departementenes digitaliseringsorganisasjon og Accenture (2025, 6. juni). *Kontrakt for støtte til transisjon til Ny Løsning. Bilag 1 Vedlegg 2. Rammer for transisjon til Ny Løsning.*

²⁸⁸ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2024). *Programstyremøte 24.04.26, Sak 4A Programmetts status.*

forsterkes med relevante avdelingsledere fra DIO, og begrunner dette med at det gir ledelsen et tydeligere ansvar for operative prioriteringer og avklaringer som binder programmet og linjen.²⁸⁹ Programstyret fastslo i mars 2026 at dette følges opp, og at den operative styringsgruppen styrkes med flere ledere fra DIO.²⁹⁰

13.4 Konsulentbruk i DIO

Regjeringen innførte i 2022 en fellesføring om reduksjon av konsulentbruk som har blitt videreført i senere år. Målet med fellesføringen er at staten samlet sett skal redusere bruken av konsulenter ved å utvikle egen kompetanse. Denne føringen gjentas i tildelingsbrevet til DIO i 2025 og 2026. DIO skal arbeide for å redusere bruk av konsulenter på områder der virksomheten kan bruke interne ressurser og kompetanse.²⁹¹

DIO påpeker i sin risikovurdering av mål og oppgaver i tildelingsbrevet for 2025 at det er en middels risiko ved fellesføringen om konsulentbruk, da DIO er gitt flere store samtidige oppdrag, og også skal ivareta sikker og stabil drift, jf. punkt 13.3.2. Dermed må organisasjonen hente ekstra bemanning fra konsulentmarkedet.²⁹²

Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet har understreket at det er viktig at DIO jobber aktivt med dette. DIO oppgir at store reduksjoner i konsulentbruken ikke vil være mulig i 2025.²⁹³ Departementet ga på etatsstyringsmøtet i juni tilbakemelding om at DIOs rapportering og forklaring på konsulentbruk er god.²⁹⁴

For tildelingsbrevet for 2026 settes risikoen til middels, da DIO fortsatt har flere samtidige oppdrag og prosjekter. DIO har fortsatt ikke en grunnbemanning som gjør det mulig å gjennomføre oppdragene uten innleie. DIO viser til at det vil være krevende å redusere konsulentbruken før prosjektene er avsluttet og driftsfasen er mer stabil.²⁹⁵

I årsrapporten for 2025 opplyser DIO at kostnader til konsulenttenester utgjorde 15 prosent av de samlede driftskostnadene. Konsulenter benyttes der DIO ikke har tilstrekkelig med ressurser og/eller riktig kompetanse. Etter at DIO ble oppdragsansvarlig for programmet fra 1. juli 2025, økte konsulentbruken i etaten.²⁹⁶ Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet presiserer at det i forbindelse med store utviklingsprosjekter alltid vil være et behov for midlertidig bistand gjennom eksterne konsulenter med nødvendig spisskompetanse. Departementet presiserer videre at det ikke er ønskelig eller hensiktsmessig at DIO bygger opp organisasjonen med denne typen og mengden kompetanse permanent.

²⁸⁹ A-2 Norge AS, Holte Consulting og Menon Economics (2026). *Supplerende analyse, Kontrollpunkt 3 av Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet.*

²⁹⁰ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2026). *Programstyremøte 27.03.26, Sak 6A Endelig overgang fra program- til prosjektorganisering -styring.*

²⁹¹ Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (2025). *Tildelingsbrev 2025 - Departementenes digitaliseringsorganisasjon.*

²⁹² Departementenes digitaliseringsorganisasjon (2025). *Risikovurdering av tildelingsbrev for 2025.*

²⁹³ Referat fra etatsstyringsmøte 1/2025 mellom Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet og DIO.

²⁹⁴ Referat fra etatsstyringsmøte 2/2025 mellom Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet og DIO.

²⁹⁵ Departementenes digitaliseringsorganisasjon (2026). *Risikovurdering av tildelingsbrev for 2026.*

²⁹⁶ Departementenes digitaliseringsorganisasjon (2026). *Årsrapport 2025. Vi utløser kraften i fellesskapet.*

13.5 Prinsipper for drift og forvaltning av den nye løsningen er basert på god praksis

Den nye løsningen vil etter produksjonssetting driftes delvis av ekstern leverandør og delvis av DIO. DIO vil være ansvarlig for å binde leveransene sammen til en felles tjenesteplattform. I strategien for å realisere den nye løsningen understrekes det at det må etableres en styringsmodell med prosesser for drift som er basert på god praksis, slik at DIO kan ivareta denne rollen som tjenesteintegrator.²⁹⁷

I arbeidene med målbildet for programmet i 2023 framkom det at samtlige eksisterende IKT-organisasjoner har organisert deler, eller en stor del av driftsprosessene i henhold til ITIL-tjenestestyringsrammeverket, men er tilpasset IKT-organisasjonenes egne behov. Det brukes ulike verktøy til å utøve prosessene.²⁹⁸

📍 **ITIL (Information Technology Infrastructure Library)** er et rammeverk for beste praksis innenfor IT-tjenestestyring for å sikre at IT-tjenester leveres effektivt, med høy kvalitet og i tråd med brukeres behov. Å følge ITILs modeller og praksiser bidrar også til økt kundetilfredshet, bedre ressursutnyttelse og redusert risiko.

Et forprosjekt i 2023 analyserte de daværende prosessene som understøttet driften på de eksisterende tre plattformene.

Det ble valgt ut tolv sentrale ITIL-prosesser for en nærmere framtidsvurdering. Hensikten var å få et målilde for en konsolidert og ny måte å jobbe på. I arbeidet deltok ressurser fra programmet, DSS og Utenriksdepartementet. Justis- og beredskapsdepartementet valgte å ikke delta på grunn av ressursutfordringer. Prosessene ble dokumentert våren 2024, med flytskjemaer som tydeliggjør roller, ansvar og hovedaktiviteter.²⁹⁹

I første omgang vil de mest sentrale og kritiske prosessene etableres til første produksjonssetting av den nye løsningen.³⁰⁰

Programmet kjøpte inn tjenestestyringsverktøy som en egen aktivitet, slik at ITIL-prosesser med tilhørende grunndata og konfigurering fra tre verktøy i de avgivende virksomhetene kunne konsolideres og samles i ett felles verktøy hos DIO for den nye løsningen.³⁰¹ DIOs verktøy skal integreres med tilsvarende verktøy hos leverandøren av driftstjenester for å sikre effektiv og god samhandling.³⁰² Vår gjennomgang viser at arbeidet med drifts- og

²⁹⁷ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2024). *Programstyremøte 13.05.24, Sak 6B Vedlegg 2 Strategi for realisering av Ny løsning.*

²⁹⁸ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2023). *Programstyremøte 12.06.23, Sak 5B Vedlegg Samf.øk. analyse.*

²⁹⁹ Departementenes digitaliseringsorganisasjon (2024). *Prosessbeskrivelse. IKT-prosesser to-be.* Presentasjon av 14.03.2024.

³⁰⁰ Definert til å være Brukerstøtte (Service Desk/Portal), Hendelsesstyring, Endringsstyring, Tjenesteforespørsler, Konfigurasjonsstyring, Erfaringsstyring, Aktiva styring og Tjenestestyring.

³⁰¹ Konsolideringen og utviklingen av prosessene gjøres i en ny «Pilotinstans» av verktøyet, før disse migreres og konfigureres over til en «Ny instans» av verktøyet on-premises i den nye løsningen som DIO skal bruke til produksjon.

³⁰² Det er i leverandørens løsningsspesifikasjon beskrevet konsepter som skal hindre at skjermingsverdige ugraderte data overføres fra kunde til leverandør, både knyttet til hendelser som oppstår på komponent for skjermingsverdig ugradert og konfigurasjonsdata.

forvaltningsprosesser identifiserer gap, bygger videre på eksisterende prosesser og prioriterer på både kortsiktig og langsiktig. ITILs veiledende prinsipper for implementering av rammeverk inneholder tilsvarende steg.

Leverandøren anser det som spesielt viktig at prosesser for hendelsesstyring og endringsstyring er etablert på et tidlig tidspunkt, for å sikre god migrering av applikasjoner.³⁰³ Ultimo januar 2026 er foreløpige prosesser for dette beskrevet i førsteutkastet av servicehåndboken.³⁰⁴

Per mars 2026 er det vesentlig usikkerhet ved framdriften med å etablere tjenestestyringsverktøyet og tilhørende prosesser i DIO. Arbeidet er forsinket som følge av forsinkelsene i etableringsprosjektet, jf. punkt 10.2.3.³⁰⁵ Rapporten fra kontrollpunkt 3 peker på risiko for at det ikke vies tilsvarende oppmerksomhet og styring til prosessutvikling, migrering og organisatorisk endring som de tekniske leveransene (infrastruktur og basisplattform), og understreker at det er viktig at programmet ikke mister de prosessuelle leveransene (tjenestestyringsprosesser) av syne.³⁰⁶

13.5.1 Leverandørstyringskapabiliteter må bygges

Programstyresaken om organisasjonskart for DIO fra 2024 omtaler leverandørstyring og sikkerhet særskilt. Det ble lagt til grunn at DIO vil eie og forvalte sine egne avtaler samt avtaler på vegne av departementsfellesskapet på IKT-området. Det ble derfor foreslått en egen seksjon for anskaffelser og avtaleforvaltning (herunder sourcing, lisenshåndtering og lignende oppgaver). Programmet anså det som en forutsetning for god IKT-styring å ha slik kompetanse i organisasjonen.³⁰⁷ God praksis anbefaler blant annet etablering av kontraktsansvarlige roller, formelle kommunikasjons- og samhandlingsprosesser med leverandørene, og prosesser for å kunne vurdere leverandørenes evne til å levere tjenester kontinuerlig, sikkert og effektivt.³⁰⁸

De konkrete leveransene i OA-prosjektet for leverandørstyring, handlet i hovedsak om praktisk kartlegging og overføring av IKT-relaterte leverandøravtaler fra avgivende virksomheter til DIO, og innebar mye samarbeid med anskaffelsesfunksjonen i DSS.³⁰⁹

Det ble overført om lag 50 IKT-relaterte leverandøravtaler til DIO, hvorav de fleste var fra DSS. I forbindelse med forarbeidet til overføringen, ble det bemerket at kontraktsadministrasjonen manglet systematisk eller automatisert oppfølging og forvaltning, og at DIO måtte etablere et effektivt system for forvaltning av kontrakter og avtaler.³¹⁰

³⁰³ Departementenes digitaliseringsorganisasjon og Sopra Steria (2025, 30. juni). *Kontrakt for etablering og tjenesteutsetting av sentral infrastruktur- og plattformdrift. Bilag 4 Prosjekt- og fremdriftsplan for Etableringsprosjektet.*

³⁰⁴ Departementenes digitaliseringsorganisasjon og Sopra Steria (2026). *Servicehåndbok.*

³⁰⁵ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2026). *Programstyremøte 27.02.2026, Sak 04A: Samlet status Program og prosjekt Ny løsning.*

³⁰⁶ A-2 Norge, Holte Consulting og Menon Economics (2026). *Supplerende analyse, Kontrollpunkt 3 av Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet.*

³⁰⁷ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2024). *Programstyremøte 22.03.24, Sak 6A Organisasjonskart Nivå 3 som grunnlag for innplassering.*

³⁰⁸ Cobit 2019. APO10–Managed Vendors.

³⁰⁹ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2025). *Erfaringsrapport - prosjekt Organisering og ansvar.*

³¹⁰ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2024). *Programstyremøte 16.12.24, Sak 9C: Status overføring av leverandøravtaler til DIO pr desember.*

Ved oppstart hadde DIO en underdekning på ressurser i seksjonen for anskaffelser og avtaleforvaltning ifølge et designdokument. Det var også flere prosesser og roller som måtte etableres. Det ble forankret hos DIOs ledelse at det skulle utarbeides et designdokument som blant annet viste rutiner og prosesser på ulike nivåer og grensesnitt mot andre aktører. Dette gjaldt særlig for arbeidet med anskaffelser. Designdokumentet viser at det må jobbes videre med å besette roller og etablere enkelte prosesser.³¹¹

Som en del av prosjekt ny løsning skal det jobbes videre med å etablere en helhetlig leverandørstyringsmodell.³¹² Direktøren for DIO opplyser at nyansettelser tiltrer tidlig i 2026, samtidig som det pågår videre rekruttering. DIO-ressurser som arbeider inn i prosjekt ny løsning,³¹³ og produktene som skal leveres derfra, er et viktig grep for oppbyggingen. Gjennom dette arbeidet vil de lære de nye kontraktene å kjenne og bygge kompetanse om blant annet samarbeidsfora for leverandøroppfølgingen.

Det er i stortingsmeldinger og Digitaliseringsrundskrivet uttrykt en forventning om at statlige virksomheter skal ha sourcingstrategi ved utvikling, forvaltning og drift av digitale løsninger.³¹⁴ DIO skal i 2026 i gang med å utarbeide en sourcingstrategi. Det ble i 2025 fastsatt noen prinsipper for utnyttelsen av driftsavtalen med ekstern leverandør, og prinsippene vil inngå som grunnlag i strategien. Prinsippene underbygger blant annet dreiningen fra å være en driftspartner til en strategisk digitaliseringspartner for departementene, som omtalt i punkt 11.7.1. Prinsippene legger vekt på økonomisk forutsigbarhet, å unngå dublering av oppgaver og oppmerksomhet på å forvalte og videreutvikle et profesjonelt kunde- og leverandørforhold.³¹⁵

13.5.2 Samhandlings- og møtefora med leverandør etableres gradvis

Fora for samhandling og møter er beskrevet i leverandørens styringsmodell.³¹⁶ Styringsmodellen består av prosesser, roller og møteplasser på strategisk og operativt nivå. Programmet og DIO legger opp til å oppskalere modellen gradvis i tråd med utviklingen og delleveransene i prosjekt ny løsning.

Et av delprosjektene i prosjekt ny løsning har ansvaret for viktige aktiviteter for å etablere en helhetlig leverandørstyringsmodell. Fra første delleveranse skal prosjekt ny løsning ivareta kunderollen og benytte styringsmodellen for oppfølging av leveransene, inntil overføring av rollene til DIO skjer i løpet av sommeren 2026. DIO må utpeke sentrale roller i henhold til styringsmodellen slik at de kan følge prosjektet og bygge kompetanse om avtalen og styringsmodellen.

³¹¹ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2024). *Design av seksjon «Anskaffelser og kontraktforvaltning» i DIO*. Presentasjon av 18.12.2024.

³¹² Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2025). *Leveranseplan for DP Mottak og Operasjonsmodell (M&O) Delleveranser DL-1 og DL-2 og Transisjonsleveranser, TL1 og TL2*.

³¹³ I delprosjekt «Mottak og operasjonsmodell», som bl.a. skal etablere en helhetlig leverandørstyringsmodell som dekker både strategisk, taktisk og operasjonelt nivå, inkludert definerte roller og møteplasser samt prosesser som understøtter disse.

³¹⁴ Innst. 96 S (2017–2018). *Innstilling til Stortinget fra kontroll- og konstitusjonskomiteen til Dokument 3:6 (2016–2017) og Digitaliseringsrundskrivet D 2/25 pkt. 1.14.*

³¹⁵ Departementenes digitaliseringsorganisasjon (2025). *Prinsipper for utnyttelse av kontrakt med SI-leverandør til SU*. Presentasjon av 05.09.2025.

³¹⁶ Departementenes digitaliseringsorganisasjon og Sopra Steria (2025, 5. november). *Kontrakt for etablering og tjenesteutsetting av sentral infrastruktur- og plattformdrift. Bilag 6 Styringsmodell og øvrige administrative bestemmelser for driftsfasen*.

På det operative nivået skal samhandlingen være basert på prosessene og rollene som følger av god praksis for drift og forvaltning. Det er flere møteplasser på taktisk og strategisk nivå. I oppstartsfasen har programmet prioritert tre operasjonelle og taktiske møteplasser samt seks roller.³¹⁷ Det er etablert en egen møteserie mellom DIO og leverandøren for å ivareta sikkerhetsgodkjenningen av den skjermingsverdige ugraderte komponenten i den nye løsningen.

Rapporten fra kontrollpunkt 3 peker på at etablerte fora for leverandørsamhandling mangler tydelige mandater og beslutningsmyndighet, og at dette er viktig å få på plass inn mot migreringsfasen, hvor behovet for raske og koordinerte beslutninger vil være stort.³¹⁸

14 Ny styrings- og beslutningsmodell for administrative fellestjenester i departementene

Som omtalt i punkt 11.4.2 drøftet programstyret styringsmodellen for DIO i flere runder. Det er gjennomført arbeidsmøter om styringsmodellen der andre departementer har deltatt. Det har vært enighet om at DIO må ha en styringsform som sikrer en sterkt strategisk og kundeorientert innretning. Høsten 2025 bestemte regjeringen at det skulle etableres en ny styrings- og beslutningsmodell for administrative tjenester i departementsfellesskapet. Den nye modellen tydeliggjør Digitaliserings- og forvaltningsdepartementets ansvar og myndighet for fellestjenester og har dermed også betydning for departementets beslutningsmyndighet i valg som må tas i arbeidet med programmet.

14.1 Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet har nå fått tydeligere beslutningsmyndighet for fellestjenestene

I 2025 ble det gjennomført en områdegjennomgang om samordning av administrative tjenester i departementene.³¹⁹ Basert på denne bestemte regjeringen i august 2025 at bruken av administrative fellestjenester i departementsfellesskapet skulle økes. Den gamle styringsmodellen ble samtidig avviklet og erstattet med en ny.³²⁰

Den nye styrings- og beslutningsmodellen skal sikre departementenes medvirkning, slik at tjenestene er i tråd med behovene, og at tjenesteleveransene har ønsket kvalitet og utviklingstakt.³²¹ DIO skal gi råd til Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet om utviklingen av de digitale tjenestene.³²²

³¹⁷ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (udatert). *Styringsmodell DIO - Sopra Steria. Introduksjon. Presentasjon.* Udatert.

³¹⁸ A-2 Norge, Holte Consulting og Menon Economics (2026). *Supplerende analyse, Kontrollpunkt 3 av Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet.*

³¹⁹ Finansdepartementet og Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (2025). *Områdegjennomgang om samordning av administrative tjenester i departementene.*

³²⁰ Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (2025). *Flere fellestjenester for departementsfellesskapet.*

³²¹ Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (2025). *Hovudinstruks for Digitaliseringsorganisasjonen til departementa.*

³²² Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (2025). *Hovudinstruks for Digitaliseringsorganisasjonen til departementa.*

Den nye modellen vil bli konkretisert og utviklet videre i 2026 gjennom å etablere flere fellestjenester. Som en del av arbeidet skal Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet se på hvordan etatsstyringen og styringsdialogen med DIO kan videreutvikles.³²³

Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet er gitt et mandat som angir rammer og ansvarsområder for «prosjekt flere fellestjenester»,³²⁴ og departementets ansvar og myndighet for fellestjenester er tydeliggjort.³²⁵ Utviklingen av departementets rolle har skjedd over tid. Ifølge Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet har departementsfellesskapet tidligere vært preget av en konsensuskultur, som medførte at saker ofte tok lang tid å lande. Dette skapte et behov for at noen fikk myndighet til å ta beslutninger på tvers. Departementet understreker at det fortsatt vil være hensiktsmessig å arbeide for stor grad av enighet når man jobber fram fellesløsninger. Ved behov skal større saker løftes til regjeringen.

Tydeliggjøringen har også betydning for Digitaliserings- og forvaltningsdepartementets overordnede styring av programmet, noe departementet opplever som positivt. I programmets mandat fra oktober 2025 er det presisert at Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet, som programeier, tar beslutninger på vegne av departementsfellesskapet.³²⁶ Etter endringen har saker som har ligget lenge i programmet på grunn av uenighet i departementsfellesskapet, nå blitt besluttet av Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet. Et eksempel på en slik sak er verdi- og skadevurderinger, som omtalt i punkt 12.3.3.

Intensjonen med den nye modellen er å tydeliggjøre Digitaliserings- og forvaltningsdepartementets ansvar og myndighet, slik at departementet kan ta strategiske veivalg for administrative fellestjenester og fagområder på vegne av departementsfellesskapet. Den nye modellen skal også tydeliggjøre DSS' og DIOs ansvar og myndighet for å ta taktiske og operative beslutninger. DSS og DIO skal utarbeide anbefalinger av strategisk art for administrative fellestjenester og fagområder på vegne av departementsfellesskapet til Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet. Videre skal virksomhetene etablere en leverandørstyrt fagdialog med departementene. Den nye styrings- og beslutningsmodellen skal også bidra til at beslutninger fattes raskere og har tilstrekkelig faglig legitimitet til å bli implementert i departementene.³²⁷

Som en del av ny styringsmodell ble *Styringsrådet for fellestjenester levert av Departementenes digitaliseringsorganisasjon og Departementenes service- og sikkerhetsorganisasjon* (styringsrådet) opprettet. Styringsrådet skal støtte Digitaliserings- og forvaltningsdepartementets strategiske styring. Styringsrådet har tre faste medlemmer: Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet, Finansdepartementet og Statsministerens kontor. I tillegg har rådet tre rullerende medlemmer som sitter for to år om gangen. Departementene skal være representert på departementsråds- eller ekspedisjonssjefnivå.

³²³ Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (2025). *Tildelingsbrev 2025 - Departementenes digitaliseringsorganisasjon*.

³²⁴ Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (2025). *Mandat for prosjekt flere fellestjenester*.

³²⁵ Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (2025). *Flere fellestjenester for departementsfellesskapet*.

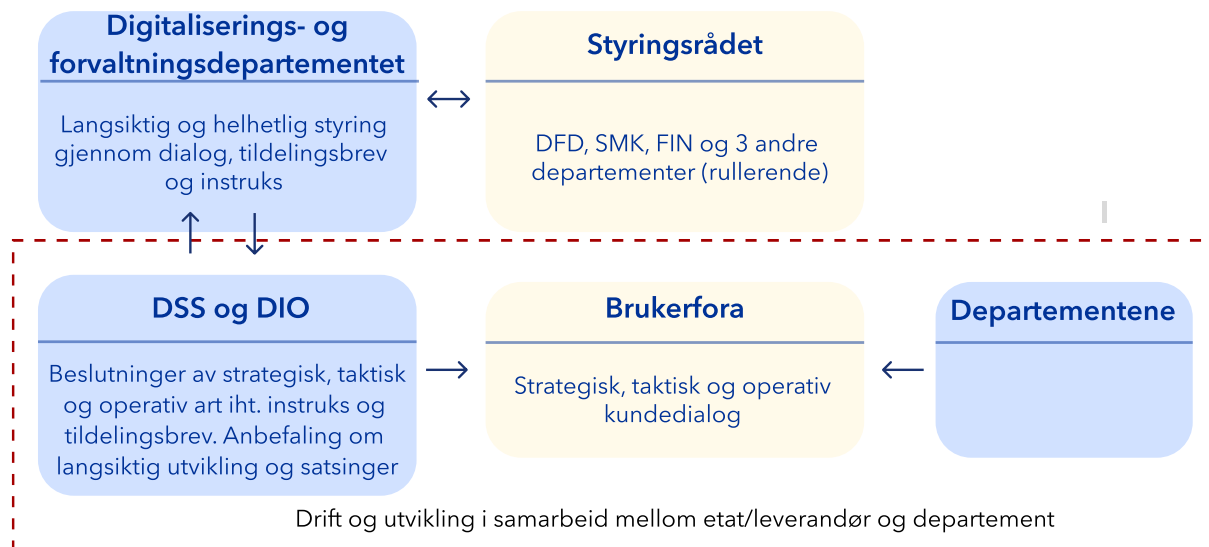
³²⁶ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2025). *Mandat for programstyret*.

³²⁷ Departementenes digitaliseringsorganisasjon (2025). *Ny styrings- og beslutningsmodell for fellestjenester*.

I den første perioden fram til 2027 sitter Utenriksdepartementet, Nærings- og fiskeridepartementet og Landbruks- og matdepartementet i styringsrådet.

Figur 15 viser samspillet mellom de ulike aktørene i styrings- og beslutningsmodellen.

Figur 15 Ny styrings- og beslutningsmodell



Kilde: DIO (2025). Ny styrings- og beslutningsmodell – presentasjon av 11. november 2025.

Styringsrådet ledes av Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet, som også har sekretariatsfunksjonen. Styringsrådet utgjør et rådgivende organ for departementet for styring og utvikling av departementenes fellestjenester. Oppsummeringer fra møter i styringsrådet skal gjøres tilgjengelige for hele departementsfellesskapet.³²⁸

Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet oppgir at styringsrådet til nå har handlet om flere fellestjenester i stort, og at verken etatsstyringen av DIO eller arbeidet med programmet har vært tema i styringsrådet. Så lenge programstyret består, vil en del saker som naturlig kunne høre inn under styringsrådet, behandles i programstyret. Departementet vil jobbe for at flere typer saker på sikt skal inn i styringsrådet.

14.2 DIOs nye samhandlingsmodell

DIO skal sikre god kundeinvolvering gjennom ulike fora i tråd med gjeldende styrings- og beslutningsmodell for departementsfellesskapet.³²⁹ DIO startet arbeidet med implementering av ny styrings- og beslutningsmodell i 2025, med planlagt full implementering tidlig i 2026. DIO rapporterer at de i 2025 har etablert samarbeidsarenaer med departementene og Statsministerens kontor på strategisk og taktisk nivå som del av operasjonaliseringen av den nye styrings- og beslutningsmodellen.³³⁰

³²⁸ Intervju med Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet, Departementenes digitaliseringsorganisasjon (2025). Ny styrings- og beslutningsmodell for fellestjenester, og Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (2025). Flere fellestjenester for departementsfellesskapet.

³²⁹ Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (2025). Hovedinstruks for Digitaliseringsorganisasjonen til departementa.

³³⁰ Departementenes digitaliseringsorganisasjon (2026). Årsrapport 2025. Vi utløser kraften i fellesskapet.

Figur 16 viser de ulike nivåene i den nye samhandlingsmodellen for kundedialog og samarbeid i DIO.

Figur 16 DIOs nye samhandlingsmodell



Kilde: DIO (2025). Ny styrings- og beslutningsmodell - presentasjon av 11. november 2025.

Samhandlingsmodellen rommer tre nivåer, på strategisk, taktisk og operativt nivå.³³¹ Strategisk samhandlingsforum har deltakere fra administrasjonsledelsen i departementene. Her diskuteres fellestjenester som virkemiddel for departementenes utviklingsbehov, retning og endringstakt. På taktisk nivå pågår det et arbeid med å etablere digitaliseringsforum, hvor avdelingsdirektør for kundesamarbeid i DIO møter avdelingsdirektørene for IKT fra kundene. Temaet for forumet vil være viktige prioriteringer i porteføljen, basert på behov, rammer og mål, samt årlig samarbeidsmøte om samarbeidsavtalene. Utover dette et det på operativt nivå etablert ulike fagfora og kundemøter, blant annet sikkerhetsforum og personvernforum.

Per mars 2026 er det gjennomført to strategiske samhandlingsfora og et digitaliseringsforum. Læring fra disse tilsier at det er behov for hyppigere møter på både strategisk og taktisk nivå, og DIO ser nå på videreutvikling av samhandlingsmodellen for å dekke disse behovene.³³² På operativt nivå vurderer DIO nå hvilke fagfora de og kundene trenger framover, og dette vil defineres videre i løpet av 2026.

³³¹ Departementenes digitaliseringsorganisasjon (2025). Ny styrings- og beslutningsmodell for fellestjenester og Departementenes digitaliseringsorganisasjon (2026). Årsrapport 2025. Vi utløser kraften i fellesskapet.

³³² Departementenes digitaliseringsorganisasjon (2026). Svar på spørsmål til DIO fra Riksrevisjonen per 06.03.26.

I DIO er det operative kundearbeidet organisert i en egen avdeling for kundesamarbeid. Kundeansvarlige i avdelingen skal være tett på kundene og formidle deres behov og planer inn mot porteføljeforvaltningen i DIO, forvalte samarbeidsavtalene med departementene i tett samspill med avtaleforvaltere i avdeling for leverandørstyring, samt bidra inn i løpende oppfølging av tjenesteleveranser til kunden.³³³

³³³ Departementenes digitaliseringsorganisasjon (2025). *DIO RAMO (Roller, ansvar, myndighet og oppgaver)*. Presentasjon av 06.10.2025.

Del 3: Revisjonskriterier og metodisk tilnærming

15 Revisjonskriterier

15.1 Overordnede mål og rammer for Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet

Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (programmet) ble vedtatt igangsatt av Stortinget 13. desember 2022 gjennom behandlingen av Prop. 18 S (2022–2023) *Endringer i statsbudsjettet 2022 under Forsvarsdepartementet*, jf. Innst. 110 S (2022–2023).³³⁴ Programmet ble da planlagt gjennomført i tre endringstrinn, i tillegg til programavslutning, med en gjennomføringsperiode fra 2022 til 2025.³³⁵

Høsten 2024 fremmet regjeringen forslag til oppdaterte kostnads- og styringsrammer for programmet for Stortinget. Forslag til endringer ble vedtatt av Stortinget 18. desember 2024, ved behandling av Innst. 7 S (2024–2025) til Prop. 1 S (2024–2025) for Forsvarsdepartementet. Programmets gjennomføringsperiode ble da forlenget til utgangen av september 2027.³³⁶ Kostnadsrammen for programmet ble også økt. I 2022 vedtok Stortinget en kostnadsramme for endringstrinn 1 og 2 på totalt 1 392 mill. 2023-kroner inkl. mva. I 2024 ble ny kostnadsramme vedtatt til 2 242 mill. 2025-kroner inkl. mva., og omfattet nå også kostnader knyttet til endringstrinn 3.³³⁷

Programmet ble i perioden 2021–2023 styrt av Forsvarsdepartementet og Kommunal- og moderniseringsdepartementet / Kommunal- og distriktsdepartementet i fellesskap, og fra 2024 av Forsvarsdepartementet og Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet. Ved behandlingen av revidert nasjonalbudsjett for 2025, jf. Innst. 540 S (2024–2025) til Prop. 146 S (2024–2025) *Tilleggsbevilgninger og omprioriteringer i statsbudsjettet 2025*, ble det vedtatt å overføre ansvaret for eierstyringen, oppfølgingen og budsjettmidlene for programmet til Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet 1. juli 2025. Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet ble da eneste programeier, og programmet ble organisatorisk plassert i det nyopprettede Departementenes digitaliseringsorganisasjon (DIO).³³⁸

Det overordnede målet med programmet har ligget fast over tid. Målet er å gi Statsministerens kontor, Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon, Departementenes digitaliseringsorganisasjon og departementene inkludert utenriksstasjonene en felles sikker, funksjonell, kostnadseffektiv og moderne IKT-løsning for behandling og deling av informasjon.³³⁹

³³⁴ Vedtak 233, <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Vedtak/Vedtak/Sak/?p=91660>.

³³⁵ Prop. 18 S (2022–2023) *Endringer i statsbudsjettet 2022 under Forsvarsdepartementet*.

³³⁶ Prop. 1 S (2024–2025) for Forsvarsdepartementet.

³³⁷ Innst. 7 S (2024–2025), Vedtak B, rammeområde 8, romertall V. Vedtak 337, <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Vedtak/Vedtak/Sak/?p=100196>.

³³⁸ Prop. 146 S (2024–2025) *Tilleggsbevilgninger og omprioriteringer i statsbudsjettet 2025*.

³³⁹ Prop. 1 S (2024–2025) for Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet og Prop. 1 S (2024–2025) for Forsvarsdepartementet.

15.2 Krav til de ansvarlige departementenes styring og oppfølging av programmet

Overføringen av ansvaret for eierstyringen, oppfølgingen og budsjettmidlene for programmet til Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet 1. juli 2025 ble gjort fordi programmet fra andre kvartal 2025 var inne i en ny fase, gjennomføringsfasen, hvor det skulle anskaffes og etableres en ny felles IKT-plattform for departementsfellesskapet. Plattformen skulle senere overtas og driftes DIO, og det var behov for å endre og tydeliggjøre styringsstrukturen for programmet.³⁴⁰

Regelverket for økonomistyring i staten består av reglement for økonomistyring i staten (økonomireglementet) med tilhørende bestemmelser (økonomibestemmelsene) og rundskriv. Økonomibestemmelsene og rundskrivene utdyper hovedreglene i reglementet. Formålet med økonomireglementet er blant annet at statlige midler skal brukes i samsvar med Stortingets vedtak og forutsetninger og at statlige midler skal brukes effektivt, jf. økonomireglementet § 1.³⁴¹

Økonomireglementet konkretiserer bevilgningsreglementet som er vedtatt av Stortinget. Det følger av de grunnleggende prinsippene i økonomireglementet at departementene skal fastsette mål og resultatkrav og sikre at disse nås på en effektiv måte. Det er også et grunnleggende prinsipp i økonomireglementet at departementene skal sikre seg tilstrekkelig styringsinformasjon og et forsvarlig beslutningsgrunnlag.³⁴²

I henhold til Grunnloven § 82 skal regjeringen gi Stortinget alle opplysningene som er nødvendige for å behandle sakene den legger fram. Bevilgningsreglementet § 9 angir også at departementene skal redegjøre for innholdet i og begrunnelsen for bevilgningsforslagene som legges fram for Stortinget. I tråd med økonomireglementet § 11 skal hvert departement i sin budsjettproposisjon rapportere til Stortinget om resultatene av arbeidet innenfor sitt ansvarsområde.

I bevilgningsreglementet stilles det ikke bestemte krav til formen på og omfanget av redegjørelsene til Stortinget. I veileder for statlig budsjettarbeid, som gir kommentarer til bevilgningsreglementets ulike bestemmelser, utypes det imidlertid om bevilgningsreglementet § 9 at redegjørelsen i seg selv må være tilstrekkelig for å forstå hva forslaget går ut på, og hva som er begrunnelsen for det. Veilederen peker videre på at momenter av betydning for vurderingen blant annet vil være størrelsen på bevilgningen, kompleksiteten av forslaget eller hvorvidt det er en ny eller en videreført ordning.³⁴³

I Innst. S. nr. 210 (2002–2003), jf. Dokument nr. 14 (2002–2003), understreket kontroll- og konstitusjonskomiteen at opplysninger om sakene som regjeringen legger fram for Stortinget, skal være korrekte. Videre pekte komiteen på at kravet til korrekthet innebærer at det må være samsvar mellom opplysningene som gis og den underliggende realiteten,

³⁴⁰ Prop. 146 S (2024–2025) *Tilleggsbevilgninger og omprioriteringer i statsbudsjettet 2025*.

³⁴¹ Reglement for økonomistyring i staten. Bestemmelser om økonomistyring i staten. Fastsatt 12. desember 2003 med endringer, senest 20. desember 2022.

³⁴² Økonomireglementet § 4.

³⁴³ Finansdepartementet (2023). *Statlig budsjettarbeid*. [Veileder].

og at det skal stilles krav til utførligheten i den informasjon som framlegges.³⁴⁴ I Innst. S nr. 237 (2018–2019), jf. Dokument 3:3 (2018–2019), har kontroll- og konstitusjonskomiteen understreket at den fortsatt deler denne forståelsen av regjeringens opplysningsplikt overfor Stortinget. Komiteen understreket da også viktigheten av at systematisk og helhetlig informasjon legges fram for Stortinget.³⁴⁵

15.3 Digitaliserings- og forvaltningsdepartementets styring og oppfølging av Departementenes digitaliseringsorganisasjon

Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet har etatsstyringsansvaret for DIO,³⁴⁶ og det har ifølge økonomireglementet og økonomibestemmelsene det overordnede ansvaret for at DIO gjennomfører aktiviteter i samsvar med fastsatte mål og Stortingets vedtak og forutsetninger.³⁴⁷ De grunnleggende styringsprinsippene er at det skal fastsettes mål- og resultatkrav, og at disse skal oppnås på en effektiv måte.³⁴⁸ Departementets styring må tilpasses virksomhetens egenart samt risiko og vesentlighet.³⁴⁹

I økonomibestemmelsene går det videre fram at Digitaliserings- og forvaltningsdepartementets kontroll av DIO skal inngå i den ordinære styring og oppfølging av virksomheten. Departementet skal sikre seg at DIO har tilfredsstillende internkontroll slik at fastsatte mål og resultatkrav følges opp, ressursbruken er effektiv og virksomheten drives i samsvar med gjeldende lover og regler.³⁵⁰ Departementet skal videre sørge for at det blir gjennomført evalueringer for å skaffe kunnskap om måloppnåelsen og resultatene på området. Frekvensen og omfanget av evalueringer skal bestemmes ut fra virksomhetens egenart, risiko og vesentlighet. Behovet må vurderes ut fra kvaliteten på og omfanget av den øvrige rapporteringen.³⁵¹

15.3.1 Departementenes digitaliseringsorganisasjons ansvar og oppgaver

I Prop. 18 S (2022–2023) *Endringar i statsbudsjettet 2022 under Forsvarsdepartementet* vises det til at programmet skal legge til rette for at det blir etablert et nytt forvaltningsorgan som skal ha det samlede ansvaret for IKT-tjenester til departementene.³⁵² Departementenes digitaliseringsorganisasjon (DIO) vil levere plattformtjenester og applikasjoner for forvaltning av ugradert skjermingsverdig og ugradert informasjon. I en periode vil programmet og DIO sameksistere. Mens DIO leverer drift og forvaltning til brukerne, vil programmet gradvis levere nye tekniske løsninger.³⁵³

³⁴⁴ Innst. 210 S (2002–2003) *Innstilling til Stortinget fra kontroll- og konstitusjonskomiteen*, jf. Dokument nr. 14 (2002–2003) *Rapport til Stortinget fra utvalget til å utrede Stortingets kontrollfunksjon*.

³⁴⁵ Innst. 237 S (2018–2019) *Innstilling fra kontroll- og konstitusjonskomiteen om Riksrevisjonens undersøkelse av anskaffelsen og innfasingen av maritime helikoptre til Forsvaret (NH90)*, jf. Dokument 3:3 (2018–2019).

³⁴⁶ Prop. 1 S (2024–2025) for Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet.

³⁴⁷ Økonomibestemmelsene punkt 1.3.

³⁴⁸ Økonomireglementet § 4.

³⁴⁹ Økonomibestemmelsene punkt 1.4.

³⁵⁰ Økonomibestemmelsene punkt 1.6.2.

³⁵¹ Økonomibestemmelsene punkt 1.6.3.

³⁵² Prop. 18 S (2022–2023) *Endringar i statsbudsjettet 2022 under Forsvarsdepartementet*.

³⁵³ Prop. 1 S (2024–2025) for Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet og Prop. 1 S (2024–2025) for Forsvarsdepartementet.

Hovedformålet med etableringen av DIO er å samle fagkompetansen på IKT og dermed legge til rette for sikker og effektiv drift og forvaltning av IKT-tjenester med god kvalitet og høy grad av god brukervennlighet i henhold til beste praksis.³⁵⁴ I DIO blir IKT-miljøene fra Utenriksdepartementet, Justis- og beredskapsdepartementet og DSS samlet. Den nye virksomheten og etableringen av ny felles IKT-plattform skal legge til rette for å effektivisere og optimalisere arbeidsprosesser i departementsfellesskapet.³⁵⁵

I Prop. 1 S (2024–2025) for Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet går det fram at DIO skal

- tilby fleksible, sikre, skalerbare og kostnadseffektive digitale tjenester som ivaretar behovet til regjeringen, Statsministerens kontor og departementene
- sammen med DSS etablere, drifte og forvalte helhetlige og sømløse tjenester for departementene
- sammen med Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet, etablere en ny felles funksjonell, sikker, kostnadseffektiv og moderne IKT-løsning for behandling og deling av digital informasjon internt og eksternt, for departementene og Statsministerens kontor
- bidra i arbeidet med nytt regjeringskvartal, blant annet gjennom klargjøring av IKT-tjenester i nytt regjeringskvartal.³⁵⁶

DIOs interne styring og kontroll

Av økonomireglementet går det fram at DIO skal etablere systemer og rutiner som sikrer at måloppnåelse og resultater står i et tilfredsstillende forhold til fastsatte mål og resultatkrav.³⁵⁷ I henhold til økonomibestemmelsene framgår det at virksomhetens ledelse blant annet skal ha ansvaret for å gjennomføre aktiviteter i tråd med Stortingets vedtak og forutsetninger og fastsatte mål og prioriteringer fra departementet. Videre skal virksomhetens ledelse sørge for planlegging, gjennomføring og oppfølging, inkludert resultat- og regnskapsrapportering, og etablere en internkontroll.³⁵⁸ Internkontrollen skal være tilpasset risiko og vesentlighet, fungere på en tilfredsstillende måte og kunne dokumenteres.³⁵⁹

I hovedinstruks for DIO blir forventningene til styringssystemene presisert ved at det skal være en åpen og tydelig kommunikasjon med Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet som er etatsstyrer. En forutsetning for dette er at departementet får god og tilstrekkelig informasjon innen fastsatte frister, og at rapportene gir informasjon om resultater og analyser som viser måloppnåelse, ressursbruk og kunde- og brukertilfredshet. Dersom det er uklarheter i de rammene, målsettingene eller føringene som blir formidlet, skal DIO ta dette opp med departementet. DIO skal også

³⁵⁴ Prop. 1 S (2024–2025) for Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet og Prop. 1 S (2024–2025) for Forsvarsdepartementet.

³⁵⁵ Prop. 1 S (2024–2025) for Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet.

³⁵⁶ Prop. 1 S (2024–2025) for Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet.

³⁵⁷ Økonomireglementet § 14 bokstav b.

³⁵⁸ Økonomibestemmelsene punkt 2.2.

³⁵⁹ Økonomibestemmelsene punkt 2.4.

raskt informere departementet dersom det oppstår vesentlige avvik med betydning for måloppnåelsen.³⁶⁰

15.4 Utredning og gjennomføring av store IKT-prosjekter i staten

I henhold til økonomibestemmelsene skal statlige investeringsprosjekter med anslått kostnadsramme over 300 millioner kroner for digitaliseringsprosjekter og 1 milliard kroner for øvrige prosjekter, følge kravene til utredning, planlegging og kvalitetssikring i statens prosjektmodell, jf. Finansdepartementets rundskriv R-108/23, *Rundskriv om Statens prosjektmodell*.³⁶¹ Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet er underlagt statens prosjektmodell.

For store investeringsprosjekter skal det blant annet gjennomføres ekstern kvalitetssikring av prosjektene ved to kontrollpunkter før de eventuelt legges fram for Stortinget. Finansdepartementet har inngått rammeavtale med leverandører av slike tjenester som det er obligatorisk å benytte. Finansdepartementet og ansvarlig(e) fagdepartement(er) er felles oppdragsgiver for kvalitetssikringen.³⁶²

Rundskriv om Statens prosjektmodell er en spesifisering av hvordan kravene til utredning, planlegging og styring som følger av utredningsinstruksen og økonomiregelverket, skal følges opp når store statlige investeringer utredes.³⁶³ Rundskrivet danner rammen for Finansdepartements veileder *Digitaliseringsprosjekter i Statens prosjektmodell*. Det framgår av veilederen at hvis et tiltak inngår i et program, kan MSP-standard³⁶⁴ legges til grunn for kvalitetssikring av organisering og styringsstruktur.³⁶⁵ I veilederen framgår det videre at digitaliseringsprosjekter kan vurdere å bruke Digitaliseringsrådet samt prosjektveiviseren.³⁶⁶

I Prop. 18 S (2022–2023) *Endringer i statsbudsjettet 2022 under Forsvarsdepartementet*, ble det vist til at Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet sin gjennomføring skulle baseres på smidig og fleksibel metodikk. Det er fordi usikkerheten til programmet gjør at nye utfordringer vil kunne dukke opp underveis, og dette må håndteres gjennom både planlegging og gjennomføring.³⁶⁷ Veilederen *Digitaliseringsprosjekter i Statens prosjektmodell* viser til at smidig utviklingsmetodikk, prinsipper og verdier innebærer at leveranser først spesifiseres nært opp mot utvikling og produksjonssetting basert på den kunnskapen som er tilgjengelig.³⁶⁸

³⁶⁰ Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (2025). *Hovudinstruks for Digitaliseringsorganisasjonen til departementa*.

³⁶¹ Økonomibestemmelsene punkt. 5.3.8.

³⁶² Økonomibestemmelsene punkt. 5.3.8.

³⁶³ Finansdepartementet (2023). *Rundskriv R. Statens prosjektmodell - Krav til utredning, planlegging og kvalitetssikring av store investeringsprosjekter i staten*.

³⁶⁴ Managing Successful Programmes (MSP) er en programstyringsmodell for god praksis for programstyring, utarbeidet av Axelos.

³⁶⁵ Finansdepartementet (2020, 31. januar). *Digitaliseringsprosjekter i Statens prosjektmodell*.

³⁶⁶ Finansdepartementet (2020, 31. januar). *Digitaliseringsprosjekter i Statens prosjektmodell*.

³⁶⁷ Prop. 18 S (2022–2023) *Endringer i statsbudsjettet 2022 under Forsvarsdepartementet*.

³⁶⁸ Finansdepartementet (2020, 31. januar). *Digitaliseringsprosjekter i Statens prosjektmodell*.

Riksrevisjonen legger ellers til grunn at det er god praksis å følge rundskriv, veiledninger og nasjonale og internasjonale standarder for styring av IKT-prosjekter for å nå fastsatte mål og lovkrav. Dette er nærmere omtalt i kapittel 16 om «metodisk tilnærming og gjennomføring».

15.5 Digital sikkerhet

Digitale systemer er sentrale for alle samfunnsfunksjoner. Feil i digitale systemer vil kunne få store konsekvenser på alle nivåer i samfunnet. Digital sikkerhet er derfor helt avgjørende for å ivareta velferdssamfunnet, viktige samfunnsfunksjoner og nasjonale sikkerhetsinteresser.³⁶⁹

Av Prop 1 S (2021–2022) for Forsvarsdepartementet blir det uttrykt at i utviklingen av digitale trusler, er sikkerheten i IKT-løsningene som brukes av departementene av stor betydning. Det vises til at Nasjonal sikkerhetsmyndighet (NSM) tydelig har uttalt at sikkerheten svekkes ved mange ulike IKT-løsninger. En felles IKT-løsning for departementene vil bidra til å øke informasjonssikkerheten i departementsfellesskapet og regjeringen.³⁷⁰

Ved behandlingen av Meld. St. 9 (2022–2023) *Nasjonal kontroll og digital motstandskraft for å ivareta nasjonal sikkerhet*, viser justiskomiteen til at flere virksomheter har blitt utsatt for alvorlige dataangrep de siste årene, og at dette er en påminnelse om behovet for digital motstandskraft. Justiskomiteen var derfor enig i behovet for utvikling og tilpasning av tiltak for å kunne imøtekomme aktuelle situasjoner som kunne oppstå. Det å forebygge uønskede hendelser blir stadig viktigere, spesielt i lys av de endrede økonomiske rammene. Selv om enkelte tiltak vil kunne påføre offentlige virksomheter direkte kostnader og utløse økte krav til rapportering, må omkostningene veies opp mot hensynet til å kunne ivareta nasjonal sikkerhet.³⁷¹

15.5.1 Ansvar og roller i arbeidet med digital sikkerhet

Alle offentlige virksomheter har ansvar for å ivareta egen digital sikkerhet. Hvert departement har et overordnet ansvar for å ivareta digital sikkerhet i egen sektor.³⁷² Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet skal i tråd med økonomireglementet § 15 ivareta kontroll med DIO og blant annet følge opp informasjonssikkerhetsarbeidet basert på vesentlighet og risiko.³⁷³

NSM hører administrativt inn under Justis- og beredskapsdepartementet, som også har fagansvaret for NSM i saker som hører inn under departementet. Forsvarsdepartementet kan instruere NSM i saker innenfor sitt ansvarsområde.³⁷⁴ NSMs ansvar og oppgaver er nærmere presisert i etatens hovedinstruks. Her går det fram at NSM skal utøve

³⁶⁹ Meld. St. 5 (2020–2021) *Samfunnssikkerhet i en usikker verden*.

³⁷⁰ Prop. 1 S (2021–2022) for Forsvarsdepartementet.

³⁷¹ Innst. 247 S (2022–2023) *Innstilling fra justiskomiteen om Nasjonal kontroll og digital motstandskraft for å ivareta nasjonal sikkerhet*, jf. Meld St. 9 (2022–2023).

³⁷² Meld. St. 5 (2020–2021) *Samfunnssikkerhet i en usikker verden*.

³⁷³ Digitaliseringsrundskrivet D-2/25, pkt. 1.5.

³⁷⁴ Prop. 1 S (2024–2025) for Justis- og beredskapsdepartementet.

sertifiseringsmyndighet for IT-sikkerhet i produkter og systemer. NSM er det nasjonale fagmiljøet for digital sikkerhet, og skal understøtte og bidra til utøvelsen av Justis- og beredskapsdepartementets og Forsvarsdepartementets ansvar på det digitale sikkerhetsområdet.³⁷⁵

15.5.2 Krav til forebyggende sikkerhetsarbeid

Lov om nasjonal sikkerhet (sikkerhetsloven) skal blant annet bidra til å trygge nasjonale sikkerhetsinteresser, og forebygge, avdekke og motvirke sikkerhetstruende virksomhet.³⁷⁶ Sikkerhetsloven gjelder for statlige organer og for leverandører av varer og tjenester i forbindelse med sikkerhetsgraderte anskaffelser.³⁷⁷ Alle departementer er ansvarlige for forebyggende sikkerhetsarbeid innenfor sine ansvarsområder og skal identifisere og holde oversikt over grunnleggende nasjonale funksjoner (GNF) og virksomheter som har vesentlig betydning for grunnleggende nasjonale funksjoner eller nasjonale sikkerhetsinteresser.³⁷⁸

DIO skal gjennomføre forebyggende sikkerhetsarbeid, som skal være en del av virksomhetens styringssystem. Sikkerhetstilstanden i virksomheten skal regelmessig kontrolleres. Virksomheten skal sørge for at ansatte, leverandører og oppdragstakere har tilstrekkelig risiko- og sikkerhetsforståelse.³⁷⁹ Virksomheten skal regelmessig gjennomføre vurdering av risiko. Vurderingen skal danne grunnlag for iverksetting av forebyggende sikkerhetstiltak.³⁸⁰ I henhold til eForvaltningsforskriften skal virksomheten ha en internkontroll (styring og kontroll) på informasjonssikkerhetsområdet som baserer seg på anerkjente standarder for styringssystem for informasjonssikkerhet.³⁸¹

Skjermingsverdige informasjonssystemer

Et informasjonssystem³⁸² er skjermingsverdig dersom det behandler skjermingsverdig informasjon, eller dersom det i seg selv har avgjørende betydning for grunnleggende nasjonale funksjoner eller for nasjonale sikkerhetsinteresser.³⁸³ DIO skal sørge for et forsvarlig sikkerhetsnivå for skjermingsverdige informasjonssystemer slik at

- informasjonssystemene fungerer slik de skal
- uvedkommende ikke får tilgang til informasjonen som behandles i systemene
- informasjonen som behandles i systemene, ikke endres eller går tapt
- informasjonen som behandles i systemene, er tilgjengelig ved tjenstlig behov for tilgang³⁸⁴

³⁷⁵ Hovedinstruks for Nasjonal sikkerhetsmyndighet, fastsatt av Justis- og beredskapsdepartementet og Forsvarsdepartementet med virkning fra 03.05.2019.

³⁷⁶ Sikkerhetsloven § 1-1.

³⁷⁷ Sikkerhetsloven § 1-2 første og andre ledd.

³⁷⁸ Sikkerhetsloven § 2-1 første punkt a og b.

³⁷⁹ Sikkerhetsloven § 4-1 første og andre ledd.

³⁸⁰ Sikkerhetsloven § 4-2 første ledd.

³⁸¹ Forskrift om elektronisk kommunikasjon med og i forvaltningen (eForvaltningsforskriften) § 15 andre ledd.

³⁸² Med begrepet *informasjonssystem* menes systemer som anvendes for å løse en oppgave eller utføre en funksjon i en organisasjon. Det omfatter menneskelige, organisatoriske og tekniske ressurser, metoder og teknikker. *Informasjonssystem* skal i sikkerhetsloven forstand forstås vidt. Begrepet omfatter både manuelle og digitale informasjonssystemer, og favner alt fra saksbehandlingssystemer, kontorstøttesystemer og rene kommunikasjonssystemer til kontroll- og styringssystemer, jf. Prop. 153 L (2016–2017) *Lov om nasjonal sikkerhet (sikkerhetsloven)*.

³⁸³ Sikkerhetsloven § 6-1 første ledd.

³⁸⁴ Sikkerhetsloven § 6-2 første ledd.

Skjermingsverdige informasjonssystemer skal godkjennes av en godkjenningmyndighet.³⁸⁵ Informasjonssystemer som skal behandle ugradert skjermingsverdig informasjon, skal godkjennes så snart det er praktisk mulig.³⁸⁶

Skjermingsverdig infrastruktur

Objekter og infrastruktur er skjermingsverdige dersom det enten kan skade grunnleggende nasjonale funksjoner om de får redusert funksjonalitet eller blir utsatt for skadeverk, ødeleggelse eller rettsstridig overtakelse, eller kan skade nasjonale sikkerhetsinteresser på annen måte. Et departement skal innenfor sitt ansvarsområde utpeke, klassifisere og holde oversikt over skjermingsverdige objekter og infrastruktur. Alle utpekte og klassifiserte objekter og infrastruktur skal meldes inn til sikkerhetsmyndigheten med angivelse av klassifiseringsgrad. Klassifiseringen skal bygge på en skadevurdering.³⁸⁷

15.5.3 Digital sikkerhet ved tjenesteutsetting

Det er viktig at kritiske samfunnsfunksjoner er understøttet av en robust og pålitelig digital infrastruktur. Gode offentlige anskaffelser som setter krav til ivaretagelse av sikkerhet, er viktige for å nå disse målsettingene.³⁸⁸

Lov om offentlige anskaffelser (anskaffelsesloven) med tilhørende forskrift om offentlige anskaffelser (anskaffelsesforskriften) gjelder for offentlige oppdragsgivere. Lovens formål er å fremme effektiv bruk av samfunnets ressurser.³⁸⁹

Valget av sikkerhetskrav som legges til grunn ved tjenesteutsetting, må være basert på risiko- og sårbarhetsvurderinger for den gitte løsningen og de dataene som skal behandles. Gjennomføring av risiko- og sårbarhetsanalyser er et viktig verktøy for å avdekke hvilke krav som må stilles til driften av IKT-systemer, uavhengig av om driften skjer i egen regi eller settes ut til andre. Gjennomføring av slike analyser skal være en del av internkontrollsystemet for informasjonssikkerhet.³⁹⁰

I Meld. St. 5 (2020-2021) *Samfunnssikkerhet i en usikker verden* vises det til at NSM anbefaler en konsolidering av IKT-miljøer ut fra et sikkerhetsperspektiv. Konsolidering vil ofte innebære tjenesteutsetting. Dette kan blant annet gi tilgang til store, profesjonelle sikkerhetsmiljøer hos leverandørene. Samtidig stiller utsetting andre krav til kompetanse hos virksomheten, som blant annet kan få mindre kontroll og oversikt over tjenestene som kjøpes.³⁹¹ For å unngå uforholdsmessig kompliserte eller kostbare anskaffelser kreves det en profesjonalisering av innkjøpene, gjennom blant annet en økt satsing på bestillerkompetanse og mer fokus på styring og ledelse i anskaffelsesprosessen hos

³⁸⁵ Sikkerhetsloven § 6-3 første ledd.

³⁸⁶ Forskrift om virksomhetens arbeid med forebyggende sikkerhet (virksomhetsikkerhetsforskriften) § 50, 2. ledd.

³⁸⁷ Sikkerhetsloven §§ 7-1 første og andre ledd og 7-2 andre ledd.

³⁸⁸ Meld. St. 5 (2020-2021) *Samfunnssikkerhet i en usikker verden*.

³⁸⁹ Anskaffelsesloven (2016) § 4.

³⁹⁰ Prop. 1 S (2021-2022) for Kommunal- og distriktsdepartementet.

³⁹¹ Meld. St. 5 (2020-2021) *Samfunnssikkerhet i en usikker verden* og NSM (2019) *Helhetlig digitalt risikobilde 2019*.

oppdragsgiverne.³⁹² Økonomibestemmelsene viser til at det ved større anskaffelser kreves egne rutiner og metoder for å sikre kontroll med prosjektenes framdrift, kvalitet og utgifter.³⁹³

Det å ha god innkjøpskompetanse blir også vektlagt i Meld. St. 9 (2022–2023) *Nasjonal kontroll og digital motstandskraft for å ivareta nasjonal sikkerhet*, hvor det pekes på at økt tjenesteutsetting krever bedre oppfølging av leverandører, herunder at virksomheter har god nok bestillerkompetanse og gjør tilstrekkelige sikkerhetsfaglige vurderinger.³⁹⁴ Ved behandlingen av Meld. St. 9 (2022–2023) understreket justiskomiteen at digital motstandskraft fordrer at de ulike virksomhetene, offentlige og private, har tilstrekkelig IKT-kompetanse for å kunne ivareta den digitale sikkerheten.³⁹⁵

I sin innstilling til Dokument 3:6 (2016–2017) *Riksrevisjonens undersøkelse av konsulentbruk i staten* uttrykker kontroll- og konstitusjonskomiteen at det er viktig at virksomhetene har et bevisst forhold til kjøp av konsulenttjenester. Det bør utarbeides gode strategier for hvilken kompetanse det er viktig å bygge opp i egen virksomhet, og hvilken kompetanse det er mest hensiktsmessig og effektivt å kjøpe i markedet. Komiteen understreker viktigheten av at departementene utvikler strategier slik de er pålagt. Den mener også at det er viktig å legge til rette for kompetanseoverføring til egne enheter ved kjøp av tjenester.³⁹⁶ Komiteen viser videre til Meld. St. 27 (2015–2016) *Digital agenda for Norge* hvor det blir uttrykt at statlige virksomheter skal ha en sourcingstrategi ved utvikling, forvaltning og drift av digitale løsninger. Det vises videre til digitaliseringsrundskrivet, hvor det er stilt krav om at virksomhetene skal utvikle slike strategier. Det innebærer at det skal lages strategier for hva virksomheten skal gjøre selv, og hva den bør kjøpe inn i markedet.³⁹⁷

16 Metodisk tilnærming og gjennomføring

For å belyse problemstillingene og oppnå betryggende sikkerhet for konklusjonene vi trekker, har vi innhentet revisjonsbevis fra flere kilder. Dokumentanalyse og intervjuer har vært de sentrale metodene for å belyse begge problemstillingene i denne undersøkelsen. Vi har hentet inn data fram til april 2026.

I dette kapitlet beskriver vi den metodiske tilnærmingen og gjennomføringen. Undersøkelsens problemstillinger, avgrensninger og undersøkelsesperiode er angitt i kapittel 2.

³⁹² Meld. St. 5 (2020–2021) *Samfunnssikkerhet i en usikker verden*, hvor det vises til omtale i Meld. St. 22 (2018–2019) *Smartere innkjøp – effektive og profesjonelle offentlige anskaffelser*, jf. Innst. 376 S (2018–2019).

³⁹³ Økonomibestemmelsene punkt. 5.3.8.

³⁹⁴ Meld. St. 9 (2022–2023) *Nasjonal kontroll og digital motstandskraft for å ivareta nasjonal sikkerhet*.

³⁹⁵ Innst. 247 S (2022–2023) *Innstilling fra justiskomiteen om Nasjonal kontroll og digital motstandskraft for å ivareta nasjonal sikkerhet*, jf. Meld. St. 9 (2022–2023).

³⁹⁶ Innst. 96 S (2017–2018) *Innstilling til Stortinget fra kontroll- og konstitusjonskomiteen til Dokument 3:6 (2016–2017)*.

³⁹⁷ Innst. 96 S (2017–2018) *Innstilling til Stortinget fra kontroll- og konstitusjonskomiteen til Dokument 3:6 (2016–2017)*. Oppdatert versjon av Digitaliseringsrundskrivet er D-2/25.

16.1 Dokumentanalyse

I undersøkelsen har vi mottatt mange dokumenter, herunder saksdokumenter som underlag for månedlige programstyremøter siden 2021. For å kunne analysere disse dokumentene på en hensiktsmessig måte, har vi fått laget en søkeløsning som har forenklet arbeidet vårt.

16.1.1 Problemstilling 1

For å besvare denne problemstillingen har vi innhentet og analysert en rekke dokumenter, blant annet årlige budsjettproposisjoner, relevante stortingsproposisjoner, tildelingsbrev og andre styringsdokumenter som belyser eierdepartementenes styring og oppfølging av programmet. Vi har videre gjennomgått kontroll- og konstitusjonskomiteens innstilling i kontrollsaken om programmet.³⁹⁸

For å vurdere hvordan programstyret har lagt til rette for god framdrift og sikret et tilstrekkelig beslutningsgrunnlag, har vi har innhentet og gjennomgått agenda, referater og saksdokumenter tilknyttet programstyremøter som er gjennomført i perioden fra 2021 og fram til undersøkelsens slutt (april 2026). Rapporter utarbeidet av ekstern kvalitetssikrer i 2022, 2023, 2024 og 2026 er også gjennomgått.³⁹⁹ Disse kildene har vært en del av programeiernes styringsgrunnlag, og er analysert for å belyse hvordan programstyret har lagt til rette for god framdrift i tråd med programmets mål. Kildene er også brukt til å kartlegge om, og hvordan, ulike risikoer har blitt håndtert. Med bakgrunn i disse har vi sett på hvordan anbefalinger fra den eksterne kvalitetssikreren har blitt vurdert og håndtert i programmet.

Som følge av endringen fra 1. juli 2025 da DIO ble oppdragsansvarlig for gjennomføringen av programmet og Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet ble programeier alene, baserer analysen av eierstyringen seg etter dette også på dokumenter som inngår i etatsstyringsdialogen som blant annet risikovurdering av tildelingsbrev, tertialrapporter og referater fra etatsstyringsmøter.

16.1.2 Problemstilling 2

I denne problemstillingen har etablering av DIOs drifts- og forvaltningsprosesser blitt vurdert opp mot elementer fra god praksis i de internasjonalt anerkjente rammeverkene COBIT og ITIL. Vi har vært særlig opptatt av elementer som dekker temaene organisering, kompetanse og ressurser, leverandørstyring- og oppfølging samt etablering og videreutvikling av ITSM-prosessene. Omfanget og dybden er begrenset av hvor langt DIO har kommet i arbeidet med etablering av en operativ organisasjon og framdriften i prosjekt ny løsning.

³⁹⁸ Innst. 488 S (2024–2025) *Innstilling fra kontroll- og konstitusjonskomiteen om sak om Program for felles IKT-tjenester i departementsfellesskapet.*

³⁹⁹ I tillegg har vi gjennomgått tidligere kvalitetssikringsrapport fra før dagens program ble etablert, fra 2014.

For å undersøke om DIO har tilstrekkelig kapasitet for å ivareta driften av ny IKT-løsning, har vi videre sett til Digitaliseringsrundskrivets⁴⁰⁰ krav til, og DFØs veiledning om, sourcingstrategier og retningslinjer om konsulentbruk, i tillegg til elementer fra COBIT om ressurs- og kompetansestyring. Dette handler også om involveringen av DIO-ressurser i gjennomføringen av prosjekt ny løsning.

Vi har videre innhentet og analysert en rekke dokumenter, både styrende dokumenter, kvalitetssikringsrapporter, operasjonelle dokumenter, møtereferater og saksdokumenter fra programstyremøter. Det har i hovedsak omfattet dokumenter fra etableringen og oppbyggingen av organisasjon og prosesser i DIO, i tillegg til programmets dokumenter. Vi har videre innhentet dokumentasjon fra DIO som ikke behandles i programstyret. Dette inkluderer leverandørkontraktene med tilhørende vedlegg og bilag, som blant annet beskriver løsningsdesign, sikkerhetsfunksjoner og samhandling i den nye løsningen. Vi har også kartlagt hvordan DIO rigger seg for å ivareta leverandørstyring knyttet til områder som tjenesteutsettes i den nye IKT-løsningen.

Som en del av problemstilling 2 har vi også kartlagt prosesser, aktiviteter og dialog mellom programmet og NSM knyttet til sikkerhetsgodkjenning av løsningen.

16.2 Intervjuer

Vi har i undersøkelsen valgt å intervju virksomheter og personer som har vært sentrale i arbeidet med planlegging og gjennomføring av programmet.

Det er gjennomført to intervjuer med programeierne: Forsvarsdepartementet og Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (tidligere Kommunal- og distriktsdepartementet). Disse to departementene styrte programmet sammen fram til 1. juli 2025. I rapporten er disse omtalt som tidligere programeiere.

Vi har også gjennomført et eget intervju med Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet for å belyse perioden fra 1. januar 2025. Dette intervjuet belyser etatsstyringen av DIO og eierstyringen av programmet.

Det er noe overlapp mellom de to tidsperiodene, med bakgrunn i endringer på eiersiden internt i Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet fra 1. januar 2025.⁴⁰¹

Vi har også intervjuet departementsrådene i Utenriksdepartementet og Justis- og beredskapsdepartementet, som begge er representert i programstyret. Disse er toneangivende departementer i departementsfellesskapet og har hatt egne IKT-løsninger som ble overført til DIO 1. januar 2025 sammen med IKT-ressursene.

Vi har gjennomført flere møter med direktøren for DIO samt gjennomført et intervju. Direktøren har også svart på skriftlige spørsmål ved to anledninger. Formålet har vært å belyse alle aspekter ved opprettelsen av DIO, fra direktøren tiltrådte i mars 2024, og fram til mars 2026.

⁴⁰⁰ Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (2025). *Digitaliseringsrundskrivet*. [Rundskriv].

⁴⁰¹ Fra 1. januar 2025 flyttet departementet eierskapet av programmet internt i departementet til den nyopprettede avdelingen for departementenes fellesfunksjoner.

Fra programmet har vi intervjuet den fungerende programlederen⁴⁰², prosjektlederen for prosjekt ny løsning og prosjektleder for prosjekt organisering og ansvar.

For å belyse den delen av problemstillingen som gjelder prosessen med sikkerhetsgodkjenning, har vi intervjuet NSM, som er godkjenningsmyndighet for den skjermingsverdige ugraderte delen av den nye løsningen.

⁴⁰² I februar 2026 ble det gjort endringer i programledelsen, som en del av forberedelsen til overgang fra program- til prosjektorganisering planlagt i april 2026. I den forbindelse tok assisterende programleder over som fungerende programleder.

Referanseliste

Lover

- Anskaffelsesloven (2016). *Lov om offentlige anskaffelser (anskaffelsesloven)*. LOV-2016-06-17-73.
- Sikkerhetsloven (2018). *Lov om nasjonal sikkerhet (sikkerhetsloven)*. LOV-2018-06-01-24.

Forskrifter

- Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (2004). *Forskrift om elektronisk kommunikasjon med og i forvaltningen (eForvaltningsforskriften)* (FOR-2004-06-25-988).
- Justis- og beredskapsdepartementet (2018). *Forskrift om virksomheters arbeid med forebyggende sikkerhet (virksomhetsikkerhetsforskriften)* (FOR-2018-12-20-2053).

Reglement, instruksjer og retningslinjer

- *Reglement for økonomistyring i staten* (økonomireglementet) fastsatt 12. desember 2003, med endringer, senest 20. desember 2022.
- *Bestemmelser om økonomistyring i staten* (økonomibestemmelsene) fastsatt 12. desember 2003, med endringer, senest 20. desember 2022.
- Justis- og beredskapsdepartementet og Forsvarsdepartementet (2019). *Hovedinstruks for Nasjonal sikkerhetsmyndighet*. Fastsatt med virkning fra 3. mai 2019.
- Finansdepartementet (2020, 31. januar). *Digitaliseringsprosjekter i Statens prosjektmodell*. [Veileder].
- Kommunal- og distriktsdepartementet (2022). *Retningslinjer for lokalisering av statlege arbeidsplassar og statleg tenesteproduksjon*.
- Finansdepartementet (2023). *Rundskriv R. Statens prosjektmodell – Krav til utredning, planlegging og kvalitetssikring av store investeringsprosjekter i staten*. R-108/23.
- Finansdepartementet (2023). *Statlig budsjettarbeid*. [Veileder].
- Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (2025). *Hovedinstruks for Digitaliseringsorganisasjonen til departementa*. Fastsatt 1. januar 2025. Regjeringen.
- Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (2025). *Digitaliseringsrundskriv*. [Rundskriv].

Stortingsdokument

Proposisjoner til Stortinget

- Prop. 153 L (2016–2017) *Lov om nasjonal sikkerhet (sikkerhetsloven)*.
- Prop. 1 S (2020–2021) for Forsvarsdepartementet.

- Prop. 1 S (2021–2022) for Forsvarsdepartementet.
- Prop. 1 S (2021–2022) for Kommunal- og distriktsdepartementet.
- Prop. 18 S (2022–2023) *Endringer i statsbudsjettet 2022 under Forsvarsdepartementet.*
- Prop. 1 S (2024–2025) for Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet.
- Prop. 1 S (2024–2025) for Forsvarsdepartementet.
- Prop. 1 S (2024–2025) for Justis- og beredskapsdepartementet.
- Prop. 146 S (2024–2025) *Tilleggsbevilgninger og omprioriteringer i statsbudsjettet 2025.*

Meldinger til Stortinget

- Meld. St. 22 (2018–2019) *Smartere innkjøp – effektive og profesjonelle offentlige anskaffelser.*
- Meld. St. 5 (2020–2021) *Samfunnssikkerhet i en usikker verden.*
- Meld. St. 9 (2022–2023) *Nasjonal kontroll og digital motstandskraft for å ivareta nasjonal sikkerhet.*

Innstillinger til Stortinget

- Innst. 210 S (2002–2003) *Innstilling til Stortinget fra kontroll- og konstitusjonskomiteen om rapport til Stortinget fra utvalget til å utrede Stortingets kontrollfunksjon. Stortingets kontroll med regjering og forvaltning, jf. Dokument nr. 14 (2002–2003).*
- Innst. 96 S (2017–2018) *Innstilling fra kontroll- og konstitusjonskomiteen om Riksrevisjonens undersøkelse av konsulentbruk i staten, jf. Dokument 3:6 (2016–2017).*
- Innst. 237 S (2018–2019) *Innstilling fra kontroll- og konstitusjonskomiteen om Riksrevisjonens undersøkelse av anskaffelsen og innfasingen av maritime helikoptre til Forsvaret (NH90), jf. Dokument 3:3 (2018–2019).*
- Innst. 376 S (2018–2019) *Innstilling fra næringskomiteen om Smartere innkjøp – effektive og profesjonelle offentlige anskaffelser.*
- Innst. 110 S (2022–2023) *Innstilling fra utenriks- og forsvarskomiteen om Endringer i statsbudsjettet 2022 under Forsvarsdepartementet, jf. Prop. 18. S (2022–2023).*
- Innst. 247 S (2022–2023). *Innstilling fra justiskomiteen om Nasjonal kontroll og digital motstandskraft for å ivareta nasjonal sikkerhet, jf. Meld St. 9 (2022–2023).*
- Innst. 7 S (2024–2025) *Innstilling fra utenriks- og forsvarskomiteen om bevilgninger på statsbudsjettet for 2025, kapitler under Utenriksdepartementet mv. (rammeområde 4) og Forsvarsdepartementet mv. (rammeområde 8).*
- Innst. 488 S (2024–2025) *Innstilling fra kontroll- og konstitusjonskomiteen om sak om Program for felles IKT-tjenester i departementsfellesskapet.*

Storingsvedtak

- Vedtak 233, 13. desember 2022 ved behandlingen av Prop. 18 S (2022–2023) *Endringer i statsbudsjettet 2022 under Forsvarsdepartementet*, jf. Innst. 110 S (2022–2023). <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Vedtak/Vedtak/Sak/?p=91660>
- Vedtak 337, Vedtak B, rammeområde 8, romertall V, 18. desember 2024 ved behandlingen av Prop. 1 S (2024–2025) *for Forsvarsdepartementet*, jf. Innst. 7 S. <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Vedtak/Vedtak/Sak/?p=100196>
- Vedtak 1176, 20. juni 2025 ved behandlingen av Prop. 146 S (2024–2025) *Tilleggsbevilgninger og omprioriteringer i statsbudsjettet 2025*, jf. Innst. 540 S (2024–2025). <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Vedtak/Vedtak/Sak/?p=103528>

Styringsdokumenter

Tildelingsbrev

- Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (2025). *Tildelingsbrev 2025 - Departementenes digitaliseringsorganisasjon*.
- Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (2025). *Supplerende tildelingsbrev nr. 1 (av 13. februar), nr. 2 (av 13. februar), nr. 3 (av 11. mars), nr. 4 (av 26. mai), nr. 5 (av 30. juni), nr. 6 (av 3. oktober), nr. 7 (av 21. oktober) og nr. 8 (av 22. desember)*.
- Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (2026). *Tildelingsbrev for 2026 - Departementenes digitaliseringsorganisasjon*.
- Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (2026). *Supplerende tildelingsbrev nr. 1 (av 6. februar) og nr. 2 (av 9. mars)*.

Årsrapporter

- Departementenes digitaliseringsorganisasjon (2026). *Årsrapport 2025. Vi utløser kraften i fellesskapet*.

Tertialrapporter

- Departementenes digitaliseringsorganisasjon (2025). *Første tertialrapport per 30. april 2025, inkl. risikovurderinger*.
- Departementenes digitaliseringsorganisasjon (2025). *Andre tertialrapport per 31. august 2025, inkl. risikovurderinger*.

Etatsstyringsmøter

- Referat fra etatsstyringsmøte 1/2025 mellom Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet og DIO, 11. april 2025.
- Departementenes digitaliseringsorganisasjon (2025). *Etatsstyringsmøte 1. Presentasjon fra DIO*. 11. april 2025.

- Referat fra etatsstyringsmøte 2/2025 mellom Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet og DIO, 19. juni 2025.
- Referat fra etatsstyringsmøte 3/2025 mellom Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet og DIO, 7. november 2025.
- Departementenes digitaliseringsorganisasjon (2025). *Presentasjon på etatsstyringsmøte 3/2025 7. november 2025.*

Risikovurderinger

- Departementenes digitaliseringsorganisasjon (2025). *Risikovurdering av tildelingsbrev for 2025.* Brev til Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet av 4. januar 2025, med vedlegg.
- Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (2025). *Risikovurdering av tildelingsbrev for 2025 – Tilbakemelding fra DFD.* Brev til Departementenes digitaliseringsorganisasjon av 18. februar 2025.
- Departementenes digitaliseringsorganisasjon (2025). *Risikovurdering av tildelingsbrev for 2025 – Tilbakemelding fra DFD.* Brev til Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet av 6. mars 2025, med vedlegg.
- Departementenes digitaliseringsorganisasjon (2026). *Risikovurdering av tildelingsbrev for 2026.* Brev til Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet av 23. januar 2026, med vedlegg.

Brev, notater, e-post og presentasjoner

- Departementenes digitaliseringsorganisasjon (2025). *Ny styrings- og beslutningsmodell for fellestjenester.* Presentasjon av 11. november 2025.
- Departementenes digitaliseringsorganisasjon (2025). *Orientering - Orientering om forhold knyttet til samarbeidsavtalen mellom DIO og UD.* Notat til Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet av 30. juni 2025.
- Departementenes digitaliseringsorganisasjon (2025). *Orientering i oppstartsmøte med Riksrevisjonen.* Presentasjon av 10. oktober 2025.
- Departementenes digitaliseringsorganisasjon (2025). *Prinsipper for utnyttelse av kontrakt med SI-leverandør til SU.* Presentasjon av 5. september 2025.
- Departementenes digitaliseringsorganisasjon (2026). Svar på spørsmål i dokumentbestillingen. Dokument sendt til Riksrevisjonen 28. januar 2026.
- Departementenes digitaliseringsorganisasjon (2026). *Svar på spørsmål til DIO fra Riksrevisjonen per 06.03.26.* Dokument oversendt til Riksrevisjonen 20. mars 2026.
- Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet og Forsvarsdepartementet (2026). *Svar fra DFD og FD på rapport. Vedlegg - Utkast til rapport - Inkl. DFDs og FDs innspill.* Brev til Riksrevisjonen av 21. mai 2026.

- Digitalisering og forvaltningsdepartementet (2026). *Føringer for videre arbeid med etablering av felles IKT-plattform*. Brev til DIO av 13. mars 2026.
- Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (2025). *Flere fellestjenester for departementsfellesskapet*. Brev til departementene av 28. august 2025 med vedlegg.
- Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (2025). *Mandat for prosjekt flere fellestjenester*. Brev av 8. oktober 2025.
- Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (2025). *Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet – Mål, problemstillinger og foreløpige revisjonskriterier*. Brev av 29. september fra DFD og FD til Riksrevisjonen.
- Direktør DIO (2024). *Implementeringsplan klar til godkjenning*. E-post fra direktør DIO til programleder av 23. desember 2024.
- Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2025). *Orientering til Riksrevisjonen*. Presentasjon av 10. oktober 2025.
- Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2026). *Arbeidet med sikkerhet: verdi- og skadevurdering*. Notat utarbeidet til Riksrevisjonen i forbindelse med intervju 26. januar 2026.

Intervju

- Prosjektleder for Prosjekt Organisering og ansvar, 10. desember 2025.
- Direktør for DIO, 16. desember 2025.
- Utenriksråden, 13. januar 2026.
- Departementsråden i Justis- og beredskapsdepartementet, 15. januar 2026.
- Nasjonal sikkerhetsmyndighet, 19. januar 2026.
- Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet, 26. februar 2026.
- Forsvarsdepartementet og Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet, 17. mars 2026.
- Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet, 18. mars 2026.

Nettsider og nettdokumenter

- Digdir (2020, 23. april) *Programstyring – til bruk i norsk offentlig forvaltning (et verktøy for oppnåelse av nytte)*. Hentet fra <https://www.digdir.no/media/521/download> 13. november 2025. Siste oppdatering 9. august 2022.
- Digdir (2021, 21. januar). *Hva vil det si å jobbe helhetlig?* Hentet 22. mai 2026 fra https://www.digdir.no/informasjonsikkerhet/hva-vil-det-si-jobbe-helhetlig/2277#virksomheter_m_ha_styring_og_kontroll_av_informasjonsikkerhet. Siste oppdatering 21. august 2025.

Programdokumenter

- Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2021–2025). *Mandat for programstyret*. V1.0 av 07.05.2021, V2.0 av 01.02.2023, V3.0 av 08.01.2024, V4.0 av 17.12.2024 og V5.0 av 24.10.2025.
- Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2021–2026). *Programplan*. V1.0 av 20.12.2021, V2.0 av 20.01.2023, V2.9 av 08.05.2024, V3.9 av 19.03.2026.
- Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2021–2026). *Programstrategi*. V1.0 av 20.12.2021, V2.0 av 20.01.2023 og V3.0 av 09.01.2024 og V3.95 av 19.03.2026.
- Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2022). *Prosjektplan Organisering og ansvar*. V1.0, 24.01.2022.
- Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2022). *Leveranseplan Endringstrinn 1*. V1.0, 24.01.2022.
- Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2022). *Programhåndbok*. 26.04.2022. Siste oppdatering 10.10.2025.
- Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2022). *Virksomhetsstrategi*. V1.0. 12.12.2022.
- Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2023). *Faseplan for gjennomføringsfase del 1. Prosjekt organisering og ansvar*. V2.0, 08.02.2023.
- Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2023). *Statsbudsjettet 2025 – satsningsforslag*. 15.11.2023.
- Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2024). *Target Operating Model*. V3.0, 18.04.2024.
- Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2024). *Prosjektplan Ny løsning*. V1.0, 08.05.2024.
- Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2024). *Faseavslutningsrapport for gjennomføring del 1. Prosjekt organisering og ansvar*. V1.0, 26.05.2024.
- Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2024). *Design av seksjon «Anskaffelser og kontraktforvaltning» i DIO*. Presentasjon av 18.12.2024.
- Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2024). *Kompetansestrategi for Departementenes digitaliseringsorganisasjon*.
- Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2024). *Rolledeling*. Notat av 05.03.24.
- Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2024). *Notat til ledelsen om tilgang på kritisk personell for DIO før 01.01.25*. Notat av 27.05.2024.

- Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2024). *Notat om Fordeling av kompetansemidler til omstilling, behandlet i Sentral arbeidsgruppe 6. november 2024 og DIOs ledermøte 8. oktober 2024.*
- Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2025). *Erfaringsrapport Prosjekt Organisering og ansvar. V1.0, 30.01.2025.*
- Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2025). *Faseavslutningsrapport - gjennomføring del 2. Prosjekt Organisering og ansvar. V1.0, 03.02.2025.*
- Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2025). *Sluttrapport for prosjekt Organisering og Ansvar. V1.0, 19.02.2025.*
- Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2025). *Overordnet beskrivelse av prosessene for etablering av grunnlag og gjennomføring av Ny løsning. 07.03.2025.*
- Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2025). *Sluttrapport Implementeringsplan. V1.0, 20.08.2025.*
- Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2025). *Faseavslutningsrapport - Ny løsning - plan og anskaffelsesfase. V1.0, 25.08.2025.*
- Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2025). *Faseplan for plattformetablering. Prosjekt Ny løsning. V1.0, 03.09.2025.*
- Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2025). *Leveranseplan for Arkitektur og Design v1.0.*
- Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2025). *Detaljert plan for Delleveranse-1 i Etableringsprosjektet for Sentral Infrastruktur.*
- Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2025). *Leveranseplan for DP Mottak og Operasjonsmodell (M&O) Delleveranser DL-1 og DL-2 og Transisjonsleveranser, TL1 og TL2.*
- Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2026). *Faseplan for plattformetablering. V2.0, 19.03.2026.*
- Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (udatert). *Mandat for strategisk rekrutteringsplan i DIO.*
- Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (udatert). *Styringsmodell DIO - Sopra Steria. Introduksjon. Presentasjon. Udatert.*
- Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet. *Emneregister. Udatert.*

Programstyremøter

- Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (2021-2026). *Saker fra programstyremøter i perioden 2021-2026. Dette inkluderer møteinnkallinger, saksdokumenter og referat.*

Annet

- Departementenes digitaliseringsorganisasjon (2024). *Prosessbeskrivelse. IKT-prosesser to-be*. Presentasjon av 14. mars 2024.
- Departementenes digitaliseringsorganisasjon (2025). *DIO RAMO (Roller, ansvar, myndighet og oppgaver)*. Presentasjon av 6. oktober 2025.
- Departementenes digitaliseringsorganisasjon (2025). *DIOs virksomhetsstrategi 2026-2028. Kraften i fellesskapet - sammen skaper vi verdi!*
- Departementenes digitaliseringsorganisasjon (2026). *Godkjenningsplan (SAP) for godkjenning av «Ny felles IKT-plattform»*.
- Departementenes digitaliseringsorganisasjon og Accenture (2025, 6. juni). *Kontrakt for støtte til transisjon til Ny Løsning. Bilag 1 Vedlegg 2. Rammer for transisjon til Ny løsning*.
- Departementenes digitaliseringsorganisasjon og PwC (2025, 23. desember). *Kontrakt for måling av sikkerhetstilstand. Bilag 1 Overordnet beskrivelse av de ytelser rammeavtalen gjelder*.
- Departementenes digitaliseringsorganisasjon og Sopra Steria (2025, 30. juni). *Kontrakt for etablering og tjenesteutsetting av sentral infrastruktur- og plattformdrift. Generelle kontraktsbestemmelser*.
- Departementenes digitaliseringsorganisasjon og Sopra Steria (2025, 5. november). *Kontrakt for etablering og tjenesteutsetting av sentral infrastruktur- og plattformdrift. Bilag 6 Styringsmodell og øvrige administrative bestemmelser for driftsfasen*.
- Departementenes digitaliseringsorganisasjon og Sopra Steria (2025, 30. juni). *Kontrakt for etablering og tjenesteutsetting av sentral infrastruktur- og plattformdrift. Bilag 4 Prosjekt- og fremdriftsplan for Etableringsprosjektet*.
- Departementenes digitaliseringsorganisasjon og Sopra Steria (2026). *Servicehåndbok. V:0.7, 27.01.2026*.
- Finansdepartementet og Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (2025). *Områdegjennomgang om samordning av administrative tjenester i departementene*. 20. mai 2025.
- Nasjonal sikkerhetsmyndighet (2019). *Helhetlig digitalt risikobilde 2019*.
- Nasjonal sikkerhetsmyndighet (2020). *Veileder i sikkerhetsstyring*.

Ekstern kvalitetssikring

- Metier (2014). *KS2 (kvalitetssikring fase 2) av Ny IKT-løsning for departementene*. 20. mai 2014. Rapport til Finansdepartementet og Kommunal- og moderniseringsdepartementet.
- A-2 Norge, Holte Consulting og Menon Economics (2022). *KS2 av «Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapene»*. 6. april 2022. Statens prosjektmodell - Rapportnummer E063b.

- A-2 Norge, Holte Consulting og Menon Economics (2023). *Supplerende analyse, Kontrollpunkt 1 av Felles IKT-tjenester for departementfellesskapet*. 26. april 2023. Statens prosjektmodell - Rapportnummer E106c.
- A-2 Norge, Holte Consulting og Menon Economics (2024). *Supplerende analyse, Kontrollpunkt 2 av Felles IKT-tjenester for departementfellesskapet*. 6. august 2024. Statens prosjektmodell - Rapport nummer E106c - Del 2.
- A-2 Norge, Holte Consulting og Menon Economics (2026). *Supplerende analyse, Kontrollpunkt 3 av Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet*. 23. mars 2026. Utarbeidet for Finansdepartementet og Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet. Statens prosjektmodell - Rapport nr. F080c.

Rammeverk

- COBIT (2019). APO01 – Managed I&T Management Framework.
- COBIT (2019). APO07 - Manage Human Resources.
- Axelos. Projects in Controlled Environments (Prince2).
- Axelos. Managing Successful Programmes (MSP).

Tabell-, figur- og faktaboksoversikt

Tabelloversikt

| | |
|---|----|
| Tabell 1 Ressurser i Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet, årsverk.. | 15 |
| Tabell 2 Styrings- og kostnadsramme for programmet, i millioner 2025-kroner (inkl. mva.) | 39 |
| Tabell 3 Ressurser i Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet, årsverk.. | 49 |
| Tabell 4 Gjenstående aktiviteter fra OA-prosjektet til implementeringsplan | 74 |
| Tabell 5 Utgiftsbevilgninger til DIO for 2025, i millioner kroner. | 76 |
| Tabell 6 Personell overført fra avgivende virksomheter til DIO, per 1.1.25 | 98 |

Figuroversikt

| | |
|---|-----|
| Figur 1 Ny løsning | 14 |
| Figur 2 Organisering av programmet | 33 |
| Figur 3 Programmet med underliggende prosjekter | 34 |
| Figur 4 Tidslinje i arbeidet mot en felles IKT-løsning | 37 |
| Figur 5 Beslutningsnivåer og ansvarsdelegering | 44 |
| Figur 6 Kvalitetssikring av arbeidet med å etablere en felles IKT-løsning | 46 |
| Figur 7 Ny løsning og Statens graderte plattformtjenester | 52 |
| Figur 8 Faser og tidsplan i prosjekt ny løsning | 53 |
| Figur 9 Organisering av prosjekt ny løsning i gjennomføringsfasen | 54 |
| Figur 10 Faser og tidsplan for arbeidet med opprettelsen av DIO | 59 |
| Figur 11 Tidslinje over viktige beslutningspunkter for etableringen av DIO | 66 |
| Figur 12 Tidslinje for arbeidet med etablering av sikkerhetsaktiviteter i DIO | 85 |
| Figur 13 Arbeidet med verdi- og skadevurderinger i programmet | 94 |
| Figur 14 Organisasjonskart for DIO per 31. desember 2025 | 97 |
| Figur 15 Ny styrings- og beslutningsmodell | 111 |
| Figur 16 DIOs nye samhandlingsmodell | 112 |

Faktaboksoversikt

| | |
|--|----|
| Faktaboks 1 Statens prosjektmodell | 35 |
| Faktaboks 2 Programstyring: Managing Successful Programmes (MSP) | 36 |
| Faktaboks 3 Prosjektstyring etter Prince2 | 47 |
| Faktaboks 4 Verdi- og skadevurdering | 93 |
| Faktaboks 5 Designkriterier for ny organisasjon | 97 |

Ordliste og forkortelser

| | |
|--|--|
| Avgivende virksomheter | Tre virksomheter som avga ressurser og ansvar inn i Departementenes digitaliseringsorganisasjon (DIO). Disse var Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon (DSS), Justis- og beredskapsdepartementet og Utenriksdepartementet. |
| Depnet/U | En felles IKT-plattform som størstedelen av departementene bruker. Denne ble driftet av DSS fram til 31. desember 2024, før DIO overtok driften 1. januar 2025. |
| DIO | Departementenes digitaliseringsorganisasjon. |
| DSS | Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon. |
| Forsvarsdepartementets tonivå-plattform | Forsvarsdepartementet har en egen todelt IKT-plattform som består av en del for ugradert informasjon og en del for informasjon gradert BEGRENSET. |
| IKT-plattform | Den underliggende tekniske infrastrukturen som applikasjoner og digitale tjenester kjøres på. |
| Informasjonssikkerhet | Tiltak for å beskytte informasjon og tjenester mot brudd på konfidensialitet (hindre adgang for uvedkommende), integritet (hindre endring eller sletting) og tilgjengelighet (hindre nedetid). |
| Informasjonstype | En kategorisering av data som behandles i en virksomhet, brukt for å strukturere, klassifisere og sikre informasjon. |
| Iterativ | Beskriver en prosess der handlinger gjentas regelmessig for å forbedre et resultat, ofte gjennom prøving og feiling. |
| ITIL | ITIL er et rammeverk for beste praksis innenfor IT tjenestestyring som skal å sikre at IT-tjenester leveres effektivt, med høy kvalitet og i tråd med brukernes behov. Det å følge ITILs modeller og praksiser bidrar også til økt kundetilfredshet, bedre ressursutnyttelse og redusert risiko. |
| ITSM | IT service management (IT tjenestestyring) er styring av IT-tjenester som understøtter virksomhetens behov, gjennom et samspill mellom organisatoriske ressurser, definerte prosesser og teknologiske løsninger. |
| Managing Successful Programmes (MSP) | En internasjonalt anerkjent helhetlig metodikk for programstyring, med formål å gi en god praksis og struktur for programstyring. |

| | |
|---------------------------|---|
| Målbilde | En beskrivelse av hva man ønsker å oppnå med Programmet. Målbildet inneholder syv aspekter, herunder et organisatorisk og et teknisk målbilde. I MSP er målbildet også kjent som Target Operation Model (TOM). |
| Nulldagssårbarhet | En nulldagssårbarhet i et datasystem er en sårbarhet som produsenten og brukerne ikke er kjent med. Trusselaktører vil kunne utnytte slike sårbarheter. |
| Ny løsning | Den nye IKT-plattformen for departementsfellesskapet som er under utvikling. Løsningen består av tre kjøremiljøer: skjermingsverdig ugradert informasjonssystem i en dedikert privat sky, et ugradert informasjonssystem i et delt miljø i privat sky, og et ugradert informasjonssystem på en allmenn sky. Arbeidet med denne har vært organisert i prosjekt ny løsning. |
| OA-prosjektet | Prosjekt organisering og ansvar. Et prosjekt under programmet som jobbet med etableringen av DIO. |
| SRS | Statlige regnskapsstandarder. |
| Teknisk målbilde | Brukes for å beskrive hvilken IKT-plattform som programmet jobber med å etablere. |
| Tjenesteintegrator | Funksjonen som har ansvar for å samordne og styre leveransen av IT-tjenester på tvers av flere leverandører og sikre at tjenestene leveres som en helhet til kundene (virksomhetene). |

Vedlegg 1:

Riksrevisjonens brev til statsråden i Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet

Utsatt offentlighet jf. rrevl (2024) § 7-4 (4)

DIGITALISERINGS- OG
FORVALTNINGSDEPARTEMENTET (DFD)
Postboks 8004 Dep
0030 OSLO

Til statsråd Karianne Oldernes Tung

Dokument 3:18 (2025–2026) Riksrevisjonens undersøkelse av Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet

Vedlagt er utkast til Dokument 3:18 (2025–2026) *Riksrevisjonens undersøkelse av Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet*.

Dokumentet er basert på rapport oversendt Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet og Forsvarsdepartementet ved vårt brev av 30. april 2026, og på departementenes svar av 21. mai 2026.

Statsråden bes om å gi eventuelle kommentarer til Riksrevisjonens vurderinger og konklusjoner, jf. dokumentets del 1. Statsråden bes også om å redegjøre for hvordan departementet vil følge opp Riksrevisjonens anbefalinger.

Statsrådets svar vil i sin helhet bli vedlagt dokumentet. Vi ber om at svaret blir sendt som pdf lagret fra Word, ikke skannet som bilde, slik at innholdet kan gjøres tilgjengelig for alle i samsvar med krav til universell utforming.

Tilsvarende brev er sendt til statsråden i Forsvarsdepartementet.

Svarfrist: 11. juni 2026.

For riksrevisorkollegiet

Karl Eirik Schjøtt-Pedersen

riksrevisor

Vedlegg: Utkast til Dokument 3:18 (2025–2026) *Riksrevisjonens undersøkelse av Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet*.

Brevet er godkjent og ekspedert digitalt.

Vedlegg 2:

Statsrådets svar



DET KONGELIGE DIGITALISERINGS-
OG FORVALTNINGSDEPARTEMENT

Statsråden

Riksrevisjonen
Postboks 6835 St. Olavs plass
0130 OSLO

Deres ref
2025/00313

Vår ref
25/1458-45

Dato
11. juni 2026

Dokument 3-18 (2025-2026) Riksrevisjonens undersøkelse av Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet – digitaliserings- og forvaltningsministeres uttalelse

Jeg viser til brev fra Riksrevisjonen datert 3. juni 2026 om Riksrevisjonens undersøkelse av Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet. Riksrevisjonen ber meg om å gi eventuelle kommentarer til Riksrevisjonens vurderinger og konklusjoner, og å redegjøre for hvordan departementet vil følge opp Riksrevisjonens anbefalinger.

Jeg har hatt ansvar for Program for felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet (Programmet) som en av to programeiere sammen med forsvarsministeren, i perioden fra 16. oktober 2023 da jeg tiltrådte som digitaliserings- og forvaltningsminister, og frem til 1. juli 2025. Fra 1. juli 2025 har hele ansvaret for Programmet vært underlagt meg.

Formålet med Programmet er å sørge for at alle departementene, inkludert Statsministerens kontor og Norges utenriksstasjoner, får en ny, sikker og moderne IKT-plattform, og å etablere en ny felles organisasjon som samler IKT-kompetansen i departementene. Gjennom dette arbeidet, vil vi kunne balansere hensynene til sikkerhet og kraften som ligger i moderne, digitale verktøy og kunstig intelligens på en helt ny måte. Flere forskjellige plattformer for departementsansatte er verken effektivt, økonomisk eller sikkert.

Vi er på god vei til å nå målene for Programmet. En av to helt sentrale leveranser er allerede levert, nemlig å samle IKT-miljøene i departementsfellesskapet gjennom etableringen av Departementenes digitaliseringsorganisasjon (DIO). Det andre målet, om å etablere en ny, sikker og moderne, felles IKT-plattform for departementsfellesskapet, er i god rute. Grunnplattformen er satt i drift, og videre utvikling av plattformen pågår for å gjøre den klar til overføring av departementene fra de gamle plattformene.

Jeg ønsker nedenfor å kommentere Riksrevisjons konklusjoner, overordnede vurderinger og anbefalinger.

«Beslutninger i programmet har vært avhengig av konsensus og har tatt lang tid.»

Riksrevisjonen konkluderer med at beslutninger i programmet har vært avhengig av konsensus og har tatt lang tid. Videre viser Riksrevisjonen til at Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (DFD) nå har fått tydeligere myndighet til å ta beslutninger om fellestjenester.

Jeg mener det har vært en styrke at DFD (tidligere Kommunal- og distriktsdepartementet og Kommunal- og moderniseringsdepartementet) og Forsvarsdepartementet (FD) har styrt Programmet i fellesskap i perioden fra 2021 til 1. juli 2025. Jeg mener at det i store og komplekse utviklingsløp som Program felles IKT, er en styrke at flere departementer tar felles eierskap og ansvar. Når vi våren 2025 gikk inn i en ny fase av Programmet hvor selve arbeidet med etableringen av plattformen startet opp, var det naturlig at hele ansvaret for eierstyringen av Programmet ble overført til DFD. Som en del av denne endringen ble DIO gitt oppdragsansvaret for gjennomføring av Programmet. Dette var fornuftig og riktig i lys av at DIO ble opprettet fra 1. januar 2025 og at DIO får et tydelig ansvar for drift og forvaltning av den nye plattformen når den blir etablert.

Det har også vært en styrke med et bredt sammensatt rådgivende programstyre, med deltakelse fra flere departementer og DIO. Dette har gitt større og bredere tilgang på styrings- og fagkompetanse inn i utviklingsløpet, og det har lagt bedre til rette for god samhandling og forankring i departementsfellesskapet. Videre mener jeg det har vært en styrke for arbeidet at det har blitt lagt vekt på involvering av og informasjon til de øvrige departementene.

«Det har vært vanskelig å sikre riktig kompetanse i arbeidet med programmet.»

Riksrevisjonen konkluderer med at det har vært vanskelig å sikre riktig kompetanse i arbeidet med programmet.

Jeg er enig i at det har vært vanskelig å få mange ansatte fra departementene med riktig kompetanse inn i arbeidet. DFD og FD har fra oppstarten av Programmet hatt ambisjoner om å ha med en høy andel av interne ressurser i både arbeidet med etablering av ny felles IKT-plattform og i etableringen av DIO. Dette for å sikre at de som jobbet i virksomhetene, og som skulle drifte løsningen, var involvert i utviklingsarbeidet og for å sikre god forankring av arbeidet i departementsfellesskapet. Det var ikke mulig å nå den høye ambisjonen som ble fastsatt tidlig i programperioden. En av hovedgrunnene til dette var at de tidligere IKT-miljøene i departementsfellesskapet i all hovedsak var bemannet for å drifte og videreutvikle dagens IKT-plattformer og digitale løsninger, og ikke til å drive store utviklingsprosjekter hvor det er behov for særskilt spisskompetanse på teknologi, prosjektstyring og organisasjonsutvikling. Videre skjedde det store endringer i den geopolitiske situasjonen i verden, i tillegg til at den ene IKT-plattformen for departementene, Depnet/U, ble utsatt for et

omfattende dataangrep. Dette gjorde at de tidligere IKT-miljøene i departementsfellesskapet måtte prioritere sikker og stabil drift av eksisterende plattformer, fremfor å kunne frigi mye kapasitet inn i utviklingsarbeidet i Programmet.

«Etter etableringen av programmet i 2021 har arbeidet med en felles IKT-løsning blitt re-planlagt og forsinket.»

Riksrevisjonen konkluderer med at arbeidet med en felles IKT-løsning har blitt re-planlagt og forsinket etter etableringen i 2021.

Jeg er enig med Riksrevisjonen i dette. Forsinkelsen og re-planleggingen av Programmet skyldes i all hovedsak det omfattende dataangrepet mot en av dagens IKT-plattformer, Depnet/U. DFD og FD har i sin styring av Programmet lagt til rette for en programgjennomføring basert på smidig metodikk, som sikrer at man får gjort nødvendige endringer, re-planlegginger og tilpasninger når ny eller oppdatert kunnskap om interne eller eksterne forhold foreligger. Dataangrepet mot IKT-plattformen Depnet/U var en slik ekstern uforutsett hendelse, som gjorde det strengt nødvendig å gjøre endringer i Programmet. Videre er det helt sentralt å kunne gjøre endringer i og tilpasse programmet underveis i gjennomføringen for å kunne ta i bruk nye teknologier som følger av den raske digitale utviklingen. Dette har gjort det mulig for oss å ta i bruk teknologi og nye løsninger som ikke var med i de første planene for Programmet. Re-planleggingen har dessverre medført noe lengre gjennomføringstid i forhold til original plan, men det har gjort at vi nå får en sikker, moderne, brukervennlig, effektiv og felles IKT-plattform.

«DIO har siden oppstarten hatt krevende rammebetingelser og viktige oppgaver har blitt nedprioritert» / «De ansvarlige departementene sikret ikke at viktige etableringsaktiviteter for DIO ble ferdigstilt til oppstart.»

Riksrevisjonen konkluderer med at DIO siden oppstart har hatt krevende rammebetingelser, blant annet fordi de ansvarlige departementene ikke har sikret at viktige etableringsaktiviteter for DIO ble ferdigstilt til oppstart og at DIO har fått en rekke nye oppgaver. Videre konkluderer Riksrevisjonen med at viktige oppgaver har blitt nedprioritert. Jeg merker meg at Riksrevisjonen vurderer dette som ikke tilfredsstillende.

Jeg er enig i at det var etableringsaktiviteter for DIO som ikke ble ferdigstilt til oppstart. Jeg vil imidlertid påpeke at det ved enhver etablering av nye statlige virksomheter vil være naturlig at ikke alt er på plass til at virksomheten skal kunne levere fullt ut på samfunnsoppdraget fra oppstarten. DFD har sørget for at de viktigste etableringsaktivitetene og økonomiske rammene for DIO var på plass 1. januar 2025. I styringsdialogen har DFD vært tydelig på hva som har vært DIOs viktigste prioriteringer, herunder hva som ikke fullt ut kan realiseres av mål og forventninger før sentrale forutsetninger som ny felles IKT-plattform er på plass. DFD har også sørget for å styrke DIOs økonomisk rammer, og jeg mener at DIO i dag er en langt mer robust virksomhet. Jeg mener at det nå er bedre samsvar mellom tilgjengelige ressurser og de oppgavene DIO er satt til å utføre.

Jeg mener Riksrevisjonen gir et feil bilde av status for DIO som virksomhet når de skriver følgende: «*Uten en operativ digitaliseringspartner og rådgiver står departementsfelleskapet dårligere rustet til å samhandle effektivt og gjennomføre digital transformasjon.*» DIO leverer i dag mange gode digitale fellestjenester og -løsninger til departementene som setter dem i stand til å samhandle effektivt og løse sine samfunnsoppdrag. DIO er også på god vei til å bli departementenes digitaliseringspartner, men de trenger tid til å bygge opp ny kompetanse og omstille seg. Ny felles IKT-plattform er en sentral forutsetning for å kunne ta rollen som departementenes digitaliseringspartner og kunne styrke arbeidet med digitalisering og bruk av kunstig intelligens i departementene.

«Flere viktige forhold knyttet til sikkerhet har ikke vært tilstrekkelig håndtert.»

Riksrevisjonen konkluderer med at flere viktige forhold knyttet til sikkerhet ikke har vært tilstrekkelig håndtert. Jeg merker meg at Riksrevisjonen vurderer dette som kritikkverdig. Riksrevisjonen påpeker selv i sin rapport at de ikke har vurdert sikkerheten i den nye IKT-plattformen som er under etablering, men viser til at de har funnet flere svakheter i Programmets arbeid med sikkerhet. Noen av svakhetene som Riksrevisjonen påpeker er at DIO overtok ansvaret for eksisterende plattformer uten at sikkerhetstilstanden til disse var tilstrekkelig dokumentert, at DIO ikke hadde på plass alle funksjoner for sikkerhet fra oppstart og at avklaringer knyttet til sikkerhetsgodkjenning av ny løsning for lenge har vært uavklart.

Jeg erkjenner at det var flere aktiviteter i Programmet knyttet til sikkerhet som ble forsinket/utsatt til etter at DIO var etablert. Fra oppstarten var ikke DIO fullt ut bemannet i alle sikkerhetsstillinger. Videre hadde ikke DIO på plass et nytt styringssystem for informasjonssikkerhet, og de måtte belage seg på gamle systemer. I tillegg var det ikke på plass tilstrekkelig dokumentasjon om sikkerhetstilstanden i alle de gamle plattformene som ble overført fra de avgivende departementene.

DFD og FD har i styringen av Programmet avveiet hensynene til sikkerhet mot brukervennlighet og effektivitet. Det programutløsende behovet og det viktigste effektmålet for Programmet, har vært og er, at informasjonssikkerheten er styrket og er i tråd med regelverk. DIO ved Programmet har vektlagt informasjonssikkerhet i den nye løsningen meget høyt, og vi kan ikke oppnå effektmålet om styrket informasjonssikkerhet fullt ut før den nye plattformen er klar.

DFD og FD vurderte det slik at Programmets ressurser var bedre anvendt til å arbeide med informasjonssikkerheten i den nye løsningen, enn å jobbe med vurderinger av eksisterende IKT-plattformer. Dette standpunktet var gjeldende før DIO ble etablert. Det var også viktig for DFD og FD at etableringen av DIO ikke ble forsinket, fordi enkelte av de tidligere IKT-miljøene var små og sårbare. Jeg mener det er mindre sårbart å ha ett stort og mer robust fagmiljø på IKT-drift og -sikkerhet, enn flere mindre sårbare miljøer i departementene.

DIO har siden opprettelsen prioritert arbeidet med sikkerhet høyt, og virksomheten har styrket seg vesentlig ressursmessig på dette området. Dette er et arbeid DFD har fulgt tett i styringen. I dag har DIO gjennomført både inntrengningstester og nullpunktsanalyser av de

eksisterende plattformene, i tillegg til at de har etablert et nytt styringssystem for informasjonssikkerhet.

Når det gjelder sikkerhetsgodkjenning, ønsker jeg å påpeke at gjeldende kravsett og veiledningsmaterieell for sikring og godkjenning ikke er tilpasset skjermingsverdige ugraderte systemer. Gitt kompleksiteten i kjøremiljøet for skjermingsverdig ugradert, har det vært nødvendig å ta stilling til en rekke krevende problemstillinger i dialog med Nasjonal sikkerhetsmyndighet (NSM) underveis i utviklingsløpet. Den videre dialogen med NSM er lagt til rette for fortløpende og god dialog, slik at etaten så tidlig som mulig vil gjennomføre sin prosess for sikkerhetsgodkjenning av den skjermingsverdige delen av ny løsning.

Riksrevisjonens anbefalinger

Jeg er enig i Riksrevisjonens anbefalinger, og vil sørge for at departementet følger opp disse i styringen og oppfølgingen av DIO og Programmet. DIOs viktigste prioritering i 2026 og 2027, er å sørge for å etablere den nye plattformen, og fram til det ha en sikker og stabil drift av eksisterende plattformer.

DFD vil ha tett styring av DIOs arbeid med Programmet, og departementet vil følge opp at alle effektmålene, og særlig effektmålet om styrket informasjonssikkerhet, blir oppnådd. Departementet vil sørge for at sikkerhet får tilstrekkelig høy oppmerksomhet i arbeidet med plattformen og i den videre utviklingen av DIO.

Det er god fremdrift i arbeidet med etablering av den nye plattformen. Det er også god planlegging, forberedende arbeid og dialog med alle departementene, for å sikre at overføringen og overgangen fra de gamle plattformene til ny plattform skjer på en sikker og kontrollert måte.

Med hilsen

A handwritten signature in blue ink, reading "Karianne Tung". The signature is written in a cursive, flowing style.

Karianne Oldernes Tung

Vedlegg 3:

Riksrevisjonens brev til statsråden i Forsvarsdepartementet

Utsatt offentlighet jf. rrevl (2024) § 7-4 (4)

FORSVARSDPARTEMENTET
Postboks 8126 DEP
0032 OSLO

Til statsråd Tore Onshuus Sandvik

Oversendelse av Dokument 3:18 (2025–2026) Riksrevisjonens undersøkelse av Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet

Vedlagt er utkast til Dokument 3:18 (2025–2026) *Riksrevisjonens undersøkelse av Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet*.

Dokumentet er basert på rapport oversendt Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet og Forsvarsdepartementet ved vårt brev 30. april 2026, og på departementenes svar av 21. mai 2026.

Statsråden bes om å gi eventuelle kommentarer til Riksrevisjonens vurderinger og konklusjoner, jf. dokumentets del 1.

Statsrådets svar vil i sin helhet bli vedlagt dokumentet. Vi ber om at svaret blir sendt som pdf lagret fra Word, ikke skannet som bilde, slik at innholdet kan gjøres tilgjengelig for alle i samsvar med krav til universell utforming.

Tilsvarende brev er sendt til statsråden i Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet.

Svarfrist: 11. juni 2026.

For riksrevisorkollegiet

Karl Eirik Schjøtt-Pedersen

riksrevisor

Vedlegg: Utkast til Dokument 3:18 (2025–2026) *Riksrevisjonens undersøkelse av Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet*

Brevet er godkjent og ekspedert digitalt.

Vedlegg 4:

Statsrådets svar



**DET KONGELIGE
FORSVARSDEPARTEMENT**

Statsråden

RIKSREVISJONEN

Postboks 6835 St. Olavs plass
0130 OSLO

Deres ref

Vår ref

Dato

26/02684-11

10.06.2026

Statsrådets uttalelse til Dokument 3:18 (2025-2026) Riksrevisjonens undersøkelse av Program for Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet

Innledning

Jeg viser til brev fra Riksrevisjonen 3. juni 2026, vedrørende oversendelse av Dokument 3:18 (2025-2026) Riksrevisjonens undersøkelse av Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet. Jeg er bedt om å gi eventuelle kommentarer til Riksrevisjonens vurderinger og konklusjoner, jf. Dokumentets del 1.

Forsvarsdepartementet (FD) har vært en av to eiere siden oppstarten av Programmet i 2021. Dette skyldes at sikkerhet er en viktig målsetting for løsningen, og at FD over tid har hatt egne IKT-plattformer med høyt sikkerhetsnivå. Gjennom deltakelsen har FD helt fra starten bidratt med kompetanse innenfor sikker IKT og digitalisering inn i utviklingen av felles IKT-infrastruktur for departementsfellesskapet, SMK og utestasjonene.

Jeg har hatt ansvar for Program Felles IKT-tjenester som en av to programeiere sammen med digitaliserings- og forvaltningsministeren i perioden fra 4. februar 2025, da jeg tiltrådte som forsvarsminister, og frem til 1. juli 2025, da Programmet i sin helhet ble lagt til DFD og under Departementenes digitaliseringsorganisasjon (DIO). Denne endringen var en naturlig del av utviklingen i programmet på bakgrunn av at DIO ble etablert fra 1. januar 2025, og at DIO skal drifte og forvalte den nye IKT-plattformen i departementsfellesskapet.

Kommentarer til Dokument 3:18

Jeg vil understreke at etablering av en ny felles IKT-plattform for departementene, Statsministerens kontor (SMK) og utestasjonene representerer en vesentlig forbedring i mulighetene for sikker, effekt og moderne informasjonsforvaltning og samhandling.

Opprettelsen av DIO har gitt oss et mer robust fagmiljø innenfor IKT. DIO skal gjennom rollen som strategisk digitaliseringspartner gi et løft til digital utvikling av departementsfellesskapet.

I tillegg har jeg tre hovedkommentarer til Riksrevisjonens rapport. Disse gjelder utfordringer ved prosjekter som påvirkes av teknologiutvikling, behovet for at flere departementer sammen tar ansvar for utvikling på IKT-området og ivaretagelse av sikkerhet i løsninger.

Den kontinuerlige teknologiutviklingen nødvendiggjør en fleksibel og tilpasningsdyktig innretning. IKT- og digitaliseringsprosjekter må derfor ha en smidig tilnærming, hvor prosjekter i sanntid kan ta hensyn til ny kunnskap og hendelser og tilpasse prosjektutviklingen for å nå fastsatte overordnede mål for prosjektet på best mulig måte. Eierdepartementene har i sin styring av Program Felles IKT-tjenester lagt til rette for en programgjennomføring basert på smidig metodikk med re-planlegginger når det har vært nødvendig ut fra ny kunnskap om interne og eksterne forhold. Dataangrepet mot DSS-plattformen i 2023 er en slik ekstern hendelse som nødvendigvis har medført endringer i gjennomføringen av Programmet. Eierne har vurdert at re-prioriteringer har bidratt til å gi departementsfellesskapet sikre og brukervennlige løsninger som svarer på de utfordringer fra eksterne omgivelser som Programmet har stått overfor. Dette har, som Riksrevisjonen påpeker, medført noe lengre gjennomføringstid for Programmet. Jeg mener at dette har resultert i mer robuste og tilpassede løsninger som bidrar til å realisere målsettingene i Programmet på en gjennomarbeidet og helhetlig måte.

I store og komplekse utviklingsløp, som Program Felles IKT-tjenester, mener jeg det er en styrke når flere departementer tar felles ansvar for utviklingsløpet gjennom å ta eierskap til Programmet slik DFD og FD har gjort. Dette gir bredere tilgang til kompetanse i utviklingsløpet, og det legger til rette for bredere forankring i departementsfellesskapet for løsningene som velges. Videre mener jeg at det har vært en styrke med en bredt sammensatt styringsgruppe for Programmet, med deltakelse fra en rekke departementer og DIO. Todelt eierskap og bredt sammensatt programstyre har gitt mulighet for åpen og kompetansebasert dialog om løsninger i programstyremøtene. Det er første gang det etableres en slik plattform, og det har vært behov for bredde i kompetansesammensetningen og felles eierskap fra berørte departementer for å realisere både etableringen av DIO som ny etat og felles plattform.

Programeierne har i sin styring av Programmet påsett at utviklingsarbeidet har avveid hensynet til sikkerhet med hensynet til brukervennlighet, i tillegg til å etablere beste praksis for drift og forvaltning i løsningen. Effektmålet om at informasjonssikkerhet er styrket og i henhold til regelverk har hatt høyeste prioritet. Programmet har gjennomgående vektlagt informasjonssikkerhet i løsningen veldig høyt. Riksrevisjonen påpeker at det ikke er gjort en sikkerhetsvurdering av IKT-plattformene som ble overført til DIO. Det ble valgt å prioritere Programmets ressurser mot å arbeide med informasjonssikkerhet i den nye løsningen. Riksrevisjonen viser også til at sikkerhetsavklaring av ny løsning har stått uavklart lenge. Eierne har lagt til rette for fortløpende og god dialog med Nasjonal sikkerhetsmyndighet (NSM) slik at når løsningen er klar, vil NSM raskere kunne konkludere.

Det er første gang det skal etableres en plattform som skal behandle skjermingsverdig ugradert informasjon. Følgelig er det naturlig med tett dialog over lang tid mellom berørte aktører, herunder med NSM. DIO har tillagt informasjonssikkerhet høy prioritet i arbeidet med den nye løsningen. Likevel vil ikke Programmets effektmål om styrket informasjonssikkerhet fullt ut kunne innfris før den nye IKT-plattformen med de ulike kjøremiljøene er operativ.

Avslutning

Jeg har notert meg vurderingene og konklusjonene i Riksrevisjonens undersøkelse av Program Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet. Dette er viktige læringspunkter som digitaliserings- og forvaltningsministeren og jeg tar med oss i det videre arbeidet med IKT-utvikling innenfor våre konstitusjonelle ansvarsområder. FD vil gjennom sin representant i Programmet videreføre samarbeidet for å oppfylle de fastsatte målene, og legge til rette for at overgangen til den nye plattformen i departementsfellesskapet realiseres på best mulig måte.

Vennlig hilsen,

Tore O. Sandvik

Dokumentet er signert digitalt og har derfor ingen håndskreven signatur.