



Uavhengig gransking

Rotårsaksanalyse

Rapport til Norsk Tipping

05.11.2025

www.kpmg.no

Sammendrag

Bakgrunn

Norsk Tipping er i dag en avansert og fagtung teknologibedrift. Virksomheten utvikler, drifter og forvalter et komplekst og heterogent teknologisk økosystem med iboende høy risiko for tekniske feil. Det stilles samtidig høye krav fra myndigheter og kunder til kvalitet, sikkerhet og tilgjengelighet hos Norsk Tipping som enerettsaktør, og det hersker tilsvarende lav toleranse for feil, sårbarheter og mangler.

Norsk Tipping har i senere tid hatt en rekke kritiske hendelser, blant annet knyttet til feil i utbetalinger, feil i vinnnersannsynlighet, feil i annonsering av vinnere, og manglende utestengelse fra spill. Flere av disse har utgjort brudd på pengespilloven. Dette har ledet til fem bøter fra Lotteritilsynet, i tillegg til stor oppmerksomhet i offentligheten. Bøtene har per i dag nådd en sum på totalt 94,5 millioner kroner, og ytterligere én bot på 25 millioner kroner er varslet.

Med bakgrunn i denne negative utviklingen fikk KPMG på forsommeren 2025 i oppdrag av styret i Norsk Tipping å gjennomføre en objektiv og grundig gransking av hendelsene og deres rotårsaker.

Overordnet vurdering

KPMGs vurdering er at Norsk Tipping ikke i tilstrekkelig grad har vært bevisst den iboende høye risikoen for kritiske tekniske feil. Mangler i teknologisk faglig ledelse og forståelse for teknisk risiko og kompleksitet har over tid ført til mangler innen teknisk kompetanse, kapasitet og forståelse av roller og ansvar, så vel som mangelfulle operative rutiner innen utvikling, testing og drift. Vi mener at høyt tempo i lansering av nye produkter og tjenester over lengre tid har gått på bekostning av kvalitetssikring av egne og eksterne IT-leveranser. Vårt syn er at et historisk fravær av kritiske hendelser med betydelige konsekvenser for kunder, bøtelagte lovbrudd, og vesentlig negativ medieoppmerksomhet i for stor grad har blitt tolket som en bekreftelse på en tilstrekkelig kvalitetstilstand innen utvikling, testing og drift.

Norsk Tipping har iverksatt en rekke forbedringstiltak de siste seks månedene. Vår vurdering er at det i tillegg til disse er behov for grunnleggende endringer i hvordan Norsk Tipping leder og gjennomfører IT-aktiviteter, både internt og i samhandling med sine leverandører. Høy iboende teknisk risiko kombinert med en tilsvarende lav toleranse for feil innebærer særskilt høye forventninger og krav til tydelig eierskap og ledelse, og robust og obligatorisk etterlevelse av operative rutiner i virksomheten, understøttet av tung faglig teknisk kapasitet og spisskompetanse.

Dette innebærer etter KPMGs syn at Norsk Tipping vil ha behov for dedikert og fokusert transformasjonsledelse. Et transformasjonsarbeid vil måtte foregå steg for steg over lengre tid, med blikket solid festet på det strategiske målbildet. Samtidig må Norsk Tipping i parallell fortsette å drive dag-til-dag utvikling, drift og vedlikehold på en robust og betryggende måte. Det vil være vesentlig å sikre tilstrekkelig prioritering av ressurser og kompetanse til det ovenstående, samtidig som kvalitet og stabilitet i drift skal ivaretas.

KPMG anbefaler at styret og toppledergruppen fremover befester og opprettholder den nå etablerte tette og detaljerte oppfølgingen av virksomheten. Dette gjelder særlig Norsk Tippings kvalitetstilstand og risikolandskap innen utvikling, testing og drift, både for interne og eksterne leveranser.

Mandat for granskingen og metodisk tilnærming

KPMG fikk den 6. juni 2025 i oppdrag av styret i Norsk Tipping å gjennomføre en objektiv og grundig gransking. KPMG ble bedt om å 1) redegjøre for fakta knyttet til de kritiske hendelsene, 2) presentere en sammenstilt analyse av rotårsaker på tvers av de kritiske hendelsene og 3) gi anbefalinger om forbedringstiltak. Formålet med granskingen har vært læring og forbedring. Rotårsaksanalysen tar utgangspunkt i observasjoner og avvik som er avdekket knyttet til åtte kritiske hendelser. I tillegg har styret bedt KPMG vurdere andre kritiske hendelser som kan ha betydning for å identifisere mulig systemsvikt eller gjentakende bakenforliggende årsaker.

Granskingen er basert på et bredt datagrunnlag som inkluderer dokumentgjennomgang, nærmere 40 intervjuer og workshops med i overkant av 30 ansatte og andre tilknyttede personer hos Norsk Tipping. Faktagrunnlag har blitt delt med relevante nøkkelpersoner for å sikre korrekte fremstillinger av objektive forhold. Utkast til rapporten i sin helhet er fremlagt for Norsk Tipping for gjennomsyn og kontradiksjon.

Rotårsaksanalyse

KPMGs gransking har identifisert følgende overordnede og gjentakende direkte årsaker til kritiske hendelser og andre røde avvik over tid:

- Feil relatert til kode utviklet av både Norsk Tipping og leverandører
- Feil relatert til konfigurasjon (parametere) i applikasjoner hos både Norsk Tipping og leverandører
- Feil relatert til interoperabilitet, integrasjon og grensesnitt mellom Norsk Tipping og leverandører
- Feil relatert til infrastruktur, nettverk, sertifikathåndtering og maskinvare
- Feil relatert til manglende oversikt over dataflyt og tekniske avhengigheter hos Norsk Tipping
- Feil relatert til design av kjøremiljø og dataflyt for spillmotor hos leverandør
- Feil relatert til mangler i håndtering og lagring av data

Etter vår vurdering burde flere av de tekniske feilene som resulterte i alvorlige avvik og hendelser vært avdekket og korrigert i forbindelse med kvalitetssikring og testing. Granskingen viser at feil har eksistert i mange år, og i noen tilfeller blitt replikert til andre spill, uten å bli avdekket. Når grundigere undersøkelser i avvikssituasjoner har blitt iverksatt har man oppdaget flere feil enn den/de som trigget undersøkelsen. I flere tilfeller er det kunder som har rapportert om feilsituasjoner før Norsk Tipping selv har oppdaget dem.

KPMG har gjennom analysearbeidet identifisert en rekke forhold som etter vårt syn er å anse som rotårsaker til de kritiske hendelsene. Rotårsakene er gruppert i fire tema og sett i sammenheng danner disse årsaksgrunnlaget som har muliggjort de kritiske feilene.

1. Mangler i teknologisk og teknisk kompetanse, kapasitet, og forståelse for teknisk risiko og kompleksitet

Norsk Tippings IT-systemlandskap har en iboende kompleksitet som er kompetanseintensiv og ressurskrevende å forvalte, både strategisk og operasjonelt. Det er vår vurdering at Norsk Tipping over lengre tid har hatt mangler innen teknologisk og teknisk kompetanse og kapasitet, sett opp mot virksomhetens egenart og behov.

Disse manglene materialiserer seg i form av svak teknologifaglig ledelse på topp- og mellomledernivå samt sårbarhet i spisskompetanse på tvers av organisasjonen. Manglene fører til sprikende oppfatninger av, og forståelse for, den gjeldende tekniske kompleksiteten, og betydningen det har for virksomhetens oppdrag og operative evne. Dermed observeres også en ulik oppfattelse av og toleranse for den iboende tekniske risikoen som omslutter virksomheten.

2. Uklarhet i roller og ansvar og mangelfulle operative rutiner, kombinert med uformell organisasjonskultur og distansert ledelse

Et gjennomgående tema i KPMGs intervjuer har vært en opplevd uklarhet rundt roller, ansvar og operative rutiner knyttet til utvikling, testing og drift. Det har i for stor grad vært lagt opp til at autonome produktutviklingsområder med bredt delegerte oppgaver selv skal definere og ivareta operative rutiner og nødvendige kvalitetssikringstiltak.

Matriseorganiseringen oppleves av mange som uklar og dermed lite effektiv. Vi vurderer at medvirkende årsaker er gjentatte organisasjonsendringer og det at avdeling Teknologi i seg selv har en uklar organisering, med uavklart ansvars plassering og mangelfullt fokus på å etablere og sikre etterlevelse av robuste operative rutiner. Dette forsterker at samspill og grensesnitt mellom produktutviklingsområdene i matrisen og Teknologi-avdelingen også fremstår som suboptimalt. KPMGs syn er at teknologiledelsen ikke har vært tilstrekkelig bevisst på nødvendigheten av tydelige rolle- og ansvarsbeskrivelser på alle nivåer i organisasjonen.

I tillegg beskrives en uformell organisasjonskultur og en distansert ledelsesform der eierskap utdydeliggjøres, kombinert med lav grad av oppfølging og kontrolltiltak. Disse forholdene fremstår ikke som isolerte utfordringer, men som gjensidig forsterkende elementer som har påvirket virksomhetens evne til å sikre kvalitet i operativ drift over lengre tid.

3. Høyt tempo på bekostning av kvalitetssikring

Et generelt budskap i KPMGs intervjuer og øvrig kommunikasjon med ansatte på tvers av organisasjonen har vært at Norsk Tipping over lengre tid har hatt et høyt tempo innen lansering av nye produkter og tjenester; å prioritere har blitt ensbetydende med å gjøre noe i tillegg til fremfor istedenfor. Uten at det nødvendigvis har vært et aktivt valg å nedprioritere kvalitetsarbeid, har denne situasjonen etter KPMGs syn medført nettopp dette. En rekke relativt hyppige organisatoriske endringer har underbygget effekten.

Det er ikke KPMGs inntrykk at teknologiledelsen bevisst har påtatt organisasjonen høy risiko eller formulert en høy risikotoleranse. Det er derimot KPMGs vurdering at Norsk Tipping ikke har evnet å sørge for tilstrekkelig opprettholdelse av kvalitetssikring og behovsdrevet iverksetting av risikoreduserende tiltak grunnet en manglende bevissthet rundt den iboende høye risikoen for kritiske tekniske feil.

4. Mangler i leverandørstyring og -samarbeid

Tekniske feil i leveranser fra leverandører har vært direkte årsak til flere kritiske hendelser. Feilene ble verken avdekket i leverandørens egne tester eller i tester gjennomført av Norsk Tipping. En vesentlig andel av IT-leveransene er løsninger tilpasset Norsk Tippings spesifikasjoner, dvs. skreddersydde løsninger som kun benyttes av Norsk Tipping. Bruk av skreddersøm innebærer, i motsetning til hylleware, en vesentlig iboende teknisk risiko fordi Norsk Tipping vil være første og eneste bruker. Norsk Tippings helhetlige leverandørstyring og -samarbeid vurderes av KPMG å ha klare mangler sett opp mot dette.

I mange tilfeller er skreddersydde IT-løsninger nødvendige for en virksomhet som Norsk Tipping for å ivareta pålagte lovkrav, lokale markedsforhold og rammebetingelser for øvrig. Vår vurdering er likevel at Norsk Tipping ikke i tilstrekkelig grad har vært bevisst kostnaden av og den iboende risikoen for tekniske feil i skreddersydde leveranser. Samtidig har det ikke vært en tilstrekkelig bevisst og planmessig utøvelse av bestiller-rollen opp mot leverandører for å begrense bruken av skreddersøm til det absolutt nødvendige. Etter vår vurdering har leverandørstyringen og -samarbeidet, spesielt innen IT-utvikling og testing, vært mangelfull over lengre tid.

KPMGs anbefalinger

Norsk Tipping er en virksomhet med høy iboende teknisk risiko og med høye krav fra myndigheter og kunder til kvalitet, og tilsvarende lav toleranse for feil. Dette innebærer særskilt høye forventninger og krav til tydelig eierskap og ledelse, og robust og obligatorisk etterlevelse av operative rutiner i virksomheten, understøttet av tung faglig kapasitet og spisskompetanse.

Norsk Tipping har iverksatt en rekke forbedringstiltak i etterkant av den senere tids kritiske hendelser. KPMGs vurdering er at det også er behov for mer grunnleggende endringer i hvordan Norsk Tipping leder og gjennomfører IT-aktiviteter, både internt og opp mot sine leverandører. Dette innebærer etter vår vurdering en endring for Norsk Tipping som vil kreve et dedikert og fokusert transformasjonsarbeid over tid. Det vil være vesentlig å sikre tilstrekkelig prioritering av ressurser og kompetanse til det ovenstående, samtidig som kvalitet og stabilitet i drift skal ivaretas. Til dette vil organisasjonen ha behov for tydelig transformasjonsledelse.

KPMG mener at følgende seks kategorier med anbefalinger til sammen danner det grunnlag som er nødvendig for at Norsk Tipping skal stå sterkere rustet mot kritiske hendelser i fremtiden.

1. Teknologisk og teknisk kompetanse og ressurser

KPMG anbefaler at Norsk Tipping styrker teknologisk fagledelse innen utvikling, testing og drift, særlig på topp- og mellomledernivå, og at sårbarhet i teknisk spisskompetanse og nøkkelpersonrisiko i organisasjonen reduseres, inkludert å utvise varsomhet i bruk av eksterne konsulenter i virksomhetskritiske roller.

Vi anbefaler at det gjennomføres en systematisk og grundig kartlegging og ivaretagelse av kompetansebehovet i årene fremover i lys av operative og strategiske behov og målbildet, og at denne kartleggingen dekker alle nivåer av virksomheten.

2. Organisering, roller og ansvar

KPMG anbefaler at Norsk Tipping sikrer en solid organisasjonsmodell som understøtter behovet for stabil drift og høy kvalitet i virksomhetens leveranser. Tiltakene vi anbefaler impliserer ikke en reversering av dagens produktmodell, men innebærer snarere konkrete grep for å sikre tydelige rammer og en robust og effektiv operasjonalisering som kan skape den nødvendige tillit og kvalitet.

Gitt Norsk Tippings rammebetingelser med høye krav fra myndigheter og kunder og et avansert teknologisk landskap med høy iboende risiko for tekniske kritiske feil, er det vår vurdering at tiltak som inkluderer en dedikert topplederrolle innen drift vil redusere risikoen for kritiske feil og systemsvikt innen drift. Tiltakene inkluderer:

- *Etablere stilling Direktør Drift/Operations (COO)*, der alle driftsfunksjoner og -områder samles. Dette inkluderer infrastruktur- og plattformdrift, sentrale driftsprosesser, og felles tjenester og kapabiliteter, eksempelvis testmiljøer, som leveres til øvrige deler av virksomheten.
- *Etablere stilling Direktør Utvikling/Innovasjon (CTO)*, der alle utviklingsfunksjoner og -områder samles. KPMG mener at dette vil kunne bedre forvaltning og effektiv bruk av ressurser og kompetanse på tvers av virksomheten og styrke kvalitetsarbeidet i utvikling og testing.
- *Tildele ressurser til produktutviklingsområdene fra COO- og CTO-områdene*. Dette vil sikre en effektiv og behovsbasert bruk av ressurser og kompetanse, tilpasset de enkelte produktutviklingsområdenes egenart og aktivitetsnivå.
- *Styrke grensesnittet mellom utvikling og drift*. Økt transparens, balanse, og styrket kvalitets- og kontrollarbeid vil kunne oppnås ved å spisse og avgrense COO- og CTO-områdene, samt tydelig definere samhandling og grensesnitt mellom disse.

- *Etablere detaljerte stillingsbeskrivelser* for alle ansatte innen utvikling, testing og drift. Stillingsbeskrivelsene må være konkrete og inneholde kompetansekrav og tydelige roller og ansvar.

KPMG anbefaler at Norsk Tipping tar grep for å redusere organisatorisk kompleksitet sett opp mot virksomhetens størrelse og behov, inkludert å redusere antall produktutviklingsområder fra dagens nivå.

Vi anbefaler videre at Norsk Tipping sørger for en generell styrking av virksomhetens andrelinjefunksjoner, herunder *styrker andrelinjefunksjonen for risikostyring*, med faglig spisskompetanse og kapasitet. Denne vil da i større grad kunne utøve faglig rådgiving til førstelinjens risikoarbeid. Vi anbefaler videre å styrke *virksomhetens fagkompetanse og kapasitet innen internkontroll og etterlevelse*, på tvers av både førstelinje og andrelinje.

3. Kultur, situasjonsbasert ledelse og beslutningsstøtte

KPMG anbefaler at Norsk Tipping styrker lederkompetansen til å utøve hele spekteret av ledelse, og videreutvikler organisasjonskulturen for å fremme effektiv risikohåndtering, systematisk oppfølging av avvik og god etterlevelse av operative rutiner. Norsk Tipping bør særlig videreutvikle utøvelse av ledelse og organisasjonskultur med mål om bedre struktur, økt ansvarliggjøring, systematisk kontroll og en styrket risikobevissthet og årvåkenhet i hele organisasjonen.

KPMG anbefaler å styrke faglige og helhetlige risiko- og konsekvensutredninger ved vurdering og beslutning av kommende strategiske alternativer og retningsvalg innen teknologiområdet. Dette vil være særlig relevant innen virksomhetskritiske områder som håndtering av teknologisk arv, teknisk gjeld og kompleksitet, større teknologitransformasjoner, og i valg av fremtidige produktplattformer og kjøremiljøer sett opp mot besluttet risikotoleranse.

4. Operative retningslinjer og rutiner

KPMG anbefaler at Norsk Tipping videreutvikler og sikrer konsekvent etterlevelse av hensiktsmessige obligatoriske minimumsstandards, retningslinjer og tilpassede operative rutiner for virksomhetens oppgaver innen utvikling, testing og drift. Disse må være av en tilstrekkelig detaljeringsgrad og inkludere praktisk veiledning i formålet de skal innfri. Dette inkluderer at nødvendige rammevilkår for operativt personell blir ivarettatt gjennom grundig opplæring, prioritering og ressursallokering til kvalitetssikringsarbeid.

5. Situasjonsforståelse og kontinuerlig forbedringsarbeid

KPMG anbefaler at Norsk Tipping videreutvikler og på flere områder tar aktivt i bruk løsninger for dataanalyser og innsikt for optimalisering av løpende tjenesteyting og teknologidrift. Dette inkluderer overvåking for mulige feilsituasjoner og måling av driftsparametere for å ivareta stabil drift med høy kvalitet. I tillegg bør data anvendes til strategisk og proaktiv analyse og innsikt i virksomhetens risiko- og kvalitetstilstand, og til støtte for et systematisk arbeid med kontinuerlig forbedring. KPMG anbefaler også konkret at:

- Styret fremover befester og opprettholder den nå etablerte tette og detaljerte oppfølgingen av Norsk Tippings kvalitetstilstand og risikolandskap
- Toppledergruppen og mellomledere opprettholder og videreutvikler den tette oppfølgingen av det daglige kvalitetsarbeidet og operasjonell risiko innen utvikling, testing og drift, både for interne og eksterne leveranser

6. Leverandørstyring og -samarbeid

KPMG anbefaler at Norsk Tipping videreutvikler og etterlever en helhetlig modell for systematisk leverandørstyring og -samarbeid, og særskilt styrker roller og ansvar innen utvikling og testaktiviteter.

Dette inkluderer å regulere og kravstille leverandørers plikter og ansvar og gjennomføre løpende måling av kvalitet i tjenesteytelse, samt sikre at Norsk Tipping selv har de ressurser og strukturer som er nødvendige for god forvaltning av avtaler og leverandørsamarbeid.

KPMG anbefaler å:

- Videreutvikle innkjøpsfunksjonen til å bli en premissgiver og forvalter av en helhetlig modell for leverandørstyring
- Utpeke single point of contact (SPoC) for henholdsvis utviklings- og driftsleveranser mot leverandører, som all løpende operativ dialog styres gjennom

Innhold

SAMMENDRAG	2
1 INTRODUKSJON	10
1.1 BAKGRUNN	10
1.2 KPMGs MANDAT	10
1.3 FORBEHOLD OG AVGRENSNINGER	11
1.4 PERSONVERN OG DATABESKYTTELSE	11
2 KPMGs TILNÆRMING OG METODE	12
2.1 OM ROTÅRSAKSANALYSE	12
2.2 INTERVJUER	12
2.3 DOKUMENTGJENNOMGANG	13
2.4 WORKSHOPS	13
2.4.1 Workshopinndeling og formål	13
2.4.2 Kjerneprinsipper	14
2.4.3 Fiskebeinsdiagram og "fem hvorfor"-teknikken	14
2.5 KONTRADIKSJON OG VERIFISERING AV FAKTAGRUNNLAG	15
2.6 OM FORHOLDET TIL AVLAGT DELRAPPORT VEDRØRENDE EUROJACKPOT-HENDELSEN 27. JUNI 2025	15
3 FAKTISKE FORHOLD	17
3.1 OM NORSK TIPPING OG RAMMEBETINGELSER	17
3.1.1 Statlig digital spilloperatør	17
3.1.2 Departementet, styrets og den daglige ledelses ansvar	17
3.1.3 Utvikling innen lovverk og retningslinjer	18
3.1.4 Utvikling innen tilsyn og kontroll	18
3.1.5 Organisatorisk utvikling	19
3.1.6 Risikostyring, internkontroll og compliance	20
3.2 GJENNOMGANG AV KRITISKE HENDELSER	21
3.2.1 Feil vannersannsynlighet for syndikatspill – Eurojackpot nasjonal tilleggspremie og Supertrekning Lotto (46 millioner kroner i bot)	21
3.2.2 Manglende deltakelse i syndikatspill – Supertrekning (varslet 25 millioner kroner i bot)	22
3.2.3 Feil i spillpause – Alle sportsspill	23
3.2.4 Feil beløp utbetalt etter spill – KongKasino (2,5 millioner kroner i bot)	23
3.2.5 Feil i omregning fra EUR til NOK – Eurojackpot (egen delrapport, 10 millioner kroner i bot)	24
3.2.6 Feil i utestengelsesfunksjonalitet – iOS native app (36 millioner kroner i bot)	25
3.2.7 Forsinkelse i utbetaling – Tipping	26
3.2.8 Bortfall av oversikt over eget spillemønster - Spillregnskap	26
3.3 ANDRE RELEVANTE DATA KNYTTET TIL KVALITET I UTVIKLING, TESTING OG DRIFT	27
3.3.1 Rød avviksrapportering i perioden 2017-2025	27
3.3.2 Sentrale driftsprosesser – håndtering av endringer, hendelser og problemer	29
3.3.3 Frysinstruksen fra mai 2025	30
3.3.4 Målinger, trender, statistikk mm. vedrørende kodekvalitet og testresultater	30
3.4 OPPSUMMERT OM OBSERVASJONER, OG ANALYSE AV DIREKTE OG MEDVIRKENDE ÅRSAKER TIL KRITISKE HENDELSER	31
3.4.1 Direkte årsaker til kritiske hendelser og røde avvik	31
3.4.2 Medvirkende årsaker til kritiske hendelser og røde avvik	31
3.4.3 Utvalgte funn og observasjoner	32
4 SAMMENSTILT ANALYSE AV ROTÅRSAKER	33
4.1 MANGLER I TEKNOLOGISK OG TEKNISK KOMPETANSE, KAPASITET, OG FORSTÅELSE FOR TEKNISK RISIKO OG KOMPLEKSITET	33

4.1.1	Mangler og svakheter innen utvikling, testing og feildeteksjon.....	33
4.1.2	Svakheter i operativt risikoarbeid, og ulik oppfatning av risiko og risikotoleranse.....	35
4.1.3	Mangler i teknisk kompetanse, kapasitet og ledelse.....	36
4.2	UKLARHET I ROLLER OG ANSVAR OG MANGELFULLE OPERATIVE RUTINER, KOMBINERT MED UFORMELL ORGANISASJONSKULTUR OG DISTANSERT LEDELSE	38
4.2.1	Uformell organisasjonskultur og distansert ledelse.....	38
4.2.2	Uklarhet rundt roller, ansvar og myndighet.....	39
4.2.3	Mangelfulle operative rutiner kombinert med mangelfull etterlevelse og kontroll	40
4.3	HØYT TEMPO PÅ BEKOSTNING AV KVALITETSSIKRING	41
4.3.1	Organisatoriske utviklinger har hatt negativ innvirkning på kvalitetsarbeid	41
4.3.2	Høyt tempo har gått på bekostning av testing og drift	42
4.3.3	Prioritering i Norsk Tipping er å gjøre noe i tillegg til fremfor istedenfor	43
4.4	MANGLER I LEVERANDØRSTYRING OG -SAMARBEID	43
4.4.1	Utydelige roller og rutiner, spesielt innen utvikling og testing	44
4.4.2	Mangelfull analyse av og rapportering på kvalitet i leverandørleveranser.....	44
5	ANBEFALINGER	46
5.1	OVERORDNET OM GJENNOMFØRTE OG PÅGÅENDE FORBEDRINGSTILTAK.....	46
5.1.1	Kursendring vedtatt i mars 2025 med prioritering av kvalitet og internkontroll.....	46
5.1.2	Om Kvalitetsgruppens mandat og arbeid siden mai 2025.....	46
5.1.3	Tiltak beskrevet i sikkerhetsrapporter og post mortem	48
5.1.4	Internrevisjon av internkontroll i kjerneprosessene for lotterispillene	48
5.2	KPMGS ANBEFALINGER.....	48
5.2.1	Teknologisk og teknisk kompetanse og ressurser.....	49
5.2.2	Organisering, roller og ansvar	50
5.2.3	Operative retningslinjer og rutiner.....	51
5.2.4	Kultur, situasjonsbestemt ledelse og beslutningsstøtte	52
5.2.5	Situasjonsforståelse og kontinuerlig forbedringsarbeid	52
5.2.6	Leverandørstyring og -samarbeid	53
6	DELRAPPORT EUROJACKPOT-HENDELSEN 27. JUNI 2025.....	56

1 Introduksjon

1.1 Bakgrunn

KPMG ble 8. juni 2025 engasjert av styret i Norsk Tipping for å gjennomføre en uavhengig gransking og rotårsaksanalyse av kritiske hendelser og komme med anbefalte tiltak. Bakgrunnen for oppdraget var flere kritiske hendelser i Norsk Tipping, hvorav enkelte ledet til bøter fra Lotteritilsynet, og omfattende medieomtale. Hendelsene medførte behov for bistand fra en uavhengig tredjepart.

Rotårsaksanalysen tar utgangspunkt i observasjoner og avvik som er avdekket, knyttet til de nevnte hendelser, samt andre relevante forhold ved Norsk Tippings virksomhet og drift som belyser årsakssammenhenger og forbedringsområder. Det overordnede målet har vært å forbedre hvordan Norsk Tipping kan forebygge, oppdage og reagere på tilsvarende hendelser i fremtiden.

Denne rapporten er en redegjørelse av fakta knyttet til de kritiske hendelsene, en sammenstilt analyse av rotårsaker på tvers av de kritiske hendelsene og KPMGs anbefalinger til Norsk Tipping om forbedringstiltak.

1.2 KPMGs mandat

Styret i Norsk Tipping har gitt KPMG i oppdrag gjennomføre en objektiv og grundig gransking. Granskingen skal kartlegge hendelsesforløp og identifisere rotårsaker til hendelsene. Formålet med granskingen er læring og forbedring. På bakgrunn av årsaksanalysen skal KPMG levere en rapport. Rapporten skal 1) redegjøre for fakta knyttet til de kritiske hendelsene, 2) presentere en sammenstilt analyse av rotårsaker på tvers av de kritiske hendelsene og 3) gi anbefalinger om forbedringstiltak.

Rotårsaksanalysen skal ta utgangspunkt i observasjoner og avvik som er avdekket knyttet til kritiske hendelser i Norsk Tipping. KPMG har i sitt arbeid fokusert på følgende kritiske hendelser, gjengitt i kapittel 3.2 i denne rapporten:

- Feil vinnnersannsynlighet for syndikatspill for nasjonal premie i Eurojackpot og Supertrekning
- Manglende deltakelse i syndikatspill for enkelte trekninger i Supertrekning
- Feil i spillepause
- Utbetaling av feil beløp etter spill
- Feil i omregning fra EUR til NOK
- Feil i utestengelsesfunksjonalitet
- Forsinkelse i utbetaling
- Bortfall av oversikt over eget spillemønster

Alle kritiske hendelser som kan ha betydning skal vurderes samlet i analysen for å identifisere mulig systemsvikt eller gjentakende bakenforliggende årsaker.

Styret har bedt KPMG se bredt og dypt på ulike typer årsaker innenfor følgende områder:

- Risikostyring og kvalitetssikring
- Roller og ansvar, herunder styrets involvering
- Rutiner / styrende dokumenter
- Etterlevelse og internkontroll
- Kompetanse og kultur

- Leverandørstyring
- Systemintegrasjon og testing
- Monitorering og feilretting
- Verktøy

KPMGs mandat ble utvidet 4. juli 2025 til å omfatte en ny kritisk hendelse som skjedde 27. juni 2025. Utvidelsen av mandatet inkluderte levering av en delrapport som tar for seg denne hendelsen og ser på hvorvidt tiltak igangsatt av Norsk Tipping er hensiktsmessige og tilstrekkelige. Delrapporten er vedlagt denne rapporten.

1.3 Forbehold og avgrensninger

Granskingen omfatter definerte kritiske hendelser som følger KPMGs mandat, samt andre kritiske hendelser som kan ha betydning, i tråd med mandatet gitt av Norsk Tippings styre. KPMG har sett på utvalgte kritiske hendelser tilbake til 2015, med fokus på de senere årene, basert på tilgjengeliggjort dokumentasjon og informasjon der dette foreligger. Vår rapport avgrenser seg til data beskrevet i kapittel 3.

Det har ikke vært en del av KPMGs mandat å gjennomføre en fullstendig faktaundersøkelse av de kritiske hendelsene. KPMG har imidlertid kartlagt de kritiske hendelsene i den utstrekning som har vært nødvendig for å gjennomføre rotårsaksanalysen, deriblant relevant faktum knyttet til det systemtekniske, risikostyring, forholdet til leverandører og generell etterlevelse.

KPMGs oppdrag har vært å identifisere rotårsaker knyttet til interne forhold i Norsk Tipping og omfatter i begrenset omfang forhold hos leverandører eller andre eksterne parter.

Denne rapporten er utarbeidet på bakgrunn av informasjonen som er gitt til KPMG og dokumentene som er gjort tilgjengelige. KPMG fraskriver seg ethvert ansvar for mulige feil eller utelatelser som følge av at KPMG har mottatt uriktige eller ufullstendige opplysninger eller dokumentasjon. KPMG kan ikke gjøres ansvarlig overfor tredjeparter.

1.4 Personvern og databeskyttelse

KPMG har behandlet persondata i tråd med gjeldende personvernlovgivning. KPMG har inngått databehandleravtale med Norsk Tipping. Behandlingsgrunnlaget følger mandatet gitt av Norsk Tippings styre gjengitt ovenfor.

KPMG har ikke mottatt personopplysninger i særlig grad som del av vårt arbeid. Innhentet dokumentasjon slettes når oppdraget er avsluttet.

2 KPMGs tilnærming og metode

KPMGs arbeid knyttet til de kritiske hendelsene hos Norsk Tipping har vært innrettet som en uavhengig gransking og rotårsaksanalyse. I det følgende beskrives KPMGs metodiske tilnærming i større detalj.

2.1 Om rotårsaksanalyse

I denne rapporten skiller vi mellom direkte årsaker, medvirkende årsaker og rotårsaker til en uønsket hendelse. Direkte årsaker er de utløsende faktorene som trigger en feilsituasjon eller hendelse. Medvirkende årsaker bidrar til å forårsake en feilsituasjon eller hendelse, eller bidrar til at forholdet ikke blir avdekket eller stanset, men er ikke i seg selv tilstrekkelige til å fungere som triggere alene. Rotårsaker er de underliggende årsakene til at problemer oppstår. Ved å bruke rotårsaksanalyse er det mulig å identifisere de spesifikke faktorene som førte til at en feil oppstod. Å forstå rotårsakene til de kritiske hendelsene vil hjelpe Norsk Tipping med å løse de underliggende årsakene til problemene i stedet for symptomer, enkeltproblemer eller feil.

Som eksempel kan nevnes et tenkt tilfelle av en betaling som gjøres til et uriktig kontonummer. Her er det nærliggende å anta at årsaksfordelingen kunne vært som følger: Den direkte årsaken er feilaktig inntasting av kontonummeret i leverandørregisteret. En medvirkende årsak er manglende sidemannskontroll av endringer i leverandørregisteret. Rotårsaken til dette er utilstrekkelig bevissthet rundt viktigheten av internkontroll.

Et viktig prinsipp i gjennomføringen av rotårsaksanalyser er å identifisere hvordan og hvorfor noe skjedde, ikke hvem som var ansvarlig. Dersom en ansatt begår en teknisk feil er det ikke den ansatte som vil være en rotårsak. Når tekniske feil oppdages er det nødvendig å spørre: «Hva er det i vår organisasjon som et 'system', (med tanke på vår styring, kultur, prosesser, retningslinjer, kontroller osv.), som gjorde feilhandlingen mulig?» og «Hva må vi forbedre for å forhindre, oppdage og svare på tekniske feil i fremtiden?».

Som ledd i den praktiske forberedelsen til og gjennomføringen av rotårsaksanalysen av kritiske hendelser hos Norsk Tipping har KPMG blant annet benyttet intervjuer, workshops og dokumentanalyse. I det følgende beskrives den metodiske prosessen.

2.2 Intervjuer

KPMG har i løpet av arbeidet med rotårsaksanalysen gjennomført nærmere 40 intervjuer med i overkant av 30 ansatte, nøkkelpersonale og andre tilknyttede personer hos Norsk Tipping.

Intervjuene er i hovedsak gjennomført fysisk i Norsk Tippings lokaler på Hamar, og i tillegg er enkelte intervjuer avholdt på Teams.

Det er delvis benyttet en strukturert intervjuguide, supplert med spørsmål og tematikk trigget av den enkelte samtale. Brorparten av intervjuene ble avholdt innledningsvis som kilde til informasjon om både de ulike kritiske hendelsene og om generelle forhold hos Norsk Tipping. Ettersom arbeidet skred frem ble mange av samtalene avholdt som supplement til tidligere innhentet informasjon og dokumentasjon etter behov, og i forbindelse med faktumsverifisering. Sistnevnte er årsaken til at enkelte ansatte har blitt intervjuet flere ganger.

Flere faktorer har blitt hensyntatt i vurderingen av hvilke ansatte og nøkkelpersonell som ble utvalgt til intervjuer, deriblant disses spredning på tvers av organisasjonen for å belyse hendelser og forhold fra ulike vinklinger. KPMG har avholdt intervjuer med følgende:

- Medlemmer av ledergruppen og mellomledere
- Styreleder og tidligere samt nåværende leder av styrets revisjonsutvalg
- Ansattrepresentanter til styret og tillitsvalgte
- Ansatte med roller som gir god innsikt i kritiske hendelser, både i forkant og etterkant av avdekkingen av disse
- Konsulenter fra GNIST som har ledet Kvalitetsgruppen som ble opprettet i mai 2025

2.3 Dokumentgjennomgang

KPMG har i stor grad støttet seg på skriftlig dokumentasjon, både for å kartlegge hendelsesforløp knyttet til de kritiske hendelsene og generelle forhold hos Norsk Tipping av relevans for rotårsaksanalysen. Det følgende er eksempler på kategorier av dokumentasjon som har blitt gjennomgått:

- Dokumentasjon som beskriver Norsk Tippings organisering og drift
- Styrende dokumenter om blant annet systemer, tjenester og kvalitetsarbeid
- Strategi- og risikostyringsrapporter, business reviews, årsrapporter
- Internrevisjonsrapporter
- Sikkerhetsrapporter, Post Mortem-rapporter, Røde Avviksrapporter, SLA-data
- Informasjon om ansatte, konsulenter og leverandører
- Informasjon om IT-arkitektur, testpraksis, koding, endringsarbeid og problemhåndtering
- Operative rutiner og prosedyrer, samt driftsdata og -statistikk
- Dokumentasjon som beskriver de aktuelle kritiske hendelsene, interne utredninger
- Informasjon om tiltak og forbedringsaktiviteter initiert i 2025 etter de kritiske hendelsene

2.4 Workshops

Basert på KPMGs kartlegging i intervjuer og gjennom dokumentanalyse ble det avholdt workshops med ansatte og nøkkelpersonell hos Norsk Tipping.

2.4.1 Workshopinndeling og formål

Ansatte KPMG hadde avholdt intervjusamtale med ble inkludert i workshoparbeidet. I tillegg ble enkelte nøkkelroller knyttet til IT-utvikling inkludert i andre workshoprunde grunnet deres nærhet til tekniske løsninger og prosesser. Workshops ble avholdt i to omganger, og med ulikt formål:

1. Første runde med workshops tok sikte på å gi ytterligere innspill til identifiseringen av rotårsaker til de kritiske hendelsene. Én workshop ble avholdt med medlemmer av ledergruppen, og en workshop samlet alle øvrige ansatte. Inndelingen hadde bakgrunn i et ønske om å fasilitere for et fritt ytringsklima og ivareta ulike perspektiver. Begge grupper ble først presentert for rotårsaksmetodikk samt gitt en kortfattet oppsummering av de relevante kritiske hendelsene og rotårsaksanalysens problemformulering: *Hvorfor har det skjedd flere kritiske feil hos Norsk Tipping?* KPMG presenterte sin initielle analyse og sammenstilling av rotårsaker. Deretter fikk deltakerne fordype seg i en idéutveksling, både på egenhånd og i plenumsdiskusjoner, om årsaker som kan besvare problemformuleringen. Utfallet av workshopenes diskusjoner og årsaksforslag inngikk deretter i KPMGs videre analyser av de kritiske hendelsenes rotårsaker.

2. Andre workshoprunde ble avholdt noen uker etter den første og hadde til formål å identifisere tiltak for å imøtegå rotårsakene til de kritiske feilene. Denne runden samlet alle deltakere i én felles sesjon for å gi både ansatte og ledergruppen et omforent bilde av rotårsaksanalysen så langt samt gi grobunn for en åpen sparring om tiltak og deres prioriteringsrekkefølge. Deltakerne ble først presentert for den foreløpige rotårsaksanalysen, som sammenstilte KPMGs arbeid med dokumentasjonsanalyse og intervjuer med utfallet av de første workshopene. Deretter ble deltakerne inndelt i fire blandede grupper, der de hver for seg og samlet hadde en idéutveksling om tiltak og prioritering. Avslutningsvis presenterte hver gruppe sine tiltak og vurderinger for plenum, og disse dannet grunnlaget for sparring og spørsmål.

2.4.2 Kjerneprinsipper

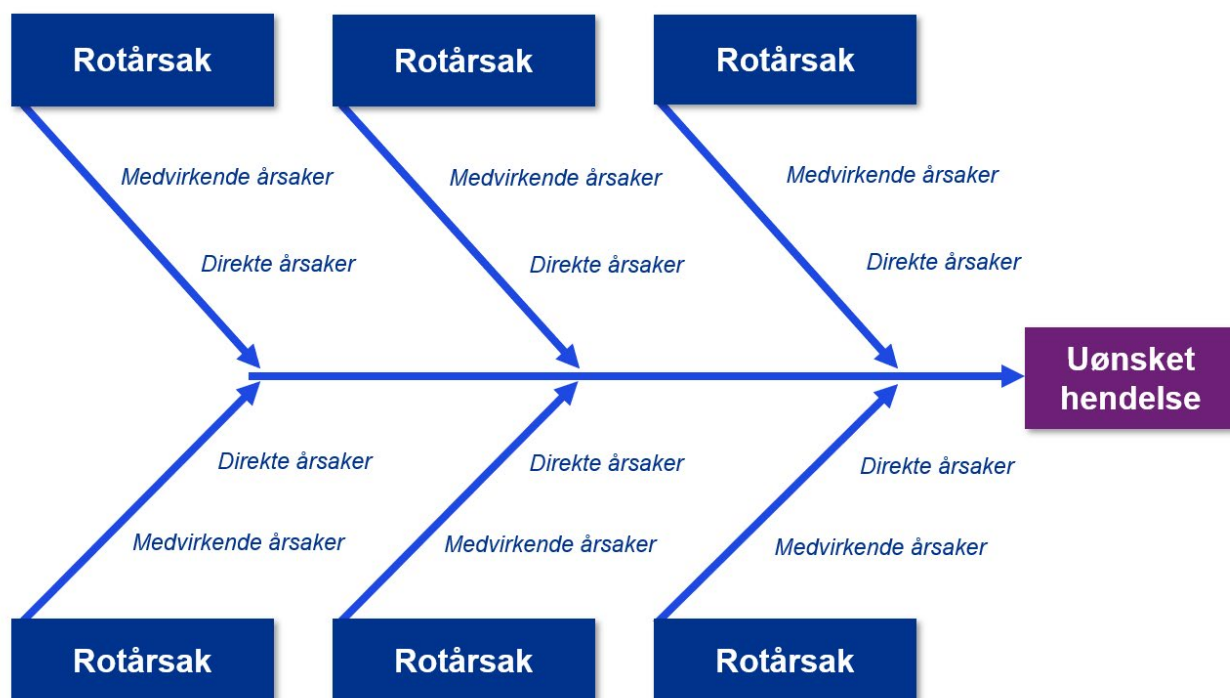
Workshopene søkte å anvende følgende kjerneprinsipper:

- Fokuser på å korrigere og avhjelpe rotårsaker i stedet for symptomer
- Innse at det kan være, og ofte er, flere rotårsaker
- Fokuser på HVORDAN og HVORFOR noe skjedde, ikke HVEM som var ansvarlig
- Vær metodisk og finn konkrete årsak-virkning-bevis for å støtte påstander om rotårsak
- Gi nok informasjon til å informere om en korrigerende handling
- Vurder hvordan en rotårsak kan forhindres i fremtiden

2.4.3 Fiskebeinsdiagram og “fem hvorfor”-teknikken

I workshops med Norsk Tipping har KPMG brukt et fiskebeinsdiagram. Et fiskebeinsdiagram illustrerer forholdet mellom problem og årsak, og hjelper til med å identifisere, sortere og vise alle potensielle eller reelle årsaker til det aktuelle problemet. Målet er å identifisere så mange årsaker som mulig til problemet gjennom idédugnad, deretter velge de viktigste årsakene og identifisere løsninger som vil løse selve kjernen/årsaken til problemet.

KPMG har brukt fiskebeinsdiagrammet i kombinasjon med Five Why- eller fem hvorfor-teknikken for å identifisere og analysere direkte årsaker, medvirkende årsaker og rotårsaker. Fem hvorfor-teknikken er vanlig for rotårsaksanalyse, da den er et godt virkemiddel for å komme frem til rotårsaken til et problem. Dens navn spiller på en oppfatning om at det kan være nødvendig å stille spørsmålet "hvorfor" opptil fem ganger.



Modell: Fiskebeinsdiagram

2.5 Kontradiksjon og verifisering av faktagrunnlag

Konkrete faktumsskildringer og faktagrunnlag har blitt delt med relevante nøkkelpersoner for å sikre korrekte fremstillinger av objektive forhold. Tilsvarende har rapportens kapittel 1 til 3 samt 5.2, som alle vedrører granskingens faktumsgrunnlag, blitt delt med Norsk Tipping i forkant av de øvrige delene av rapporten med det formål å kvalitetssikre faktainnholdet.

Et utkast av rapporten i sin helhet ble deretter fremlagt Norsk Tipping for gjennomsyn og kontradiksjon.

Gjennom prosjektet har KPMG avholdt jevnlig statusmøter med Norsk Tipping vedrørende fremdrift, informasjons- og dokumentasjonstilgang og andre løpende avklaringsbehov.

I tillegg har KPMG presentert fremdrift, funn og foreløpige observasjoner for Norsk Tippings toppledergruppe, styre og styrets revisjonsutvalg i flere omganger.

2.6 Om forholdet til avlagt delrapport vedrørende Eurojackpot-hendelsen 27. juni 2025

Som beskrevet innledningsvis ble KPMGs mandat utvidet underveis i prosjektet til å omfatte en ny kritisk hendelse som skjedde 27. juni 2025. Utvidelsen av mandatet inkluderte levering av en delrapport som tar for seg denne hendelsen og ser på hvorvidt tiltak igangsatt av Norsk Tipping er hensiktsmessige og tilstrekkelige.

Denne delrapporten er i hovedsak basert på KPMGs intervjuer med sentrale personer i Norsk Tipping, med hendelsen 27. juni som hovedtema. I tillegg er Norsk Tippings egen dokumentasjon, inkludert en post mortem-rapport (datert 2. juli) og en sikkerhetsrapport (datert 7. juli) lagt til grunn for vår vurdering.

Delrapporten tar ikke sikte på å avdekke dypereliggende rotårsaker, slik hovedrapportens formål er. Den vurderer likevel hendelsesforløpet og peker på direkte og medvirkende årsaker til at feilen og hendelsen kunne oppstå. Innholdet i delrapporten overlapper slik sett med hovedrapportens arbeid, og inngår derfor som en delmengde av KPMGs totale undersøkelser og informasjonsgrunnlag som presentert i det følgende.

3 Faktiske forhold

For å støtte rotårsaksanalysen har KPMG kartlagt relevante faktiske forhold knyttet til både Norsk Tipping som organisasjon og til de kritiske hendelsene som analyseres. I det følgende redegjøres det for Norsk Tippings operasjonelle kontekst, deriblant eierskap og ledelse, organisering, spillmarkedet og regulatoriske føringer. I tillegg beskrives de konkrete kritiske hendelsene som er innlemmet i analysen, samt data og dokumentasjon som vedrører avvik og hendelser i stort. Avslutningsvis oppsummeres KPMGs observasjoner og funn vedrørende direkte og medvirkende årsaker til kritiske hendelser og avdekkede feil. Disse danner grunnlaget for analysen av rotårsaker i rapportens kapittel 4.

3.1 Om Norsk Tipping og rammebetingelser

3.1.1 Statlig digital spilloperatør

Norsk Tippings samfunnsoppdrag er å legge til rette for et ansvarlig pengespilltilbud og forebygge negative konsekvenser av pengespill. Norsk Tipping har enerett på de fleste pengespill i Norge.

Norsk Tipping har gjennomgått store endringer de siste 10 årene. Overgangen fra fysiske kanaler, til digitale kanaler har vært en kjerneprioritet. I dag er om lag 90% av salget digitalt og Norsk Tipping anses som et av de mest innovative statlige lotteriene i Europa. Rundt 160 av 420 fast ansatte arbeider innen IT-utvikling, testing og –drift. Norsk Tipping utfører en betydelig andel av kodeutvikling internt. I 2023 hadde Norsk Tipping 1,2 millioner egenutviklede kodelinjer. Det benyttes også et betydelig antall eksterne leverandører og en vesentlig andel av leveransene fra disse er løsninger som er skreddersydd for Norsk Tipping.

Norsk Tipping samarbeider med andre statlige spilloperatører og deltar blant annet i Eurojackpot, som drives av 20 nasjonale lotterioperatører fra ulike europeiske land. Norsk Tipping er sertifisert etter European Lotteries and Toto Associations og World Lottery Associations standarder og informasjonssikkerhetsstandarden ISO27001:2022 og spillsikkerhetsstandarden WLA SCS:2024 (WLA Security Control Standard).

3.1.2 Departementet, styrets og den daglige ledelses ansvar

Norsk Tipping er 100 % eid av den norske stat ved Kultur- og likestillingsdepartementet og har enerett på å tilby en rekke spillprodukter i det norske markedet. Departementet har ansvar for overordnet kontroll og skal føre tilsyn med selskapets drift. Styret skal påse at virksomheten drives i samsvar med selskapets formål og retningslinjer. Den daglige ledelsen, representert ved administrerende direktør og øvrig ledergruppe, har ansvaret for å gjennomføre styrets beslutninger og drive virksomheten på en effektiv og lønnsom måte.

Kultur- og likestillingsdepartementet beslutter hvilke spill Norsk Tipping skal tilby, fastsetter spillreglene samt styrer fordelingen av selskapets overskudd. Norsk Tipping skal drifte pengespill innenfor ansvarlige rammer og skal gjennom god og effektiv drift sørge for at mest mulig overskudd blir kanalisert tilbake til gode formål. Lotteri- og stiftelsestilsynet, som er et statlig forvaltningsorgan, skal føre løpende kontroll og tilsynsarbeid.

3.1.3 Utvikling innen lovverk og retningslinjer

Norsk Tipping er underlagt en rekke lover og regler som regulerer virksomheten. Særlig relevant for oppdraget er den nye pengespilloven med forskrift som trådte i kraft 1. januar 2023. Den nye pengespilloven erstattet tippeloven (1992), lotteriloven (1995) og pengespilloven (1927). Formålet var å gi en helhetlig regulering av pengespill i Norge, med mer enhetlig begrepsbruk og struktur. Den nye loven satte tydeligere krav og gav større myndighet til Lotteritilsynet.

Lovens formål er inntatt i § 1:

- a. å forebygge spilleproblemer og andre negative konsekvenser av pengespill*
- b. å sikre at pengespill gjennomføres på en ansvarlig og trygg måte*
- c. å legge til rette for at overskudd fra pengespill går til ikke-fortjenestebaserte formål*

I § 8 står det under «Tiltak for å sikre trygge pengespill» at:

«Tilbydere av pengespill skal gjennomføre pengespillene på en redelig måte som er egnet til å vinne allmennhetens tillit.»

I oppslag på Norsk Tippings intranett ble det den 5. mai 2025 delt følgende om loven fra daværende administrerende direktør:

«Vi skal teste og re-teste spill og tjenester opp mot lov og forskrift. Pengespilloven fra 2023, med detaljerte beskrivelser av våre forpliktelser, har endret forutsetningene. Feil som tidligere ble rettet underveis og som kunne lede til et funn eller i verste fall et avvik i en revisjonsrapport fra Lotteritilsynet, er nå for lovbrudd å regne. Dette må vi ta inn over oss, og vi må se på alle tjenestene våre i lys av dette. Kan vi ha feil som i realiteten er lovbrudd?»

Norsk Tipping er underlagt flere lovpålagte krav til risikostyring, særlig relevant for oppdraget er:

- Pengespillforskriftens § 2 Krav om risikovurdering og § 3 Krav om internkontroll
- Hvitvaskingslovens § 6 Risikobaserte tiltak og § 7 Virksomhetsinnrettet risikovurdering
- ISO27001 6.1 Actions to address risks and opportunities
- Arbeidsmiljølovens § 3-1. Krav til systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid
- Personopplysningslovens kapittel IV Artikkel 24. Den behandlingsansvarliges ansvar

I henhold til IIAs (Institute of Internal Auditors) retningslinjer for «trelinjemodellen» har førstelinjen ansvaret for den operative ledelsen og eier og håndterer risiko, samt gjennomfører kontroller innen sine aktiviteter. Andrelinjen har ansvaret for risikostyring, systemer for compliance og andre kontrollfunksjoner på tvers av virksomheten. I Norsk anbefaling om eierstyring og selskapsledelse (NUES) står det i kapittel 10:

«Styret skal påse at selskapet har god intern kontroll og hensiktsmessige systemer for risikostyring i forhold til omfanget og arten av selskapets virksomhet. Intern kontroll skal bl.a. legge til rette for målrettet og effektiv virksomhet i selskapet og som gjør det mulig å håndtere forretningsrisiko, operasjonell risiko, risiko for overtredelse av lover og forskrifter samt annen risiko som er av betydning for oppnåelse av selskapets forretningsmål.»

3.1.4 Utvikling innen tilsyn og kontroll

Lotteri- og stiftelsestilsynet (heretter «Lotteritilsynet») ble opprettet som statlig tilsynsorgan 1. januar 2001. Som følge av dette ble Statskontrollen ved Norsk Tipping og Statens kontrollkomité ved Norsk

Rikstoto overført til Lotteritilsynet. Lotteritilsynet fikk dermed ansvar for tilsyn og kontroll med både statlige pengespill og private lotterier, inkludert oppgaver som tidligere lå hos Statens kontrollkomité.

I denne nye organiseringen gikk Lotteritilsynet over til revisjonsbasert kontroll. I 2010 ble det besluttet at Norsk Tipping selv skulle ivareta den operasjonelle kontrollen av spillene, og Lotteritilsynet påla selskapet å anskaffe og etablere et eget kontrollsystem. Dette innebar en vesentlig endring i kontrolloppsettet, der Norsk Tipping ble selvreviderende for funksjoner som tidligere lå hos det uavhengige kontrollorganet Statskontrollen.

Tidlig på 2000-tallet var IT-utvikling og -drift adskilt, blant annet som følge av krav fra Riksrevisjonen om at utviklere ikke skulle ha tilgang til driftsrelaterte systemer. Salg ble mottatt i et enkelt format, avstemt og deretter sendt til Statskontrollen, som hadde ansvar for å ettergå trekningsgrunnlag, trekningsresultater og premieberegning, samt flagge eventuelle feil. Statskontrollen valgte sine egne leverandører og kunne ikke ha relasjonelle knytninger til Norsk Tipping. Denne uavhengigheten, samt øvrige rammevilkår, var nedfelt i lov gjennom "Instruks for Statskontrollen ved Norsk Tipping AS" av 21. mars 2000.

Endringen i 2010, der Norsk Tipping overtok kontrollfunksjonene, ble begrunnet med behovet for høyere fart og raskere omstillinger. Samtidig fikk Lotteritilsynet utvidede kontrolloppgaver, og tilsynsformen ble formelt endret til revisjonsbasert kontroll.

3.1.5 Organisatorisk utvikling

Norsk Tipping har gjennomført en rekke større omorganiseringer de siste 10 årene. Mange ansatte har vært i Norsk Tipping lenge, og 59 % av de rundt 420 fast ansatte har vært i Norsk Tipping i mer enn 10 år. Norsk Tipping har i alle år hatt lav utskiftning blant egne ansatte; 4,4 % i 2024. For noen år tilbake innførte toppledelsen begrensninger i stillingsvolumet som har blitt omtalt og forstått som et ansettelsestak. De siste ti årene har antall ansatte i Norsk Tipping ligget relativt stabilt, noe over denne grensen. I samme periode har utgiftene til konsulentbistand og honorarer blitt firedoblet.

Frem til 2016 ble utviklingsarbeidet i stor grad prosjektorganisert med gate milepæler. I 2016 innførte Norsk Tipping en ny styringsmodell for innovasjon og IT-utvikling basert på Scaled Agile Framework (SAFe). Utviklingsarbeidet ble splittet opp i deloppgaver og organisert i mindre team. Målet var blant annet kortere utviklingstid og færre feil. I 2018 implementerte Norsk Tipping en omfattende restrukturering med mål om bedre samspill og høyere prosess-smidighet, med vekt på verdibasert styring og "smidig" og lean-orientert arbeidsform. En rekke ansatte fikk nye stillinger internt i forbindelse med reorganiseringen.

I 2023 ble det besluttet å slå sammen avdelingene innovasjon & utvikling og IT drift til en samlet teknologiavdeling. Frem til i dag har Norsk Tipping vært organisert i seks avdelinger: økonomi og virksomhetsstyring, strategi og analyse, organisasjon og juridisk, teknologi, kundemøte og merkevare og kommunikasjon. I 2024 startet arbeidet med å etablere en matriseorganisasjon med egne produktutviklingsområder. Avdeling kundemøte har bunnlinjeansvaret for hvert produktutviklingsområde. Leder for et produktområde har ansvaret for strategi og implementering av denne. Hvert produktutviklingsområde får tildelt ressurser fra de ulike enhetene i teknologiavdelingen. Ansvaret for driften av autoriserte og dermed endringsgodkjente og produksjonssatte IT-komponenter og systemer tilligger drift og internsupport. I 2025 fortsatte implementeringen av produktutviklingsområdene. Per september 2025 er antall produktutviklingsområder i matrisemodellen 13.

3.1.6 Risikostyring, internkontroll og compliance

Norsk Tipping har en dokumentert retningslinje for risikostyring som beskriver mål, prinsipper og overordnede krav til risikostyringsprosessen og prinsipper for gjennomføring. Hovedansvarlig for prosessen er direktør for økonomi og virksomhetsstyring. Rollen som fagansvarlig for risikostyring ivaretas av en nøkkelperson i avdeling for økonomi og virksomhetsstyring. Fagansvarlig for selskapets risikostyringsprosess skal blant annet samle inn og sette sammen selskapets risikobilde, som deretter inngår i selskapets virksomhetsplan og virksomhetsrapportering. Avdelingsdirektørene i toppledergruppen eier identifiserte risikoer innen sine avdelinger. I dag er stillingen som fagansvarlig en delstilling på 20-30 %. Fagansvarlig har følgelig begrenset kapasitet til å bistå i det operasjonelle risikoarbeidet, deriblant knyttet til gjennomføring av risikovurderinger ute i organisasjonen, overvåking og verifisering av mitigerende tiltak. I internrevisjonens årsrapport fra 2024 står det:

«Norsk Tipping har det siste året utpekt en risikostyringsansvarlig. Dette anses som positivt. Risikostyringsansvarlig har imidlertid en omfattende jobb i tillegg til denne rollen. Det er viktig at det sikres tilstrekkelig kapasitet til dette arbeidet. Risikostyringsansvarlig har i 2024 hatt fokus på å koble overordnede mål tettere til risiko i hver avdeling, samt etablere et årshjul for risikostyring som er integrert med andre relevante prosesser som budsjettprosessen og årlige business reviews. Det blir løpende rapportert på risikokart til toppledelsen og styret. Det er god praksis at risikostyring integreres i virksomhetsstyringen og i sentrale beslutningsprosesser. Dette bør det fokuseres på fremover».

Avdeling økonomi og virksomhetsstyring utarbeider månedlige virksomhetsrapporter som oppsummerer de viktigste selskapsrisikoene og det avholdes tertialvise forretningsgjennomganger. Risikorapportene til toppledergruppen og styret har siden 2023 inkludert ulike risikoer knyttet til IT-utvikling, testing og -drift. Følgende er eksempler på dette:

- (R1) Risiko for at feil og sårbarheter i spillsystemer og egenutviklede tjenester kan medføre nedetid, tap av data og omdømme
- (R2) Risiko for at Teknologiadelingen ikke har tilstrekkelig kapasitet for å forvalte systemer og løsninger. Mangler i bemanning og høy arbeidsbelastning i enkelte team gjør at vi ikke har tilstrekkelig kapasitet

Frem til oktober 2024 var risikonivået på R1 evaluert til "gult nivå". Den 15. oktober 2024 ble nivået øket fra gult til oransje. Ledelsen vurderte da omdømmekonsekvensen som økende (men sannsynligheten ble ikke endret). I Business Review i toppledergruppen den 11. februar 2025 vedtok ledelsen en kursendring der kvalitet og internkontroll skulle få høyest prioritet. Det ble innført en rekke tiltak for å styrke forretningskritiske prosesser, herunder øket budsjett til internrevisor. Ledelsen innførte i tillegg en frysperiode for utviklingsaktiviteter. I kommunikasjon til alle ansatte 5. mai 2025 fremgikk følgende:

«Vi fryser utvikling/nye tiltak i en tidsbegrenset periode. Mest mulig oppmerksomhet skal rettes mot å avdekke feil og teste løsninger.»

Den 12. mai 2025 ble nivået på R1 hevet til rødt etter en rekke kritiske hendelser. Den 12. august 2025 ble nivået på R1 senket til oransje. Risikonivået på R2 lå på oransje i januar 2025 og hadde ikke blitt endret per september 2025.

Norsk Tipping etablerte i 2023 rollen complianceansvarlig. Rollen ivaretas i dag av en nøkkelperson i avdeling for økonomi og virksomhetsstyring og innebærer ansvar for å holde seg oppdatert på eksterne regler og retningslinjer, bistå med opplæring, risikovurderinger og compliancekontroller.

3.2 Gjennomgang av kritiske hendelser

Etter innføringen av ny pengespillov i 2023 ble det fra Lotteritilsynet lagt større vekt på formell og tidsriktig rapportering fra Norsk Tipping ved kritiske hendelser. Dette ledet til etableringen av en mal for sikkerhetsrapporter, der Norsk Tipping gjennom besvarelse av over 20 spørsmål gir tilsynet en helhetlig gjennomgang av oppståtte kritiske hendelser, inkludert en juridisk vurdering sett opp mot sentrale paragrafer i pengespilloven.

I de påfølgende delkapitler omtales utvalgte kritiske hendelser som har avstedkommet en slik sikkerhetsrapport til Lotteritilsynet. Vi vektlegger i vår omtale å synliggjøre feilkilde, årsakssammenheng og hendelsesforløp av betydning for KPMGs undersøkelser. Alle hendelsene har vært gjenstand for rapportering til Lotteritilsynet, og har per 1. oktober 2025 resultert i 5 bøter på totalt 94,5 millioner kroner, samt ytterligere én varslet bot på 25 millioner kroner – totalt 119,5 millioner kroner.

3.2.1 Feil vannersannsynlighet for syndikatspill – Eurojackpot nasjonal tilleggspremie og Supertrekning Lotto (46 millioner kroner i bot)

Feilen som ledet frem til avviket oppstod i 2016 i forbindelse med prosjektet Andelsspill, der spillformen Andelslag ble utviklet. Andelslag er et syndikatspill der spillerne har mulighet til å spille sammen med andre spillere. Funksjonen til den aktuelle koden var å ta antall rekker et syndikatspill har spilt og omregne det til lodd. Disse loddene skulle så inngå i trekningssgrunnlaget for den nasjonale "lodd-i-hatten"-ekstrapremien på én million kroner.

Omregningen skulle hatt et én-til-én-forhold mellom rekker og lodd, men ble i stedet multiplisert med antall deltakere i det enkelte syndikat. På tidspunktet feilen ble oppdaget var det maksimale antall spillere, og dermed den maksimale multiplikatoren, på 40. I ytterste konsekvens medførte dette derfor at 100 rekker i et syndikat med 40 spillere urettmessig ville gi en vesentlig økt vannersannsynlighet, med 4 000 lodd i stedet for 100.

Den nasjonale ekstrapremien er et særnorsk spill og ble derfor bestilt som en skreddersøm-løsning fra leverandøren [REDACTED] av spillmotoren [REDACTED]. Norsk Tippings egne undersøkelser tyder på at funksjonaliteten opprinnelig ble korrekt beskrevet fra Norsk Tippings side, i tråd med gjeldende prosjektmetodikk, og at årsaken til feilen skyldes en utilsiktet feil i programmeringen fra leverandørens side.

Prosjektet Andelsspill identifiserte i sin tid en rekke prosjektrelaterte risikoer, inkludert "Risiko for mangelfull kvalitet i de tekniske leveransene ..." og "Risiko for mangelfull detaljert beskrivelse av og enighet om innholdet i de tekniske leveransene". Begge risikoene ble klassifisert som grønne og akseptert uten videre tiltak. I løpet av prosjektet og implementeringen ble feilen ikke avdekket gjennom testing, verken fra leverandørens eller Norsk Tippings side. Det var derfor ingen kjente indikasjoner på at koden hadde feil da den ble satt i produksjon. Senere ble den samme, antatt korrekte, koden gjenbrukt for både Andelsbank (2020) og Spillelag (2023) uten at koden ble gjenstand for funksjonstesting. Dermed oppstod den samme omregningsfeilen også i disse spillene.

Norsk Tipping benytter et dedikert kontrollsystem (ICS) for å overvåke spill-integritet. [REDACTED]

I januar 2025 ble Norsk Tipping oppmerksomme på en Facebook-gruppe med flere andelslag som hadde vunnet den nasjonale ekstrapremien fire ganger på to måneder. I samme periode ble Norsk Tipping kontaktet av VG om en kommende sak om den aktuelle gruppens gevinster. Norsk Tipping opprettet en formell hendelsessak 29. januar, og leverandøren bekreftet avviket samme dag. VGs artikkel ble publisert 31. januar. Fra 31. januar til 10. februar ble trekningen gjennomført med manuelle prosedyrer for å sikre at trekningen var korrekt. I denne perioden jobbet Norsk Tipping tett med leverandøren for å avdekke feilen, blant annet med en full gjennomgang av dokumentasjon og kildekode. 10. februar ble feilen utbedret og verifisert gjennom testing.

I forbindelse med de iverksatte undersøkelser som beskrevet over ble det 14. februar oppdaget en liknende feil for Supertrekning Lotto. I stedet for et én-til-én-forhold mellom rekker og lodd ble det her avdekket en statisk multiplikator på 2,25 for syndikatspillet Andelsbank. Feilen oppstod i 2015 i forbindelse med Lotto 2.0-prosjektet. Funksjonaliteten der feilen lå var ikke en del av prosjektet, men beskrives av Norsk Tipping som en «uforutsett hendelse / konsekvens av øvrig endring». Risikovurderingen fra prosjektet inneholder ingen risikobeskrivelser som adresserer kvalitet eller tekniske feil i leveranser eller for tilgrensende systemer.

Etter varsling til Operativ beredskapsledelse ble det besluttet at denne feilen skulle følges opp av linjeorganisasjonen. Feilen ble korrigert 3. april, før neste kvartalsvise Lotto Supertrekning 19. april. Lotteritilsynet konkluderte med at avvikene utgjorde et brudd på pengespilloven og pengespillforskriften og ila Norsk Tipping et overtredelsesgebyr på 46 millioner kroner. I tillegg vurderer Norsk Tipping at kundeveilkår og spilleregler for Eurojackpot og Lotto Supertrekning er brutt.

3.2.2 Manglende deltakelse i syndikatspill – Supertrekning (varslet 25 millioner kroner i bot)

Avviket ble oppdaget 12. juni 2025 i forbindelse med kvalitetsarbeid og gjennomgang av tidligere trekninger, etter det andre omregningsavviket for syndikatspill (beskrevet i rapportens kapittel 3.2.1). Avviket ble bekreftet av leverandør samme dag, og Lotteritilsynet ble varslet 20. juni.

Årsaken til avviket skyldes at perioden for hvor lenge syndikatdata lagres i spillmotoren [REDACTED] tidvis har vært kortere enn perioden mellom supertrekninger. Når slettejobbene har sammenfalt i tid med en supertrekning, kunne de eldste syndikatdataene dermed bli slettet før neste Lotto Supertrekning ble gjennomført. Dermed ble spilte rekker fra enkelte syndikatspill ikke medtatt i generering av trekningsgrunnlaget for Supertrekningen.

Den første instansen av dette avviket oppstod 26. mars 2016. Det er identifisert syv potensielt berørte trekninger mellom 2016 og 2020. Mellom 2022 og 2025 er det bekreftet tre berørte trekninger, med totalt 1 749 900 slettede rekker, og 49 515 berørte spillere.

Det har ikke latt seg gjøre for Norsk Tipping å fastslå nøyaktig antall instanser, omfang og konsekvens av feilen. Dette skyldes at avvikene har inntruffet over lang tid og at logger og kundedata rutinemessig slettes etter en viss tid. Det har ikke vært overvåkingsmekanismer på plass i kontrollsystemet ICS eller i andre systemer som kunne varslet om avviket.

Siden 2016 har parameterne som definerer perioden før sletting av syndikatdata blitt endret flere ganger for de tre syndikatspillene Andelsbank, Andelslag og Spillelag. Potensialet for avvik har likevel vært til stede gjennom hele perioden, siden sammenfallende perioder mellom sletting og trekninger ville oppstå.

Norsk Tipping beskriver selv at årsaken skyldes en for dårlig konsekvensanalyse. Konkret betyr dette at organisasjonen ikke har hatt tilstrekkelig bevissthet eller kunnskap om hvilke spill og funksjoner som hadde avhengigheter til disse syndikatdataene, og hvilken lagringsperiode som dermed var påkrevd.

Siden Lotto Supertrekning i juni 2025 har parameterverdiene blitt gjennomgått for å sikre at trekningsgrunnlaget er korrekt. Norsk Tipping arbeider også med å etablere overvåking og varsling om manglende deltakelse i supertrekninger i ICS.

Lotteritilsynet konkluderte med at det foreligger feil som innebærer et vesentlig brudd på pengespilloven og pengespillforskriften, og har varslet et overtredelsesgebyr på 25 millioner kroner. I tillegg vurderte Norsk Tipping selv at kundevilkår og spilleregler for Lotto Supertrekning er brutt.

3.2.3 Feil i spillpause – Alle sportsspill

Avviket oppsto i forbindelse med tilgjengeliggjøring av Tipping og Oddsbomben for spillelag 27. oktober 2023. I forbindelse med intern testing 5. desember 2023 ble det oppdaget at det manglet en infomelding til kunde når en spillelagskunde valgte spillpause fra «Alle sportsspill». 6. desember ble feilen rettet.

På det tidspunktet feilen ble rettet hadde imidlertid ikke det reelle omfanget av feilen blitt avdekket, nemlig at kunder med spillpause på sport ikke ble forhindret fra å spille via spillelag. Dette medførte at det reelle omfanget av endringen heller ikke var forstått. Dermed ble saken kun ansett som en mindre feilretting som ikke ble risikovurdert eller formelt endringsregistrert, og kun løst som en "bug" i Jira.

Avviket ble innrapportert 25. april 2025 da en kunde meldte til Norsk Tipping at han hadde fått spille sportsspill via spillelagstjenesten høsten 2023, selv om han på det tidspunktet hadde spillpause. Feilen ble bekreftet internt 30. april 2025 og Lotteritilsynet ble varslet samme dag.

Norsk Tipping har identifisert to berørte kunder i avviksperioden fra 27. oktober til 6. desember 2023. Begge disse kundene hadde aktivert spillpause i perioden, men fikk likevel spille gjennom spillelagstjenesten. Det identifiserte omfanget gjelder til sammen 14 spill for totalt ca. 2 500 kroner. Norsk Tipping konkluderer selv med at avviket er et brudd på pengespillforskriften.

I den tidsperioden avviket var aktivt hadde Norsk Tipping ikke overvåkingssystemer på plass som ville detektert og varslet om avviket. Dette ble imidlertid implementert i juli 2024, før det historiske avviket fra 2023 ble avdekket.

Norsk Tipping har i ettertid foretatt en analyse i sitt datavarehus for å avdekke andre potensielle feil knyttet til spillpause og spillelag, men dette har ikke blitt funnet. Norsk Tipping oppgir at det også søkes videre etter flere mulige tilfeller av feilen enn de to kjente tilfellene.

3.2.4 Feil beløp utbetalt etter spill – KongKasino (2,5 millioner kroner i bot)

Fredag 8. mars 2024 ble Norsk Tipping kontaktet av en kunde som opplyste om at en feilaktig utbetaling på 25 millioner hadde blitt overført, og at dette sannsynligvis hadde skjedd i forbindelse med spill på KongKasino.

Hendelsen ble eskalert til Operativ beredskapsledelse samme dag. Spillet ble umiddelbart tatt ut av produksjon og intern varsling og eskalering ble iverksatt. Lotteritilsynet ble varslet dagen etter. Leverandøren av spillet ble kontaktet og hendelsen ble eskalert til ledelsen der. Kunden ble kontaktet og det ble gjort avtale om tilbakeføring av den feilaktige utbetalingen. Norsk Tipping gjennomgikk også egne historiske data og logger, men har ikke kunnet identifisere tidligere instanser av den aktuelle feilen.

Denne hendelsen ble ikke gjenstand for en full sikkerhetsrapport slik rutinen nå er. Norsk Tipping fulgte opp varselet til Lotteritilsynet med en foreløpig rapport. Der ble det blant annet redegjort for at leverandøren 11. mars (tre dager senere) ikke hadde fremlagt en fullstendig analyse av årsakene til hendelsen, men at spillet ikke hadde avsluttet som det skulle da spilleren hadde spilt spillet 1. mars. Tilstanden til det aktuelle spillet sto derfor markert som "not resolved". Etter en uke i denne tilstanden ble tilstanden overstyrt til "resolved" av leverandørens spillmotor, og spill-transaksjonen ble markert som en premiefil og sendt til utbetaling.

Norsk Tipping skriver om leverandørens redegjørelse at "*... samme type feil, med samme størrelse på premiefil, men i andre spill, også rammet tre andre spilloperatører som de har avtaleforhold med. Det er derfor grunn til å tro at det ikke var selve spillet som det var feil ved, men spillmotoren til leverandøren som håndterte avviket på feil måte*" [REDACTED]

I etterkant av hendelsen implementerte Norsk Tipping automatisk varsling og manuell kontroll av alle premier på eller over kr 100 000 på spill i denne kategorien. I tillegg ble det implementert en kontroll i Norsk Tippings premieutbetalingstjeneste for å avvise premier over terskelverdi.

I ettertid identifiserte leverandøren den konkrete feilen bak avviket. [REDACTED]

[REDACTED] KPMG forstår dette som et tiltak som kan detektere eventuelle fremtidige liknende feilsituasjoner, men ikke som en reell feilfix av årsaken til at avviket oppstod.

Lotteritilsynet konkluderte med at Norsk Tipping hadde brutt pengespilloven og pengespillforskriften og ila et overtredelsesgebyr på 4,5 millioner kroner. Norsk Tipping anket vedtaket til Lotterinemda, som avviste anken og opprettholdt vedtaket om å ilagge et overtredelsesgebyr. Imidlertid vurderte Lotterinemda at utbetalingen ikke utgjorde en premieutbetaling og at Norsk Tipping dermed ikke hadde brutt pengespillovens §7 tredje ledd. Dette medførte at gebyrets størrelse ble redusert til 2,5 millioner kroner.

3.2.5 Feil i omregning fra EUR til NOK – Eurojackpot (egen delrapport, 10 millioner kroner i bot)

I Eurojackpot-trekningen 27. juni 2025 innførte Norsk Tipping ny kommunikasjonsløsning og ny kjøreplan for Eurojackpot. Endringen var initiert av Eurojackpot-alliansen og involverte alle 34 medlemsland i alliansen, begge kontrollsentre, og trekningssenteret.

Den nye løsningen representerte et stort endringsarbeid som hadde pågått over flere år, inkludert en rekke tester. I januar 2025 ble det gjennomført en sertifiseringstest av den nye kommunikasjons-

løsningen. De etterfølgende månedene ble det utført flere tilleggs-tester, både mot alliansen og internt i Norsk Tipping. 27. mars 2025 ble en kodeendring lagt til i kodebasen. Koden inkluderte en uoppdaget feilaktig omregning fra eurocent til norske kroner, der summen ble multiplisert med hundre i stedet for dividert med hundre.

Det var høy beredskap med mange nøkkelpersoner til stede da første trekning med ny kommunikasjonsløsning og ny kjøreplan foregikk 27. juni 2025. Grunnet kodefeilen ble premietallene som Norsk Tipping publiserte ti tusen ganger høyere enn de faktiske premiene. De gale premiebeløpene ble oppdaget like før publisering kl. 21.00, men likevel etter at publiseringsjobben ble startet. Denne jobben tok ca. fem minutter og kunne ikke avbrytes. Publisering var dermed uunngåelig selv om man på det tidspunktet visste at premiebeløpene var gale. Publiseringen inkluderte automatisk SMS- og pushvarsling til ca. 33 000 kunder, og resulterte også i omfattende mediedekning.

Innen et tidsvindu på et par minutter rakk driftssenteret å lokalisere og stoppe premiefilen fra å bli sendt til utbetaling. Kodefeilen ble også raskt identifisert som utløsende årsak. Det ble iverksatt varsling av egen ledelse og styre, og operativ beredskapsledelse ble umiddelbart etablert. Lotteritilsynet og Kultur- og likestillingsdepartementet ble raskt varslet. Premietallene ble avpublisert fra Norsk Tippings nettsider kl. 21.37, kodefeilen utbedret, og leverandøren involvert. Kl. 02.10 ble korrekt premiestige kjørt, og kl. 04.06 ble premiefilen sendt til Buypass og rutinemessig utført påfølgende bankdag. Norsk Tipping beklaget raskt via egne nettsider, og direkte til berørte kunder via SMS de påfølgende dagene.

Norsk Tipping stiller i sikkerhetsrapporten til Lotteritilsynet spørsmål ved om avviket kan være et brudd på pengespillovens § 8 om allmennhetens tillit. Lotteritilsynet bekrefter dette i sitt tilsvarende svar og varsler om ilegging av et overtredelsesgebyr på 10 millioner kroner.

3.2.6 Feil i utestengelsesfunksjonalitet – iOS native app (36 millioner kroner i bot)

20. mai 2024 varslet en kunde om at vedkommende ikke fikk stengt seg selv ute fra spill i iOS-appen. Det er en påkrevd funksjon i det bakenforliggende systemet som forestår selve utestengelsen at kunden skal re-autentisere seg (logge inn på nytt) for å verifisere utestengelsen. Denne funksjonen fungerte ikke i iOS-appen, og kundens forsøk på å utestenge seg selv via appen ble derfor ikke aktivert av det bakenforliggende systemet.

Feilen antas å ha oppstått 16. januar 2024 da versjon 9.5.0 av appen for iOS ble rullet ut. Årsaken til at feilen ble introdusert virker å være at utviklingsteamene involvert i leveransen ikke kjente til at det bakenforliggende systemet benytter re-autentisering fra appen for å verifisere utestengelse. Sikkerhetsrapporten peker på at funksjonaliteten og avhengighetene i løsningen ikke var «... godt nok kommunisert og forstått ...» av de tre involverte teamene.

I forbindelse med utviklingen av den nye versjonen av iOS-appen ble det gjennomført en risikovurdering, der risikonivå ble kategorisert som «medium». Det er ikke kjent hvilke konkrete funksjoner som ble risikovurdert, og det virker ikke å ha eksistert et kjent sett med risikokriterier som skulle legges til grunn for vurderingen.

Grunnet manglende logging var det ikke mulig å identifisere hvor mange kunder som ble berørt av feilen; med andre ord hvor mange kunder som forsøkte å aktivere utestengelse i perioden dette ikke fungerte. Det er derfor heller ikke mulig å identifisere om noen som ikke skulle kunne spille, likevel har gjort det. De siste fire årene har det månedlige gjennomsnittet av utestengelser ligget på ca. 150.

Feilen ble rettet og rullet ut i ny versjon av appen 22. mai 2024. Det ble også innført en ny testrutine for å sikre at funksjonaliteten blir testet i alle nye versjoner, samt etablert forsterket overvåking for bedre oversikt over detaljer om utestengelser.

Norsk Tipping vurderte i sikkerhetsrapporten hendelsen «... som en uønsket hendelse, og ikke et direkte avvik/brudd på eksterne føringer...». Lotteritilsynet konkluderte imidlertid med at hendelsen representerte en overtredelse av pengespilloven § 7 tredje ledd og ila Norsk Tipping en bot på 36 millioner kroner.

3.2.7 Forsinkelse i utbetaling – Tipping

Avviket ble avdekket etter at en kunde kontaktet kundeservice 22. april 2025 vedrørende feil visning på Mine Sider. I forbindelse med Norsk Tippings undersøkelser ble det oppdaget at to forhåndsbetalte filer som inneholdt faste rekker for spillet Tipping ikke var korrekt overført fra en spilleomgang til den neste i sportspillmotoren [REDACTED]. Lotteritilsynet ble varslet om avviket 9. mai.

Norsk Tipping har identifisert avviket i to spilleomganger, henholdsvis 21. og 27. april. Norsk Tippings kartlegging av omfanget viser at ca. 1 600 kunder fikk forsinket visning av Mine Spill og at 15 kunder fikk totalt 20 forsinkede premier. Dette medførte i tillegg at premiestørrelsen for 10 rette ble justert med 5 kroner. Etterbetalte premiepenger som følge av dette utgjorde ca. 13 500 kroner.

Årsaken til avviket var en teknisk feil i sportspillmotoren [REDACTED] fra leverandøren [REDACTED], der en kupong med et feilaktig ID-nummer ble opprettet 20. januar 2025. ID-numrene på gjentakende kuponger skal være sekvensielle, men i dette tilfellet var verdien på kupongen for 21. april altfor høy.

I tiden etter hendelsen er det ikke fastslått hvordan en kupong med flerukers-spill kunne få endret det sekvensielle nummeret av spillmotoren, slik at den tekniske feilen oppsto. Dette granskes fremdeles hos leverandøren.

Sportspillmotoren [REDACTED] ble tatt i bruk tilbake i 2012, og løsningen ble både risikovurdert og testet basert på datidens krav. Det skal ikke ha vært gjort endringer i løsningen i ettertid. Siden 2012 har det imidlertid kommet en rekke nye og forsterkede krav til Norsk Tipping gjennom nye versjoner av WLA SCS og ISO27001.

Norsk Tipping har ikke hatt overvåkingsmekanismer på plass som kunne detektert og varslet om avviket. Dette er nå implementert. Norsk Tipping har også identifisert tiltak for å styrke krav til, og oppfølging av, leverandøren, i tråd med nyeste versjoner av WLA SCS og ISO27001.

Norsk Tipping vurderer at dette avviket ikke var et brudd på pengespilloven eller pengespillforskriften, men et brudd på spillreglene for Tipping.

3.2.8 Bortfall av oversikt over eget spillemønster - Spillregnskap

Avviket oppstod 30. mars 2025 da kunders spillregnskap sluttet å oppdatere seg med utførte kjøps- og premietransaksjoner. Denne informasjonen var dermed utilgjengelig i tjenesten Spillregnskap for alle Norsk Tippings kunder i tidsperioden avviket var åpent.

Driftssenteret mottok samme dag en henvendelse fra en kunde som ikke så oppdateringer i sitt spillregnskap. Det ble opprettet en incident, og feilsøking ble umiddelbart iverksatt. Feilsøkingen ble ikke gjenstand for eskalering til ledelsen. Årsaken til avviket ble identifisert og rettet i løpet av kort tid. Avviket ble lukket om morgenen dagen etter, 31. mars 2025.

Årsaken til avviket var en gjennomført endring i underliggende infrastruktur, nærmere bestemt en følgefeil av et sertifikatbytte. [REDACTED]

Norsk Tipping oppdaget ikke selv denne feilsituasjonen før nevnte kunde varslet. [REDACTED]

[REDACTED] Ved retrospektiv gjennomgang av loggene fant man loggdata som viser at data sluttet å overføres, men det var ikke definert noen alarmering for å varsle når dette skjer.

Norsk Tipping vurderer at dette avviket ikke var et brudd på pengespilloven eller pengespillforskriften.

3.3 Andre relevante data knyttet til kvalitet i utvikling, testing og drift

I oppdragsbeskrivelsen til KPMG skriver styret i Norsk Tipping at «Alle kritiske hendelser som kan ha en potensiell betydning, skal vurderes samlet i analysen for å identifisere mulig systemsvikt eller gjentakende bakenforliggende årsaker». Av hensyn til den praktiske gjennomføringen av oppdraget og tiden som står til rådighet har det vært nødvendig å konkretisere og avgrense dette undersøkelsesområdet.

KPMG har fått beskrevet at Statskontrollen relativt ofte flagget begåtte feil. Flertallet av disse var falske positive eller feil ved Statskontrollens egne beregninger, men det oppgis at det i rundt 10 % av tilfellene ble avdekket faktiske feil som deretter kunne rettes før de fikk betydning. Siden Statskontrollens avvikling har Norsk Tipping innrettet kvalitetsarbeidet på ulike måter. Det har vært sentralt for KPMG å belyse dette arbeidet som et ledd i kartleggingen av rotårsaker. I tillegg til de nyere, kritiske hendelser som er beskrevet i kapittel 3.2 har KPMG derfor etterspurt og gjennomgått tilgjengelige nøkkeltall og informasjon fra Norsk Tipping om følgende:

- Rød avviksrapportering i perioden 2017-2025
- Rutiner og statistikk for sentrale driftsprosesser
- Frysinstruksen fra mai 2025
- Målinger, trender, statistikk mm. vedrørende kodekvalitet og testresultater

3.3.1 Rød avviksrapportering i perioden 2017-2025

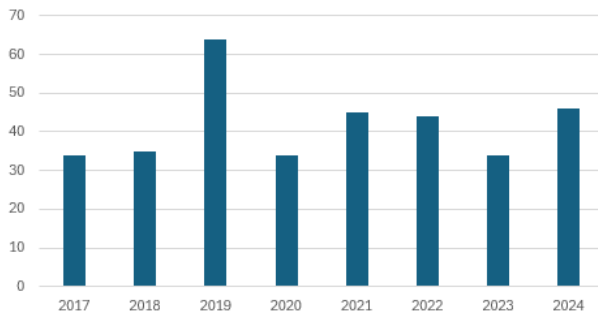
Rød avviksrapportering har blitt brukt av Norsk Tipping i en årrekke for å sikre registrering og oppfølging av de mest kritiske driftsavvikene innenfor rammene av en trafikklysmoell. Rapportering skjer nå tertialvis til ledelsen fra «compliance ansvarlig», gjennom et konsolidert dashboard som oppdateres månedlig.

KPMG har mottatt og gjennomgått rapporteringen for perioden 2017-2025. Rapportene har hatt et noe varierende format gjennom perioden, men innholdet består i hovedsak av avviksbeskrivelse og -kategori, konsekvensbeskrivelser, umiddelbare og ytterligere tiltak, og oppfølging.

Volummessig er distribusjonen av rød avviksrapportering år for år frem til 2024 som følger:

- 2017: 34 røde avvik
- 2018: 35 røde avvik
- 2019: 64 røde avvik

- 2020: 34 røde avvik
- 2021: 45 røde avvik
- 2022: 44 røde avvik
- 2023: 34 røde avvik
- 2024: 46 røde avvik



Fra 2025 ble rapporteringen endret, og et oransje nivå ble innført mellom rødt og gult nivå. Rasjonalet for dette er oppgitt å være at variasjonen i kritikalitet blant de røde avviksrapportene var stor, og at man med innføring av et oransje nivå lettere kunne skille ut de reelt mest kritiske avvikene. Dette innebar at definisjonen av røde avvik ble avgrenset til «Brudd på lov og forskrift eller annen svært alvorlig feil», mens oransje nivå tar utgangspunkt i «Alvorlige avvik i forretningskritiske prosesser ...».

Per utgangen av august 2025 er antall røde og oransje avvik hhv. 10 og 25, totalt 35. Volumet for hele 2025 ser dermed ut til å kunne havne på omtrent samme nivå som tidligere år i perioden 2017-2024, der det årlige gjennomsnittet er 42.

Selv om variasjonen i antall røde avvik per år i perioden spenner mellom 34 og 64 er det vanskelig å vurdere hvilken betydning volumet i stort reelt sett har hatt for den generelle driftssituasjonen og kritikaliteten i avdekkede feil og avvik. En av hovedårsakene til dette er nettopp at det har vært en til dels svært stor variasjon i kritikaliteten og konsekvensen av de dokumenterte avvikene. Det er likevel mulig å gjøre noen betraktninger om avvik og avvikshåndtering basert på materialet.

Feilkilde: Når vi ser på hvor avvik typisk oppstår ser det store flertall ut til å ha sitt opphav i applikasjons- og frontend-laget, altså selve systemene/spillene. Avvik i nettverk, infrastruktur og databaser forekommer også, men tilsynelatende langt sjeldnere. Avvikene representerer ulike typer av feilsituasjoner, men med enkelte repeterende mønstre:

- Ytelsesproblemer og tap av tilgjengelighet
- Gjentakende avvik over lengre perioder
- Feil i parametere og grenseverdier; eks. innsatsgrenser, tapsgrenser, premiegrenser, tidsgrenser
- Feilutbetalinger; manglende, for mye/lite, og feil i trekk av midler
- Feil hos leverandør, eller i grenseflaten mellom Norsk Tipping og leverandør

Deteksjon: Basert på opplysningene i avviksrapportene virker det ofte å være kunder som opplever eller mistenker feilsituasjoner og rapporterer inn dette, uten at Norsk Tipping i utgangspunktet selv har identifisert eller vært klar over at en feil har oppstått.

Tiltak: Jevnt over er det identifisert svært få tiltak utover det som er nødvendig for å gjenopprette systemdrift og «rydde opp». Svært mange røde avviksrapporter mangler fullstendig forslag til ytterligere forebyggende tiltak til tross for at dette temaet er viet vesentlig plass i rapportmalen. De få tiltak som er beskrevet er ofte vage og uforpliktende, eks. «oppfølging i SLA-møte».

Konsekvens: Når det gjelder konsekvensbeskrivelse av avvikene ble det frem til 2024 gjort detaljerte beregninger av antall berørte kunder og estimert tap av omsetning for Norsk Tipping. Andre konsekvenser vurderes og beskrives i svært liten grad.

3.3.2 Sentrale driftsprosesser – håndtering av endringer, hendelser og problemer

Norsk Tipping baserer sin IT-drift på ITIL-prosessene for håndtering av driftshendelser (Incident management), endringshåndtering (Change management/enablement) og problemhåndtering (Problem management), inkludert Blameless Post Mortems (BPM). Det har blitt innført et moderne system (ServiceNow) som felles verktøy og datakilde for disse prosessene. KPMG har foretatt en overordnet gjennomgang av disse prosessene og har vurdert nøkkeldata mottatt fra Norsk Tipping.

Endringsprosessen i Norsk Tipping består av tre endringstyper, henholdsvis standardendring, normalendring og hasteendring. Prosessene og godkjenningsrutiner er dokumentert i kvalitetssikringssystemet. Det benyttes et Change Advisory Board (CAB) sammensatt av sentrale interessenter på tvers av virksomheten. Blant CABs hovedoppgaver er forhåndsgodkjenning av kandidater til standardendringer, samt godkjenning av leveranser med stort omfang og/eller høy risiko.

I intervjuer med Norsk Tipping kommer det frem at svært få endringsforespørsler avvises, noe som primært begrunnes med god, tidlig dialog om planlagte endringer. Per september 2025 har Norsk Tipping 187 godkjente standardendringer. Dette er forhåndsgodkjente endringstyper som i stor grad registreres og prosesseres automatisk, eksempelvis når en utvikler promoterer egen kode til produksjon. Det er KPMGs vurdering, eksempelvis illustrert ved hendelsen 27. juni, at det iboende skadepotensialet fra feil i slike standardendringer ikke er tilstrekkelig ivarettatt gjennom dagens ordning og eksisterende kvalitetssikringstiltak.

Hendelsesprosessen i Norsk Tipping legger til grunn et standard prosessrammeverk med utgangspunkt i det sentrale driftsstøtte-verktøyet som benyttes. Det opereres med fem kritikalitetsnivåer for driftshendelser («incidents»), fra 1 (critical) til 5 (informational). En overordnet statistisk gjennomgang viser en driftssituasjon uten store positive eller negative variasjoner fra januar 2021 og frem til juni 2024. Sommeren 2024 ble det imidlertid automatisk generert en stor mengde hendelser. Disse ble vurdert å ikke ha merkbar konsekvens for kunder. Følsomheten for disse hendelsene ble derfor justert ned og volumet returnerte til et normalnivå.

Fra årsskiftet 2024/25 har det totale volumet av driftshendelser ligget tydelig lavere enn foregående år. Norsk Tipping oppgir at dette skyldes at det ble besluttet å innføre en strengere prioritering av hva som kvalifiserte til hvilke typer hendelser, samtidig som det også skal ha vært færre driftshendelser i senere tid. Det er vanskelig å fastslå den objektive betydning hver av disse to faktorene har hatt for den faktiske driftsstabiliteten i Norsk Tipping, uten å dypt inn i det komplette datamaterialet.

En interessant kategori av driftshendelser er de som inntreffer som en konsekvens av godkjente og utførte endringer i produksjonsmiljøet. Fra 2021 til 2025 er det totale registrerte antallet av slike hendelser 549. Det påpekes i intervjuer at det høyst sannsynlig er mørketall da slike årsakssammenhenger ikke alltid registreres. Med unntak av en periode i første halvår av 2021 har disse hendelsene hatt relativt jevn frekvens og volum. Her er det ikke tallets absolutte størrelse KPMG påpeker, men det faktum at et antall driftshendelser har forekommet, samtidig som det ikke skal være gjort noen systematisk og helhetlig analyse av slike hendelser med tanke på å identifisere potensielle feil og årsakssammenhenger for læring og forbedring.

Problemprosessen i Norsk Tipping har til hensikt å begrense skadevirkninger av hendelser og problemer som er forårsaket av feil i selskapets IT-løsninger, samt forhindre gjentakelse av hendelser og problemer. Problem-prosessen har viktige grensesnitt mot de to øvrige driftsprosessene og mottar eksempelvis problem-kandidater fra hendelsesprosessen der det er naturlig. Omfanget av problem-saker har gått vesentlig ned de senere år. Dette tilskrives ikke en endring i mengde hendelser, feil og problemer som sådan, men at praksis har endret seg de senere år, der færre saker har blitt sendt til problem-prosessen fra hendelses-prosessen. Dette kan være et virkemiddel for å sikre eierskap og prioritet på hendelsers rotårsak og feilretting i forbindelse med hendelseshåndtering, og er således ikke vurdert som en mulig mangel eller svakhet.

Blameless Post Mortems (BPM) benyttes i dag i Norsk Tipping som et supplement til problem-prosessen. Formålet er i stor grad overlappende med problem-prosessen og har blitt et prioritert virkemiddel i Norsk Tipping for å kartlegge hendelser og identifisere mulige tiltak. KPMG vurderer at dette har vært et vellykket grep som bidrar konstruktivt til å sette bredt søkelys på årsaksanalyse og forbedringsforslag, eksempelvis slik det ble gjort i forbindelse med Eurojackpot-hendelsen 27. juni 2025.

3.3.3 Frysinstruksen fra mai 2025

5. mai 2025 ble det publisert en artikkel signert administrerende direktør på Tippetavla, Norsk Tippings intranett, der fire punkter for veien videre ble kommunisert:

- *Utpeke en kvalitetssjef*
- *Vi skal teste og re-teste spill og tjenester opp mot lov og forskrift*
- *Vi fryser utvikling/nye tiltak i en tidsbegrenset periode*
- *Vi skal styrke testing og overvåking*

Under punkt tre oppgis det at formålet med frysingen er at mest mulig oppmerksomhet skal rettes mot å avdekke feil og teste løsningene. Unntak som kan vurderes er tiltak som skal sikre forretningskritiske systemer og tjenester, etterlevelse av lov og myndighetskrav og viktig kvalitets- og feilhåndtering.

Beslutningene om hva som blir gjenstand for frys har ligget i avdeling Kundemøte, og blitt løpende vurdert der. Oversikten KPMG har mottatt over planlagt utvikling i avdelingen viser at 14 aktiviteter (26 % av totalen) ble satt til «frys». Dette innebærer at 74 % av planlagt utvikling ble gjenstand for unntak fra frysingen. Norsk Tipping oppgir at en merkbar effekt av frysinstruksen er at man har dreid ressursbruk fra nyutvikling til kvalitetsarbeid.

I KPMGs intervjuer er det kommet frem ulike oppfatninger av hvorvidt tilstrekkelig tydelige og effektive operasjonelle «spilleregler» for frysingen har blitt definert og håndhevet av teknologiledelsen. Det er KPMGs syn at ledelsen ikke i tilstrekkelig grad har fulgt opp status og fremdrift i å avdekke feil og teste løsninger helhetlig og systematisk, i tillegg til å verifisere den kvalitative effekten av gjennomførte tiltak, som følge av frysingen.

3.3.4 Målinger, trender, statistikk mm. vedrørende kodekvalitet og testresultater

KPMG har etterspurt dokumentasjon som kan gi innsikt i tilstanden på områdene kodekvalitet og testresultater. Dette for å forstå hvordan Norsk Tipping jobber helhetlig og systematisk med kvalitet og feilhåndtering innen utvikling og test og forankrer og prioriterer dette på ledelsesnivå, samt for å vurdere innholdet i datagrunnlaget med tanke på utvikling, trender og potensielle indikatorer over tid. Det har også blitt sagt at kodekvaliteten har blitt klart forbedret i senere år. KPMG ønsket derfor innsikt i datagrunnlaget som dette baseres på.

Norsk Tipping beskriver at det er varierende hvordan tester blir dokumentert og at de ikke kan legge frem oversikter over dette. Når det gjelder kodekvalitet oppgis det at det ikke finnes historiske data som kan belyse det som etterspørres. Dette gjelder for både interne leveranser og fra leverandører.

3.4 Oppsummert om observasjoner, og analyse av direkte og medvirkende årsaker til kritiske hendelser

I det følgende vil identifiserte direkte og medvirkende årsaker til kritiske hendelser beskrevet i dette kapittelet kort oppsummeres, inkludert utvalgte funn og observasjoner fra kapitlene 3.2 og 3.3. Disse vil danne grunnlaget for den videre rotårsaksanalysen i kapittel 4 og våre anbefalinger i kapittel 5 av denne rapporten.

Direkte årsaker utløser feil eller hendelser, og vil i de fleste tilfeller være enklere å identifisere enn medvirkende årsaker og rotårsaker. For Norsk Tipping har de direkte årsakene som regel en konkret teknisk forklaring. Medvirkende årsaker vil i mange tilfeller være tettere knyttet til rotårsaker, og det kan være utfordrende å fastslå hvilke årsaksforhold som har muliggjort feil eller kritiske hendelser (medvirkende årsaker) og hvilke som er de dypere liggende rotårsakene. Kategorisering av de ulike årsakstypene er også samlet sett mindre viktig enn å identifisere og belyse det totale årsaksbildet. KPMG inkluderer betraktningene knyttet til direkte og medvirkende årsaker for å gi ytterligere kontekst til rotårsaksanalysen, og for å lette forståelsen av forholdet mellom de faktiske omstendigheter rundt de kritiske hendelsene og rotårsaksanalysens konklusjoner.

3.4.1 Direkte årsaker til kritiske hendelser og røde avvik

Følgende sammenfatter på overordnet nivå de ulike direkte årsakene til de kritiske hendelsene og røde avvikene som er omtalt tidligere i kapittelet.

- Feil relatert til kode utviklet av både Norsk Tipping og leverandører
- Feil relatert til konfigurasjon (parametere) i applikasjoner hos både Norsk Tipping og leverandører
- Feil relatert til interoperabilitet, integrasjon og grensesnitt mellom Norsk Tipping og leverandører
- Feil relatert til infrastruktur, nettverk, sertifikathåndtering og maskinvare
- Feil relatert til manglende oversikt over dataflyt og tekniske avhengigheter hos Norsk Tipping
- Feil relatert til design av kjøremiljø og dataflyt for spillmotor hos leverandør
- Feil relatert til mangler i håndtering og lagring av data

3.4.2 Medvirkende årsaker til kritiske hendelser og røde avvik

Følgende sammenfatter på overordnet nivå vesentlige medvirkende årsaker til kritiske hendelser og røde avvik over tid, som er omtalt tidligere i kapittelet.

- Mangelfull kvalitetssikring
- Mangelfull sidemannskontroll av kode hos både Norsk Tipping og leverandører
- Mangelfull testing hos Norsk Tipping
- Mangelfull testing hos leverandører, og mangelfull oppfølging av dette hos Norsk Tipping
- Mangelfulle testmiljøer hos Norsk Tipping
- Mangelfull operasjonell risikohåndtering
- Mangelfull kvalitet i rutiner og dokumentasjon
- Mangelfull opplæring i, og etterlevelse av rutiner
- Mangelfull teknisk ledelse

- Mangelfull ledelse og koordinering av store og komplekse endringer og prosjekter
- Mangelfull verifikasjon av beregninger, tallgrunnlag og dataintegritet i kode og systemer
- Mangelfull forståelse av kode – kodens formål, bruk, og skadepotensiale ved feil
- Mangelfull modernisering av teknisk arv for å sikre samsvar med dagens krav og risiko
- Mangelfull overvåking og alarmering for avdekking av operative anomalier, feil og avvik
- Mangelfull kontroll med og oversikt over hva data og funksjoner blir brukt til, og av hvilke systemer

3.4.3 Utvalgte funn og observasjoner

Følgende sammenfatter på overordnet nivå utvalgte funn og observasjoner vedrørende de kritiske hendelsene og røde avvikene som er omtalt tidligere i kapittelet.

- Mangler i kontraktsmessig og operasjonell samhandling med og oppfølging av leverandører
- Mangler ved tekniske spesifikasjoner for bestillinger fra leverandører
- Mangler i logging og overvåking gjør at omfang og konsekvens av feil ikke kan presist fastslås
- Mangler i risikostyring og operasjonell risikometodikk, -kriterier og -aksept
- Utdelegert og fragmentert ansvarsmodell
- Silobasert arbeid - "den ene vet ikke hva den andre har gjort"
- Ressursmangler i enkelte kritiske ledd/funksjoner
- Kunnskaps- og kompetanseutfordringer innen IT generelt og Norsk Tippings løsninger spesielt
- Mangler knyttet til kvalitetssikring og etterlevelse av rutiner
- Uklarheter og mangler i dokumenterte rutiner, og i samsvar mellom teori og praksis
- Utilsiktete konsekvenser av kommuniserte prioriteringer
- Kunder opplever feilsituasjoner og rapporterer det inn, før Norsk Tipping selv detekterer det
- Avvik og hendelser blir ikke detektert av egen overvåking
- Gjentakende avvik over lengre perioder
- Feil har eksistert i mange år uten å bli avdekket
- Feil har blitt replikert til andre spill uten å bli avdekket
- Når grundigere undersøkelser i avvikssituasjoner har blitt iverksatt har man oppdaget flere feil enn den/de som trigget undersøkelsen

4 Sammenstilt analyse av rotårsaker

KPMG har gjennom analysearbeidet identifisert en rekke forhold som etter vårt syn er å anse som rotårsaker til de kritiske hendelsene. Disse bygger på de identifiserte direkte og medvirkende årsakene beskrevet ovenfor. Mange av rotårsakene har nær sammenheng med hverandre, og bør derfor leses slik. Årsakene er gruppert for å lette fremstillingen av dem, uten at denne inndelingen bør tillegges stor vekt. Det er det totale årsaksbildet som danner grunnlaget for KPMGs anbefalinger, beskrevet i rapportens kapittel 5.

4.1 Mangler i teknologisk og teknisk kompetanse, kapasitet, og forståelse for teknisk risiko og kompleksitet

Gjennom KPMGs arbeid med dette oppdraget fremstår det klart at Norsk Tipping i dag er en avansert og fagtung teknologibedrift. Virksomheten utvikler, drifter og forvalter et komplekst og heterogent teknologisk økosystem med høye krav fra myndigheter og kunder til kvalitet, sikkerhet og tilgjengelighet, og tilsvarende lav toleranse for feil, sårbarheter og mangler.

Norsk Tippings systemlandskap har en iboende kompleksitet som er kompetanseintensiv og ressurskrevende å forvalte, både strategisk og operasjonelt. Dette skyldes en rekke faktorer, blant annet en stor varians i systemer og teknologier, komplekse verdikjeder, en ikke ubetydelig teknologisk arv der produkter har utviklet seg organisk gjennom tiår, en leveransemodell med sterke knytninger til leverandører, og mange interne avhengigheter mellom tekniske komponenter og data.

Det er KPMGs vurdering at Norsk Tipping i dag har mangler når det gjelder teknologisk og teknisk kompetanse og kapasitet, sett opp mot virksomhetens egenart og behov. Disse manglene materialiserer seg på de fleste nivåer i virksomheten, om enn på ulike måter. Manglene fører til sprikende oppfatninger av, og forståelse for, den gjeldende tekniske kompleksitet, og betydningen det har for virksomhetens oppdrag og operative evne. Dermed observeres også en ulik oppfattelse av og toleranse for den iboende tekniske risiko som omslutter virksomheten.

4.1.1 Mangler og svakheter innen utvikling, testing og feildeteksjon

Det er av kritisk viktighet for Norsk Tipping at spill, tjenester og IT-løsninger er robuste og fungerer etter hensikten, både sammen og hver for seg. For å minimere risikoen for feil og avvik er det derfor avgjørende med omfattende testing av nye løsninger eller komponenter og ny kode før de kan godkjennes for introduksjon i produksjonsmiljøet. I et såpass komplekst IT-økosystem som det Norsk Tipping eier og forvalter stilles det derfor høye krav til testsystemer og testrutiner, så vel som til kompetanse og ressurser for gjennomføring av de ulike testene.

Flere av feilene som har resultert i alvorlige avvik og hendelser burde vært avdekket og korrigert i forbindelse med kvalitetssikring og testing. KPMGs gjennomgang viser at det er en rekke medvirkende årsaker til at Norsk Tippings testsystemer og -rutiner ikke fungerer tilstrekkelig godt, og at uoppdagede feil dermed ender opp i produksjonsmiljøer.

KPMGs intervjuer viser at eierskapet til testsystemer har blitt stadig mer uklart og pulverisert gjennom senere års organisasjonsendringer. I dag beskrives en situasjon der ingen besitter et ende-til-ende-ansvar for testmiljøene. En ansatt som tidligere var ansvarlig ble ikke erstattet da han gikk av med pensjon, og en annen medarbeider som tidligere jobbet med testmiljøet har i dag fått andre oppgaver.

Overgangen fra tradisjonell prosjektorganisering og driftsmodell til agil arbeidsform pekes også på som en utfordrende faktor. I intervjuer beskrives en hverdag der mange produktutviklingsområder leverer sine respektive «små brikker» inn i en større helhet som man ikke har full oversikt over eller innsikt i. Dermed blir det utfordrende å koordinere arbeid mellom teamene, og spesielt ende-til-ende funksjonstesting av større endringer viser seg å være vanskelig å gjennomføre.

Norsk Tippings komplekse IT-økosystem, med en høy grad av varians, legacy-systemer, «sorte bokser» fra leverandører, tverrgående avhengigheter, og omfattende dataflyt og -prosessering på tvers av systemer er utfordrende å gjenskape i testsystemer. Det er derfor en omfattende oppgave å bygge, drifte og holde slike systemer løpende vedlike.

Fraværet av en prioritert og helhetlig forvaltning av testsystemene får over tid naturlig nok konsekvenser for systemenes kvalitet og funksjonsevne. En samtidig konsekvens som beskrives er at før personell kan gjennomføre nødvendig testing må de først bruke tid og ressurser på å sørge for at det aktuelle testmiljøet er konfigurert korrekt og fungerer etter hensikten. Det er produktutviklingsområdene selv som i dag har delegert ansvar for egne testsystemer.

Dette er både kompetanse- og ressurskrevende, og går gjerne på bekostning av den totale tiden som er til rådighet for å få testet tilstrekkelig grundig. Det beskrives situasjoner som skaper et betydelig tidspress på å utføre oppgaver man har blitt delegert innen testsystemoppsett, som man ikke nødvendigvis besitter tilstrekkelig kompetanse til å gjennomføre på en betryggende måte.

I KPMGs intervjuer og undersøkelser kommer det også frem at det hersker vesentlig usikkerhet rundt regler og rutiner for kvalitetssikring og testing. I KPMGs delrapport om Eurojackpot-hendelsen 27. juni 2025 beskrives det på følgende måte: «*Situasjonen ser dels ut til å skyldes uklareheter og mangler knyttet til hvilke kontrollrutiner som skal benyttes i hvilke situasjoner, av hvem, hvordan de skal utføres, og for hvilket formål*».

Avviket som omhandler manglende utestengelse i iOS-appen har en liknende årsakssammenheng. I sikkerhetsrapporten som ble utarbeidet i ettertid pekes det på svak kommunikasjon og manglende forståelse for funksjonalitet mellom de involverte teamene som rotårsak. Dette medførte at koden som ble produsert og testet isolert sett bestod funksjonstesten, men grunnet manglende innsikt i kodens fulle og hele formål resulterte det likevel i et produksjonsavvik.

I intervjuer beskrives det at testing i testmiljø generelt vil fange opp om noe vil virke eller ikke i produksjon, mens feil i forretningslogikk i kode og i avhengigheter hos andre systemer, noe som har vært årsaken til flere av hendelsene, ofte ikke vil oppdages. Det er KPMGs vurdering av utestengelseshendelsen at dersom de involverte teamene sammen hadde definert suksesskriterier for funksjonstesting basert på det fulle og hele formålet med koden, ville feilen etter alt å dømme blitt avdekket i testing.

Produktutviklingsområdene har i dag delegert ansvar for å etablere og forvalte egen testpraksis hver for seg, basert på en overordnet struktur-mal, i tillegg til det allerede beskrevne delegerte ansvar for egne testmiljøer. Det er dermed i stor grad opp til det enkelte team å definere hva som skal gjøres og hva som er «godt nok». Basert på KPMGs intervjuer og dokumentgjennomgang fremstår denne tilnærmingen som mangelfull og lite ressurseffektiv.

Det er dokumentert i kvalitetssikringssystemet at alle endringer skal verifiseres (sidemannskontroll) av en annen person enn den som skrev den før produksjonssetting. Av intervjuer fremgår det imidlertid at det ikke har vært en omforent forståelse av hva sidemannskontroll innebærer i praksis. Kravet om, og effekten av sidemannskontroll pulveriseres dermed raskt.

Det beskrives videre at mekanismer knyttet til kontroll og godkjenning av produksjonssettinger basert på prinsippet om funksjonsadskillelse (segregation of duties) har kommet under press og forringes. I forlengelsen av dette fremkommer det i intervjuer at når innovasjon, fart og ytelse har blitt prioritert, har generell kontroll og kvalitetssikring etter hvert blitt prioritert ned i en travel hverdag.

4.1.2 Svakheter i operativt risikoarbeid, og ulik oppfatning av risiko og risikotoleranse

Gjennom intervjuene KPMG har gjennomført med ansatte og ledere i Norsk Tipping har virksomhetens tilnærming til risiko vært et gjentakende tema. Den overordnede risikostyring, rapportering, metodikk og verktøybruk er allerede beskrevet i kapittel 3.1.5 og det vil i det følgende derfor fokuseres på opplevelser og synspunkter som har fremkommet i intervjuer og i KPMGs gjennomgang av kritiske hendelser.

Som beskrevet i kapittel 3 er ansvaret for risikostyring (andrelinje) i dag ivarettatt av leder for regnskap og administrasjon gjennom en delstilling på 20-30 %. Det operative ansvar og eierskap til risiko ligger hos den enkelte avdelingsdirektør (førstelinje). I intervjuer med KPMG kommer det frem at flere ansatte i operative team (førstelinje) opplever å ha fått delegert mye ansvar uten å ha tilgang på tilstrekkelig risikofaglig støtte fra en sentral premissgiver (andrelinje). Flere etterlyser en funksjon som utfordrer etablert risikoforståelse og -toleranse på tvers av virksomheten, samt proaktivt overvåker og verifiserer implementering og effekt av risikoreduserende tiltak.

Samtidig etterlater Norsk Tippings rapportering et annet inntrykk. I «Årsrapport Compliance» for 2024 som ble lagt frem for styrets revisjonsutvalg (RU) legges det vekt på resultatene av virksomhetens egevaluering av de ulike etterlevelsedområdene. Med ett unntak rapporteres samtlige områder som grønne («tilfredsstillende») gjennom hele 2024. Dette inkluderer risikostyring, som er scoret til 91 av 100 mulige poeng gjennom hele 2024.

I intervjuer tegnes det av flere ansatte på tvers av organisasjonen et bilde av risikostyringen i Norsk Tipping som noe som følges opp periodisk, men først og fremst på papiret. Det beskrives som generelt lavt prioritert og underbemannet, og det sies at risikoverktøy primært brukes som en formalitet og ikke som et reelt styringsverktøy som benyttes aktivt i hverdagen; «Man ser på det en gang i måneden og konkluderer på at det ikke er store endringer fra tidligere».

I gjennomgangen av kritiske hendelser fremkommer også svakheter i risikohåndtering i prosjekter og utviklingsprosesser som en årsak. Dette gjelder blant annet avvikene vedrørende feil vinnere sannsynlighet i syndikatspill (kapittel 3.2.1), og feil i utestengelsesfunksjonen i iOS-appen (kapittel 3.2.6).

Det gjøres en månedlig risikorapportering til ledelsen, men dette beskrives mer som en datadump enn en analyse. Opplevelsen blant flere er at risiko ikke diskuteres mye i ledelsen. En oppgitt årsak er den allerede nevnte holdning om at «det har jo gått bra så lenge». Samtidig etterlyses det også i intervjuer at systematisk evaluering av risiko og bredere, kritiske vurderinger burde være en mer integrert del av beslutningsgrunnlag og -prosesser på strategisk nivå.

Det påpekes også en manglende systematikk for å identifisere og fange opp operativ risiko løpende, og å sikre en god rapporteringsmekanisme på dette opp til ledelsen som en integrert del av risikostyringen. Det beskrives situasjoner der risikoer og bekymringer blir løftet oppover i ledelseshierarkiet, men at disse ikke har nådd det nødvendige beslutnings- og ansvarlighetsnivå.

Det beskrives at det har blitt løftet bekymringer om høy operasjonell risiko innen testområdet, men at den aktuelle lederen sa seg uenig og at saken da ble stoppet uten videre undersøkelse. På samme måte fortelles det om at det har blitt løftet bekymringer om risiko knyttet til feil og lav kvalitet i faktiske leveranser

fra leverandøren ■■■, men at Kundemøte mente at ■■■ leverte med høy kvalitet. Dermed stoppet saken der.

En årsak til at kritiske feil har kunnet oppstå virker å være at et divergerende syn på både faktisk risikonivå og hva som er akseptabel risiko for Norsk Tipping ser ut til å være rådende. I intervjuer oppgis det bekymring for at kritiske feil kan undervurderes eller overses på grunn av en lav historisk feilrate. Det har også vært fokusert på innovasjon og nye spill, mens oppfattelsen har vært at man har kontroll på de eldre lotterispillene. Større risikovurderinger og oppmerksomhet fra ledelsen knyttet til en økende teknologisk kompleksitet og samtidig voksende teknologisk arv i Norsk Tipping ser ikke ut til å ha vært fremtredende.

KPMG mener det er et tegn på svakheter og mangler i Norsk Tippings risikoarbeid at diametralt motsatte opplevelser av faktisk risiko kan eksistere uten at det finnes mekanismer for å kartlegge relevante og objektive fakta og analysere disse, og gjennom det etablere en felles og begrunnet risikoforståelse.

4.1.3 Mangler i teknisk kompetanse, kapasitet og ledelse

Mange ansatte i Norsk Tipping har lang fartstid i virksomheten, og det er lav turnover, slik nøkkeltallene i kapittel 3.1.3 viser. Mens dette kan sies å være et positivt kulturelt trekk og understøtte at de ansatte trives, kan det også skape rom for uheldige effekter. I intervjuer beskrives det hvordan personell gjennom årene har flyttet rundt i ulike roller, med skiftende oppgaveporteføljer og ansvarsområder. Dette kan over tid skape en verdifull, dypere innsikt i virksomheten for den enkelte. Samtidig pekes det på at ansatte ikke nødvendigvis har faglig spisskompetanse som matcher oppgavene man blir satt til. Resultatet blir at man får erfarne generalister i roller der man ideelt sett heller burde dyrket frem faglige spesialistmiljøer.

En annen konsekvens som beskrives er at det er vanskelig å legge fra seg gamle oppgaver når man går inn i nye roller, eksempelvis i forbindelse med organisasjonsendringer. Et typisk eksempel er at det oppstår en operativ situasjon som må løses, der man henvender seg til den man vet har kompetansen fremfor å begynne å lete etter hvem som formelt sett nå ivaretar en oppgave. Det pekes på flere uheldige effekter av dette, inkludert et stort sett med ressurskrevende formelle og uformelle oppgaver for enkeltpersoner, kombinert med begrenset tid til og prioritering av nødvendig opplæring og kompetanseheving for personell som får nye og flere oppgaver.

Situasjonen beskrives som utfordrende sett i sammenheng med at Norsk Tipping også har unnlatt å erstatte flere sentrale fagledelses- og spesialistroller og samtidig har delegert ut flere oppgaver til autonome team og enkeltpersoner. Fagledelse sies av mange å stå svakt i dagens organisasjon. Opplevelsen er at organisasjonen lenge har absorbert en økende kompleksitet uten tilsvarende ressursøkning, og at tap av nøkkelkompetanse innen eksempelvis drift og testing ikke har blitt erstattet. Resultatet er en sårbar bemanningssituasjon og kapasitetsmangel i virksomhetskritiske prosesser.

En annen årsak som blir fremhevet i intervjuer er at det er få personer i Norsk Tipping som har inngående, helhetlig og detaljert kunnskap om hvordan de mer komplekse spillene fungerer og er skrudd sammen. Slik kunnskap er vesentlig for å forstå betydningen en kode kan ha for andre deler av verdikjeden, eller for andre systemer med avhengigheter til funksjoner og data. Denne kunnskapsmangelen skaper en utfordring når kode skal testes og godkjennes. De nevnte utfordringer med å skape realistiske og funksjonelle tekniske testmiljøer bidrar ytterligere til å vanskeliggjøre denne situasjonen.

Gitt ovenstående er organisasjons- og metodeendringer, og flytting av oppgaver, svært krevende å gjennomføre og operasjonalisere fullt ut. Dette i motsetning til en antatt holdning på ledernivå om at man har kommet lenger i en vellykket gjennomføring av en organisasjonsendring, med den kapasitet og

kompetanse som behøves, enn det man faktisk har. I realiteten opererer imidlertid deler av virksomheten med skyggestrukturer og uformell oppgaveløsning som er nødvendig for å «få jobben gjort».

Det pekes av flere på et «mentalt gap» mellom strategisk ledelse og operativ oppgaveløsning. Et eksempel som ofte trekkes frem er mangelen på helhetlig og planmessig utarbeidelse og påfølgende operasjonalisering av nye roller, oppgavebeskrivelser og arbeidsformer ved organisasjonsendringer. Et annet eksempel er hvordan frysinstruksen i mai 2025 ble kommunisert og iverksatt, der det fra ledelsen ble gitt en generell instruks med en overordnet intensjon, uten klare kriterier for hvordan frysen skulle utøves, grensesettes og overvåkes på tvers av virksomheten, og der den ønskede effekten av frysen ikke ble tydelig definert og kvantifisert eller fulgt opp i ettertid.

En annen problemstilling som illustrerer dette gapet er at KPMG, blant annet for problem-prosessen og for Blameless Post Mortems (BPM), vurderer at det er en systemisk mangel på gode beslutningsstrukturer for forbedringstiltak og videre håndtering. Det identifiseres mange forslag til kvalitetsheving og forbedring gjennom slike prosesser, både spisset mot direkte utløsende årsaker og mot dypereleggende, medvirkende årsaker. Det ser imidlertid ikke ut til å være vektlagt hvordan anbefalte tiltak evalueres, besluttes og prioriteres på et hensiktsmessig ledelsesnivå. En konsekvens av dette er gjerne at enkle og kortsiktige tiltak blir tatt tak i og løst der og da, mens de mer krevende, sammensatte og langsiktige kan gå «i glemmeboken» og ende opp med å bli lukket på et tidspunkt uten at den opprinnelige intensjon eller ønskede effekt nødvendigvis er oppnådd.

I forlengelsen av dette beskrives det i intervjuer en situasjon der det virker å mangle fokus fra ledelsen på å overvåke og følge opp arbeidet med å planlegge, konkretisere, tidsavgrense, gjennomføre, og verifisere effekten av forbedringstiltak. KPMG observerer eksempelvis at tiltak kan føres inn i en tiltaksoversikt og beskrives som å «gjennomgå rutine for...» innen en gitt dato, men at dette siden ikke vies særlig oppmerksomhet på ledelsesnivå. Et eksempel på dette er det KPMG vurderer som manglende oppfølging og overholdelse av tidsfrister for tiltak etter Eurojackpot-hendelsen 27. juni 2025. Flere beskriver også en holdning der det gjerne pekes på tallfestede aktiviteter og gjennomførte aksjoner for å godtgjøre fremdrift og forbedring. Det å kunne «kvittere ut» tiltak og vise handlekraft blir viktigere enn å verifisere at tiltak har adressert forbedringsområder og skapt en ønsket, positiv effekt for Norsk Tipping.

Norsk Tipping akkumulerer og besitter omfattende mengder data fra sin operative drift. KPMG vurderer at man i dag ikke har realisert potensialet som ligger i å anvende disse dataene til å gjennomføre analyser og opparbeide dypere innsikt i driften, og legge dette til grunn for løpende arbeid med kvalitets- og robusthetshevende tiltak, samt å forbedre egen situasjonsforståelse. Et eksempel er at driftsrapporter til ledelsen i stor grad er basert på avgrensede kvantitative øyeblikksbilder uten en helhetlig og kvalitativ kontekst og historikk som kunne dannet grunnlaget for å identifisere større trender, mønstre, årsakssammenhenger og risikoindikatorer. Dette virker ikke å være et prioritert område for ledelsen. Konsekvensen er en reaktiv tilnærming til oppståtte feilsituasjoner, uten å komplimentere det med en proaktiv tilnærming til kontinuerlig forbedring og risikostyring for unngåelse av potensielle fremtidige avvik og hendelser.

I den senere tid har Norsk Tipping prioritert arbeid med å videreutvikle sine driftsovervåkingsverktøy og forbedre alarmering. KPMG vurderer at Norsk Tipping gjennom dette arbeidet anvender sine data på en god måte, og er i ferd med å vesentlig styrke sin evne til å kunne detektere operative avvik og hendelser så tidlig som mulig.

4.2 Uklarhet i roller og ansvar og mangelfulle operative rutiner, kombinert med uformell organisasjonskultur og distansert ledelse

Et gjennomgående tema i KPMGs intervjuer med ansatte og ledere i Norsk Tipping har vært en opplevd uklarhet rundt roller, ansvar og rutiner, som flere har uttrykt har vært økende de siste årene. I tillegg beskrives en uformell organisasjonskultur kombinert med lav grad av oppfølging og kontrolltiltak. Disse forholdene fremstår ikke som isolerte utfordringer, men som gjensidig forsterkende elementer som har påvirket virksomhetens evne til å sikre kvalitet og kontroll i operativ drift.

KPMG vurderer at summen av disse forholdene – uklarhet i styringsstrukturen og mangelfull etterlevelse av rutiner utgjør en rotårsak til de kritiske hendelsene som har oppstått i Norsk Tipping. I det følgende beskrives disse elementene hver for seg, men de må ses i sammenheng da de gjensidig påvirker og forsterker hverandre.

4.2.1 Uformell organisasjonskultur og distansert ledelse

I intervjuer med KPMG har flere ansatte gitt uttrykk for at det internt har vært en utbredt tro på at «alt har gått som det skal i Norsk Tipping». Det er KPMGs syn at et historisk fravær av kritiske hendelser med betydelige konsekvenser for kunder, bøtelagte lovbrudd, og vesentlig negativ medieoppmerksomhet, i for stor grad har blitt tolket som en bekreftelse på et velfungerende kontroll- og kvalitetsarbeid av en toppledelse og et styre som ikke har vært tett nok på virksomhetens operasjonelle risiko.

Denne oppfatningen ser ut til å ha bidratt til en kultur preget av lav årvåkenhet og begrenset bevissthet rundt risikoen for kritiske tekniske feil. Det er blitt påpekt at denne avslappede holdningen har medført manglende oppfølging av avvik og svak etterlevelse av etablerte rutiner. Enkelte ansatte har også i intervjuer med KPMG uttrykt bekymring for at denne kulturen har muliggjort at operative rutiner ikke har blitt fulgt eller kontrollert i tilstrekkelig grad.

Gjennom flere intervjuer fremheves et godt arbeidsmiljø, en uformell kultur og et sterkt kollegialt samhold som sentrale kjennetegn ved organisasjonskulturen i Norsk Tipping. Det er gjentatte beskrivelser av at ansatte har nære relasjoner, også utenfor arbeidstid, og at mange er bosatt i Hamar-regionen. Av 440 fast ansatte har 59 % vært ansatt i mer enn 10 år. Årlig turnover (prosentandel ansatte som har sluttet i Norsk Tipping) har i snitt ligget på 4,2 % fra 2018 frem til 2024. Samtidig kommer det frem indikasjoner på at denne kulturen i enkelte tilfeller kan ha hatt uheldige konsekvenser, særlig i situasjoner hvor det har vært behov for tydeligere ledelse og mer systematisk kontroll. Enkelte ansatte uttrykker i intervjuer med KPMG bekymring for at den uformelle kulturen kan ha bidratt til manglende vilje til å stille kritiske spørsmål, utfordre etablerte praksiser eller ta nødvendige grep i krevende situasjoner.

I intervjuer med KPMG har flere etterlyst en mer strukturert og nærværende ledelsesform i virksomheten, med økt oppfølging og kontroll, og tydeligere rammer. Det rapporteres om en opplevelse av at ledelsen i for stor grad har vært basert på tillit og en passiv tilnærming, og at nødvendige forbedringstiltak først ble iverksatt i etterkant av uønskede hendelser. Disse forbedringstiltakene har inkludert en mer involverende og påkoblet lederstil. Dette poenget illustreres også i form av tiltakene Norsk Tipping selv iverksatte etter Eurojackpot-hendelsen i juni 2025, da de innførte det de selv omtaler som "kommandoledelse" og bruk av sjekklistes; tiltak som tidligere i liten grad hadde vært benyttet i organisasjonen.

Norsk Tipping mangler gode rutiner for systematisk oppfølging av kvalitet innen utvikling, testing og drift, og benytter et svært begrenset sett med kvantitative nøkkeltall (KPI-er). I tillegg er sporbarheten generelt lav, både når det gjelder rapportering og analyser. KPMG vurderer at disse forholdene indikerer en organisasjonskultur og distansert ledelsesform som i stor grad er basert på tillit fremfor strukturert

oppfølging og kontroll. Et illustrerende eksempel på dette er frysperioden som ble innført for utviklingsarbeidet, initiert av ledelsen etter flere kritiske hendelser med formål om å kanalisere alle ressurser inn mot kvalitet og drift. KPMGs gjennomgang viser imidlertid at denne perioden har vært oppfattet ulikt blant ansatte, særlig med hensyn til faktiske begrensninger og praktisk gjennomføring.

Sett i sammenheng med opplevelser av uklare roller, ansvar og myndighetsforhold, vurderer KPMG at organisasjonskulturen og den utøvede lederstilen har vært en årsak til de kritiske hendelsene i Norsk Tipping.

Funnene i denne gjennomgangen viser at når en uformell kultur ikke balanseres med tydelige strukturer, klare ansvarsforhold og systematisk kontroll, kan det oppstå svakheter i virksomhetens evne til å håndtere risiko og sikre etterlevelse. I lys av kompleksiteten i Norsk Tippings teknologiske løsninger, en komplisert organisasjonsstruktur samt de krav som bør stilles til kvalitet og sikkerhet, vurderer KPMG at mangelen på formalisert oppfølging og kontroll har hatt uheldige konsekvenser. Dette har blant annet gitt utslag i manglende etterlevelse av prosedyrer, svak sporbarhet og sen iverksettelse av nødvendige tiltak. KPMG vurderer derfor at organisasjonskulturen og ledelsesformen har vært årsaker til de kritiske hendelsene som har funnet sted.

4.2.2 Uklarhet rundt roller, ansvar og myndighet

Norsk Tipping har vært gjennom flere omorganiseringer i perioder hvor kritiske feil har oppstått. Arbeidet har vært organisert på ulike måter, og dagens modell – en matriseorganisasjon kalt produktutviklingsmodellen – innebærer at tretten produktutviklingsområder rapporterer parallelt til to ledere. En matrisestruktur har en iboende risiko knyttet til uklarhet rundt autoritet og prioriteringer, og stiller høye krav til tydelig fordeling av roller, ansvar og myndighet. På tidspunktet for denne rapportens utarbeidelse har organisasjonen vært omtrent halvannet år inn i implementeringen av modellen. I intervjuer med KPMG har mange ansatte uttrykt vedvarende usikkerhet knyttet til egne og andres roller og ansvar, noe som tyder på en svært ulik opplevelse mellom enkelte sentrale ledere og de ansatte.

I flere intervjuer oppgir ansatte og ledere at nettopp uklarhet i roller og ansvar er en vedvarende utfordring i Norsk Tipping. Det fremkommer at organisasjonen har vært i kontinuerlig endring over flere år, og at roller og ansvar gradvis har blitt utydelige som følge av gjentatte omorganiseringer. Enkelte peker på at roller og ansvar ikke er klart definert før endringer iverksettes, og at dette også gjelder den nåværende organisasjonsmodellen. I intervju med medlemmer av styret i Norsk Tipping blir KPMG fortalt at disse har påpekt risikoen for uklare roller og ansvar i organisasjonsendringer på prinsipielt grunnlag, og at administrasjonen har svart styret at de har vært bevisst denne risikoen. Som det ble påpekt overfor KPMG: «Man kan ikke omorganisere seg bort fra arbeidsoppgaver.»

Det fremkommer i intervjuer at avdeling Teknologi i seg selv har en uklar organisering, med uavklart ansvars plassering og mangelfullt fokus på å etablere og sikre etterlevelse av robuste operative rutiner. Dette forsterker at samspillet og grensesnitt mellom produktutviklingsområdene og Teknologi også fremstår som suboptimalt. KPMG støtter denne vurderingen. KPMGs syn er at teknologiledelsen ikke har vært tilstrekkelig bevisst på nødvendigheten av tydelige rolle- og ansvarsbeskrivelser på alle nivåer i organisasjonen.

Flere medarbeidere har videre beskrevet at avklaringer knyttet til roller og ansvar er noe man har forventet å utvikle og konkretisere fortløpende gjennom endringsprosessen. Etter KPMGs vurdering innebærer dette en vesentlig risiko, særlig gitt kompleksiteten i den valgte organisasjonsformen – en matrisestruktur. Å innføre en slik modell uten tydelig og konsistent definering av roller, ansvar og myndighet kan medføre

betydelige utfordringer knyttet til styring, effektivitet og ansvarliggjøring. Disse utfordringene fremstår etter KPMGs vurdering betydelige i Norsk Tipping.

Flere medarbeidere oppgir at de i dag ikke har et klart bilde av ansvarsfordelingen, også innenfor kritiske områder som testregime og leverandøroppfølging. I intervjuene med KPMG beskrives testmiljøet som fragmentert, uten et overordnet ansvar for testing. Ansvar er distribuert på tvers av teamene, uten tydelig samordning. Det trekkes frem av flere at en ansatt med overordnet ansvar for testmiljøet gikk av med pensjon i 2022, uten at rollen ble erstattet eller overført til andre. Testing og overvåking beskrives som desentralisert, og det rapporteres om en manglende helhetsoversikt.

Flere deltakere i workshoper forteller at de ofte benytter uformelle kanaler for å få nødvendige avklaringer, i mangel på tydelig definerte roller og myndighet. Det beskrives som en praksis man "alltid har hatt", uavhengig av gjeldende organisasjonsstruktur. Enkelte anser dette som nødvendig for å få arbeidet til å fungere, mens andre mener det bidrar til at endringer ikke får ønsket effekt, ettersom ansatte i stor grad fortsetter som før.

Manglende ansvarsfordeling kommer også til uttrykk når ansatte omtaler de kritiske hendelsene beskrevet i kapittel tre. Flere setter spørsmålsteget ved hvem som faktisk har hatt ansvar for de ulike feilene, da dette fremdeles fremstår som uklart for dem. I tillegg beskriver flere en opplevelse av manglende ende-til-ende-ansvar, særlig tilknyttet leverandøroppfølging. Dette er omtalt i detalj i kapittel 4.4.

Omorganiseringer med endringer i roller og ansvar, uten tydelige rutiner for on- og offboarding, trekkes frem som en årsak til en opplevelse av uklarhet. Det rapporteres om manglende rutiner for ansvarsoverføring ved endringer, noe som har ført til ulike oppfatninger av hva som ligger i de enkelte rollene. Enkelte beskriver dette som et vakuum som har oppstått i kjølvannet av organisasjonsendringer. Det fremkommer også at endringene har tatt lang tid, og at dette har skapt usikkerhet om hvilken organisasjonsmodell som faktisk gjelder – den forrige eller den man er på vei inn i.

Norsk Tipping har omfattende bruk av konsulenter, også i tekniske nøkkelroller. KPMG får i enkelte intervjuer oppgitt at dette har fungert godt, og at konsulentene bidrar med nødvendig kompetanse som ikke finnes internt. Samtidig pekes det på en iboende risiko knyttet til ansvar og eierskap når eksterne innehar nøkkelroller, særlig innen testing.

Samlet sett vurderer KPMG at uklarhet knyttet til roller, ansvar og myndighet utgjør en vesentlig risiko for tilstrekkelig kvalitet og kontroll i virksomheten. Det er KPMGs vurdering at dette er en rotårsak til de kritiske hendelsene som har oppstått i Norsk Tipping, særlig sett i sammenheng med beskrivelsen av kultur og ledelse beskrevet i forrige delkapittel.

4.2.3 Mangelfulle operative rutiner kombinert med mangelfull etterlevelse og kontroll

Norsk Tipping er en stor og kompleks virksomhet med over 400 ansatte, i tillegg til et betydelig innslag av innleide konsulenter. Gitt virksomhetens omfang og karakter, er det et særlig behov for godt etablerte, skriftlige og dokumenterte rutiner. Dette samsvarer også med anerkjente prinsipper for god virksomhetsstyring. Slike rutiner er avgjørende for å sikre at arbeidsprosesser gjennomføres i tråd med definerte minimumsstandards, og for å opprettholde en ensartet praksis på tvers av organisasjonen. Dette er en forutsetning for å ivareta sikker og effektiv drift, samt redusere risikoen for feil og avvik.

KPMG har i flere intervjuer blitt informert om at det over tid har vært lav grad av systematikk i dokumentasjon og etablering av skriftlige operative rutiner i Norsk Tipping. Enkelte beskriver dette som et bevisst valg, begrunnet med ønsket om å prioritere fart, vekst og smidighet. Som beskrevet i kapittel 3 har virksomheten vært gjennom flere omfattende omorganiseringer, med endringer i roller, ansvar og arbeidsprosesser. Det fremkommer imidlertid at operative rutiner i liten grad har blitt oppdatert i takt med disse endringene, noe som har medført operativ uklarhet og svekket kontroll.

I intervjuer får KPMG fortalt at det kan eksistere flere versjoner av samme rutine, lagret i ulike systemer, og at det på enkelte områder mangler skriftlige rutiner. Dette har skapt usikkerhet blant ansatte om hvilke rutiner som faktisk gjelder, og det er rapportert at mange velger å forholde seg til tidligere praksiser. Internrevisjonen har også påpekt dette som et forbedringsområde i sine rapporter.

KPMG vurderer at fraværet av oppdaterte og tydelige skriftlige rutiner har bidratt til fragmentering, operativ usikkerhet og svekket styring i Norsk Tipping. Samlet sett vurderer KPMG at mangelfull dokumentasjon, uklare rutiner og svak etterlevelse har svekket forutsetningene for sikker og effektiv drift, og utgjør en vesentlig risiko for kvalitet og kontroll. Dette anses som en årsak til de kritiske hendelsene som har oppstått i Norsk Tipping.

4.3 Høyt tempo på bekostning av kvalitetssikring

Det har vært et generelt budskap i KPMGs intervjuer og øvrig kommunikasjon med et bredt spekter av ansatte i Norsk Tipping at man over tid har hatt en gradvis dreining i retning av høyt tempo innen innovasjon av nye produkter og tjenester. Uten at det nødvendigvis har vært et aktivt valg å nedprioritere kontroll- og kvalitetsarbeid har innovasjonsfokus innen nye produkter og tjenester samt en rekke organisatoriske endringer medført nettopp dette. Det er KPMGs vurdering at dette har vært en av rotårsakene til de oppståtte kritiske hendelsene. I det følgende beskrives de mest sentrale momentene av denne rotårsaken.

4.3.1 Organisatoriske utviklinger har hatt negativ innvirkning på kvalitetsarbeid

De kontrollrelaterte aspektene ved Norsk Tippings organisering har gjennomgått en rekke endringer de siste tiårene. Fra opprettelsen og deretter nedleggelsen av Statskontrollen og via flere ulike interne organiseringer har Norsk Tipping endret sin innfallsvinkel til kontroll- og kvalitetsarbeid og i varierende grad belaget seg på ekstern kvalitetsbekreftelse.

Riksrevisjonens føringer om arbeidsdeling mellom utvikling og drift lå til grunn for Norsk Tippings organisering på 2000-tallet. Man ønsket å sikre seg mot potensielle svakheter i det interne kontrollsystemet ved at dette alltid hadde støtte i ekstern kontroll. I 2010 ble det av Norsk Tipping besluttet å endre kontrolloppsettet for å fasilitere for høyere fart og raskere omstillinger. Lotteritilsynet har siden den gang pålagt Norsk Tipping stadig flere kontrolloppgaver. Blant annet har tilsynet sluttet å godkjenne spill; dette gjøres nå av Norsk Tipping.

Denne utviklingen medførte at man gikk fra det som var en tydelig definert rolledeling til et mer fragmentert ansvar for kontrollvirksomhet og risikostyring. Etter at ansvarshavende for risikostyring pensjonerte seg har denne rollen ligget flere steder, og gjennomgående hos noen som i tillegg har andre (primære) ansvarsområder. Per rapporttidspunktet er rollen lagt til leder for regnskap og administrasjon som en 20-30 % stilling. Rollene oppgis å ha begrenset involvering i det praktiske og operasjonelle risikoarbeidet, og har ingen direkte rapporteringslinje til styret eller risikoeierne.

Innovasjonsprosesser i Norsk Tipping var tidligere prosjektdrevet. Det har blitt beskrevet for KPMG at risikovurderinger knyttet til oppfyllingen av regulatoriske krav samt kost/nytte-vurderinger var en sentral del av arbeidet med nyutviklinger eller endringer. Prosessen ble av flere oppfattet som tungrodd og ikke tilstrekkelig tilpasset et tiltagende ønske om høyere fart og manøvrerbarhet. Dette var noe av bakgrunnen for overgangen til agil metodikk i 2016.

Dagens organisering etter sammenslåingen av drift og utvikling innebærer at utviklerteam i større grad gis ansvar for forretningsbeslutninger, og ansvars- og rolledelingen mellom drift og utvikling knyttet til Norsk Tippings kontroll- og kvalitetsarbeid slik den tidligere var lagt opp har bortfalt. Det er KPMGs vurdering at dette over tid har bidratt til en gradvis nedbygging av kontroll- og kvalitetsfunksjoner.

4.3.2 Høyt tempo har gått på bekostning av testing og drift

Utviklingen som skissert over beredte grunnen for en tydelig dreining i retning fart og innovasjon av produkter og tjenester. Norsk Tipping har unektelig lyktes godt i å bli et moderne spillsselskap, og virksomheten har som en følge av dette gjennomgått store endringer, spesielt i det siste tiåret.

Innovasjon innen nye produkter og tjenester har i perioden vært en sentral del av Norsk Tippings strategi, og det er KPMGs inntrykk at tonen fra toppen har underbygget dette. Enkelte har pekt på at det over tid dannet seg A- og B-lag med henholdsvis utvikling og drift, der ansatte som ivaretok oppgaver knyttet til kontroll og driftsstabilitet opplevde at de i større grad enn sine kolleger ble nedprioritert. Det ble kommunisert internt at «det er lov å feile», et budskap som for en virksomhet som Norsk Tipping vurderes av KPMG som unyansert; det er selvsagt menneskelig å feile, men for mange av de mer kritiske oppgavene og funksjonene må det være nulltoleranse for feil. Det er hele beveggrunnen for å bygge et sikkerhetsnett av testing og kontroll.

Norsk Tipping har over tid fokusert ressurser på å bygge fremtidens teknologiske løsninger. Ved omorganiseringer eller naturlig avgang av personale som har forestått oppgaver eller hatt roller knyttet til testing og drift har KPMG fått flere eksempler på at det ble valgt å ikke erstatte disse. Ansvarshavende for testmiljø er ett slikt eksempel.

Blant mange i organisasjonen har det vært et uttalt inntrykk at «mye har gått bra lenge». Bakgrunnen for dette skisseres nærmere i gjennomgangen av andre rotårsaker, og dette bildet er ikke entydig. Men i fraværet av større, alvorlige feil som har nådd offentligheten dannet det seg et skille mellom «gamle» spill og trekkninger med lavere endringsfrekvens (slik som lotterier) og «nye og raske» spill når det gjaldt antatt risiko for feil. Det er KPMGs inntrykk at et fravær av kritiske hendelser som har medført betydelige konsekvenser for kunder, klare lovbrudd som har ledet til bøter, og vesentlig negativ medieoppmerksomhet, i for stor grad har blitt tolket som en bekreftelse på et velfungerende kontroll- og kvalitetsarbeid.

Innovasjonsfokus har også manifestert seg på andre måter. KPMG har blitt gitt eksempler på at leverandører velges fordi de er langt fremme på innovasjon, og til tross for at de har vist feil og kvalitetsmangler. Nye produkter og spill har blitt lansert med stor fart i flere år, mens tilgjengelige ressurser hos Norsk Tipping til oppgaver knyttet til tilstrekkelig testing, verifisering og oppfølging ikke har fulgt samme utvikling.

For noen år tilbake innførte toppledelsen begrensninger i stillingsvolumet som har blitt omtalt og forstått som et ansettelsestak. De siste ti årene har antall ansatte i Norsk Tipping ligget relativt stabilt, noe over denne grensen. Flere peker imidlertid på at et slikt ansettelsestak fremstår som kunstig ettersom det ikke gjelder tilsvarende for innleie av konsulenter. De siste ti årene har utgiftene til konsulentbistand og

honorarer blitt firedoblet. En konsekvens av det økte ambisjonsnivået har derfor blitt at eksterne konsulenter i økende grad står ansvarlige for kjernekritiske oppgaver knyttet til både utvikling og kvalitetssikring.

I arbeidet med rotårsaksanalysen har det tegnet seg en delt mening hos Norsk Tipping om i hvilken grad innovasjonsfokuset innen utvikling av nye tjenester og produkter kan klandres for rekken av kritiske feil. KPMG er av den oppfatning at dette sammenholdt med øvrige rotårsaker har hatt en tydelig innvirkning. Tilsvarende er det stadfestet at flere av de direkte årsakene til oppståtte kritiske feil ligger langt tilbake i tid, mens denne kulturdreiningen fortsatt var under utvikling. KPMG advarer videre mot å løsrive innovasjonsfokuset som rotårsak fra sin kontekst; det er i kombinasjon med et tilsvarende fravær av tilstrekkelig kvalitetssikring dette har vært utslagsgivende.

4.3.3 Prioritering i Norsk Tipping er å gjøre noe i tillegg til fremfor istedenfor

Under KPMGs arbeid med rotårsaksanalysen ble det påpekt at Norsk Tipping har vært under et egenpålagt press om å innovere nye produkter og tjenester, blant annet sett i lys av Norsk Tippings rammevilkår som monopolist på spillvirksomhet i Norge. For Norsk Tipping har det vært viktig å gjøre seg fortjent til denne posisjonen, og å sørge for at norske spillkunder har et så godt tilbud som mulig. I tillegg er norske kunder relativt unge og langt fremme på smarttelefonbruk, mens bransjen i utlandet i større grad baseres på fysiske kiosker. Det finnes derfor få hylleløsninger Norsk Tipping kan benytte, noe som stiller ytterligere krav til både utviklings- og kontrollarbeidet samt til samarbeid med og oppfølging av leverandører.

Dette er ikke i seg selv problematisk. Det som imidlertid kan være en bieffekt av høyt ambisjonsnivå på ett område er en manglende bevissthet rundt en tilsvarende konsekvens av nedprioritering av andre oppgaver dersom fokusområdene skal forestås med tilstrekkelig kvalitet. KPMG har fått beskrevet at prioritering i Norsk Tipping er å gjøre noe i tillegg til fremfor istedenfor. Dette gjelder på flere områder. Norsk Tipping har blant annet en stor og fragmentert teknologisk systempark, og har i liten grad sortert vekk eldre IT-systemer ettersom nye tas i bruk.

Det har i tillegg blitt beskrevet for KPMG at de senere års omorganiseringer også har skapt prioriteringsutfordringer. Uklarhet i rolle- og ansvarsdeling, spesielt i en interimperiode under organisasjonsendringer, har medført at ansatte tar med seg arbeidsoppgaver og ansvar fra eksisterende rolle over i ny rolle, samtidig som det forventes at oppgaver knyttet til ny rolle skal skjøttes. Rapportens neste delkapittel tar for seg roller og ansvar i større detalj, men det påpekes i denne sammenheng at innovasjonsfokus og hyppige organisasjonsendringer har hatt to hovedkonsekvenser av relevans for prioritering: 1) At ansatte generelt har opplevd en gradvis økning i omfang av arbeidsoppgaver som en følge av høyt ambisjonsnivå, og 2) at Norsk Tipping i for liten grad har vært bevisste på at den nedprioriteringen som har funnet sted overveiende har vært knyttet til kontroll og kvalitet.

4.4 Mangler i leverandørstyring og -samarbeid

Som beskrevet i kapittel 3 har tekniske feil i leveranser fra leverandører vært direkte årsak til flere av de kritiske hendelsene. Disse tekniske feilene ble hverken avdekket i leverandørens egne tester eller i testene gjennomført av Norsk Tipping. En vesentlig andel av IT-leveransene er løsninger tilpasset Norsk Tippings spesifikasjoner, det vil si skreddersydde løsninger som kun benyttes av Norsk Tipping. Bruk av skreddersydde løsninger, i motsetning til hylleware, innebærer en vesentlig høyere iboende teknisk risiko da Norsk Tipping vil være første og eneste bruker av disse løsningene. KPMG har følgelig valgt å trekke frem mangler i leverandørstyring og -samarbeid som en egen rotårsak.

KPMGs syn er at leverandørstyringen, spesielt innen IT-utvikling og testing, har vært mangelfull. I de foregående kapitlene har KPMG beskrevet rotårsaker knyttet til kultur, kompetanse og kapasitet, utydelig eierskap, roller og ansvar og høyt tempo på bekostning av kvalitetssikring. Disse elementene gjør seg gjeldende også når det gjelder leverandørstyring. KPMGs syn er at Norsk Tipping har undervurdert teknisk og operasjonell risiko og kompleksitet knyttet til leveranser fra leverandører. I intervjuer med KPMG uttaler en rekke medarbeidere i nøkkelroller at man over lengre tid har «stolt for blindt på leverandørene». Dette gjelder både den iboende risikoen for feil hos leverandøren som skyldes utydelige eller misforståtte tekniske spesifikasjoner og risikoen for at tekniske feil i løsninger fra leverandører hverken oppdages av leverandøren selv eller av Norsk Tipping, enten i egne tester eller via alarmer under monitorering.

4.4.1 Utydelige roller og rutiner, spesielt innen utvikling og testing

Norsk Tipping har hatt innkjøpere som er ansvarlige for utlysning, etablering av kontrakter med leverandører og oppfølging av økonomiske og juridiske betingelser i kontraktene, men på teknisk side har det i flere tilfeller innen utvikling ikke vært et ansvarlig kontaktpunkt per leverandør som koordinerer og prioriterer aktivitetene mot leverandøren. Dette betyr at enkelte leverandører har måttet forholde seg til en rekke ulike tekniske kontaktpunkter, og prioriteringer av oppgaver fra Norsk Tipping har vært utydelige.

KPMGs syn er at Norsk Tippings styrende dokumenter knyttet til leverandørstyring har vært, og fortsatt er, for lite konkrete med hensyn til roller, ansvar og prosesser i utviklings- og testfasen. *Rutine Leverandørkontakt* beskriver for eksempel ikke roller og ansvar knyttet til

- tekniske spesifikasjoner; med formål om å sikre at disse er tydelige nok og forstått, og
- testplaner og resultater; med formål om å sikre robuste testplaner og helhetlig forståelse av hvilke tester leverandøren gjennomfører og resultater av disse.

4.4.2 Mangelfull analyse av og rapportering på kvalitet i leverandørleveranser

Det kommer frem av intervjuene KPMG har gjennomført at det internt hos Norsk Tipping i flere tilfeller har vært svært ulike syn på kvaliteten av leveranser fra leverandører. Dette gjelder blant annet leverandører av sentral IT-funksjonalitet. KPMGs vurdering er at Norsk Tipping per i dag ikke har etablert tydelige nok prosesser for konkret kartlegging og oppfølging av kvaliteten av leveransene for å sikre et omforent, faktabasert risikobilde og følgelig omforent arbeid med risikoreduserende tiltak.

I intervjuer med KPMG har flere medarbeidere påpekt at Norsk Tipping mangler kapasitet for tett nok oppfølging av leverandørene, også innen drift. Et eksempel nevnt av flere nøkkelroller er at antall ressurser som følger opp krav i Service Level Agreements (SLA) med leverandørene er redusert de siste årene fra 5/6 til 2 ressurser. KPMGs inntrykk er at driftsfunksjoner har hatt en mer konsistent oppfølging av leverandørene.

En forlengelse av denne problemstillingen fremkommer når en spillmotor levert fra en leverandør i intervjuer omtales som en «black box». Norsk Tipping kjenner ikke selv detaljene i hvordan spillmotoren er skrudd sammen og må dels basere sin kunnskap på hvordan de over år observerer at systemet oppfører seg. Produktansvarlige kan dermed oppleve indikasjoner på at systemet over tid endrer seg, men uten å kunne fastslå nøyaktig hvorfor, og heller ikke overskue det fulle omfang av endringene.

I en slik situasjon er det åpenbart vesentlig å ha tillit til at testingen leverandøren har utført er tilstrekkelig. Det beskrives imidlertid en situasjon der kvalitetssikring av testrapporter fra leverandører i praksis er svært vanskelig, grunnet den nevnte «black box»-tematikken. Det beskrives også at det er lite samhandling og samarbeid om testing med leverandører, eksempelvis med [REDACTED]. Dette gjelder også situasjoner der det er behov for ende-til-ende-testing av endringer mellom leverandør og Norsk Tipping. Det pekes på årsaker som geografisk avstand, og grunnleggende stor tillit til kontroll- og kvalitetsarbeidet som utføres av leverandørene selv. [REDACTED]

I intervjuer fremkommer det også at enkelte typer testing skal være tatt ut av kontrakter og at Norsk Tipping har hatt til intensjon å gjøre det selv, men når det kommer til stykket har det likevel ikke blitt gjort. En liknende blindsoner oppstår i at leverandøren ikke er pålagt å informere om konfigurasjonsendringer i systemet. Systemets reelle sammensetning og potensiale for feilsituasjoner er etter KPMGs mening derfor vanskelig å overskue for Norsk Tipping.

5 Anbefalinger

KPMG er bedt om å anbefale forbedringstiltak. I de foregående kapitlene har vi redegjort for de faktiske forhold knyttet til kritiske hendelser og andre relevante data samt presentert vår sammenstilte analyse av rotårsaker på tvers av de kritiske hendelsene. I det følgende redegjøres det først overordnet for de forbedringstiltak Norsk Tipping har gjennomført og igangsatt den senere tiden. Deretter legger vi frem de forbedringstiltak som etter vårt syn er nødvendige for at Norsk Tipping skal stå sterkere rustet mot kritiske hendelser i fremtiden.

5.1 Overordnet om gjennomførte og pågående forbedringstiltak

Norsk Tipping har i løpet av 2025 igangsatt en rekke forbedringstiltak for å styrke kvaliteten innen utvikling, testing og drift. I det følgende beskriver vi overordnet de viktigste gjennomførte og pågående initiativene.

I tillegg til tiltakene beskrevet nedenfor vil KPMG fremheve at ledelsen i Norsk Tipping har iverksatt en rekke tiltak med formål om å sikre informasjon til alle ansatte om situasjonen Norsk Tipping befinner seg i og betydningen av styrket kvalitetssikring.

5.1.1 Kursendring vedtatt i mars 2025 med prioritering av kvalitet og internkontroll

Etter den kritiske hendelsen i januar 2025 vedtok ledelsen i Norsk Tipping en kursendring der kvalitet og internkontroll samt styrking av forretningskritiske prosesser skulle få høyeste prioritet. I perioden mellom september 2024 og juli 2025 har styret avholdt 15 styremøter og styreleder har hatt jevnlig kontakt med eier. På bakgrunn av de kritiske hendelsene besluttet Norsk Tipping å utvide mandatet til internrevisor for et pågående internrevisjonsprosjekt fordi de så behov for mer dypdykk, blant annet vedrørende internkontroll i kjerneprosesser, prinsipper for ansvarlighet og vurdering av kontrolldesign og generell internkontroll.

Etter en ny kritisk hendelse påsken 2025 ble det avholdt et ekstraordinært styremøte. Styret besluttet å iverksette ytterligere tiltak umiddelbart, uten å vente på rapport fra internrevisor, ved å hente inn eksterne eksperter. Styret ba også administrasjonen om å igangsette tiltak for å finne rotårsaker. I mai 2025 ble KPMG kontaktet for å gjennomføre en uavhengig rotårsaksanalyse. Ledelsen vedtok å innføre en frysperiode i utvikling av ny funksjonalitet.

5.1.2 Om Kvalitetsgruppens mandat og arbeid siden mai 2025

I mai 2025 opprettet Norsk Tipping en Kvalitetsgruppe som rapporterer til toppledergruppen. Mandatet for gruppen var å legge til rette for nullvisjonen for feil i forretningskritiske prosesser. Gruppen hadde følgende formål:

- Forbedre rutiner og arbeidspraksis som sikrer varig effekt på kvalitet
- Koordinere arbeidet og definere tilnærming slik at eventuelle feil i Norsk Tippings systemer, spill, løsninger og tjenester identifiseres
- Få oversikt over og etablere overvåkning og analyse av data knyttet til kvalitet
- Sørge for at eksisterende systemer er tilstrekkelig testet gjennom å stille krav til testomfang
- Gjennomgå testplaner og følge opp resultatene

Kvalitetsgruppen har en koordinerende rolle. Eksterne konsulenter er ansvarlige for prosjektledelse, kommunikasjon og rapportering. Som del av Kvalitetsgruppen ble det opprettet syv arbeidsstrømmer; alle ledet av ansatte i Norsk Tipping:

- Organisering, roller, ansvar og myndighet: Tydeliggjøre roller, ansvar og myndighet i de forretningskritiske prosessene. Med forretningskritiske prosesser menes salg og gjennomføring av spill, inkludert trekninger, premieutbetalinger og ansvarlighet, i samsvar med pengespilloven.
- Analyse og avvik: Eksplorativt lete etter feil og avvik, se på historikk og trender sammen med analyseenhet og produktenhetene
- Etterlevelse av eksternt regelverk: Dokumentere etterlevelse av lov, forskrift og spilleregler
- Monitorering og test: Etablere monitorering og test av spill og tjenester i henhold til lov, forskrift og spilleregler
- Selskapsforståelse og myndighetsdialog: Selskapsforståelse, myndighetsdialog og strategisk regelverk
- Driftssenter: Styrke driftssenteret på overvåking og kompetanse på varsling
- Intern kommunikasjon: Intern kommunikasjon gjennom Viva Engage, Tippetavlen

I juni 2025 ble følgende mål kommunisert til styret i Norsk Tipping:

- Lukke prioriterte strakstiltak innen utgangen av juli 2025
- Lukke høyt prioriterte feil innen utgangen av august 2025
- Presentere anbefalinger og læring i slutten av september 2025
- Kvalitetsgruppen går over i linjen 30. september 2025

Kvalitetsgruppen identifiserte i juni 2025 rundt 200 tiltak av ulik kompleksitet og kategoriserte disse etter forventet effekt. Operasjonaliseringen og gjennomføringen av tiltakene ble fulgt opp fortløpende i de enkelte arbeids-strømmene.

I presentasjon til styret 20. august 2025 peker Kvalitetsgruppen på følgende “bakenforliggende årsaker” til kvalitetsutfordringene:

- Økt teknisk omfang og kompleksitet, basert på en teknisk arv
- Økte forventninger om forbedring og nye løsninger
- En kultur som har søkt modernisering og fornyelse
- Strategiske rammebetingelser i stadig endring
- Gradvis utvikling av en blindsoner mot kvalitet i trekningsprosessene

Kvalitetsgruppen rapporterer i samme styremøte at følgende har fungert bra og nå er på plass:

- Økt kompetanse og fokus på etterlevelse av lov og forskrift og tilhørende monitorering av dette
- Økt evne til å oppdage feil og sårbarheter
- Økt bevisstgjøring av balansen mellom innovasjon og utvikling og sikker og stabil drift – startet å bygge en sterkere kvalitetskultur
- Mobilisert og fokusert organisasjonen

Samtidig peker Kvalitetsgruppen på følgende utfordringer:

- Behov for tydeliggjøring av ansvar. De siste organisasjonsendringene og roller og ansvar knyttet til dette må landes.
- Behov for fortsatt økt fokus på prestasjons- og kvalitetskultur
- Øke bevisstheten knyttet til at ulike oppgaver og problemstillinger krever ulik tilnærming, situasjonsbestemt ledelse og utførelse

Kvalitetsgruppen kommer med følgende hovedanbefalinger til styret om veien videre; "Kvalitetsløftet 2.0":

- Prosessdriver per strøm med eierskap i linjen
- Se helhet og prosessene på tvers av virksomheten
- Holde oppe tempo og fokus på kvalitet, få landet beslutninger kontinuerlig
- En mer operasjonell tilnærming og en enda mer drivende rolle
- Fire av de opprinnelige arbeidsstrømmene anbefales det at drives av linjen fremover

5.1.3 Tiltak beskrevet i sikkerhetsrapporter og post mortem

Som beskrevet i kapitel 3 gjennomfører Norsk Tipping post mortem og lager sikkerhetsrapport etter kritiske hendelser. Post mortem gjennomføres kort tid etter hendelsen, og man identifiserer forbedringsområder og tiltak på kort og lengre sikt.

Som et eksempel ble det etter Eurojackpot-hendelsen 27.juni 2025 laget en post mortem-rapport datert 2. juli 2025 som identifiserte en rekke foreslåtte forbedringsområder og tiltak på kort og lengre sikt. De kortsiktige tiltakene ble i all hovedsak gjennomført umiddelbart. Sikkerhetsrapporten knyttet til samme hendelse datert 7. juli 2025 identifiserte 14 tiltak, med effektvurdering, ansvar på avdelingsnivå, og frist for gjennomføring. Disse tiltakene er lagt inn i avvikssystemet til Norsk Tipping.

5.1.4 Internrevisjon av internkontroll i kjerneprosessene for lotterispillene

Internrevisjonen i Norsk Tipping utføres av PwC, og er en uavhengig, objektiv bekreftelses- og rådgivningsfunksjon som har til hensikt å tilføre merverdi og forbedre organisasjonens drift. Styret vedtar årlig plan for internrevisor for det kommende år. Internrevisjonen har i 2025 gjennomført en evaluering av internkontroll i kjerneprosessene for tre sentrale spill i lotterikategorien (Eurojackpot, VikingLotto og Lotto). Formålet med revisjonen var å gi styret og ledelsen en uavhengig vurdering av styring og kontroll i kjerneprosessene for lotterispillene. Videre har hensikten vært å komme med konkrete anbefalinger til hvordan Norsk Tipping kan styrke internkontroll i kjerneprosessene for lotterispillene, samt forbedre håndteringen av hendelser. Rapporten fra revisjonen er datert 18. september 2025.

Internrevisor konkluderte med at Norsk Tipping har etablert et omfattende kontrollregime for kjerneprosessene i lotterispillene og vurderer at mange av de eksisterende kontrollene fungerer godt og bidrar til å redusere risiko. Samtidig påpeker internrevisor i sin rapport at revisjonen har avdekket flere risikoer som ikke er tilstrekkelig kontrollert, noe internrevisor mener kan svekke kvalitet, stabilitet og sikkerhet i kjerneprosessene. Internrevisor peker særskilt på testregimet, leverandøroppfølging, dokumentasjon og tydelighet i roller og ansvar. Totalt inneholder rapporten til internrevisor 44 anbefalte tiltak, herunder åtte hovedanbefalinger med prioritet 1, 19 anbefalinger med prioritet 2 og 17 anbefalinger med prioritet 3.

5.2 KPMGs anbefalinger

Norsk Tipping er i dag en avansert teknologivirksomhet med høy iboende teknisk risiko og med høye krav fra myndigheter og kunder til kvalitet, og tilsvarende lav toleranse for kritiske feil. Dette innebærer særskilt høye forventninger og krav til tydelig eierskap og ledelse, og robust og obligatorisk etterlevelse av operative rutiner i virksomheten, understøttet av tung teknologisk og teknisk faglig kapasitet og spisskompetanse.

Norsk Tipping har, som beskrevet i kapittel 5.1, iverksatt en rekke tiltak for å styrke kvaliteten innen utvikling, testing og drift. KPMG observerer at dette arbeidet har skapt gode forbedringer på enkeltområder, eksempelvis innen operativ driftsovervåking. Etter KPMGs syn er det likevel behov for å styrke den helhetlige og ledelsesforankrede tilnærmingen til hvordan anbefalinger og tiltak evalueres, besluttet, prioriteres, gjennomføres og følges opp.

KPMGs vurdering er at det også er behov for mer grunnleggende endringer i hvordan Norsk Tipping leder og gjennomfører IT-aktiviteter, både internt og opp mot sine leverandører. Dette innebærer etter KPMGs syn at Norsk Tipping vil ha behov for dedikert og fokusert transformasjonsledelse. Et transformasjonsarbeid vil måtte foregå steg for steg over lengre tid, med blikket solid festet på det strategiske målbildet. Samtidig må Norsk Tipping i parallell fortsette å drive dag-til-dag utvikling, drift og vedlikehold på en robust og betryggende måte. Det vil være vesentlig å sikre tilstrekkelig prioritering av ressurser og kompetanse til det ovenstående, samtidig som kvalitet og stabilitet i drift skal ivaretas.

KPMGs anbefalinger er inndelt i seks områder. Tiltakene KPMG beskriver i det følgende tar opp i seg det samlede faktumsmaterialet som er kartlagt gjennom rotårsaksanalysen, og omsetter dette til anbefalinger for hva Norsk Tipping bør videreutvikle av det påbegynte forbedringsarbeidet, samt hva som bør iverksettes av nye tiltak.

KPMGs anbefalinger må ses i sammenheng med hverandre, og rekkefølgen på fremstillingen illustrerer ikke enkeltes viktighet fremfor andre. Tvert imot er det KPMGs syn at disse seks kategoriene med anbefalinger til sammen danner det grunnlaget som er nødvendig for at Norsk Tipping skal stå sterkere rustet mot kritiske hendelser i fremtiden.

5.2.1 Teknologisk og teknisk kompetanse og ressurser

KPMG anbefaler at Norsk Tipping styrker teknologisk fagledelse innen utvikling, testing og drift, særlig på topp- og mellomledernivå, og at sårbarhet i teknisk spisskompetanse og nøkkelpersonrisiko i organisasjonen reduseres, inkludert å utvise varsomhet i bruk av eksterne konsulenter i virksomhetskritiske roller. KPMG anbefaler i tillegg at kompetansebehovet i årene fremover systematisk og grundig kartlegges og dekkes på alle nivåer av virksomheten, i lys av operative og strategiske behov og målbilder.

KPMG anbefaler at det gjennomføres en grundig kartlegging av Norsk Tippings kompetansebehov i årene fremover, med vekt på de teknologiområder som er operasjonelt og strategisk sentrale for Norsk Tipping. Dette gjelder alle nivåer av virksomheten, inkludert styre og toppledelse, mellomledelse, fagledelse, samt teknisk spisskompetanse på medarbeidernivå. Kartleggingen må ses i lys av dagens oppgaver og fagområder og kjente kompetansegap, samt kompetanse som vil være kritisk for virksomhetens evne til å gjennomføre strategiske initiativer og nødvendig teknologisk modernisering i årene fremover.

Kartleggingen må legges til grunn for et langsiktig arbeid med å sikre at Norsk Tipping har rett og tilstrekkelig kompetanse på rett sted i organisasjonen. Dette inkluderer å sørge for nødvendige, faglige lederroller med ansvar for operasjonell forvaltning av komplekse teknologier og IT-løsninger, samt å besørge og videreutvikle spesialistkompetanse (faglige «fyrårn») innen både operative fagområder og kontrolldisipliner.

KPMG anbefaler videre at Norsk Tipping vier særlig oppmerksomhet til kompetanse- og ressursmessig håndtering av faglig teknisk nøkkelpersonrisiko, inkludert å utvise varsomhet i bruk av eksterne

konsulenter i virksomhetskritiske roller, samt identifisering av tydelige kompetansekrav ved utlysning av stillinger. I tillegg er det vesentlig for Norsk Tipping å sikre målrettet og rollebasert kompetanseutvikling hos de ansatte, samt god intern kunnskapsforvaltning og -deling om virksomhetens egne systemer og produkter.

5.2.2 Organisering, roller og ansvar

KPMG anbefaler at Norsk Tipping sikrer en solid organisasjonsmodell som understøtter behovet for stabil drift og høy kvalitet i virksomhetens leveranser. Dette inkluderer ivaretagelse av gode ledelsesstrukturer, tydelig ansvars plassering og grensesnitt for utvikling og drift, effektive arbeidsformer, og en forenklet sammensetning av produktutviklingsområder, tilpasset virksomhetens størrelse og behov.

KPMG anbefaler at Norsk Tipping foretar en grundig gjennomgang av virksomhetens organisasjonsmodell. Dette gjelder på alle nivåer, og hele virksomheten, men særlig innen teknologi- og produktområdene der utviklings-, test- og driftsaktiviteter står sentralt. Gjennomgangen må kartlegge og evaluere besluttet organisering versus reell virkemåte, kjente svakheter og forbedringsområder, og må også inkludere en vurdering av hvorvidt potensielle risikoelementer og utfordringer ved valgt organisasjonsform er tilstrekkelig ivare tatt.

KPMG anbefaler at Norsk Tipping særlig vurderer konkrete tiltak for å tydeliggjøre og styrke ansvars plassering og prioritering, og grensesnitt og samarbeid mellom utvikling og drift, eksempelvis i forbindelse med produksjonssetting. Disse tiltakene impliserer ikke en reversering av dagens produktmodell, men snarere konkrete grep for å sikre tydelige rammer og en robust og effektiv operasjonalisering som kan skape den nødvendige tillit og kvalitet. Gitt Norsk Tippings rammebetingelser med høye krav fra myndigheter og kunder, og et avansert teknologisk landskap med høy iboende risiko for tekniske kritiske feil, er det KPMGs syn at tiltak som inkluderer en dedikert topplerrolle innen drift vil redusere risikoen for kritiske feil og systemsvikt innen drift. Tiltakene inkluderer:

- *Etablere stilling Direktør Drift/Operations (COO)*, der alle driftsfunksjoner og -områder samles. Dette inkluderer infrastruktur- og plattformdrift, sentrale driftsprosesser, og felles tjenester og kapabiliteter, eksempelvis testmiljøer, som leveres til øvrige deler av virksomheten. Området vil således både være en teknologisk tjenesteyter, og en forvalter av operative driftsrutiner. KPMG mener at dette vil øke driftskompetansen i topplergruppen, samt synliggjøre og styrke driftsfunksjonenes rolle og mandat i stort.
- *Etablere stilling Direktør Utvikling/Innovasjon (CTO)*, der alle utviklingsfunksjoner og -områder samles. Dette inkluderer å samle kompetanse og personell innen utviklings- og test-disipliner, og sentral utforming og håndhevelse av felles utviklings- og testmetodikk. KPMG mener at dette vil kunne bedre forvaltning og effektiv bruk av ressurser og kompetanse på tvers av virksomheten og styrke kvalitetsarbeidet i utvikling og testing.
- *Tildele ressurser til produktutviklingsområdene fra COO- og CTO-områdene*. KPMGs syn er at Norsk Tipping kan slik sikre en effektiv og behovsbasert bruk av ressurser og kompetanse, tilpasset de enkelte produktutviklingsområdenes egenart og aktivitetsnivå. KPMG mener at dette vil kunne gi klare skaleringsfordeler og bidra til tydelig og helhetlig prioritering og ressursbruk, samt motvirke en uønsket siloeffekt og nøkkelpersonrisiko innen utsatte områder.
- *Styrke grensesnittet mellom utvikling og drift*. En separasjon på direktørnivå mellom drift (COO) og utvikling (CTO) vil bidra til en større tydelighet i mandat, roller og ansvar mellom de respektive områder. Ved å spisse og avgrense disse områdene og tydelig definere samhandling og

grensesnitt mellom dem, mener KPMG at Norsk Tipping lettere vil kunne oppnå økt transparens og balanse, og kunne styrke kvalitets- og kontrollarbeidet i stort.

For å understøtte og sikre effekt av organisatoriske tiltak anbefaler KPMG at Norsk Tipping etablerer detaljerte stillingsbeskrivelser for alle ansatte innen utvikling, testing og drift. Stillingsbeskrivelsene må være konkrete, med kompetansekrav og tydelig beskrevne roller og ansvar.

KPMG anbefaler videre at Norsk Tipping tar konkrete grep for å redusere organisatorisk kompleksitet sett opp mot virksomhetens størrelse og behov. Dette inkluderer å redusere antall produktutviklingsområder fra dagens nivå.

I forlengelsen av tiltakene over anbefaler KPMG at Norsk Tipping aktivt søker å forebygge at videre bruk av autonome team i utvikling leder til fragmentering av virksomheten, kunnskapssiloer, ineffektiv ressursbruk og manglende transparens for kontroll- og kvalitetsfunksjoner. Et vesentlig virkemiddel er å styrke og videreutvikle støttefunksjoner med ansvar for å levere robuste og effektive fellestjenester og støtteverktøy, eksempelvis drift og vedlikehold av komplette testmiljøer.

Norsk Tipping bør også prioritere å generelt tydeliggjøre lederroller, ansvarsområder og rapporteringslinjer i matriseorganisasjonen, samt gjeninnføre ledende, koordinerende roller for større endringer og prosjekter.

KPMG anbefaler også at Norsk Tipping sørger for en generell styrking av virksomhetens andrelinjefunksjoner, med vekt på tydelig premissgivning, faglig utfordring, forvaltning av metodikk, rapportering til ledelse og styre, og faglig råd og bistand til organisasjonen. KPMG anbefaler spesielt at Norsk Tipping:

- *Styrker andrelinjefunksjonen for risikostyring*, med faglig spisskompetanse og kapasitet til i større grad å kunne utøve faglig rådgiving til førstelinjens risikoarbeid. KPMG anbefaler også at andrelinjefunksjonen for risikostyring i større grad gjennomfører uavhengige og selvstendige risikovurderinger og utfordrer førstelinjen som eiere av operativ risiko innen sine respektive ansvarsområder.
- *Styrker virksomhetens fagkompetanse og kapasitet innen internkontroll og etterlevelse*, på tvers av både førstelinje og andrelinje. Konkret innebærer dette å styrke andrelinjens premissgivning, fagkompetanse og metodikk, og tilsvarende øke førstelinjens operative evne, kapasitet og prioritet til å utføre nødvendige kontroll- og etterlevelsessoppgaver.

5.2.3 Operative retningslinjer og rutiner

KPMG anbefaler at Norsk Tipping videreutvikler og sikrer konsekvent etterlevelse av hensiktsmessige operative obligatoriske minimumsstandarder, retningslinjer og tilpassede rutiner for virksomhetens oppgaver innen utvikling, testing og drift. Dette inkluderer at nødvendige rammevilkår for operativt personell blir ivaretatt gjennom grundig opplæring, prioritering og ressursallokering til kvalitetssikringsarbeid.

KPMG anbefaler at Norsk Tipping videreutvikler, og sikrer etterlevelse av, grundige og obligatoriske sentrale minimumsstandarder og retningslinjer for utvikling, testing og drift. Disse må være av en tilstrekkelig detaljeringsgrad og inkludere praktisk veiledning i formålet de skal innfri. Dette er vesentlig for at operative team skal kunne implementere egne, tilpassede rutiner når det er relevant, i tråd med de krav og forventninger til kvalitet og robusthet som sentrale minimumsstandarder og retningslinjer krever.

KPMG anbefaler videre at Norsk Tipping bedrer rammevilkårene for utviklere og testere ved å sikre grundig opplæring i retningslinjer og rutiner, samt styrke og legge bedre til rette for den pålagte bruk av kvalitetshevende og betryggende tiltak som parprogrammering, sidemannskontroll og testing. I tillegg anbefales det å øremerke en dedikert prosentandel av alt operativt arbeid for å sikre en tilstrekkelig og tillitsvekkende gjennomføring av slike kvalitetshevende tiltak.

KPMG anbefaler også at det defineres standardiserte måleparametere som benyttes for å overvåke og kontrollere effektivitet og ytelse i operative prosesser, samt etterlevelse av krav og retningslinjer. I tillegg anbefales det å utarbeide gode og effektive mekanismer for å beskrive, risikovurdere og beslutte avvik fra obligatoriske operative rutiner og retningslinjer.

5.2.4 Kultur, situasjonsbestemt ledelse og beslutningsstøtte

KPMG anbefaler at Norsk Tipping styrker lederes kompetanse til å utøve hele spekteret av ledelse (situasjonsbestemt ledelse), og videreutvikler organisasjonskulturen for å fremme effektiv risikohåndtering, systematisk oppfølging av avvik og god etterlevelse av rutiner. Norsk Tipping bør særlig videreutvikle utøvelse av ledelse og organisasjonskultur med mål om bedre struktur, økt ansvarliggjøring, systematisk kontroll og en styrket risikobevissthet og årvåkenhet i hele organisasjonen.

KPMG anbefaler at Norsk Tipping gjennomfører en evaluering av organisasjonskulturen, med særlig fokus på kulturelle trekk som kan påvirke virksomhetens evne til å håndtere risiko, følge opp avvik og sikre etterlevelse av rutiner negativt. Videre bør det gjennomføres tiltak for å styrke lederes kompetanse og evne til å utøve situasjonsbestemt ledelse, samt tiltak for å understøtte struktur, ansvarliggjøring, systematisk kontroll, og en generelt øket risikobevissthet og årvåkenhet i hele organisasjonen.

KPMG anbefaler å styrke faglige og helhetlige risiko- og konsekvensutredninger ved vurdering og beslutning av kommende strategiske alternativer og retningsvalg innen teknologiområdet. Dette vil være særlig relevant innen virksomhetskritiske områder som håndtering av teknologisk arv, teknisk gjeld og kompleksitet, større teknologitransformasjoner, og i valg av fremtidige produktplattformer og kjøremiljøer, sett opp mot besluttet risikotoleranse. I tillegg må avgjørende rammebetingelser som faktisk, tilgjengelig kompetanse, ressurser og tidsbruk legges til grunn for strategiske beslutninger og ambisjoner.

KPMG anbefaler også at Norsk Tipping videreutvikler og formaliserer de mekanismer som muliggjør utfordring av etablerte praksiser og innmelding av feil, mangler og forbedringsforslag knyttet til virksomheten generelt og teknologisk risiko spesielt. Dette inkluderer at slike tilbakemeldinger gis en god behandling og oppfølging slik at organisasjonens evne til kontinuerlig læring og forbedring styrkes, og gjennom dette reduserer risikoen for at uheldige praksiser får utvikle seg over tid.

5.2.5 Situasjonsforståelse og kontinuerlig forbedringsarbeid

KPMG anbefaler at Norsk Tipping videreutvikler og på flere områder tar aktivt i bruk løsninger for dataanalyser og innsikt for optimalisering av løpende tjenesteyting og teknologidrift. Dette inkluderer overvåking for mulige feilsituasjoner og måling av driftsparametere for å ivareta stabil drift med høy kvalitet. I tillegg bør data anvendes for strategisk og proaktiv analyse og innsikt i virksomhetens risiko- og kvalitetstilstand, og til støtte for et systematisk arbeid med kontinuerlig forbedring.

KPMG anbefaler at Norsk Tipping etablerer konkrete løsninger og funksjoner for strukturert innhenting, og grundig bearbeiding og analyse av, data om virksomheten. Dette for å skape dypere innsikt i den

reelle tilstanden i Norsk Tippings utviklings- og driftsprosesser og teknologi-økosystem. Toppledelsen og operative team anbefales å benytte slike analyser og innsikter for å etablere en best mulig overvåkingskapasitet og situasjonsforståelse og derigjennom ha et grunnlag for daglig ledelse, prioriteringer og beslutninger innenfor sine ansvarsområder.

KPMG anbefaler videre at Norsk Tipping tar dataanalyser og -innsikt i bruk som en integrert del av virksomhetens løpende risikostyring og kontrollarbeid. I forlengelsen av dette anbefaler KPMG også konkret at:

- Styret fremover befester og opprettholder den nå etablerte tette og detaljerte oppfølging av Norsk Tippings kvalitetstilstand og risikolandskap
- Toppledergruppen og mellomledere fremover opprettholder og videreutvikler den tette oppfølging av det daglige kvalitetsarbeidet og operasjonell risiko innen utvikling, testing og drift, både for interne og eksterne leveranser

KPMG anbefaler også at Norsk Tipping definerer og følger opp kvalitative måleparametere og målsettinger innen utvikling, testing og drift, både for interne og eksterne leveranser, eksempelvis for kodekvalitet, feilkorleksjon, og eliminering av rotårsaker til gjentakende driftshendelser.

I tillegg anbefaler KPMG at Norsk Tipping etablerer en incentivordning for kontinuerlig forbedring og læring for de ansatte, samt å øremerke en dedikert prosentandel av all operativ virksomhet til proaktiv feildeteksjon og løpende forbedringsarbeid i alle ledd av Norsk Tipping.

5.2.6 Leverandørstyring og -samarbeid

KPMG anbefaler at Norsk Tipping videreutvikler og etterlever en helhetlig modell for systematisk leverandørstyring og -samarbeid og særskilt styrker roller og ansvar innen utviklings- og test-aktiviteter. Dette inkluderer tydelig plassering av roller og eierskap til både sentrale og distribuerte ansvarsoppgaver, og å regulere og kravstille leverandørers plikter og ansvar. I tillegg bør det gjennomføres løpende måling av kvalitet i tjenesteytelse, samt sikres at Norsk Tipping selv har de nødvendige ressurser og strukturer for god forvaltning av avtaler og leverandørsamarbeid.

KPMG anbefaler at Norsk Tipping videreutvikler og etterlever en helhetlig modell for systematisk leverandørstyring og -samarbeid gjennom hele livssyklusen til leverandørrelasjoner. Modellen må ivareta den formelle, kontraktsmessige styringen av leverandørrelasjoner, inkludert ansvarsfordeling, endringshåndtering og risikostyring. I tillegg må modellen omfatte det operative samarbeidet og samhandlingen mellom Norsk Tipping og leverandøren, inkludert overvåking av feil og kvalitetsnivå i enkeltleveranser og den løpende tjenesteyting.

En vesentlig andel av IT-leveransene fra leverandører er skreddersydde løsninger som kun benyttes av Norsk Tipping. Bruk av skreddersøm innebærer, i motsetning til hylleware, en vesentlig høyere iboende teknisk risiko da Norsk Tipping vil være første og eneste bruker. Mens bruk av skreddersøm i en viss grad er nødvendig for Norsk Tipping, er det likevel avgjørende å minimere unødvendige merkostnader og iboende risiko ved å planmessig styre og begrense bruk av skreddersøm i leveranser fra leverandører der det lar seg gjøre.

KPMG anbefaler at en modell for leverandørstyring og -samarbeid må sørge for nødvendige krav og kontraktsvilkår i tråd med de faktiske tjenester som til enhver tid leveres, jevnlig måling og oppfølging på overholdelsen av kontraktens bestemmelser, inkludert kvalitets- og ytelseskrav (eksempelvis SLA og

KPI), pålegg om forbedringsarbeid, og sanksjoner og bøter som følge av mangler og feil i tjenester og leveranser.

KPMG anbefaler videre at Norsk Tipping internt definerer klare roller, avsetter tilstrekkelig med ressurser, og tydelig plasserer ansvar for ivaretagelse av de ulike funksjoner knyttet til leverandørstyring og -samarbeid. Dette inkluderer faste kontaktpunkter, og bestillingsfunksjoner som skal sikre at både bestillinger og leveranser ivaretar nødvendige krav til eksempelvis kvalitet, testing og dokumentasjon.

KPMG anbefaler å:

- Videreutvikle innkjøpsfunksjonen til å bli en premissgiver og forvalter av en helhetlig modell for leverandørstyring
- Utpeke single point of contact (SPoC) for henholdsvis utviklings- og driftsleveranser mot leverandører, som all løpende operativ dialog styres gjennom

KPMG anbefaler til sist at Norsk Tipping inkluderer nødvendige oppsigelsesklausuler i kontrakter med leverandører, og at det utarbeides og vedlikeholdes exit-strategier for de mest kritiske leverandørforhold.



Beate Hvam-Laheld

Ansvarlig partner KPMG

Tlf: +47 93 20 89 95

beate.hvam-laheld@kpmg.no

Cathrine Warhuus

Director, Prosjektleder KPMG

Andreas Rieber

Executive director, Prosjektmedarbeider KPMG

Kjetil Øversveen

Manager, Prosjektmedarbeider KPMG



The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© KPMG AS and KPMG Law Advokatfirma AS, a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.



Delrapport

Eurojackpot-hendelsen 27. juni 2025

17.09.2025

www.kpmg.no

Innhold

1. Sammendrag	1
2. Introduksjon	2
3. Tilnærming	2
4. Saksgjennomgang	2
5. Årsaksvurdering	3
6. Tiltaksvurdering	5
7. Anbefalinger	6

1. Sammendrag

Norsk Tipping har hatt flere kritiske hendelser, og har gitt KPMG i oppdrag å gjennomføre en gransking for å kartlegge hendelsesforløp og identifisere rotårsaker. Etter Eurojackpot-hendelsen 27. juni ble KPMG bedt av Norsk Tipping om å utarbeide en objektiv, grundig og uavhengig delrapport for å **a)** gjennomgå kvalitetssikringen av kodeendringen som ledet til hendelsen, og **b)** vurdere hvorvidt Norsk Tippings egne undersøkelser og tiltak anses som hensiktsmessige og tilstrekkelige.

I Eurojackpot-trekningen 27. juni 2025 ble ny kommunikasjonsløsning og kjøreplan for Eurojackpot innført. Løsningen var resultatet av et stort endringsarbeid over flere år, og denne hadde gjennomgått en rekke tester. Grunnet en kodefeil i omregningen fra eurocent til norske kroner ble premietallene Norsk Tipping publiserte denne kvelden ti tusen ganger høyere enn de reelle premiene.

Norsk Tipping gikk i umiddelbar kriseberedskap, og avpubliserte resultatene. I løpet av få timer var feilen korrigert, ny premieberegning kjørt, og korrekte premiebeløp sendt til utbetaling. I dagene før neste trekning ble enkelte korrigerende og forbedrende strakstiltak iverksatt, inkludert testing, og en grundig post mortem av hendelsen ble gjennomført. Det ble i tillegg utarbeidet en formell, foreløpig sikkerhetsrapport med en rekke tiltak.

Det er KPMGs vurdering at det er en rekke medvirkende årsaker til at feilen kunne oppstå og hendelsen den 27. juni inntreffe. En organisasjon med høy fart og ønske om smidig innovasjon har resultert i en presset arbeidshverdag for ansatte, et komplekst og mer fragmentert teknologisk økosystem, og svekkede kvalitets- og kontrollrutiner. Det er KPMGs syn at det er tydelige svakheter med hensyn til eierskap innen teknologiområdet, fra utvikling til testing og drift, og at man over tid har utviklet en høyere aksept for å ta operativ risiko, uten at dette har vært et bevisst valg fra ledelsen.

Norsk Tippings identifiserte tiltak, inkludert opprettelsen av et kvalitetsinitiativ før sommeren, vurderes som hensiktsmessige som del av et større forbedringsarbeid. KPMG har også identifisert ytterligere konkrete tiltak og tiltaksområder i denne delrapporten, inkludert støttefunksjoner for fellestjenester, sentrale obligatoriske minimumsstandarder, styrkede kontroll- og kvalitetsfunksjoner, tydeliggjort eierskaps- og ansvarsmodell, samt kontinuerlig forbedringsarbeid. I tillegg vil KPMGs hovedrapport i forbindelse med den pågående rotårsaksanalysen adressere mer dyptgående forbedringstiltak. Da mange av de mer langsiktige tiltakene identifisert av Norsk Tipping foreløpig ikke er detaljert og iverksatt er det per tid vanskelig å vurdere tilstrekkeligheten av disse.

Etter KPMGs vurdering viste Norsk Tipping under hendelsen 27. juni en god reaksjonsevne og beredskapsledelse, og et effektivt samarbeid på tvers av organisasjonen. Post mortem-rapporten og KPMGs samtaler med personell synliggjør også en organisasjon med sterk vilje til å skape nødvendig forbedring til det beste for Norsk Tipping og deres kunder.

2. Introduksjon

Norsk Tipping har hatt flere kritiske hendelser, hvorav enkelte har ledet til bøter fra Lotteritilsynet. Hendelsene har medført behov for bistand fra en uavhengig tredjepart. Styret i Norsk Tipping har derfor gitt KPMG i oppdrag å gjennomføre en objektiv og grundig gransking. Granskingen skal kartlegge hendelsesforløp og identifisere rotårsaker til hendelsene. Rotårsaksanalysen tar utgangspunkt i observasjoner og avvik som er avdekket knyttet til de nevnte hendelser. Formålet med granskingen er læring og forbedring.

Etter Eurojackpot-hendelsen 27. juni 2025 besluttet Norsk Tipping å gi KPMG i oppdrag å utarbeide en egen delrapport vedrørende denne. KPMG skal i denne delrapporten **a)** gjennomgå kvalitetssikringen av kodeendringen som ledet til hendelsen, og **b)** vurdere hvorvidt Norsk Tippings egne undersøkelser og tiltak anses som hensiktsmessige og tilstrekkelige.

3. Tilnærming

Denne delrapporten er i hovedsak basert på KPMGs intervjuer med sentrale personer i Norsk Tipping, med hendelsen 27. juni som et hovedtema. I tillegg er Norsk Tippings egen dokumentasjon, inkludert en post mortem-rapport (datert 2. juli) og en sikkerhetsrapport (datert 7. juli) lagt til grunn for vår vurdering av hvorvidt Norsk Tippings egne undersøkelser og tiltak knyttet til hendelsen er hensiktsmessige og tilstrekkelige.

Delrapporten tar ikke sikte på å avdekke dypereliggende rotårsaker, slik hovedrapportens formål er. Den vurderer likevel hendelsesforløpet og peker på direkte og medvirkende årsaker til at feilen og hendelsen kunne oppstå. Innholdet i delrapporten overlapper slik sett med hovedrapportens arbeid, og inngår derfor som en delmengde av KPMGs totale undersøkelser og informasjonsgrunnlag.

4. Saksgjennomgang

I Eurojackpot-trekningen 27. juni 2025 innførte Norsk Tipping ny kommunikasjonsløsning og ny kjøreplan for Eurojackpot. Endringen var initiert av Eurojackpot-alliansen og involverte alle 34 medlemmer i alliansen, begge kontrollsentre, og trekningssenteret.

Den nye løsningen representerte et stort endringsarbeid som hadde pågått over flere år, inkludert en rekke tester. I januar 2025 ble det gjennomført en sertifiseringstest av den nye kommunikasjonsløsningen. De etterfølgende månedene ble det utført flere tilleggs-tester, både mot alliansen og internt i Norsk Tipping. 27. mars 2025 ble en kodeendring lagt til i kodebasen. Koden inkluderte en uoppdaget feilaktig omregning fra eurocent til norske kroner, der summen ble multiplisert med hundre i stedet for dividert med hundre.

Det var høy beredskap med mange nøkkelpersoner til stede da første trekning med ny kommunikasjonsløsning og ny kjøreplan foregikk 27. juni 2025. Grunnet kodefeilen ble premietallene som Norsk Tipping publiserte, ti tusen ganger høyere enn de faktiske premiene. De gale premiebeløpene ble oppdaget like før publisering kl. 21.00, men likevel etter at publiseringsjobben ble startet. Denne jobben tok ca. fem minutter og kunne ikke avbrytes. Publisering var dermed uunngåelig selv om man på det tidspunktet visste at premiebeløpene var gale. Publiseringen inkluderte automatisk SMS- og pushvarsling til ca. 33 000 kunder, og resulterte også i omfattende mediedekning.

Innen et tidsvindu på et par minutter rakk driftssenteret å lokalisere og stoppe premiefilen fra å bli sendt til utbetaling. Kodefeilen ble også raskt identifisert som utløsende årsak. Det ble iverksatt varsling av egen ledelse og styre, og operativ beredskapsledelse ble umiddelbart etablert. Lotteritilsynet og Kultur- og utdanningsdepartementet ble raskt varslet. Premietallene ble avpublisert fra Norsk Tippings nettsider kl. 21.37, kodefeilen utbedret, og leverandøren involvert. Kl. 02.10 ble korrekt premiestige kjørt, og kl. 04.06 ble premiefilen sendt til Buypass og rutinemessig effektivt påfølgende bankdag. Norsk Tipping beklaget raskt via egne nettsider, og direkte til berørte kunder via SMS de påfølgende dagene.

5. Årsaksvurdering

I det følgende fremheves direkte og antatt medvirkende årsaker til at feilen oppstod og ikke ble oppdaget, samt hendelsens konsekvens og omfang. Vurderingen tar ikke mål av seg å tegne et komplett bilde av årsakssammenhengen, men ser på omstendigheter og årsaker av betydning for Norsk Tippings identifiserte tiltak og KPMGs videre anbefalinger.

Norsk Tipping har gjennom en årrekke basert IT-utvikling på bruk av agile og autonome team. Dette har blant annet ført til en utdelegering av stadig flere oppgaver, og i praksis også fragmentert ansvar, til utviklere og annet operativt personell. Dette kan skape en utilsiktet konsekvens med situasjoner der beslutninger tas, og arbeid utføres, uten tilstrekkelig koordinering, kompetanse og kapasitet, og med et betydelig press. Et eksempel er ansvar for oppsett og vedlikehold av testmiljøer før nødvendige tester kan kjøres.

Det er viktig å etablere og håndheve gode støttefunksjoner og obligatoriske kontrollrutiner, eksempelvis innen kvalitetssikring og testing av kode, samt risikovurdering og endringskontroll, før ny kode introduseres i et produksjonsmiljø. Det skal i sin tid ha vært et krav å alltid utføre sidemannskontroll, men i intervjuer med KPMG fremgår det at det ikke har vært en omforent forståelse om hva «sidemannskontroll» innebærer i praksis og at det er behov for å tydeliggjøre dette. I dette tilfellet ser arbeidet med den aktuelle koden likevel ikke ut til å ha brutt med gjeldende rutiner og de facto praksis i Norsk Tipping. Konsekvensen var at koden ikke ble uavhengig kvalitetssikret, tilstrekkelig testet, endringsregistrert og formelt godkjent før den ble tatt i bruk.

Situasjonen ser dels ut til å skyldes uklarheter og mangler knyttet til hvilke kontrollrutiner som skal benyttes i hvilke situasjoner, av hvem, hvordan de skal utføres, og for hvilket formål. Dette gjelder eksempelvis at en funksjonell test av kode forutsetter en god og helhetlig forståelse og verifikasjon av hva et riktig resultat av koden vil være for de funksjoner og produkter som benytter koden.

Det virker ikke å være en mangel på rutiner per definisjon, men snarere at de har vært gjenstand for en gradvis utvanning og operativ svekkelse over tid, i takt med at organisasjonen har gjennomført gjentatte organisasjonsendringer, endret prioriteringer, og flyttet på personell, ansvar og kompetanseområder.

I forlengelsen av dette beskrives en arbeidshverdag der innovasjon, fart og ytelse i for stor grad har blitt prioritert over kontroll og kvalitetssikring. Det er eksempelvis tatt et valg om at uavhengig kvalitetskontroll ikke skal kreves og teknisk håndheves i forbindelse med mindre kodeendringer (pull requests). Dette for å sikre rask produksjonssetting i situasjoner der manglende tilgjengelighet av personell kan være forsinkende.

Det har i en periode også vært fokus på å forenkle og forbedre ytelsen i kode, og det virker å ha vært gjeldende praksis at utviklere på eget initiativ er forventet å identifisere, beslutte og gjennomføre slike endringer, uten nødvendigvis å følge en formell endringsprosess. En slik situasjon ser ut til å være forklaringen bak den aktuelle kodeendringen.

Det kan se ut som Norsk Tippings gjeldende praksis implisitt vurderer at små kodeendringer har liten potensiell risiko og skadepotensiale ved feil, og at det dermed gis anledning til å prioritere fart over kontroll i slike tilfeller. Den tekniske kompleksiteten i Norsk Tippings IT-økosystem kan gjøre det grunnleggende krevende å overskue reell risiko og skadepotensiale ved feil, noe som igjen peker på viktigheten av konsekvent og grundig obligatorisk kvalitetssikring og testing.

Våre intervjuer viser at én årsak til at kodefeilen kunne materialisere seg og ikke bli oppdaget, er hvordan endringsarbeidet for den nye kommunikasjonsløsningen ble utøvd over tid. Tidlig i arbeidet ble det benyttet en utpekt leveranseleder, men denne rollen ble avvirket i forbindelse med en omorganisering. Samtidig vokste omfanget og kompleksiteten i totalleveransen vesentlig, blant annet ved at interne systemer krevde ytterligere teknisk utvikling, og at ny kjøreplan for trekninger måtte utarbeides. Likevel ble det ikke innsatt en prosjektleder eller overordnet ansvarlig fordi Norsk Tipping hadde gått bort fra en slik arbeidsform.

Denne situasjonen kan også ha medvirket til å komplisere forståelsen av hva som har blitt testet og når, samt hvilke konkrete endringer som har inngått i de ulike endringsgodkjenningene. Den nevnte sertifiseringstesten omfattet ikke den delen av koden der feilen oppstod. Uavhengig av dette ble feilen introdusert etter både sertifiseringstesten og siste ende-til-ende-testing, uten at ytterligere, målrettet testing av løsningen ble iverksatt.

Dette fremkommer også av Norsk Tippings identifiserte rotårsak i sikkerhetsrapporten av 7. juli, der det sies at «*Rotårsaken skyldes at selskapets kontrollrutiner ikke hadde tatt tilstrekkelig høyde for at det kan oppstå feil i kode i etterkant av gjennomført testing*».

6. Tiltaksvurdering

Post mortem-rapporten datert 2. juli identifiserte en rekke foreslåtte forbedringsområder og tiltak på kort og lengre sikt. De kortsiktige tiltakene ble i all hovedsak gjennomført umiddelbart, og kan sies å ha hatt en direkte korrigerende og kvalitetshevende effekt på selve trekningsgjennomføringen, med tanke på å forhindre og oppdage liknende, fremtidige hendelser.

Øvrige foreslåtte tiltak (på lengre sikt) fra post mortem-rapporten er i hovedsak ikke formelt besluttet. Tiltakene representerer både tekniske, prosessuelle, organisatoriske og personellmessige forbedringsforslag. Det legges til grunn at disse vil inngå i Norsk Tippings videre vurderinger og beslutninger om iverksetting av ytterligere tiltak.

Sikkerhetsrapporten (markert som *foreløpig*) datert 7. juli identifiserer 14 tiltak, med effektvurdering, ansvar på avdelingsnivå, og frist for gjennomføring. (Merk at tiltakene i dokumentet omtales som «foreløpige tiltak til vurdering».) Tiltakene er lagt inn i avvikssystemet til Norsk Tipping, og tiltak nr. 14 gjelder oppfølging og revisjon av gjennomføring av tiltakene i seg selv.

- Tiltak 1-3 representerer allerede gjennomførte strakstiltak, overlappende med tiltak fra post mortem-rapporten, før neste Eurojackpot-trekning 1. juli.
- Tiltak 4-5 gjelder implementering av teknisk overvåking og varsling av hendelsesscenariet fra 27. juni for Norsk Tippings lotterispill. Tiltak 10 gjelder manuell rutine for tilsvarende.
- Tiltak 6-8 og 11 gjelder gjennomgang av Norsk Tippings rutiner for utvikling, testing og endringer, inkludert spesifikt for den type kodeendring som foranlediget hendelsen 27. juni.
- Tiltak 9 og 13 gjelder forbedring av kommunikasjonskanaler til kunder.
- Tiltak 12 gjelder styrket tilgangskontroll til testmiljøer.

Av tiltakene i punktlisten over fremstår alle som hensiktsmessige sett opp mot hendelsen 27. juni. Unntaket er tiltak 12, som fremstår som et fornuftig, men likevel ikke direkte relevant sikkerhetstiltak.

Det kan imidlertid foreløpig ikke konkluderes med hvorvidt tiltakene er tilstrekkelige. Dette skyldes i hovedsak at flere tiltaksbeskrivelser i realiteten kun peker på et forbedringsområde, og mangler aktivitetsbeskrivelser og et tydelig definert formål, inkludert suksesskriterier og måleparametere. Det er derfor også vanskelig å vurdere den reelle effekten tiltakene vil ha så lenge de verken er konkretisert eller faktisk gjennomført.

Det fremstår ikke som at fremdrift og ferdigstillelse av tiltakene til nå har vært gjenstand for tilstrekkelig målrettet sporing, rapportering og oppfølging fra ledelsen. Dette kan etter vår mening påvirke prioriteten tiltaksarbeidet til sist blir gitt, og har også gjort det vanskelig for oss å kunne vurdere tiltaksarbeidets reelle fremdrift og kvalitet.

7. Anbefalinger

Ut fra den identifiserte tiltakslisten i sikkerhetsrapporten anbefaler KPMG at Norsk Tipping særlig prioriterer en grundig og helhetlig gjennomgang av sine utviklings-, test- og endrings-rutiner (ref. tiltak 6, 7, 8 og 11) for å styrke kvalitets- og kontrollarbeidet sitt i stort. Mulige forbedringsområder inkluderer utvikling av, og opplæring i, felles kodestandarder, klare kriterier og veiledning i bruk av testmetoder og -scenarier for ulike formål, og styrking av risikoaspektet og konsekvensvurderinger i forbindelse med endringsgodkjenninger.

KPMG anbefaler videre at Norsk Tipping vurderer følgende konkrete tiltak i det fortsatte forbedringsarbeidet etter hendelsen 27. juni:

- Styrke rammevilkårene for utviklere gjennom pålagt bruk av kvalitetshevende og betryggende tiltak som parprogrammering og sidemannskontroll.
- Etablere støttefunksjoner som leverer robuste og effektive fellestjenester til agile team, eksempelvis drift og vedlikehold av komplette testmiljøer.
- Definere sentrale obligatoriske minimumsstandarder på tvers av organisasjonen, eksempelvis overvåking og alarmering for mulige feilsituasjoner i IT-drift og produkter.
- Tydeliggjøre eierskaps- og ansvarsmodellen på tvers av virksomheten, inkludert på teknologi- og produktområdet.
- Øke ressursene til, og styrke rutiner og verktøy for utøvelse av, kontrollfunksjoner og avvikshåndtering i det daglige arbeidet.
- Definere og overvåke kvalitative mål for driften til virksomheten.
- Prioritere og belønne kontinuerlig forbedringsarbeid, samt tilrettelegge for innrapportering og håndtering av forslag til korrigerende tiltak. Ideelt sett bør et mål i seg selv være at forbedringsarbeid blir en permanent og integrert del av arbeidshverdagen til de ansatte.

Norsk Tipping har i løpet av 2025 igangsatt flere forbedringsevalueringer og -initiativer, både internt og med bistand fra eksterne. Blant disse er en kvalitetsgruppe med flere arbeidsstrømmer og pågående aktiviteter. Vi opplever en positiv organisasjon med sterk vilje til utvikling og forbedring. Norsk Tipping bør likevel vurdere hvor høy fart og hvor stor risikoappetitt man er komfortable med i tiden fremover. Det er avgjørende å hensynte balansen mellom daglig drift og forbedringsarbeid, og ikke gape over for mange parallelle aktiviteter og endringer i en allerede presset organisasjon.

Her anbefaler KPMG at forbedringstiltak sammenstilles og konsolideres på tvers av de ulike etablerte initiativene. Dette for å forhindre eksempelvis overlappende aktiviteter, motstridende eller konkurrerende tiltak, og generell kompleksitet i gjennomføringen av dette viktige arbeidet. Til sist anbefales det at overvåking og rapportering på fremdrift, og måling av reell effekt av implementerte tiltak, bør bygges inn i en robust og transparent styringsmodell for ledelsen i Norsk Tipping.



Kontakt oss

Beate Hvam-Laheld

Ansvarlig partner KPMG

Tlf: +47 93 20 89 95

beate.hvam-laheld@kpmg.no

Cathrine Warhuus

Director, Prosjektleder KPMG

Andreas Rieber

Executive director, Prosjektmedarbeider KPMG

Kjetil Øversveen

Manager, Prosjektmedarbeider KPMG



The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© KPMG AS and KPMG Law Advokatfirma AS, a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.