

# **Styringsdokument**

## **MARKEDSPLASSEN FOR SKYTJENESTER**

**Versjon 1.0**

**Periode: 2022 -**

Denne fylles ut ved behandling.

<b>Prosjektnummer:</b>	<b>Saksnummer:</b>	
<b>Behandlet dato:</b> 25.11.2022	<b>Behandlet av / Programeier:</b> Dag Strømsnes	<b>Utarbeidet av:</b> Vegard A. Pina-Munthe
<b>Beslutning:</b>  Nytt styringsdokument, dette dokument, innføres 25. november 2022, og erstatter da styringsdokumentet fra 2019.		
<b>Bemanning av neste fase</b> Programleder: Sverre Stoltz		<b>Neste fase ferdig:</b> 01.06.2024
<b>Signatur ved godkjenning (prosjekteier)</b>		

## Innhold

1.	Bakgrunn og begrunnelse for programmet .....	5
2.	Programmets mål .....	6
2.1.	Overordnede mål .....	7
2.2.	Mål som tilstandsbeskrivelser .....	8
3.	Beskrivelse av produkter under programmet .....	10
3.1.	Beskrivelse av hovedproduktene .....	10
3.2.	Produktnedbrytningsstruktur .....	11
3.3.	Beskrivelse av produktene .....	11
3.3.1.	Hovedprodukt Nettsted – markedsplassen.anskaffelser.no .....	11
3.3.2.	Hovedprodukt Informasjonssikkerhet og personvern .....	13
3.3.3.	Hovedprodukt Fellesavtaler .....	13
3.3.4.	Ny virksomhet .....	14
4.	Interessenter .....	16
4.1.	Interessentoversikt .....	16
4.2.	Kommunikasjonsstrategi .....	17
5.	Rammebetingelser .....	18
5.1.	Føringer for programmet .....	18
5.1.1.	Retningslinjer for skytjenester .....	18
5.1.2.	Retningslinjer for programstyring .....	18

5.1.3.	Arkitekturprinsipper.....	19
5.1.4.	Prinsipper for informasjonsmodeller .....	20
5.1.5.	Utviklingsprinsipper.....	21
5.2.	Programmets avgrensninger .....	22
5.3.	Rettslige reguleringer .....	23
5.4.	Prinsipielle spørsmål .....	24
6.	Organisering, roller og ansvar.....	25
6.1.	Programorganisering .....	25
6.1.1.	Programstyret.....	26
6.1.2.	Virksomhet.....	27
6.1.3.	Støtteroller i program og virksomhet.....	27
6.2.	Rollebeskrivelser.....	28
6.2.1.	Programstyret.....	28
6.2.2.	Øvrige prosjektroller og bemanning .....	29
6.2.3.	Behov for annen støtte og kompetanse utenfor programgruppen.....	32
7.	Strategi for gjennomføring.....	33
8.	Programmets avhengigheter.....	33
9.	Programplan.....	34
9.1.	Overordnet programplan .....	34
9.2.	Overordnet ressursplan.....	35
9.3.	Faser og leveranser.....	35
9.4.	Total gjennomføringsplan for programmet.....	35
9.5.	Periodisert budsjett.....	36
9.6.	Forutsetninger som er lagt til grunn .....	36
9.7.	Vurdering av programmets usikkerheter.....	36
9.8.	Programstyring og rapporteringsmekanismer .....	36
10.	Toleranser.....	36

## ENDRINGSLOGG

Versjon	Dato	Endring	Produsent	Godkjent
0.1	30.04.2022	Oppstart	Vegard Pina-Munthe	
0.2	15.05.2022	Justering etter funn	Vegard Pina-Munthe	
0.3	07.06.2022	Prioritert organisasjon, produkt	Vegard Pina-Munthe	Styringsgruppe 16.06.2022
0.4	17.06.2022	Rammebetingelser, oppstart programplan	Vegard Pina-Munthe	
0.5	21.10.2022	Ressursavtaler, programplan	Vegard Pina-Munthe	Styringsgruppe 21.10.2022
0.6	14.11.2022	Fullt utkast	Vegard Pina-Munthe	25.11.2022
1.0	25.11.2022	Ingen	Sverre Stoltz	Styringsgruppe 15.12.2022

## DISTRIBUSJONSLOGG

Versjon distribuert	Dato	Navn
0.1	04.05.2022	Sverre Stoltz
0.4	01.07.2022	Styringsgruppen
0.5	20.10.2022	Styringsgruppen
0.6	14.11.2022	Programledelsen
1.0	15.12.2022	Styringsgruppen

# 1. BAKGRUNN OG BEGRUNNELSE FOR PROGRAMMET

Dette dokumentet tar over som styringsdokument for Programmet Markeds plass for Skytjenester (MPS) etter tidligere styringsdokument fra 2019 for perioden 2019-2022.

Programmet Markeds plass for Skytjenester skal etablere en markeds plass rettet mot offentlige virksomheter med tilhørende gevinstbærende digitale tjenester. Programmet har pågått siden 2019 og har utviklet og publisert veiledningsmateriale, utviklet avtalemodeller, anskaffelses- og forretningsstrategier, prototyper for ulike tekniske løsninger, samt arbeidet med overordnet anskaffelse av skytjenester for offentlig sektor. De ulike prosjektene i programmet har levert innsikt og basekunnskap for å kunne etablere gode tjenester i en markeds plass for offentlige virksomheter, der virkeligheten i offentlig sektor er at flere og flere virksomheter fastsetter prinsipper som krever «sky først» tilnærming, mens kompetansetilgang for skyanskaffelser forblir begrenset, slik at behovet for veiledning og verktøy som underletter gode anskaffelser av slike skytjenester øker og stadig bekreftes som stort.

Videre er skytjenester en leveransemetode for nærmest alle former for digitale tjenester, og derfor ikke avgrenset til noen spesifikke sektorer. I tillegg inkluderes perspektivet å støtte virksomhetene i å gjøre de nødvendige vurderinger av risiko og sikkerhet for skytjenester.

Dette medfører at arbeidet mot målsetningene i programmet er omfattende og komplekst. Programmet har derfor måtte finne best mulig strategi for hvordan stegvis håndtere utfordringer som a) dekke et like bredt tjenestetorg som det finnes digitale tjenester, b) hvordan utvikle eller skaffe til veie en teknisk plattform for markeds plassen, c) og hvordan overholde gjeldende lovverk for offentlige anskaffelser, markedsføring og konkurranse, offentlig forvaltning og andre relevante lover og forskrifter.

Denne høye kompleksiteten i tjenestene gir tilsvarende høy risiko på leveranser. Programmet har derfor stort fokus på risikoreduserende tiltak og en design- og utviklingsmetode som støtter tidlige leveranser og test mot gevinst.

Igjennom design- og utviklingsmetoden, følger programmet flere spor som alle søker en fleksibel plan for hvordan etablere markeds plassen steg for steg, med mindre leveranser for tidlig testing, og tidlig tilslutning av brukere og leverandører for hver leveranse. Ut fra dette har man kunnet starte, forvalte, pause, og til slutt opportunistisk gradvis vokse ordninger og markeds plassen, slik at man kontinuerlig tar lærdom i løsninger og behov, og velger beste farbare vei mot målet.

Se styringsdokument for 2019-2022 for mer informasjon rundt bakgrunn og begrunnelser.

## **2. PROGRAMMETS MÅL**

Programmet har som mål å etablere en tjeneste for norske offentlige virksomheter, som arbeider for best mulige avtaler, og gir best mulig innsikt over tilgjengelige skytjenester, og samtidig støtter virksomhetene i å gjøre de nødvendige vurderinger av risiko og sikkerhet, innrettet slik at dette effektivt bidrar til økt bruk av sikre, lovlige og kostnadseffektive skytjenester for norske offentlige virksomheter.

For å nå dette målet, er det utarbeidet beskrivelser av måtilstand for virksomheten, programmets effekt og programmets resultat under. Dette er gjengitt i mer detaljer per hovedprodukt, under kapittel 9.

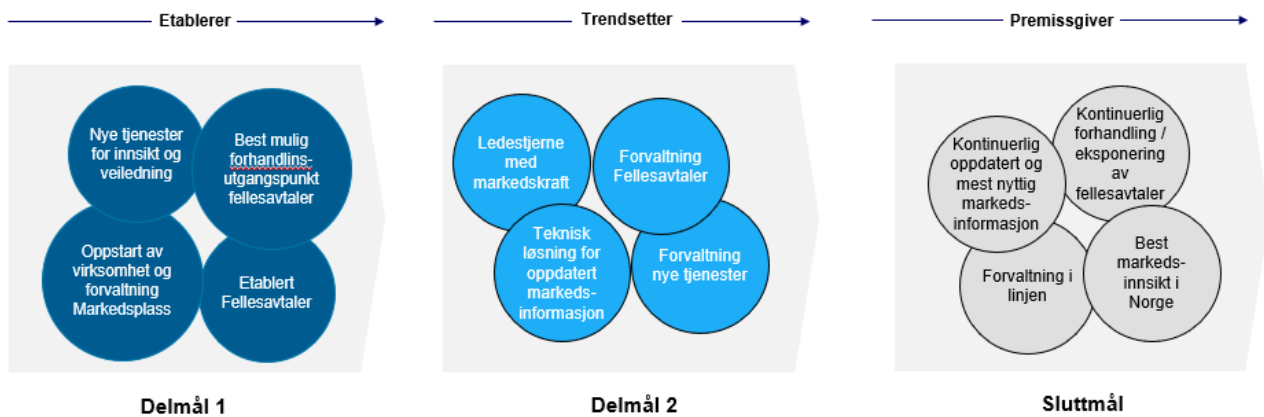
## 2.1. Overordnede mål

Nivå	Beskrivelse	Suksesskriterier
Virksomhetsmål	DFØ ANS er satt i stand til å motta, forvalte og videreutvikle en tjeneste for hjelp til anskaffelse av skytjenester for offentlige virksomheter, som gir innsikt i tilgjengelige tjenester i markedet, og samtidig hjelper virksomhetene å gjøre nødvendige vurderinger av risiko og sikkerhet for å anskaffe sikre, lovlige og kostnadseffektive skytjenester.	DFØ ANS etablerer en virksomhet med virksomhetsleder og virksomhetsplan etter DFØ mal, og utformer og utfører målinger som kan bekrefte at tjenesten utgjør en gevinstbærende tjeneste for offentlige virksomheter.
Effekt mål	Offentlige virksomheter skal ved hjelp av tjenestene tilbudt av markedsplassen anskaffe flere sikre, lovlige og kostnadseffektive skytjenester.	Tjenestene tilbudt av markedsplassen bekreftes av brukerne å være relevante, nyttige og brukervennlige, og har bredt nok nedslagsfelt til å gi målbar gevinst for brukerne på sikker og lovlig bruk av skytjenester.
Resultatmål / Prosjektprodukt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En virksomhetsplan og organisasjonsforslag med rolle og ansvarsbeskrivelser som vil gjøre DFØ i stand til å lede en gevinstbærende markedsplass for skytjenester til offentlig sektor.</li> <li>- Utformet onboardingprosess for medarbeidere i programmet og i virksomheten.</li> <li>- Utformet kommunikasjonsstrategi med tilhørende materiale og plan.</li> <li>- Vedtatt endringsplan i form av tilstandsbeskrivelser, med tilhørende leveranseplan for hovedproduktene (se punkt 3).</li> <li>- Etablering av relevante og dokumenterte tjenester med tilhørende prosesser og underliggende digitale løsninger, som ivaretar dialogen med brukere av markedsplassen i offentlig sektor, og tilfører dem gevinstbærende støtte i deres vurderinger og anskaffelser av skytjenester som kan dekke deres behov. Tjenester i levert tjenestekatalog vil innebefatte, en ikke være begrenset til:</li> <li>- Et eget nettsted som ivaretar dialog med, og presenterer relevant og nyttig informasjon til, offentlige virksomheter.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Linjeroller i ny etablert virksomhet er godt beskrevet og tildelt ansvar og myndighet, slik at utøver klarer å ta imot leveranser, etablere tjenester i linjen, og videre påvirke programmets leveranser ut fra kompetanse og erfaring.</li> <li>- Ny etablert virksomhet klarer å rekruttere faste ansatte som fungerer både i program og i linje.</li> <li>- Prioriteringer fra deltakere er tydelig, både innad i programmet og ny etablert virksomhet, men også mellom markedsplassen, og annet arbeid i ansatte utenfor markedsplassen.</li> <li>- Prosesser for valg, tilpasning og/eller utvikling av tekniske løsninger er moderne og smidige, og legger godt til rette for tett samhandling mellom hovedproduktene og brukerne.</li> <li>- Brukere anser tilgjengelige tjenester å være brukervennlig og nyttig.</li> <li>- Grundige prosesser i hver enkelt anskaffelse av rammeavtaler /</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veiledninger for hvordan vurdere og anskaffe skytjenester.</li> <li>- Artikler som belyser relevante problemstillinger og nyttig informasjon.</li> <li>- Innsikt i tilgjengelige skytjenester for norske offentlige virksomheter.</li> <li>- Verktøy og veiledninger for nødvendig vurderinger av informasjonssikkerhet.</li> <li>- Fremforhandlet små og store relevante fellesavtaler og/eller kontrakter tilgjengelig for minikonkurranser og/eller avrop fra offentlige virksomheter.</li> </ul> <p>Se også hovedprodukt for styringsparametere.</p>	<p>DPS som omfatter analyse av behov.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Forankring av hver anskaffelse basert på god dialog med brukerne.</li> <li>- Dialog med markedet før og underveis i anskaffelsen av tjenestene også med tanke på å fange opp eventuelle trender og endringer.</li> <li>- Analyser i hver anskaffelse med tanke på hvordan tjenestene henger sammen og hvordan tjenestene er «pakket» i leveransemodeller.</li> <li>- Unngå «lock-in» med tanke på sammenhengen mellom tjenestene eller langvarige kontraktsforhold.</li> </ul>
--	---	---

## 2.2. Mål som tilstandsbeskrivelser

Programmet har bl.a. valgt å bruke tilstandsbeskrivelser definert av prosjektveiviserens programanbefalinger "Managing Successful Programs"<sup>1</sup> for å kommunisere og sette mål.



Tilstand Etablerer:

Denne tilstanden av markeds plassen målsetter å levere digitale tjenester for markedsinnsikt og veiledning. Disse tjenestene skal gi offentlige virksomheter gevinstbærende hjelp med å finne relevante leverandører, hjelp med å dele erfaring med bruk av tjenester, og hjelp til å utføre bedre anskaffelser av skytjenester.

Tilstand Trendsetter:

<sup>1</sup> Norsk modell for programstyring | Digdir - <https://www.digdir.no/prosjektstyring/norsk-modell-programstyring/1419>



Denne tilstanden målsetter å gi markedsplassen oppslutning og kraft til å inngå avtaler på vegne av offentlige virksomheter med bedre vilkår enn den enkelte virksomhet selv kan oppnå. Her vil programmet ha funnet best mulig strategi og markedsinnsikt for å påvirke rammeavtalevilkår, samt ha funnet tjenester som setter offentlige virksomheters behov i sentrum på veien mot sluttmålet for programmet.

#### Tilstand Premissgiver:

Denne tilstanden målsetter å gi markedsplassen en unik posisjon i markedet som gir premissgivende tyngde på vegne av alle offentlige virksomheter mot et marked av skytjenester nasjonalt og globalt, slik at markedsplassen kontinuerlig har best mulige avtaler, gir best mulig innsikt over tilgjengelige skytjenester, og samtidig støtter virksomhetene i å gjøre de nødvendige vurderinger av risiko og sikkerhet, innrettet slik at dette effektivt bidrar til økt bruk av sikre, lovlige og kostnadseffektive skytjenester blant norske offentlige virksomheter.

### 3. BESKRIVELSE AV PRODUKTER UNDER PROGRAMMET

Som del av gjennomføringsstrategien (se **7 Strategi for gjennomføring**) er programmet organisert med hovedprodukt og ansvarlige per hovedprodukt. Hovedproduktene er beskrevet under, men har også tilhørende programplan for operativ styringsinformasjon i egne dokument. Se **9 Programplan** for mer informasjon.

#### 3.1. Beskrivelse av hovedproduktene

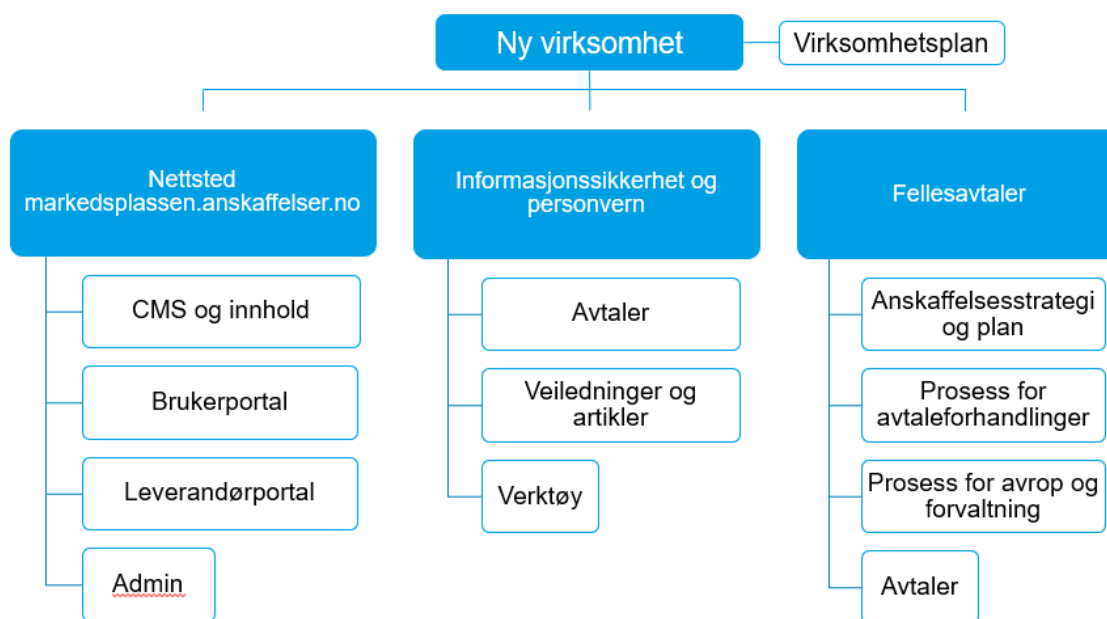
Programmet har valgt en strategi å utforme utviklingen etter smidig metodikk, slik at leveranser kontinuerlig justeres ut fra brukerperspektiver og endringer i omgivelsene (se avsnitt **7. Strategi for gjennomføring** for mer informasjon). Videre har gjennomføringsstrategien definert fire hovedprodukter for å rette riktig fokus og prioriteringer på de endelige tjenestene som virksomheten Markedsplass for skytjenester skal levere. Hovedproduktene er kort beskrevet under for å illustrere fokuset per produkt. For mer inngående informasjon per hovedprodukt, se underliggende avsnitt for beskrivelse av produktene, samt gjeldende operative produktplaner som foreligger per produkt.

Hovedprodukter	Beskrivelse
Nettsted - markedsplassen.anskaffelser.no	En digital tjeneste som gir norske offentlige virksomheter hjelp med anskaffelse av skytjenester. Tjenesten skal gjøre det enklere å vurdere risiko og sikkerhet ved anskaffelse av skytjenester, gi så god som mulig innsikt i tilgjengelige tjenester i skymarkedet, med tilhørende best mulig hjelp å benytte eksisterende avtaler eller gjennomføre anskaffelse av skytjenester.
Informasjonssikkerhet og personvern	En sammensatt tjeneste som ut fra egen vurdering av markedet og samarbeid med tilhørende myndigheter, tilpasser tjenestetilbud for å øke sikkerhet og minske risiko for offentlige virksomheter å ta i bruk skytjenester, og hvordan utnytte skytjenester for sikring av egen virksomhet. Produktet vil blant annet utvikle informasjon og metoder, fremforhandle avtaler, samt vurdere samarbeid og bruk av teknologi for sikring av offentlige virksomheter.
Fellesavtaler/kontrakter	En tjeneste som fremforhandler best mulige avtalevilkår, og gjør disse enkelt tilgjengelig for offentlige virksomheter i Norge. En bred portefølje av relevante fellesavtaler for skytjenester med tilhørende strategi for effektiv utnyttelse av markedsposisjon opp mot kontinuerlig utvidelse av avtaler, samt metode og ressurser for videre utvikling og gjennomføring av konkurranser, og oppfølging og forvaltning av avtaler.
Ny virksomhet	Dette hovedproduktet sørger for overføringen til linjen. Hovedproduktet leverer alt som er nødvendig for å etablere en endelig virksomhet i linjen som leverer, forvalter og videreutvikler alle tjenester og oppgaver under markedsplassen.

## 3.2. Produktnedbrytningsstruktur

Da programmet følger smidig tilnærming, vil den konkrete operative tilnærmingen til produktnedbrytning kunne variere over tid. Se derfor den operative programplanen for til enhver tid gjeldende styringsinformasjon og nedbrytningsstrukturen. Dette styringsdokumentet vil oppdateres ved større endringer, men for detaljer må den operative programplanen brukes.

Per 01.11.2022 er følgende produktnedbrytningsstruktur gjeldende per hovedprodukt:



Denne strukturen viser hovedproduktene i blått, samtidig som den viser at den nye virksomheten som etableres utenfor programmet blir premissgiver for programmets hovedprodukter når virksomheten er i stand til dette. Rollen som premissgiver er definert i avsnitt 6 i dette dokumentet, der det er styringsgruppen som vil vedta overføringer som premissgiver fra styringsgruppen til virksomheten og dens tilhørende ledergruppe.

## 3.3. Beskrivelse av produktene

Under er produktene beskrevet på et overordnet/funksjonelt nivå uten løsningsdetaljer. For mer informasjon om produktene, se de gjeldende operative produktplanene. Her beskrives kvalitetskrav, herunder krav til arkitektur, prosesser, vurderinger, informasjonssikkerhet og personvern.

### 3.3.1. Hovedprodukt Nettsted – markedsplassen.anskaffelser.no

Nettstedet markedsplassen.anskaffelser.no er den digitale løsningen for Markedsplassen for skytjenester. Denne vil inneholde en kompleks sammensatt tjenesteportefølje, og utvikle bl.a. viktige tjenester for brukerdialog, veiledninger, artikler, maler, vurderinger, samhandling, informasjon om tilgjengelige skytjenester i markedet, samt hvordan utnytte fremforhandlede avtaler tilgjengelige for offentlige virksomheter.

Hovedproduktet Nettsted inneholder alle aspekter som skal føre til nye digitale tjenester for Markedsplassen for skytjenester. Tjenestene skal bl.a. stegvis etablere nødvendige tjenestevilkår for offentlige brukere, skyleverandører og skyprodusenter, slik at målene i programmet kan nås, samtidig som forretningen i tjenestene overholder alle relevante lover og regler. Tjeneste vil derfor ha fokus på god kvalitetssikring ved bl.a. å involvere nødvendige fagorgan og tilsyn i tjenesteutviklingen.

Bruker målgruppen for disse tjenestene er representanter for de offentlige virksomhetene som ønsker å vurdere skytjenester for å dekke sine behov. Markedsplassen har videre aktive tjenesteforvaltere, og involverer representanter for skytjenestenes leverandører og produsenter, samt andre interessenter, for best mulig å oppnå målene satt i programmet.

Hovedprodukt Nettsted baserer tjenesteutviklingen sin på testdrevet innovasjon, slik at man hurtig vil kunne få fakta-innsikt i utledede antagelser man har på gevinst. Se mer informasjon i avsnitt **7 Strategi for gjennomføring**.

I konklusjonen fra forprosjektet for markedsplassen er det ønsket fokus på flere områder. Disse er i hovedsak:

- 1) automatisert kontroll som sikrer at leverandører på markedsplassen er kvalifisert til å levere til offentlig sektor i Norge
- 2) ha egenerklæringer som viser hvordan leverandørene tilfredsstillt krav til sikkerhet
- 3) at det utføres utvidet kontroll mot leverandørene på standardområder
- 4) at det utvikles kravlister for spesielle typer av tjenester
- 5) og at det utvikles veiledninger, prosess-støtte og erfaringsutveksling.

Da mange av disse områdene treffer flere hovedprodukt, og digitale tjenester i områdene kan sies å ha et komplekst<sup>2</sup> utgangspunkt for tjenesteutvikling, så har Nettstedet innrettet seg på metodikk for å sikre gevinst, samt tett samskaping og koordinering med de andre hovedproduktene.

Hovedprodukt Nettsted vil derfor ha fokus på:

- a) å kontinuerlig utforske mulighetsrommet opp mot offentlige virksomheters behov ved anskaffelse og bruk av skytjenester
- b) hvordan smidig utvikle og teste hypoteser om gevinst i mulighetsrommet
- c) hvordan knytte ulike tjenester til digitale flater
- d) og/eller
- e) hvordan ellers benytte teknologi mot behov.

Ved å arbeide i sirkel med smidig tjenesteutvikling av formen Samarbeide, Levere, Reflektere, Forandre, vil Nettsted kunne tilpasse seg marked og behov som stadig endrer seg.

For mer informasjon om hva som ligger hovedprodukt Nettsted se Programhåndbok<sup>3</sup> i Markedsplassen for skytjenester sitt Confluence område.

Den digitale markedsplassen vil ha definerte styringsparametere satt etter normal virksomhetsstyring, der KPI'er som prosentvis økende antall offentlige brukere, prosentvis økende tilfredshet fra undersøkelser, og prosentvis øke kvalitet på sikring av anskaffelser som resultat av digitale tjenester måles kontinuerlig. Se Virksomhetsplan.

---

<sup>2</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Cynefin\\_framework](https://en.wikipedia.org/wiki/Cynefin_framework)

<sup>3</sup> <https://dfo-no.atlassian.net/wiki/spaces/MFS/pages/2548629505/Programh+ndbok>

### 3.3.2. Hovedprodukt Informasjonssikkerhet og personvern

Dette hovedproduktet vil ha som formål å forenkle tilnærmingen mot sikkerhet og personvern for og med skytjenester. Hovedproduktet vil bl.a. etablere en portefølje fellesavtaler innenfor området cybersecurity, samt arbeide målrettet utover dette for å understøtte regjeringens målsetting om bedre sikkerhet i offentlig forvaltning.

Leveranser fra hovedproduktet vil søke å:

- Gi bedre innsikt og forståelse for virksomhetenes utfordringer innen cybersecurity, samt bidra med en portefølje av operative verktøy og tjenester som både kan gi et strategisk og et operativt løft i virksomhetens sikkerhetsarbeid.
- Forbedre informasjonssikkerhet og personvern i statlige og kommunale virksomheter.
- Hjelp med hurtigere anskaffelser og implementering av sikkerhetsløsninger.
- Utarbeide funksjonelle/tekniske krav som understøtter arbeid på tvers av virksomhetene i offentlig sektor.
- Redusere fragmentering av funksjonell ytelse.
- Fasilitere utveksling av erfaringer som gir kompetanse og synergier for andre cybersecurity-avtaleområder på markedsplassen for skytjenester.
- Påvirke mot lavere transaksjonskostnader for både virksomheter og leverandører.
- Bedre trygghet for det offentlige gjennom mer profesjonalisert og standardisert IKT.

For å få oppnå de angitte resultat- og effektmål har hovedproduktet konsentrert virksomheten i fire områder:

- Strategi og konsept for sikkerhet i det offentlige med en felles referansearkitektur for forsvarbar sikkerhet (jf. “forsvarbar arkitektur”, og “zero trust”)
- Rammeavtaler med skyleverandører som sikrer et minimums sikkerhetsnivå for IKT-infrastruktur, og dermed vil bidra til sikkerhetsløft.
- Rammeavtaler med sikkerhetsleverandører som sikrer tilgang på basis- og avanserte sikkerhetsverktøy og tjenester.
- Nasjonalt konsept for Managed Security Services (SOC/CERT) med lokalt eierskap og sentral koordinering og oversikt.

Hovedproduktet har definerte styringsparametere satt etter normal virksomhetsstyring, med KPI'er som 5-10 fellesavtaler/kontrakter innen 2024, prosentvis økende antall offentlige deltagere, prosentvis økende tilfredshet fra undersøkelser, og prosentvis øke kvalitet og nytte på anskaffelser som resultat av hovedproduktets leveranser.

### 3.3.3. Hovedprodukt Fellesavtaler

Fellesavtaler er avtaler inngått av Markedsplassen for skytjenester på vegne av offentlige virksomheter. Dette hovedproduktet vil levere en tjeneste som kan produsere slike avtaler, med tilhørende prosess, rolle og ressursforklaringer. Tjenesten vil fokusere på programmets målbilde, og dermed drive innovativ utvikling for å tilpasse tjenesten spesielt for anskaffelse av fellesavtaler mot skytjenester.

Fellesavtaler har hovedfokus på avtale for skyinfrastruktur og plattformtjenester (Cloud Infrastructure and Platform services – CIPS) for 2022/2023, og videre avtaler vil utledes fra denne fra 2023 for å nå breddemålene i Markedsplassens avtaleportefølje.

Dette er detaljert i operative styringsinformasjon for hovedproduktet, der større endringer vil føre til oppdatering av Programplan i dette dokumentet (se avsnitt **9 Programplan**).

Hovedproduktet vil også ha et opportunistisk fokus på programvare i skyen (Software as a Service – SaaS) der dette er mulig, og ikke påvirker negativt hovedleveransene i dette hovedproduktet.

Tilnærmingen til Fellesavtaler vil øke behovet for overføring av statusinformasjon, opparbeidet kompetanse og underlagsleveranser til de andre hovedproduktene slik at de best mulig kan gi utvidede og tidlige gevinster fra arbeidet gjennom sin tjenesteutvikling.

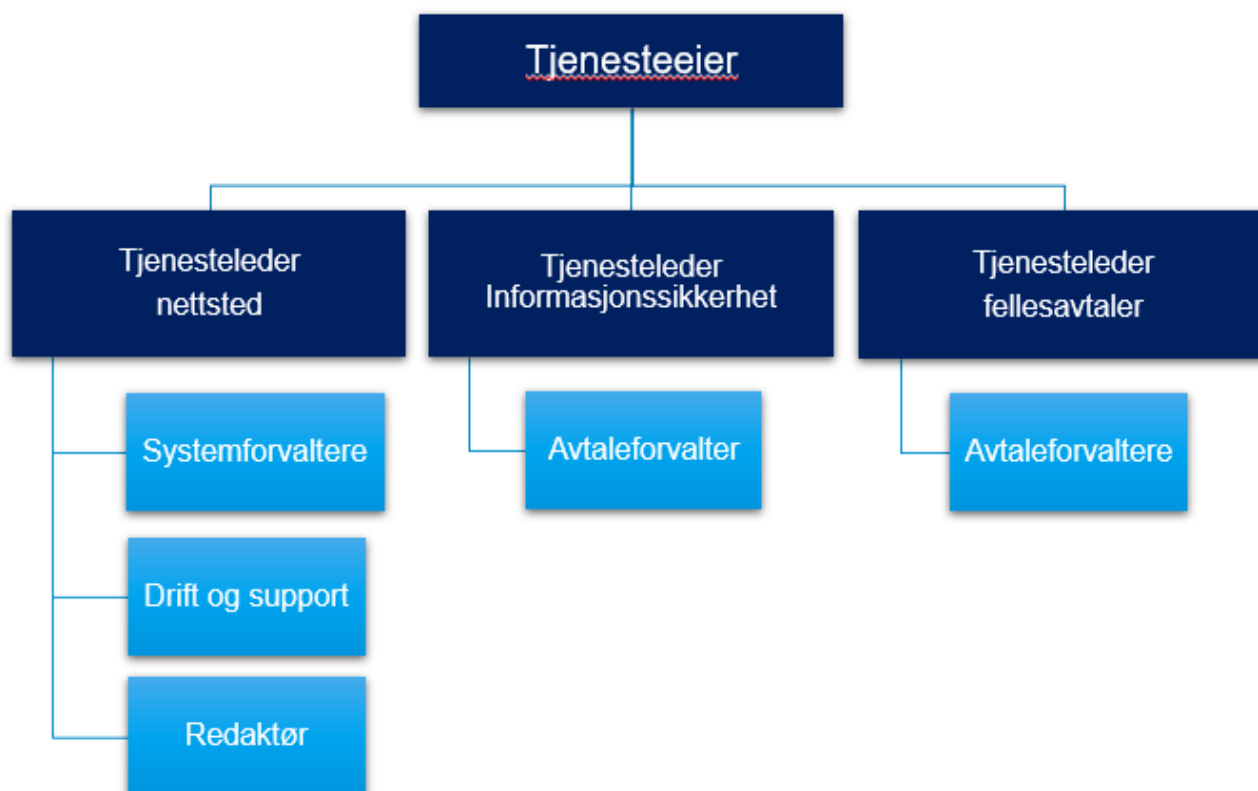
Hovedproduktet har definerte styringsparametre satt etter normal virksomhetsstyring, med KPI'er som 10-20 fellesavtaler/kontrakter innen 2024, prosentvis økende antall offentlige deltagere, prosentvis økende tilfredshet fra undersøkelser, og prosentvis økt kvalitet og nytte på skyanskaffelser som resultat av hovedproduktets leveranser.

#### **3.3.4. Ny virksomhet**

Et av hovedmålene for programmet er å etablere nødvendige rammer og prosesser for en målrettet virksomhet som kan ta imot utviklede tjenester fra programmet og realisere de planlagte gevinstene. Dette hovedproduktet vil bruke nødvendige ressurser for å definere og etablere en slik virksomhet, samt støtte virksomheten å utføre det nødvendige eierskapet for å både gradvis ta imot tjenester, forvalte disse, og samtidig istandsettes som hovedpremissgiver for videre leveranser fra programmet.

Virksomheten som skal etableres vil ha en overordnet tjenesteeier som endringsleder i ANS for å kunne ta imot leveranser og realisere gevinst. Tjenesteeier kan ha underliggende tjenesteledere for de ulike tjenestene som produseres.

Virksomheten vil videre definere de støttefunksjoner, fagansvarlige, forvaltere og driftstjenester som er nødvendig for support drift og forvaltning av en tjeneste under kontinuerlig utvikling.



Figur 1 - Virksomhetsorganisasjonen for Markedsplassen

I etableringsfasen vil virksomhetens styrende dokument være en virksomhetsplan som inneholder mandat og organisering, samt mål med styringsparametere, og tilhørende tiltak.

Produktplan for dette hovedproduktet vil inneholde leveranseliste i ulike faser som er innrettet mot leveransene fra de andre hovedproduktene og de da nødvendige forberedelsene som trengs i organisasjonen for å ta imot leveranser og realisere planlagt gevinst.

## 4. INTERESSEENTER

### 4.1. Interessentoversikt

Den til enhver tid gjeldende interessentanalyse og interessentregister finnes i Kommunikasjonsplanen etablert for programmet. Under finnes et utdrag av viktige interessenter, men denne listen er ikke uttømmende, og brukes ikke i den operative styringen av programmet. Kun ved store endringer i interessentlistens viktigste aktører, vil listen under oppdateres.

Organisasjon/ Enhet/Gruppe	Navn og linjerolle	Hovedkategori (type interessent)	Tilknytning/relasjon til prosjektet	Forventning og holdning til prosjektet	Interesse og vilje/evne til samarbeid	Innflytelse og makt/vilje til påvirkning
KDD	Se egen liste	Premissgiver	Tildeler - Overordnet oppfølging og styring av arbeidet. Ansvar for IKT-politikk og digitalisering av offentlig sektor.		God	Stor
DigDir	Se egen liste	Premissgiver	Prinsippsetter - Viktig fagmiljø for koblingen til digitaliseringsarbeidet, fremtidige trender mv			
Regjeringen		Premissgiver	Eier			
Kommuner	Innkjøpsansvarlig Se egen liste	Bruker	Tjenestekjøper			
Statlige virksomheter	Innkjøpsansvarlig Se egen liste	Bruker	Tjenestekjøper			
Statens Innkjøpsråd		Fagrådgiver	Kvalitetssikrer			
KS		Fagrådgiver	Kvalitetssikrer			
Skyprodusenter og leverandører	Markedsansvarlig Se egen liste	Direkte markedsleverandør	Direkte profitører - Tjenesteselger			



Bransjeorganisasjoner	Se egen liste	Fagrådgiver	Kvalitetssikrer			
Konsulent- virksomheter	Se egen liste	Indirekte markedsleverandør				
NSM		Premissgiver				
Datatilsynet		Delvis premissgiver				
Helsenormen		Trendsetter				
Konkurransetilsynet		Premissgiver				

## 4.2. Kommunikasjonsstrategi

Kommunikasjonsstrategien utarbeides som del av virksomheten MPS sammen med interessentanalysen, interessentregisteret og kommunikasjonsplan. Hvert hovedprodukt vil ha en kommunikasjonsplan som leveres til den overordnede kommunikasjonsplanen, der kommunikasjonen styres av programmet frem til virksomheten er i stand til å ta over styring for innholdsproduksjonen for kommunikasjon.

Kommunikasjon vil foregå i mange typer media, der nettstedet markedsplassen.anskaffelser.no vil være hovedarena, mens tradisjonell media, åpne og lukkede konferanser, direkte møtevirksomhet, eller direkte utsendinger via e-post vil også være en del av kommunikasjonsplaner.

Det vil i programmet utvikles overordnet kommunikasjonsmaterialer, slik som programhåndbok, program-flyer, hovedproduktplaner, og annet som passer de ulike interessenttypene, med en overordnet kommunikasjonsplan, og kommunikasjonsansvarlig, for bruken av dette.

Se mer informasjon i programmets Kommunikasjonsplan.

## 5. RAMMEBETINGELSER

Rammebetingelsene utarbeides årlig ut fra føringer i DFØ, og retningslinjer i ulike tildelinger, satsninger, og andre utenforstående føringer til DFØ og programmet. Videre har programmet vurdert føringer og avgrensinger ut fra opparbeidede erfaringer, beste praksiser, og tilgjengelig kompetanse. Føringerne satt internt for programmet er gjengitt under, og vil oppdateres årlig.

### 5.1. Føringer for programmet

Føringerne for programmet gjengitt her er hovedsakelig på internanliggende for programmet, slik som utviklingsmetoder, styringsmetodikk, arkitektur, mm.

Overordnet er alle relevante krav og anbefalinger innen digitalisering fra Digitaliseringsdirektoratet<sup>4</sup> gjeldende. Under følger noen presiseringer rundt viktige områder.

#### 5.1.1. Retningslinjer for skytjenester

Nasjonal strategi for bruk av skytjenester<sup>5</sup> ligger til grunn for vurderingen i mål, strategi, og plan for programmet.

#### 5.1.2. Retningslinjer for programstyring

Programmet vil bruke relevant program og prosjektstyring etter anbefalinger fra Digitaliseringsdirektoratet, slik som prosjektveiviseren<sup>6</sup>, og anbefalinger på programstyring<sup>7</sup>. Da programmet er et innovativt endringsprogram, etterstrebes smidig metodikk som kjerne, samt tjenestedesign og testdrevne innovasjon som utviklingsmetodikker (se avsnitt under [Utviklingsprinsipper](#)).

Herunder etableres og oppdateres dette styringsdokument med revisjonskontroll som overordnet gjeldende styringsdokument, med innhold for overordnede programplaner per hovedprodukt. Men det tilføres i programstyringen en til enhver tid gjeldende versjon av operativ styringsinformasjon for programmet samlet, og per hovedprodukt, som brukes til å effektivt dele nødvendig styringsinformasjon til de ulike nivåene i programmet.

For å underlette introduksjon til programmet skal derfor programmet underholde en overordnet programhåndbok med nyttig informasjon på hvordan programmet styres, hvem som er med, og hvordan programmedarbeidere forventes å arbeide, som kan brukes som introduksjonsprogram til nye medarbeidere, samt som kommunikasjonsmateriale i kommunikasjonsplan.

Tilhørende programhåndboken vil være henvisninger til området hvor til enhver tid gjeldende operativ styringsinformasjon ligger, som er delt i presentasjon til styringsgruppen, og presentasjon til programleder fra ansvarlige og deltakere i utvikling av hvert hovedprodukt. Disse operative dokumentene gjelder fra dato markert i starten på filnavn i ISO format ÅÅÅÅMMDD, samt i første foil i presentasjonssettet. Den til enhver tid gjeldende operative styringsinformasjonen vil da være siste leverte presentasjon i området henvist i programhåndboken.

---

<sup>4</sup> <https://www.digdir.no/digital-samhandling/krav-og-anbefalinger-innan-digitalisering/2616>

<sup>5</sup> <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nasjonal-strategi-for-bruk-av-skytenester/id2484403/>

<sup>6</sup> <https://www.prosjektveiviseren.no/>

<sup>7</sup> <https://www.digdir.no/prosjektstyring/programstyring/1418>

Programhåndboken er et levende dokument som utvikles på Markedsplassen for skytjenester sitt Confluence-område og kan hentes ut i PDF format. Programhåndboken skal også henviser til siste revisjon av dette styringsdokumentet.

### 5.1.3. Arkitekturprinsipper

Programmet har arkitekturføringer på hvordan utvikle og anskaffe løsninger. Disse settes av tildelt ansvarlig avdeling i Divisjon for offentlige anskaffelser. Føringerne til programmet settes av rollene tildelt i programmet som Virksomhetsarkitekt og Løsningsarkitekt.

Disse føringerne inkluderer innholdet i denne paragrafen, men er ikke avgrenset til dette. Programrollene Virksomhetsarkitekt og Løsningsarkitekt vil kunne avklare alle problemstillinger relatert til arkitektur, og skal involveres som premissgivere. Se **seksjon 6. Organisering, Roller og Ansvar**.

Arkitekturprinsipper fra Digitaliseringsdirektoratet<sup>8</sup> er gjeldende for programmet og tolkes slik:

1. Ta utgangspunkt i brukernes behov – prosesser skal skapes med utgangspunkt i brukerens situasjon, herunder helhetlige forretningsprosesser og brukerbehov (user-stories), men også ved bruk av nye anskaffelsesmodeller og agil tilgang til anskaffelser.
2. Ta arkitekturbeslutninger på rett nivå – markedsplassarkitekturen er en del av en helhetlig tilgang til digitalisering av anskaffelsesprosessen, og skal derfor styres av ansvarlig avdeling i Divisjon for offentlige anskaffelser, for å skape den helhetlige digitale anskaffelsesprosessen.
3. Bidra til digitaliseringsvennlige regelverk – markedsplassarkitekturen skal sikre grunnlaget for en rettferdig og lovmessig korrekt anskaffelse av produkter og tjenester.
4. Del og gjenbruk data –
5. Del og gjenbruk løsninger – markedsplassarkitekturen er ny, og bygges for skytjenester, men skal etterstrebe gjenbruk av fellesløsninger, samt vurdere utviklede løsninger for gjenbruk mot andre varer og tjenester.
6. Lag digitale sløsinger som støtter samhandling – KGV og brukernes systemer skal kunne samhandle med markedsplassen.
7. Sørg for tillit til oppgaveløsningen – markedsplassarkitekturen skal ivareta konfidensielle opplysninger og informasjonssikkerhet gjennom en selvstendig sikkerhetsarkitektur.

#### Arkitekturmetode

Videre gjelder prinsippet om bruk av arkitekturmetode som bygger på en funksjonell oppsplitting av arkitekturen i en rekke underarkitekturer, fra det abstrakte til det meget spesifikke, noe som sikrer at helheten henger sammen samtidig som det gir en detaljering som kan implementeres. Noen av disse er beskrevet under.

#### Kontekstuell arkitektur:

Den kontekstuelle arkitektur setter rammene for systemarkitekturen, herunder hvilke deler av interessenters forretningsprosesser, som ligger innenfor scope av markedsplassen, samt hvilke prinsipper og metodologi som vil anvendes i utarbeidelsen av en løsningsarkitektur (konseptuell-, logisk-, fysisk- og komponentarkitektur).

#### Konseptuell arkitektur:

Gir den overordnede beskrivelse av arkitekturen, herunder overordnede moduler og egenskaper, samt sammenheng mellom arkitektur og interessenter uttrykt som markedsplassens kapabiliteter.

---

<sup>8</sup> <https://www.digdir.no/samhandling/overordnede-arkitekturprinsipper/1065>

Logisk arkitektur:

Den logiske arkitekturen gir et overordnet design i form av detaljerte beskrivelser av moduler og deres grensesnitt, samt deres innbyrdes relasjon, herunder relasjon til overordnede interessentprosesser og arkitekturens moduler. En vesentlig del av denne arkitekturen er prosessbeskrivelser og detaljerte brukerbehov (user-stories), som omformes til krav til fysisk arkitektur og komponentarkitekturen. Logisk arkitektur er ikke inkludert i styringsdokumentet.

Fysisk arkitektur:

Den fysiske arkitekturen inkluderer hvilke teknologier som skal brukes, samt en detaljering av grensesnitt. Fysisk arkitektur er ikke relevant i styringsdokumentet, men deler av den fysiske arkitekturen er tatt med i form av prinsipper, hvor det pekes på spesifikke teknologier.

Komponentarkitektur:

Implementerbare spesifikasjoner på moduler og grensesnitt.

### **Hyllevare**

Det skal der det er formålstjenlig for programmet og virksomheten, skal det etterstrebes å bruke hyllevareløsninger i arkitekturen.

### **Bruk av standarder**

Løsninger skal bygge på relevante nasjonale og internasjonale standarder, spesielt skal det anvendes standarder og/eller standardiserte dokumenttyper relatert til anskaffelsesdomenet.

Problemstillinger skal vurderes slik at markedsplassens og dens løsningsarkitektur inngår i en portefølje av verktøy som understøtter en helhetlig digitalisert anskaffelsesprosess.

Til illustrasjon vil eksempler på problemstillinger som vurderes kunne være: a) er det formålstjenlig å bruke eksisterende eller utvikle nye EHF dokumenttyper for bruk i markedsplassen? b) er det formålstjenlig å bruke eller utvikle nye SCC-deler til kontrakter for bruk i markedsplassen, med mer.

Problemstillingene vil tas opp av rollene Virksomhetsarkitekt eller Løsningsarkitekt, eller andre fagpersoner som har behov for arkitekturavklaringer mot bruk av relevante standardiseringer for markedsplassen.

### **5.1.4. Prinsipper for informasjonsmodeller**

Markedsplassen vil ha betydelig mengde informasjon som er relevant for kunnskapsdeling, veiledning og styring for myndigheter og offentlige virksomheter. Det skal derfor legges til grunn muligheter for datadrevne prosesser for de ulike tjenestene, og det ønskes tilnærminger som styrker brukerperspektiver og annet, slik som Digdir prinsipper for informasjonsmodeller<sup>9</sup>.

### **Sammenheng**

Modellene skal være sammenhengende på tvers av de forskjellige fasene av modelleringsprosessen og på tvers av abstraksjonsnivåer.

---

<sup>9</sup> <https://www.digdir.no/informasjonsforvaltning/prinsipper-informasjonsmodeller/3030>

### **Brukerperspektiv**

Modellene skal være så enkle som mulig for å dekke behovet, og det skal være enkelt for aktuelle målgrupper å forstå dem.

### **Terminologi**

Modellene skal etableres i samsvar med eksisterende termer og definisjoner så langt det lar seg gjøre. I samsvar med regjeringens terminologi legges NIST til grunn der ikke annet angis.

### **Dokumentasjon**

Modellene skal ha dokumentasjon som kan presenteres til aktuelle målgrupper.

### **Tilgjengelighet**

Modellene skal gjøres tilgjengelige på standardformater.

### **Gjenbruk og utveksling av data**

Modellene skal understøtte gjenbruk, utveksling og deling av data i og mellom virksomheter.

### **Modularitet**

Modellene skal deles opp i gjenbrukbare moduler.

### **Stabilitet og utvidbarhet**

Modellene skal være stabile og utvidbare. Nye versjoner skal utvikles ved behov, i kontakt med aktuelle målgrupper og innenfor et definert forvaltningsregime.

### **Verktøyuavhengighet**

Modellene skal være uavhengig av et spesielt IT-verktøy.

## **5.1.5. Utviklingsprinsipper**

Hovedføringene er krav og føringer innenfor digitalisering for tjenesteutvikling<sup>10</sup> som sørger for å sette brukeren i sentrum, å vurdere bruk av Altinn sin infrastruktur og tjenesteplattform, å etablere og følge god prosjektgjennomføring og å utvikle tjenester etter god universell utforming.

Det skal videre brukes smidig metodikk i utvikling etter modell for digital transformasjon<sup>11</sup>, med erfaring fra hvordan ha brukeren i sentrum<sup>12</sup>. Videre skal prinsipper for digitaliseringstiltak<sup>13</sup> følges med følgende tolkning:

### **Start med behov**

Programmet skal utarbeide brukerrapporter og brukerreiser før tjenesteutvikling.

### **Tenk stort – start smått**

Programmet skal utarbeide tilstandsmål med mellomtilstander som gir retning på alle hovedprodukt for utvikling per periode, som kan brukes for å forme små begynnelse, og videre deles opp i små forbedringssteg per periode.

---

<sup>10</sup> <https://www.digdir.no/digitalisering-og-samordning/oversikt-over-krav-og-anbefalinger-innenfor-digitalisering/2617?f%5B0%5D=t1%3A620>

<sup>11</sup> <https://www.digdir.no/innovasjon/hva-er-digital-transformasjon/1589>

<sup>12</sup> <https://www.digdir.no/digitaliseringsradet/digitaliseringsradets-erfaringsrapport-2020-tenk-som-brukeren/2021>

<sup>13</sup> <https://www.digdir.no/digitalisering-og-samordning/folg-prinsipper-digitaliseringstiltak/3101>

### **Vel rett samarbeidspartner**

Programmet skal ha relevante partnere for utvikling både av tjenester og organisasjon, slik at best mulig tjenester utvikles, og virksomheten istandsettes til å hente gevinst.

### **Sørg for rett kompetanse og god lederforståelse**

Programmet skal ha nødvendige roller med godt beskrevet ansvarsområder, med evalueringer på kvalitet, og hjelpe virksomheten etablere god rekrutteringsstrategi og plan for videre kompetansebehov i linje.

### **Lever hyppig / skap nytte heile vegen**

Programmet skal ha leveranser per sprint med metodikk for hyppig brukertesting og produksjonssetting av leveranser, og skal der dette er formålstjenlig, bruke testdrevet innovasjon og tjenstedesign for å tidlig forme gevinsthypoteser, og teste disse.

## **5.2. Programmets avgrensninger**

Regjeringen har valgt<sup>14</sup> å definere skytjenester etter NIST SP 800-145 «The NIST Definition of Cloud Computing»<sup>15</sup>.

NIST trekker fram følgende kjennetegn på skytjenester:

### **Behovsbaserte**

Skytjenester blir levert etter hvert som brukeren har bruk for dem. De kan skaffes raskt, og kunden betjener seg selv på nett når hun har bruk for å øke kapasitet (for eksempel servertid eller lagring), uten at hun trenger å involvere leverandøren.

### **Leverte over nett**

Tjenestene er tilgjengelige over nettet, og kunden får tilgang gjennom standardmekanismer som kan benyttes gjennom ulike typer klienter – fra mobiltelefoner og nettbrett til PC-er.

### **Delte ressurser**

Leverandøren kan fordele dataressursene sine dynamisk etter de ulike kundene sine behov.

### **Umiddelbar fleksibilitet**

De tjenestene kunden trenger kan skaleres opp eller ned etter hva kunden har bruk for, slik at ressursene i praksis blir opplevde som uendelige.

### **Betaling etter bruk**

Ressursbruken blir målt, kontrollert og rapportert, og er gjennomsiktig for både kunden og leverandøren av tjenesten.

---

<sup>14</sup> <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nasjonalt-strategi-for-bruk-av-skytjenester/id2484403/?ch=3>

<sup>15</sup> <https://csrc.nist.gov/publications/detail/sp/800-145/final>

Ut fra denne definisjonen favner skytjenester i markedet meget bredt, og programmet vil også anlegges bredt i hvert hovedprodukt, slik som tjenester som gjøres tilgjengelig på nettstedet markedspllass.anskaffelser.no, for arbeid med informasjonssikkerhet, for fellesavtaler, og støtte til ny virksomhet. Avgrensingen går på om leveranser er relevant for tjenester som leveres fra sky, eller om leveranser er relevant for å vurdere, anskaffe eller bruke tjenester i sky. Her vil en tjeneste som intern IT-drift, utenfor skyen, f.eks. ligge utenfor, mens konsulenttjenester for vurdering og anskaffelse, ligge innenfor. Det vil også kunne vurderes å etablere tjenester som automatisk gir offentlige virksomheter nyttige verktøy og informasjon for vurderinger av behov og tilgjengelige tjenester. Pluss kapasiteter for å kunne bruke sky, også hybrid.

### **Digital anskaffelsesplattform 2025**

Når det gjelder tjenester levert fra nettstedet til markedspllassen, så skal denne inngå i den overordnede arkitekturen for digitalisering av offentlige anskaffelser, slik som Kravbank, Doffin, med mer, noe som medfører at enkelte funksjoner kan være relevant også for håndtering av andre varer og tjenester enn skytjenester. Programmet skal legge til rette for i egne leveranser, men ikke finansiere eller styre, rettede leveranser ut mot slike behov. Programmet må orientere seg mot de øvrige programmene

Et eksempel vil kunne være forvaltning av Statens innkjøpssenter øvrige avtaleportefølje, som må vurderes å knyttes opp mot, eller gjenbruke, funksjonaliteten på nettstedet hvis fellesavtaler for skytjenester eksponeres der. Men utvikling av tjenestene for slike behov må holdes adskilt fra virksomheten Markedspllassen for skytjenester, selv om samme tilnærming til funksjonalitet og tekniske løsninger brukes. Her kan man dog tenke seg en portal med ulike innganger og tilganger eller lignende, som har samme utviklere, arkitekter og premissgivere, men ulike forvaltere og tjenesteledere.

### **Sikkerhetsgraderte anskaffelser**

Forprosjektet la som et utgangspunkt ikke opp til at markedspllassen skal håndtere sikkerhetsgraderte anskaffelse. Det pågår et eget arbeid med vurdering av skytjenester for forsvarssektoren (prosjekt om «Sikret sky»), men programmet skal ikke prioritere arbeid med dette eller andre tilnærminger til sikkerhetsgraderte anskaffelser.

### **Annen relevant aktivitet**

Programmet skal forsøke å orientere seg i, og medvirke i, de initiativ som kan hjelpe programmet med måloppnåelse. Eksempel kan være konseptutredninger, slik som NSM sin «Statsky», eller tildelinger siktet mot informasjonssikkerhet, samordning i EU, med mer. All aktivitet skal styres av Progameier, Programleder og Tjenesteeier i samarbeid, gjennom programmets Kommunikasjonsplan. Se bl.a. **6. Organisering, roller og ansvar.**

## **5.3. Rettslige reguleringer**

Programmet vil måtte forholde seg til rekke rettslige reguleringer. Nødvendige rettslige vurderinger vil gjøres i de ulike hovedproduktene, der ansvarlig for hovedproduktet har ansvar for at vurderingene utføres. Det er ellers programleder sitt ansvar å samle alle rettslige vurderinger og kommunisere disse på en formålstjenlig måte. Vurderingene skal også være en del av leveransene til hovedproduktet «Ny virksomhet». Rettslige reguleringer som er relevante i dette arbeidet er blant annet, men begrenses ikke til, konkurranseloven (markedsføringsloven), forvaltningsloven, lov og forskrift om offentlige anskaffelse, offentleglova, sikkerhetslovgivningen, personopplysningsloven (GDPR) og arkivloven.

Programleder har ellers overordnet ansvar å utforme og få vurdert relevante og nødvendige rettslige spørsmål slik at programmet til enhver tid kan best mulig levere etter målsetninger og styringsparametere.

## **5.4. Prinsipielle spørsmål**

Utover det som beskrives i kapittel 5.1 Føringer for programmet, henvises til relevante myndigheters prinsipper, og regjeringens til enhver tids gjeldende prinsipper.

Programleder har ellers overordnet ansvar å utforme og få vurdert relevante og nødvendige prinsipielle spørsmål slik at programmet til enhver tid kan best mulig levere etter målsetninger og styringsparametere.



## 6. ORGANISERING, ROLLER OG ANSVAR

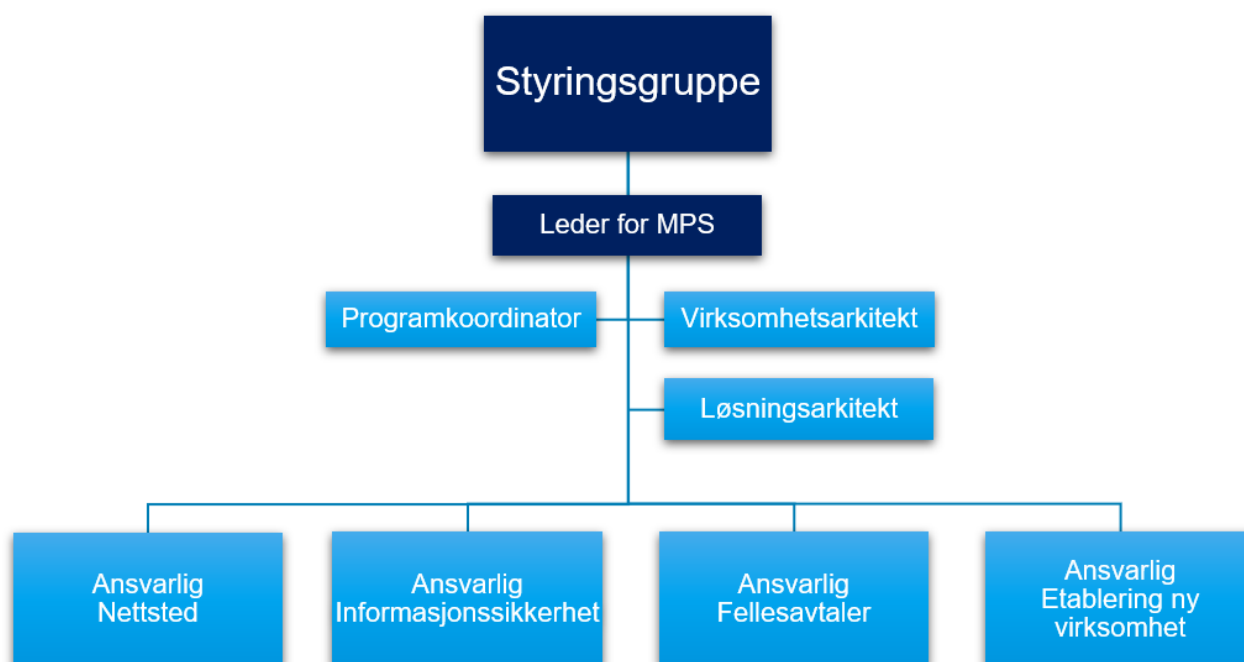
Under beskrives hvordan programmet er organisert og hvilke roller som må dekkes for å sikre hensiktsmessig styring og ansvarsfordeling i programmet og virksomheten. I dette styringsdokumentet beskrives de overordnede rollene, men er ikke dekkende for alle involverte. For fullstendig oversikt, se den til enhver tid gjeldende programplan. Dette dokumentet vil bli oppdatert ved vesentlig endringer i organiseringen. Rollene navngitt i oppstillingene under har tilhørende beskrivelser og ansvarsforklaringer i avsnittet Rollebeskrivelser, men beskrives også kort i avsnittene under.

### 6.1. Programorganisering

Programmet er organisert med en styringsgruppe (se detaljer under), en programleder, støttefunksjoner for operativ utførelse og faglige premisser, samt ansvarlige for hvert hovedprodukt. For premissgivere, er det indentifisert virksomhetsarkitekt og løsningsarkitekt, men andre premissgivere som informasjonsarkitekt, anskaffelsesjurist, markedsjurist, mm. vil nødvendigvis tilkomme ved behov, ut fra hvordan programmet beveger seg i tjenesteutviklingen og leveransene. Den til enhver tid gjeldende organisasjonen vil være dokumentert i styringsgruppevedtak, i Ressursavtalen for programmet og i gjeldende programplan. Dette styringsdokumentet vil også oppdateres ved større endringer.

Se Ressursavtalen for hvilke ansatte som er tilsatt i de ulike rollene.

Per 01.11.2022 er det følgende programorganisering som gjelder:



Styringsgruppe – Styringsgruppen for programmet Markedsplassen for skytjenester (se neste avsnitt).

Leder for MPS – Leder for programmet Markedsplassen for skytjenester

Programkoordinator – Ansvarlig for operasjonell oppfølging av styringsdokument og leveranseplaner.

Virksomhetsarkitekt – Premissgiver for virksomhetsarkitektur i leveranser.

Løsningsarkitekt – Premissgiver for løsningsarkitektur i leveranser.

Ansvarlig hovedprodukt Nettsted – Ansvarlig for leveranser fra hovedproduktet.

Ansvarlig hovedprodukt Informasjonssikkerhet – Ansvarlig for leveranser fra hovedproduktet.

Ansvarlig hovedprodukt Fellesavtaler – Ansvarlig for leveranser fra hovedproduktet.

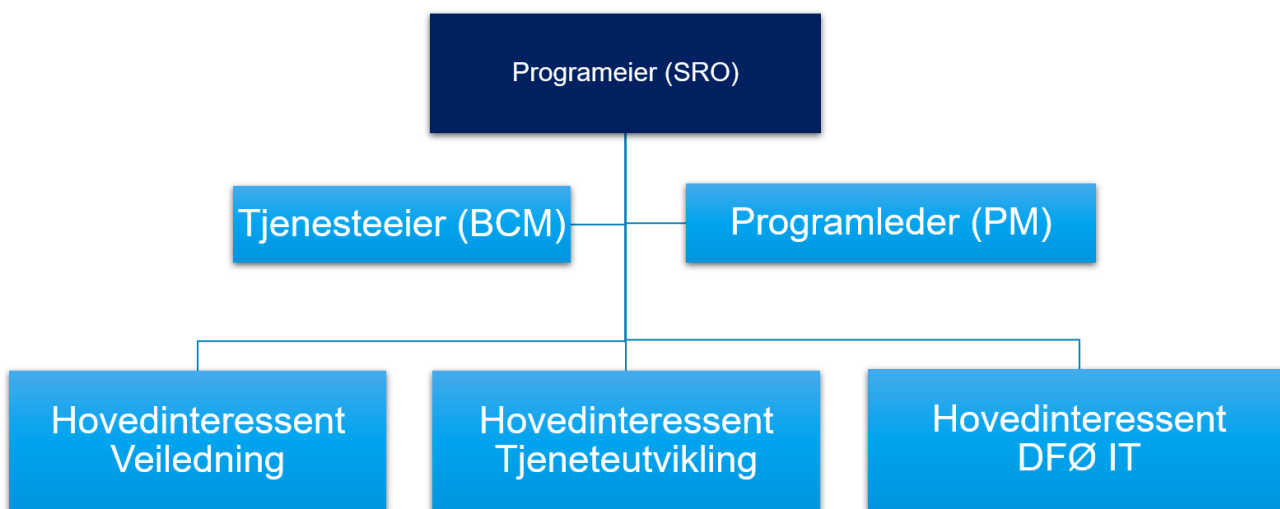
Ansvarlig hovedprodukt Etablering ny virksomhet – Ansvarlig for leveranser fra hovedproduktet.

### 6.1.1. Programstyret

Programstyret følger anbefalinger fra Prosjektveiviserens anbefalte rammeverk «Managing Successful Programs» (MSP), med tillegg at Endringslederrollen (BCM) sammenfaller med rollen utøvd av virksomhetens Tjenesteeier. Utnevnt til de ulike rollene er til enhver tid dokumentert i styringsgruppevedtak og i gjeldende programplan. Ved endring på roller og ansvar i styret, oppdateres dette styringsdokumentet.

Se 6.2 Rollebeskrivelser under for rollebesetning.

Per 01.11.2022 er det definert følgende nødvendig styringsgruppe:



Programeier – Programmets eier. Mye av ansvaret i rollen slik definert i Prosjektveiviser programrolle «Senior Responsible Owner» er overført til Hovedinteressent Tjenesteutvikling.

Programleder – Programmets leder definert av Prosjektveiviser program «Program Manager».

Tjenesteeier – Programmets tjenesteeier/produkteier definert delvis av Prosjektveiviser programrolle «Business Change Manager», med noen tillegg (se 6.2 Rollebeskrivelser) .

Hovedinteressent Tjenesteutvikling – Oppnevnt assistent for programeier med fokus på tjenesteproduksjon i programmet. Utfyller rollen SRO på vegne av programeier.

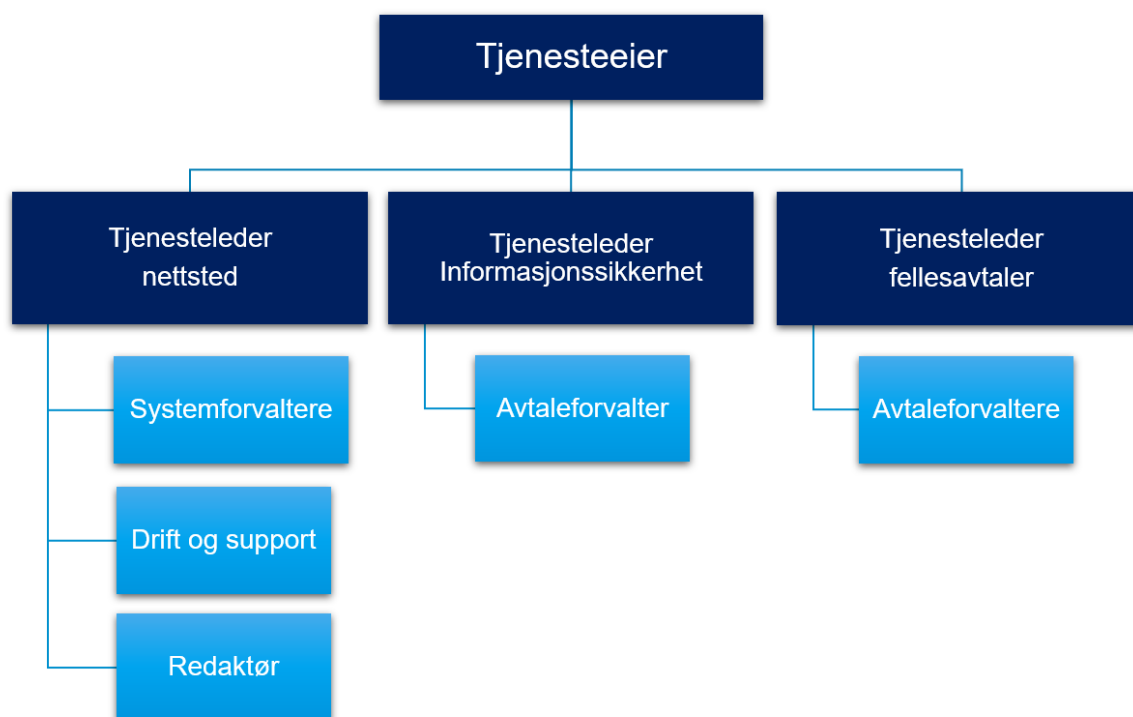
Hovedinteressent Veiledning – Representant for Veiledning for Divisjon for offentlige anskaffelser.

Hovedinteressent DFØ IT – Overordnet representant for Divisjon for IT.

### 6.1.2. Virksomhet

Vesentlig for suksess med gevinstrealisering er etablering av virksomheten markeds plass for skytjenester, og gradvis overførsel til virksomheten. Dette reflekteres i hovedproduktet for Ny virksomhet, som skal levere nødvendige produkt til linjen for etablering. Hvordan virksomheten er organisert vil variere ut fra hvordan DFØ og ANS er organisert, og programmet sørger kun for oppstart og etableringen av virksomheten. Etter etablering, skal programmet istandsette virksomheten som tjenesteleverandør, og premissgiver for videre leveranser fra programmet. Eier av virksomheten vil i oppstart ligge i ANS ledelse, og gradvis vokse slik at den til slutt får god forankring og organisering i linjen i DFØ.

Per 01.11.2022 er det definert følgende nødvendig virksomhetsorganisasjon:



Figur 2 - Utgangspunkt for linjeorganisasjonen MPS

Tjenesteeier MPS – Premissgiver til programmet og ansvarlig for overordnet gevinstrealisering i linjen.

Tjenesteleder MPS Nettsted – Linjeansvarlig for gevinstrealisering på markedsplassen.anskaffelser.no.

Tjenesteleder MPS Informasjonssikkerhet – Linjeansvarlig for gevinstrealisering på informasjonssikkerhet.

Tjenesteleder MPS Fellesavtaler – Linjensvarlig for gevinstrealisering på fellesavtaler.

### 6.1.3. Støtteroller i program og virksomhet

Utover disse overordnede rollene i programmet, vil det være mange støttende roller i både programmet og i virksomheten som utøver liknende ansvar i og utenfor programmet. Noen av disse rollene vil beskrives i neste avsnitt, men det vil være gjeldende programplan som til enhver tid beskriver alle roller, med ansvarlige tilsatt i rollen.

## 6.2. Rollebeskrivelser

### 6.2.1. Programstyret

DFØ bruker Origo for å beskrive sine prosesser og definere de ulike rollene. Rollebeskrivelsene definert i dette dokumentet er ikke tatt fra Origo, men innholdet i Origo er forklart per rolle, med presiseringer på hvordan de eventuelt er ulike.

#### 6.2.1.1. Rollebeskrivelser

Rolle	Ansvar
Programeier	<p>Programeier er overordnet ansvarlig for programmet, og øverste godkjenningmyndighet. En komplett liste av ansvar finnes i rollebeskrivelsen av <i>Senior Responsible Owner</i> i programrammeverket <i>Managing Successful Programs</i> som prosjektveiviseren henviser til.</p> <p>Programeier er ansvarlig for programmets formål og forretning, forankringen til organisasjonen, samt for styresett i programmet.</p> <p>Programeieren vil fremstå som den visuelle eieren av forretningsendringen (tjenesteutviklingen) fra programmet, og vil være den etablerte lederen som kjemper for fremdrift mot måloppnåelse, sammen med programlederen.</p> <p>I Origo er nærmeste rolledefinisjon «Prosjekteier» og inneholder prosessene «Utred konsept», «Gjennomfør prosjekt», «Realiser mål og gevinster fra prosjekt», «Planlegg prosjekt» og «Avslutt prosjekt». Disse prosessene er sammenfallende med programeierrollen beskrevet over.</p>
Programleder	<p>Programleder er overordnet administrativt ansvarlig for all produksjon i programmet. En komplett liste av ansvar finnes i rollebeskrivelsen av <i>Program Manager</i> i programrammeverket <i>Managing Successful Programs</i> som prosjektveiviseren henviser til. De viktigste områdene programleder har ansvar for å administrere og/eller å få godkjent av programeier, er: a) styringsgrunnlag med programplan, b) programmets kommunikasjonsplan, c) programmets gevinstrealiseringsplan, d) organisering av programmet og programmets ressurser, e) økonomi og prosjektoppfølgning, f) kvalitetssikring, og g) risikohåndtering.</p> <p>Overordnet ansvar for styring og retning i programmet, den daglige ledelse, rådgivning til, og rapportering til, programeier og programstyret.</p>
Tjenesteeier (Endringsleder)	<p>Endringsleder har hovedansvar for å orientere programmet og linjeorganisasjonen om hvilke gevinster som er ønskelige, realistiske, samt endringer som må til for å oppnå gevinster. Oppgavene i denne rollen er kritiske for måloppnåelse, da denne rollen vil realitetsorientere programmet, og planlegge endringer i linjen (virksomheten), for å realisere gevinster. Selv om programleder er hovedansvarlig for å produsere gevinstplan, så er det endringslederen som er hovedansvarlig for å utarbeide gevinstkartet med de mulige og ønskelige gevinstene organisasjonen søker å oppnå.</p> <p>Rollebeskrivelsen av endringsleder er hovedsakelig hentet fra rollen <i>Business Change Manager</i> i programrammeverket <i>Managing Successful Programs</i> som prosjektveiviseren henviser til. Denne rollen må sees i sammenheng med rollen Tjenesteeier, der Endringsleder har hovedansvar for hva som blir produsert opp mot hva en Tjenesteeier trenger, utover det hovedproduktene leverer. Disse prosessene er sammenfallende med programeierrollen beskrevet over.</p>

	I Origo er «Tjenesteeier» definert med prosessene «Implementer forbedret tjenesteleveranse», «Planlegg prosessutforming», «Beslutt prosessendring», «Etabler ny rolle», «Planlegg risiko- og sårbarhetsanalyse», «Utfør risiko- og sårbarhetsanalyse», og «Implementer dokumentasjonsforvaltning».
Hovedinteressent fellesavtaler	Premissgiver for innkjøp / fellesavtaler.
Hovedinteressent veiledning	Premissgiver for utvikling og publisering av veiledninger.
Hovedinteressent tjenesteutvikling	Premissgiver for utvikling av tjenester.
Hovedinteressent DFØ-IT	Premissgiver for informasjonsteknologi i DFØ.

#### 6.2.1.2. Rollebesetning

Rolle	Navn	Tittel
Programeier	Dag Strømsnes	Divisjonsdirektør ANS
Hovedinteressent tjenesteutvikling og utøvende programeier	André Hoddevik	Fagekspert
Tjenesteeier (Endringsleder) og Hovedinteressent fellesavtaler	Kjetil Østgård	Avdelingsdirektør AKR
Programleder	Sverre Stoltz	Programdirektør
Hovedinteressent veiledning	Bente Hagelien	Seksjonssjef AKR RP
Hovedinteressent DFØ-IT	Tore Blekastad	Divisjonsdirektør IT

### 6.2.2. Øvrige prosjektroller og bemanning

#### 6.2.2.1. Rollebeskrivelser

Rolle	Ansvar
Programkoordinator	Ansvarlig for økonomisk styring og operativ oppfølging og støtte til de ansvarlige for hovedproduktene, samt overordnet ansvar for å holde styringsdokumentasjonen oppdatert, slik som dette styringsdokumentet, samt de vedtatte operative styringsinformasjonsdokumentene. Programkoordinator leder arbeidet med programutviklingen mot hovedproduktene og skal sikre god sammenheng mellom leveransene i hovedproduktene opp mot styringsparametere og helhetlige tilnærminger, samt sørge for god progresjon i programmets leveranser.
Ansvarlig hovedprodukt	Ansvarlig for styring og faglig innhold i hovedproduktet og leveransene fra hovedproduktet. Inkluderer prosjektledelse,

	oppdatering av operativ styringsinformasjon, fagrådgivning, kommunikasjonsansvar og leveranseansvar for hovedproduktet.
Virksomhetsarkitekt	Premissgiver for virksomhetsarkitektur utviklet i programmet, og ansvarlig for rådgivning for hvordan tjenester/prosesser kan passe inn i overordnet fellesarkitektur for DFØ. Myndigheten inkluderer å godkjenne og utvikle virksomhetsarkitektur som vil strukturere ANS og DFØ. Det omfatter alle viktige elementer som dekker relevante domener som forretning, det digitale, fysiske eller organisatoriske, og relasjonene og samspillet mellom elementer som tilhører disse domenene, for eksempel prosesser, funksjoner, applikasjoner, hendelser, data eller teknologier.
Løsningsarkitekt	Premissgiver for løsningsarkitektur utviklet i programmet, og ansvarlig for rådgivning for hvordan tjenester/prosesser kan passe inn i overordnet fellesarkitektur for DFØ. Myndigheten inkluderer å godkjenne og utvikle teknisk arkitektur som defineres i beskrivelser av konkrete oppgaver for forretningsdrift/forretningsaktivitet med hvordan IS- og IT-systemer understøtter disse operasjonene.
Redaktør	Ansvarlig for innhold publisert på markedsplassen.anskaffelser.no.
Kommunikasjonsansvarlig	Rådgiver og produsent for en helhetlig og strategisk kommunikasjonsplan, iverksette aktiviteter og produsere saker og innhold for programmet og tjenestene. Ansvarlig for plan og produksjon av kommunikasjonsmateriale og innhold benyttet av programmet i kommunikasjonsplanen, slik som artikler på markedsplassen.anskaffelser.no , artikler i andre tidsskrifter, poster på sosiale medier, med mer.
Juridisk fagrådgiver	Juridisk ansvarlig for produksjon og publisering fra programmet, med vurderinger sammen med programleder bla. for områder beskrevet under <a href="#">Rettslige reguleringer</a> under Rammebetingelser, samt juridisk rådgiver for vurderinger knyttet til rammeavtaler til, og tjenester levert fra, Markedsplassen for skytjenester.
Innholdsprodusent	Faglig skribent på innhold til ulike informasjon, veiledning, og kommunikasjonskanaler, inklusive organisering av undersøkelser, gruppesamlinger, seminarer og konferanser.
Rådgiver tjenesteavtale	Faglig rådgiver på offentlige anskaffelsesprosess i avtalevurderinger på tjenester fra Markedsplassen for skytjenester.
Forretningsutvikler	Rådgiver og produsent for å definere forretningsstrategi, tjenesteledelse, tjenesteorganisering og viktige forretningsprosesser i tjenestene. Denne rollen vil være bindeledd mellom ønsket innhold i tjenestene, markedsanalyser og markedsbehov, samt reguleringer mot lovgivning og forretningsstilsyn, slik som Datatilsynet og Konkurransetilsynet med mer.
Backendutvikler	Produsent av utvikling av eller endring i tekniske løsninger, med fokus på administrasjon.
Frontendutvikler	Produsent av utvikling av eller endring i tekniske løsninger med fokus på brukere.
Dataingeniør	Produsent av utvikling av eller endring i tekniske løsninger med fokus på datalagring og dataflyt med integrasjoner.
Testleder	Utvikler av testregime og teamleder for testere.

UAT Tester	Utfører at akseptansetester for å sjekke om leveranser lever opp til forventning og bestilling på kvalitet.
Tjenesteleder	En tjenesteleder jobber i tjenesteforvaltning, og skal sørge for at tjenester som produseres fra programmet blir innført i linjen. Tjenesteleder har dermed overordnet ansvar for fag, medarbeidere og økonomi for teamet som skal forvalte tjenestene etter programmets leveranser. Tjenesteleder vil derfor, sammen med Tjenesteeier, diskutere realismen p leveranseplaner, og endringsbehov i organisasjonen, for å realisere strategi og gevinst. Et program kan velge å levere løpende, eller å vente til alle tjenester er ferdige, med å overføre til tjenesteleder. Det vil være nødvendig med godt samspill mellom programmet og tjenesteeier/tjenesteleder for å kvalitetssikre leveranseplaner og utføre overføringer.

#### 6.2.2.2. Rollebesetning

For nærmere informasjon rundt rollebesetning, se tilhørende Ressursavtale for styringsdokumentperioden.

Under følger en kortliste over de viktigste rollebesetninger fra oppstart perioden 2022-2024.

Rolle	Navn
Programkoordinator	-- utelatt --
Ansvarlig nettsted	-- utelatt --
Ansvarlig informasjonssikkerhet	-- utelatt --
Ansvarlig fellesavtaler	-- utelatt --
Ansvarlig ny virksomhet	-- utelatt --
Virksomhetsarkitekt	-- utelatt --
Løsningsarkitekt	-- utelatt --
Juridisk fagrådgiver	-- utelatt --
Tjenesteeier	Kjetil Østgård
Tjenesteleder Fellesavtaler	-- utelatt --
Tjenesteleder Informasjonssikkerhet og personvern	-- utelatt --
Tjenesteleder Nettsted	-- utelatt --
Innholdsprodusent	-- utelatt --
Innholdsprodusent	-- utelatt --
Innholdsprodusent	-- utelatt --
Kommunikasjonsansvarlig	-- utelatt --
Rådgiver tjenesteavtale	-- utelatt --
Rådgiver tjenesteavtale	-- utelatt --

Testleder	-- utelatt --
UAT Tester	-- utelatt --
UAT Tester	-- utelatt --
UAT Tester	-- utelatt --
UAT Tester	-- utelatt --

### 6.2.3. Behov for annen støtte og kompetanse utenfor programgruppen

Programmet vil fortsette med flere av programressursene. Under vil en oppdatert og komplett liste av ressursene være listet, både internt ansatte og eksterne ressurser.

Videre vil programmet definere en strategi for å sikre riktig kompetanse, beskrevet her.

Behov / kompetanse	Navn
Forretningsutvikler	Vegard Pina-Munthe / Varde Hartmark AS
Backendutvikler	-- utelatt --
Frontendutvikler	-- utelatt --
Dataingeniør	-- utelatt --
Juridisk rådgivning	Advokatfirmaet Haavind AS
Markedsundersøkelse	Menon Economics AS



## **7. STRATEGI FOR GJENNOMFØRING**

Utkast til tekst om gjennomføringsstrategi blir ferdig utarbeidet etter programplan er vurdert og vedtatt av programstyret.

Gjennomføringsstrategien har disse fire hovedpunktene:

- 1 Styrket markedsposisjon og forhandlingsgrunnlag – samhold via SKATE mm.
- 2 Oppdeling i programmets hovedprodukt for å vise retning og fokus og forenkle digitalisering
- 3 Utviklingsmodell – Samarbeide, Levere, Reflektere, Forandre - hypoteser, tidlig hypotesetest.
- 4 Kompetanseheving i linje

## **8. PROGRAMMETS AVHENGIGHETER**

-- utelatt --

## 9. PROGRAMPLAN

Dette styringsdokumentet inneholder overordnet programplan og tilhørende ressursplan for overordnet organisering av programmet. Videre har hvert hovedprodukt en detaljert hovedproduktplan som henviser til dette dokumentet for overordnet plan, strategi og mål. Detaljene, samt tilhørende leveranseplan og ressursplan tilhører hovedproduktplanene. Se referanser og noe av innholdet per hovedprodukt under.

Styringsdokumentet vil endres ved større endringer i programplan og hovedproduktplaner. Ellers henviser styringsdokumentet til operativ styringsinformasjon for programmet i presentasjonsform per måned:

**Programmets styringsinformasjon** - månedlig oppdatering og rapportering av status etter egen mal for programmet. Se programhåndboken.

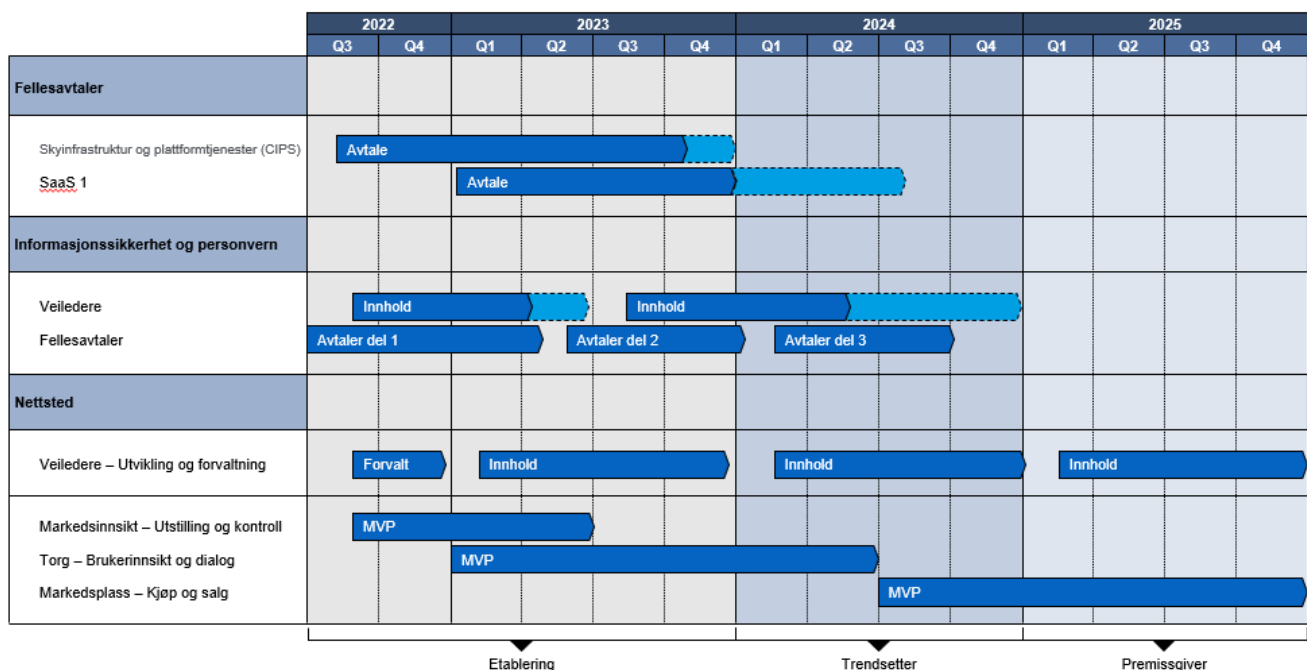
**Hovedproduktets styringsinformasjon** - månedlig rapportering, og ukentlig oppdatering, av status etter egen mal. Se programhåndboken.

Oppdatert informasjon om styring av programmet vil til en hver tid bli beskrevet i programhåndboken for Markedsplassen for skytjenester - Programhåndbok - Markedsplassen for skytjenester - Confluence ([atlassian.net](https://atlassian.net)) .

### 9.1. Overordnet programplan

Programplanen styrer programmets tilnærming til gjennomføringsstrategien (se **7 Strategi for gjennomføring**). Programmet koordinerer planene per hovedprodukt på tvers med en programkoordinator, der hvert hovedprodukt har en hovedproduktansvarlig med ansvar for plan mot mål, samt leveranseansvar i hovedproduktplanen. Se **6 Organisering, roller og ansvar** og **3 Beskrivelse av produkter under programmet** for mer informasjon om organisering og hovedproduktene.

Den overordnede planen er delt opp i tre faser ut fra tilstandsmålsetninger i programmet. Les mer under **2.2 Mål som tilstandsbeskrivelser** . Da disse fasene er tilstander som skal oppnås i faseperioden, er ikke faseinndelingen i programplanen under fast, men blir løpende satt i tid ut fra gjeldende prognoser og prioriteringer. Under er overordnet programplan vist, tatt fra styringsinformasjon for oktober måned 2022. Se programhåndboken i Confluence for linker til enhver tid gjeldende styringsinformasjon.



Figur 3 – Overordnet hovedproduktplan

## 9.2. Overordnet ressursplan

Programmet innhenter ressurser fra linjen gjennom ressursavtalen MPS Ressursavtale. Denne signeres av programleder, den ansattes nærmeste linjeleder, samt evt avdelingsleder. Innleie av nødvendige ressurser utover dette, innhentes gjennom egne avtaler. Signerte ressursavtaler for både ansatte og innleide forvaltes og vedlikeholdes av den relevante hovedproduktansvarlige for ressursen.

Ressursene inngår så i en ressursplan per hovedprodukt. Resurser utenfor hovedproduktene har egen ressursplan. Disse gjelder Programleder, Programkoordinator og Kommunikasjonsansvarlig, og tilhører ressursplanen for programadministrasjon.

Detaljert og gjeldende ressursplan finnes derfor i operativ styringsinformasjon for program, og for de respektive hovedproduktene. Se programhåndboken i Confluence for linker til enhver tid gjeldende styringsinformasjon.

## 9.3. Faser og leveranser

Programmet er det i tre hovedfaser. Se **2.2 Mål som tilstandsbeskrivelser** for beskrivelser av fasene. Leveranseplan finnes i dokumentene for den operative styringsinformasjonen. Se Programhåndbok på Markedsplassen for skytjenester sitt område i Confluence for linker.

## 9.4. Total gjennomføringsplan for programmet

Se operativ styringsinformasjon for program og hovedprodukt. Oppdaterte linker finnes i Programhåndboken på Markedsplassen for skytjenester sitt område i Confluence.

## **9.5. Periodisert budsjett**

Se til enhver tid gjeldende underlag til styringsgruppemøter. Relevant informasjon og erfaringer fra tidligere

Se informasjon fra grunnlagsdokument i Programhåndboken for relevant informasjon.

## **9.6. Forutsetninger som er lagt til grunn**

Programmet forutsetter fortsatt finansiering over totalt minst 10 år.

## **9.7. Vurdering av programmets usikkerheter**

Risikoene er betydelige, omfattende og komplekse. Se operativ styringsinformasjon for løpende vurderinger. Linker finnes i Programhåndboken.

## **9.8. Programstyring og rapporteringsmekanismer**

Rapportering skjer fra team i hovedprodukt til hovedproduktansvarlig, videre fra hovedproduktansvarlig til programkoordinator, fra programkoordinator til programleder, og videre til programeier og tjenesteeier. Ved overskridelser av toleranser, tas eskaleringen til Programstyret.

# **10. TOLERANSER**

Toleranser detaljeres i den til enhver tid gjeldende operative styringsinformasjonen. Se Programhåndbok på Markedsplassen for skytjenester sitt område i Confluence for linker.