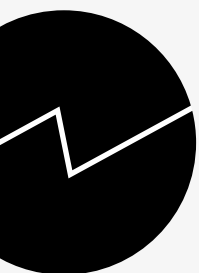


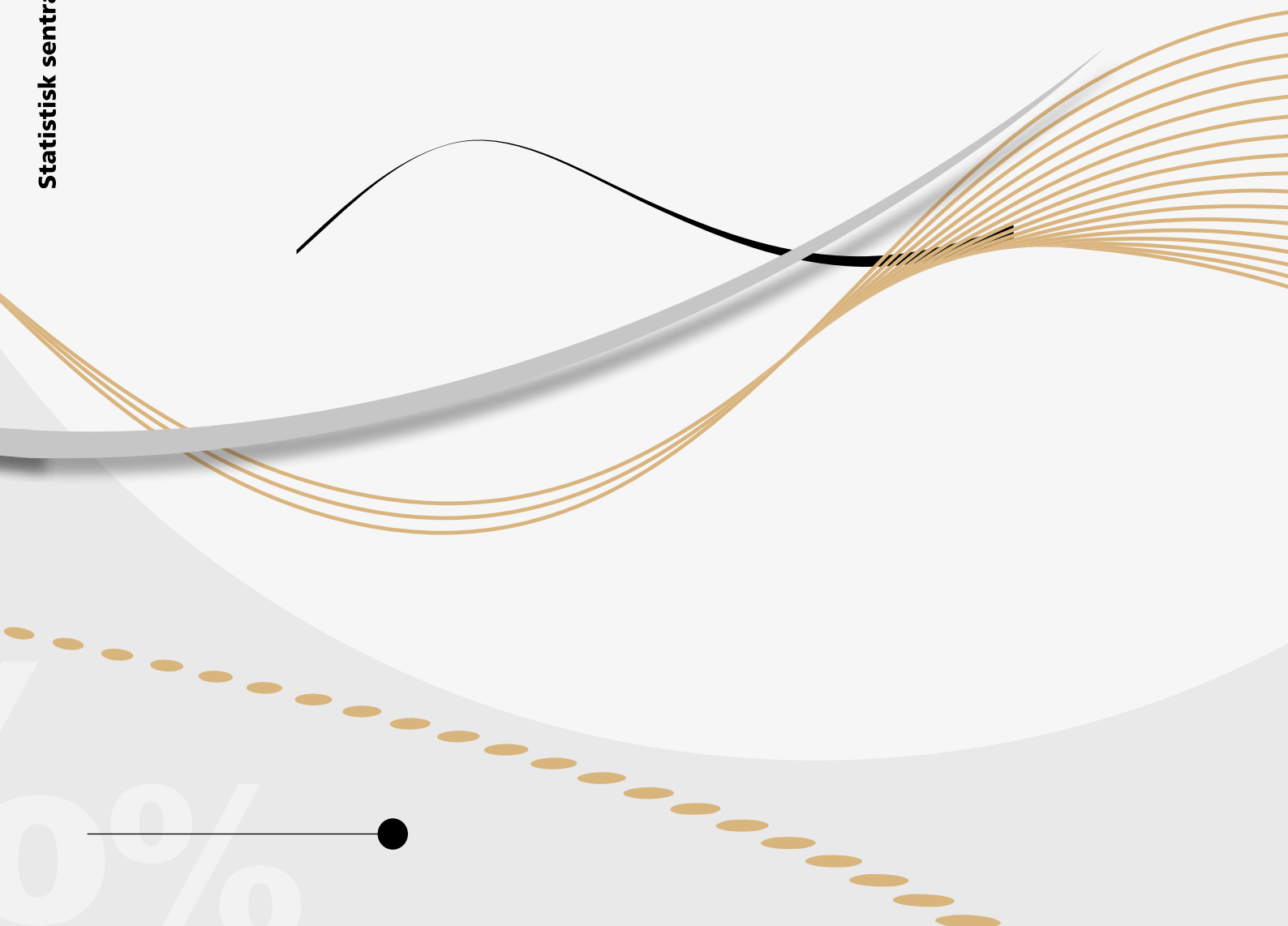
Virksomhetsplan 2014

Risikovurderinger

Statistics Norway



Statistisk sentralbyrå



Virksomhetsplan 2014

Risikovurderinger

Forord

Virksomhetsplan 2014 Risikovurderinger presenterer overordnede risikovurderinger knyttet til virksomhetsplanen for 2014 og endringer fra tidligere år. Prioriteringer og satsinger for arbeidet i 2014 er samlet i publikasjonen *Virksomhetsplan 2014 Statistisk sentralbyrå*. Det utarbeides også en egen publikasjon over intern budsjettfordeling.

I tillegg foreligger virksomhetsplaner for avdelingene med risikovurderinger for enkelte områder. Det foreligger også risikovurderinger i prosjektdokumentasjonen for prosjekter i porteføljen.

Oslo/Kongsvinger, 9. april 2014

Morten Reymert
styreleder

Hans Henrik Scheel
adm. direktør

Innhold

Forord.....	3
Innhold	4
Risikovurdering for Statistisk sentralbyrå 2014	5
Ulike typer risiko	7
1. Statistikkproduksjonen.....	8
2. IT	10
3. Økonomiforvaltning og innkjøp	13
4. Sikkerhet.....	15
Vedlegg	18

Risikovurdering for Statistisk sentralbyrå 2014

Statistisk sentralbyrås hovedmål er å dekke samfunnets behov for offisiell statistikk og utarbeide sentrale analyser og forskning som bygger på denne statistikken.

Måloppnåelsen er avhengig av flere forhold, som evnen til effektiv statistikkproduksjon, kvalitet i produksjonen og at samfunnet har tillit til at SSB opptrer objektivt og ikke misbruker data. Disse forholdene er oppsummert i de europeiske retningslinjene for statistikk. Hensynet til kvalitet og effektiv produksjon er også understreket i SSBs sentrale strategidokumenter og planer.

På et overordnet nivå er effektiv og kvalitetssikret statistikkproduksjon og forskning avhengig av:

- Gode formidlingsløsninger
- Gode IT-systemer
- God økonomiforvaltning
- Gode innkjøpsrutiner
- God personalforvaltning
- Gode sikkerhetsrutiner

Følgende risikovurderinger er presentert i denne publikasjonen:

- Statistikkproduksjonen samlet
- IT
- Økonomiforvaltning, herunder innkjøp og faren for misligheter
- Sikkerhet

Alle porteføljeprosjekter har risikovurdering i prosjektdokumentasjonen. Enkelte risikovurderinger på mer detaljert nivå er også presentert i avdelingenes virksomhetsplaner. Dette gjelder for eksempel en risikovurdering for finansstatistikkene.

Risikovurderingene er utført pr 1. januar 2014. Unntakene er vurderingen av flytteprosjektet, som er oppdatert etter at flyttingen har funnet sted, og en oppdatert vurdering av risikoen for innbrudd som følge av hendelser tidlig i 2014.

Flytting til Akersveien, oppdatert medio mars

Flytting til Akersveien var et av punktene i risikovurderingen for 2013. Under følger en vurdering av flyttingen basert på de risikoer som var identifisert i 2013.

SSBs Oslokontor flyttet til Akersveien 26 den 17. februar 2014. I 2013 var det knyttet høy risiko til at bygget i Akersveien ikke skulle være godkjent og klart til flyttedato, høy risiko for at SSB ikke fikk flyttet alle arbeidsplassene til 17. februar og høy risiko for at IT- infrastrukturløsningen ikke skulle fungere. Flyttingen har gått bra, og ingen av de risikoene som var vurdert som høye i 2013, har slått til. Bygget er godkjent, og alt og alle er flyttet ut fra Kongens gate 6 og 11. IT-løsningene fungerer tilfredsstillende.

Telefoni var i 2013 vurdert som en lav risiko, men på dette området har imidlertid SSB hatt problemer med mobildekningen. Dette problemet forventes løst våren 2014.

Driftsavtalen med byggeier fungerer tilfredsstillende. Sikkerheten er også tilfredsstillende, selv om det gjenstår noen justeringer. Driftsløsningene er på en del områder lite tilfredsstillende, men vil bedres etter en innkjøringsperiode.

Under følger oversikt over kritiske eller høye risikofaktorer knyttet til områdene som er vurdert i rapporten:

- 1 **Statistikkproduksjon**
Risiko for feil i IT-systemer. Risiko for sviktende tilgang til data fra administrative registre og spørreundersøkelser. Risiko knyttet til organisering av arbeidet.
- 2 **IT**
Driftsrisiko spesielt mht; systemforvaltning grunnet høy grad av personavhengighet og høy alder, mangfold og skreddersøm i systemporteføljen.
Risiko for mangelfull kapasitet knyttet til feilretting i IT-infrastrukturen. Forvaltning av gamle løsninger kombinert med økt omfang av nye fellesløsninger som er satt i produksjon, utfordrer tilgjengelig kapasitet i forvaltningen av produksjonsløsningene. Nødvendig prioritering av forvaltningsoppgaver reduserer tempoet i utviklingen av nye løsninger. Risikoen knyttet til datasikkerhet er redusert som en følge av KOPP-prosjektet (Klientoppgradering og sonedeling av nettverk). Risiko for ondsinnet dataangrep.
- 3 **Økonomiforvaltning og innkjøp**
Ingen høye risikoer.
- 4 **Sikkerhet**
Risiko for mangelfull informasjonssikkerhet, mangelfull datasikkerhet og for at medarbeidere ikke har tilstrekkelig sikkerhetskompetanse, samt terror.

Hovedtrekkene i risikovurderingene er summert opp i en fast mal, i tillegg til risikokart etter DFØs opplegg. Malen inneholder en kolonne for beskrivelse og forklaring av risiko, en for graderingen som framgår i risikokartet og en hvor tiltak og oppfølging av eventuelle tidligere tiltak er kommentert. For kritiske risikoer er det gjort nærmere rede for hvilke konkrete konsekvenser som kan være aktuelle.

De fleste tiltakene utenom prosjektene er permanente. Ansvarlige for tiltak er i utgangspunktet fagdirektør som er ansvarlig for det enkelte fagområdet. For statistikkproduksjonen totalt gjelder dette alle fagdirektørene på statistikk siden, mens IT-direktør har et ansvar på tvers av avdelinger for tiltak knyttet til IT.

Ulike typer risiko

Denne rapporten inneholder overordnede risikovurderinger knyttet til målene i virksomhetsplanen og hovedsatsinger i 2014.

Begrepet *overordnet* risiko er brukt på institusjonsnivå. Disse risikoene omfatter *strategiske risikoer* som kan påvirke måloppnåelsen på sikt, og *operasjonell risiko* som raskt kan føre til svikt i SSBs løpende produksjon eller tjenesteleveranser. Innslaget av operasjonell risiko øker med detaljnivå som når en går ned på produksjon av enkeltstatistikker.

Operasjonell risiko

Operasjonell risiko kan defineres som hendelser og forhold som kan føre til svikt i virksomhetens løpende produksjon eller tjenesteleveranse, risiko for tap som en følge av utilstrekkelig eller sviktende interne prosesser eller systemer, menneskelige feil, eller eksterne hendelser.

Eksempler på operasjonelle risikoer i SSB kan være knyttet til:

- formidlingen, ved at ssb.no går ned
- datafangsten, ved at IDUN/Altinn går ned
- produksjonen av enkeltstatistikker, ved at det gjøres manuelle feil eller at det er feil i systemene som brukes
- feil i regnskaper eller budsjetter
- kompetansesvikt
- feil vedtak ved illeggelse av tvangsmulkt
- avvik fra sikkerhetsbestemmelsene, for eksempel konfidensialitetsbrudd
- misligheter

Feil i statistikken blir fra og med september 2012 loggført. Det skilles mellom alvorlige feil og mindre feil som ikke påvirker resultatet i nevneverdig grad. I 2013 hadde 9,4 prosent av publiseringene innholdsmessige feil, men det er svært sjelden at disse er så alvorlige at i vesentlig grad vil påvirke oppfatningen om samfunnsforhold eller markedet.

I *Sikkerhetshåndbok for SSB* er det beskrevet en egen prosedyre for hvordan eventuelle avvik fra sikkerhetsbestemmelsene skal behandles. Avviksmeldinger blir registrert og drøftet i SSBs sikkerhetsutvalg. I 2013 ble det registrert et alvorlig sikkerhetsbrudd.

1. Statistikkproduksjonen

Mål: Opprettholde den løpende produksjonen og formidlingen av statistikk med en kvalitet minst på dagens nivå.

Endring: Siden forrige risikovurdering er risikoen for svikt i finansieringen i lys av økte utgifter redusert fra høy til moderat i forbindelse med at flyttingen håndteres innenfor prosjektets rammer. Risikoen knyttet til sviktende kompetanse var i fjor vurdert til høy. Det er fremdeles utfordringer knyttet til høy turnover blant unge akademikere og til at flere høyt kvalifiserte vil gå av med pensjon, men iverksatte tiltak vurderes som tilstrekkelig til å redusere risikoen i 2014 til moderat.

Vi står fremdeles overfor utfordringer i forbindelse med fornying av teknisk infrastruktur og sannsynlighet for sammenbrudd er justert, jf. også risikovurdering for IT.

Vi har videre gjennomgått risikovurderingen knyttet til den interne organiseringen av arbeidet. Lean-gjennomgangene har avdekket et betydelig potensiale for forbedring, og vi har oppjustert risikoen.

Vi har delt opp vår vurdering av risiko knyttet til datatilgang:

Risiko for sviktende datatilgang fra administrative registre er justert fra moderat til høy. Dette henger sammen med en justering i vår vurdering av konsekvensen av sviktende datatilgang. Denne konsekvensen er økt fra moderat til alvorlig og øker dermed risikoen fra moderat til høy.

Høy risiko for svikt i datatilgang knyttet til lav oppslutning om spørreundersøkelser.

	Risiko	Grad	Tiltak
1	Kompetanse ➤ Risiko for mangelfull kapasitet mht. nødvendig kompetanse. Nedbemanning over tid og høy turnover blant unge akademikere. I tillegg vil mange høyt kvalifiserte medarbeidere gå av med pensjon i løpet av de neste 10 årene.	Moderat	a. Utarbeidelse av ny HR-strategi som ivaretar disse utviklingstrekkene. b. Ved nedbemanning er fleksibilitet mht. personale og oppgaver viktig. Kompetanse-kartlegging og intern rotasjon bidrar til at kompetanse utnyttes på tvers i organisasjonen. c. Lean-gjennomgang i seksjoner og standardisering av prosesser gir bedre muligheter for utnyttelse av medarbeidernes kompetanse, og vil gjøre SSB mindre sårbar med hensyn til kompetanse d. Bruk av innleid kompetanse på kritiske områder etter behov
2	Finansiering. Risiko for å ikke overholde budsjetttrammene ➤ Risiko for svikt i finansieringen, i lys av økte utgifter og engangskostnader ved flytting. ➤ Risiko for generell reduksjon av statsbudsjettet og oppdragsinntekter	Moderat	a. Flytting er gjennomført innenfor prosjektets budsjetttrammer. b. Økonomisk krav fra eier av Kongensgate 6 imøtegås med advokatbistand c. Stillingskontroll og stram budsjettstyring opprettholdes i 2014
3	IT-systemer ➤ Risiko for feil i IT-systemer	Høy	a. Tiltak vil bli iverksatt i tråd med ny IT-strategi
4	Organisering av arbeidet ➤ Risiko for at organiseringen hemmer effektiv produksjon	Kritisk	a. Lean- gjennomganger b. Porteføljestyling
5	Datatilgang ➤ Risiko for sviktende tilgang til dataregistre	Høy	a. Nært samarbeid med registereiere b. Tiltak for å samordne og fordele oppgavebyrden
6	Datatilgang ➤ Risiko for lave svarprosjenter	Høy	a. Bedre tilgang til kontaktinformasjon b. Tiltak for å samordne og fordele oppgavebyrden c. Ta i bruk sosiale medier overfor oppgavegiverne

Risikokart for statistikkproduksjon

Sannsynlighet	Svært stor					
	Stor					
	Moderat				4	
	Liten			1,2	3,6	
	Meget liten				5	
		Ubetydelig	Lav	Moderat	Alvorlig	Svært alvorlig
Konsekvens						

2. IT

Risikovurdering av SSBs generelle leveringsdyktighet på både prosjekter, forvaltningsarbeid og driftsstabilitet.

Mål: Tilfredsstillende IT-støtte i SSB

Endring: Det er i 2013 foretatt en ekstern gjennomgang av IT-funksjonen som påpeker kritisk høy driftsrisiko mht. systemforvaltning og systemportefølje (risiko 1). Den eksterne gjennomgangen overlapper flere av underpunktene i risikovurderingen.

Risikovurderingen er revidert også med hensyn til øvrige risikofaktorer fra vurderingen i 2013. Faktorer med høy risiko i 2013 var knyttet til soneinndelingen og fullføringen av KOPP prosjektet. KOPP-prosjektet avsluttes i andre kvartal 2014 og sannsynligheten for at konfidensielle data kommer på avveie blir som følge av dette redusert. Da konsekvensen fremdeles er alvorlig, vurderes risikoen fortsatt som høy.

Det er fortsatt høy risiko for lang feilrettingstid i IT-infrastrukturen. Risikoen er redusert fra kritisk som følge av at enkelte av systemene er skiftet ut og at systemer det var knyttet usikkerhet til har vist seg å være mer stabile enn fryktet.

Risikobildet for 2014 er også preget av at forvaltningen av nye og gamle produksjonsløsninger for statistikk er så omfattende at tempoet i utviklingen av nye løsninger påvirkes negativt.

	Risiko	Grad	Tiltak
1	IT- gjennomgang (Deloitte, jf. vedlegg¹): Driftsrisiko spesielt mht • Systemforvaltning grunnet høy grad av personavhengighet • Høy alder, mangfold og skreddersøm i systemporteføljen	Kritisk	a. VIT- prosjektet (Virksomhetsutvikling av IT), jf. vedlegg, inkludert oppdatering av IT-strategi, organisering og bedre styringsmodell. b. Fortsatt standardisering c. Styrke orden og oversikt over data.
2	Manglende kapasitet i forvaltningen av nye fellesløsninger og forvaltningen av gamle løsninger hindrer nødvendig nyutvikling	Høy	a. Streng prioritering av oppgaver i samarbeid med systemeier b. Fortsette opplæring av interne ressurser på nye systemer c. Kompetansebehov i forvaltningen må estimeres som en del av prosjektleveransene d. Risikovurdere gamle løsninger og kartlegge potensialet for ytterligere utskifting e. Sikre tilgang til ekstern bistand
3	Forsinkelser i prosjekter og forvaltningsoppgaver som følge av manglende leveranse- og ressursstyring	Moderat	a. Bestillinger kanaliseres via Kunde- og leveranseteam b. Beslutningsgrunnlaget gjennomgås og estimeres før det beslutes iverksatt c. Forbedre prosesser for endringshåndtering i prosjekter og større forvaltningsoppgaver
4	Prosjekter ligger for lenge i kø fordi forvaltningsoppgaver går foran	Høy	a. Skille tydelig på ressurser knyttet til kritiske forvaltningsoppgaver og prosjekter b. Tydeliggjøre konsekvenser av prioriteringer og ev. avvise forespørsler etter IT-tjenester når det ikke er dekning i budsjettrammen c. Avvikle lite brukte og foreldete systemer for å redusere behov for ressurser til forvaltning
5	Foreldete systemer hindrer nødvendig oppgradering og sikring av infrastruktur og IT-plattform, eller gamle systemer kan stoppe opp	Moderat	a. Kontinuerlig planlegge utfasing, utskifting eller oppgradering av gamle systemer b. Anskaffe tilleggsstøtte for nye sikkerhetsoppdateringer der det er mulig

¹ Vedlegget består av sammendrag (side 1-9) i "Gjennomgang av IT- funksjonen i SSB. Sluttrapport" utført av Deloitte AS.

6	Konfidensielle data blir sendt med e-post og kan komme på avveie	Høy	a. Skille e-post fra mikrodata med flere barrierer b. Sporbarhet på flytting av data mellom ulike sikkerhetssoner c. Fullføre KOPP
7	Lang feilrettingstid i infrastrukturen som følge av mangel på tilstrekkelig kapasitet (nok ressurser med rett kompetanse)	Høy	a. Tegne avtale om beredskap på feilsøking og retting der det er mulig b. Spre kompetanse på flere medarbeidere der det er mulig c. Etablere sourcingvalg ihht strategi og fortsette kjøp av ekstern bistand
8	Redusert produktivitet hos saksbehandlere som følge av umoderne kontorstøtteverktøy	Lav	a. Fullføre KOPP
9	Ondsinnnet dataangrep som følge av økt eksponeringen av nettverk og tjenester mot omverden	Høy	a. Etablere eller kjøpe tjenester for beskyttelse mot ondsinnnet angrep b. Fullføre plassering av systemer med ihht risikovurdering

Risikokart IT



Sannsynlighet	Svært stor					
	Stor			4	1	
	Moderat			9		
	Liten		8	3,5	2,7	
	Meget liten				6	
		Ubetydelig	Lav	Moderat	Alvorlig	Svært alvorlig
		Konsekvens				

3. Økonomiforvaltning og innkjøp

Mål: Pålitelig og oversiktlig økonomiforvaltning, effektive anskaffelser i henhold til gjeldende regelverk og i samsvar med SSBs innkjøpsstrategi.

Endring: Ingen større endringer i risikobildet.

	Risiko	Grad	Tiltak / Oppfølging
1	Kompetanse og bemanning ➤ Risiko for utilstrekkelig kompetanse og bemanning generelt ➤ Risiko for manglende kompetanse i periodisert regnskap ➤ Manglende kompetanse i bruk av Agresso	Moderat	a. Kompetanseutvikling, bruk av elektroniske verktøy b. Definerte roller og ansvar i forbindelse med økonomioppgaver c. Kurs i Agresso
2	Feil ➤ Risiko for feil og dårlige systemløsninger i SSB ➤ Feil i åpningsbalansen ved innføring periodisert regnskap ➤ Feil kontering og bokføring i Agresso ➤ Feil ved betaling til leverandør ➤ Manglende innbetalinger fra kunder på oppdragsinntekter	Moderat	a. Forbedret internkontroll på økonomiområdet b. Tett oppfølging og samarbeid med, IT-avdelingen, DFØ og andre statlige etater c. Tett samarbeid med personal/lønn med jevnlig møter for avstemming, utvikling etc. d. Avstemning og kontroll av kontoer e. Utarbeide gode rapporter som kan følges opp på alle nivåer f. Oppfølging og analyse av oppdragsinntekter g. Gjennomgang og oppdatering av stillingsbeskrivelser h. Benytte e-handel i større grad i. Gjennomgang av kontrakter med kunder
3	Regelverk og rutiner ➤ Risiko for at regelverk og rutiner ikke følges ➤ Risiko for misligheter, grove regelbrudd med hensikt	Moderat	a. Sentralt ansvar for anskaffelser og kontrakter b. Følge opp SSBs innkjøpsstrategi og anskaffelsesregelverket c. Vedlikeholde rutiner d. Opplæring i reglementet for økonomistyring e. Sette opp en enhetlig og helhetlig fullmactsstruktur
4	Informasjon og frister ➤ Risiko for at oppgaver utføres galt som følge av manglende informasjon ➤ Risiko for at frister ikke overholdes	Moderat	a. God informasjon internt i økonomiforvaltningen og i SSB for øvrig, bl.a. ved bruk av Byrånettet b. Tett samarbeid med personal/lønn som i punkt 2 c. Ukentlige møter på økonomiseksjonen d. Utarbeide plan for

			rapportering med fastsatte tidsfrister
5	Avtaler ➤ Risiko for dårlige innkjøpsavtaler slik at vare/tjeneste ikke kan anskaffes raskt til en riktig pris og med tilfredsstillende kvalitet.	Moderat	a. Gjennomføre behovsanalyse og alternativanalyse i forkant av anskaffelser b. Sette av nok ressurser til kravspesifikasjon og oppfølging av avtaler c. Bruke SSBs egne avtaler eller statens standardavtaler fremfor leverandøravtaler d. Benytte seg av SSBs juridiske kompetanse e. Tilgjengeliggjøre all informasjon om avtaler og innkjøp

Risikokart for økonomiforvaltning og innkjøp

Sannsynlighet	Svært stor					
	Stor					
	Moderat					
	Liten			1,2,3,4,5		
	Meget liten					
		Ubetydelig	Lav	Moderat	Alvorlig	Svært alvorlig
		Konsekvens				

4. Sikkerhet

Mål: Tilfredsstillende sikkerhet i SSB

Endring: I forbindelse med to uønskede hendelser i første del av 2014 har vi gjort en ny vurdering av risikoen for tap av verdier som følge av innbrudd. Vi har vært mer utsatt enn vi tidligere har antatt og risikoen forbundet med innbrudd, er følgelig justert opp.

	Risiko	Grad	Tiltak / Oppfølging
1	Informasjonssikkerhet ➤ Risiko for mangelfull informasjonssikkerhet Dette gjelder spredning av beskyttelsesverdig informasjon i vanvare (også til media), utro tjenere, korrupsjon (endre data i vinnings hensikt) og tyveri av utstyr med beskyttelsesverdig informasjon (PC, minnepinne, telefon m.m.). Mulige konsekvenser: Spredning av beskyttelsesverdig informasjon kan redusere SSBs tillit i samfunnet. Dette kan igjen blant annet gjøre det vanskeligere å innhente informasjon i frivillige undersøkelser m.m. Det kan være skadelig for de enheter informasjonen omhandler og kan øke sannsynligheten for innrapportering av fiktive tall.	Kritisk	a. Forbedre systemer for behandling av beskyttelsesverdig informasjon, jf. innføring av KOPP (Klientoppgradering). KOPP er under implementering og ferdigstilles våren 2014. b. Vurdere alternativer til å lagre personsensitive data med fødselsnummer c. Løpende kontroll med at "need-to-know"-prinsippet følges for tilganger d. Vurdere sikkerhet i dagens saksbehandlingsrutiner, særlig ved bruk av e-post. e. Forbedre logging og mulighet for logganalyse ved kritiske hendelser.
2	Datasikkerhet ➤ Risiko for mangelfull datasikkerhet Dette gjelder alvorlige virus, hacking/endring av data i eksterne web-tjenester, bortfall av intern IT infrastruktur og bortfall av internett tilgang mot webservere.	Høy	a. Innføring av KOPP b. Bruk av krypterte minnepinner for beskyttelsesverdig informasjon c. Jevnlig oppdatering av program/infrastruktur knyttet til sikkerhet d. Jevnlig loggføring av ansattes bruk av kritiske systemer e. Jevnlig gjennomgang av logger og monitorering av trafikk
3	Sikkerhetskriser ➤ Risiko for at organisasjonen er ikke godt nok forberedt på sikkerhetskriser	Høy	a. Jevnlig gjennomgang og oppdatering av sikkerhetsplanverket (beredskapsplaner, sikkerhetshåndbok m.m.) b. Jevnlige sikkerhetsøvelser c. Bruk av alternativ kriselokasjon
4	Brann ➤ Risiko for omfattende brann Sannsynligheten er svært liten, men konsekvensene kan bli svært	Høy	a. Bruke vaktelskap b. Øke bevisstheten hos medarbeiderne c. Jevnlige brannøvelser d. Gjennomgang av

	alvorlige ved en omfattende brann.		sikkerhetsløsninger i Akersveien
5	Innbrudd ➤ Innbrudd med tyveri av materielle ting uten tilgang til sensitive data	moderat	a. Følge opp systemene for adgang, låser og alarmer b. Gjennomgang av sikkerhetsløsninger i Akersveien c. Gjennomgang av sikkerhetsløsninger i lokalene på Kongsvinger
6	Kompetanse ➤ Risiko for mangelfull sikkerhetskompetanse Dette gjelder først og fremst mangelfull kompetanse om sikkerhet blant medarbeiderne, både for å unngå sikkerhetsbrudd og for å følge opp ev. slike.	Høy	a. Kurs for nyansatte b. Informasjon på Byrånettet c. Informasjon på avdelingsmøter m.m. d. Praktiske tester/øvelser e. Gjentakelse e-læringskurs
7	Misligheter ➤ Risiko for misligheter utover det som er nevnt i risikoen om informasjonssikkerhet (punkt 1). Dette gjelder risiko for misligheter knyttet til innkjøp, reiseregninger, telefoner, rekvisita m.m., herunder også korrupsjon.	Lav	a. Kontroller og stikkprøver på utvalgte områder b. To personer sjekker hver reiseregning c. Oppfølging av alle innkjøp d. Kontroller knyttet til utbetalinger e. Oversikt over alle rammeavtaler f. Dyrere rekvisita ikke fritt tilgjengelig for alle g. Oppdatere retningslinjer for bruk av EK-tjenester
8	Terror og terrorlignende hendelser ➤ SSB rammes av et terrorangrep gjennom et generelt angrep på statlige virksomheter ➤ SSB rammes av et terrorangrep spesielt rettet mot SSB ➤ SSB rammes av et fysisk angrep fra en oppgavegiver ➤ SSB rammes av et terrorangrep der SSB ikke inngår i målgruppen.	Høy	a. Gjennomgang av sikkerhetsløsninger i Akersveien, herunder bruk av laminerte vinduer i de to nederste etasjene b. Overvåking av ekstern omtale av SSB på internett/media c. Gjennomgang av retningslinjer for kontakt med media d. Øvelser e. Informasjon/opplæring f. Økt innpasseringskontroll med bl.a. sluser ved inngangene g. Bedre kontroll med pakker og brev som leveres i SSBs bygninger

Risikokart sikkerhet

Sannsynlighet	Svært stor					
	Stor					
	Moderat		5			
	Liten		7		2	1
	Meget liten				3,6	4,8
		Ubetydelig	Lav	Moderat	Alvorlig	Svært alvorlig
Konsekvens						



Gjennomgang av IT- funksjonen i SSB

Sluttrapport

Oslo, 15. januar 2014

Forord

- Rapporten er et resultat av en IT-gjennomgang utført av Deloitte på oppdrag av SSB.
- Formålet med gjennomgangen har vært å vurdere dagens IT-funksjon i SSB og komme med klare anbefalinger om hva som må gjøres for å forbedre dagens situasjon.
- Rapporten har lagt vekt på å få en tilstrekkelig beskrivelse av ITs nåsituasjon og forbedringstiltak, som vil støtte SSB i sin utvikling av IT. Det er derfor viktig å understreke at gjennomgangen er hovedsakelig rettet mot å få frem problemstillinger og forbedringsområder som var gjeldende i perioden for gjennomgangen. Styrker og det som fungerer bra, har dermed fått lite fokus.
- Sluttrapporten er strukturert etter følgende kapitler
 - Sammendrag av IT-vurderingen og anbefalte tiltak
 - Innledning med forklaring av tilnærming og hvem som var involvert i gjennomgangen
 - Nåsituasjonen for IT med fokus å besvare tre hovedspørsmål 1) Hva leverer IT og til hvem, 2) Hvordan leveres IT, og 3) Hvem leverer IT
 - Vurdering av IT etter Deloitte's beste praksis
 - Anbefalte tiltak for å forbedre dagens situasjon
 - Vedlegg

Innhold

Sammendrag

Innledning

IT-nåsituasjon

Vurdering av IT

Anbefalte tiltak

Vedlegg A - Funn

Vedlegg B - Tiltak

Vedlegg C - Støttedokumentasjon

Sammendrag (1/2)

Bakgrunn og mandat

Styret i SSB vedtok i juni 2013 at det skulle gjennomføres en vurdering av IT-funksjonen i SSB. Tyngdepunktet for oppdraget var å få anbefalinger om hva som må og bør gjøres fremover for å realisere virksomhetens mål.

Deloitte har blitt bedt om å gjennomføre IT-vurderingen. Sentrale elementer i vurderingen har vært IT-tjenester og –leveranser, samhandling mellom IT og virksomhet, bruk av ekstern kapasitet (sourcing), IT-styring og effektivitet. Vurderingen av SSB IT er gjort opp mot Deloitte sitt "IT effectiveness" rammeverk, som beskriver hvordan en effektiv IT funksjon bør operere.

Prosjektet er gjennomført i perioden oktober-desember 2013. Grunnlaget for vurderingen er basert på intervjuer og gjennomgang av nøkkeldokumentasjon. Totalt sett er det blitt gjennomført 18 intervjuer bl.a med alle avdelingsdirektørene og hele ledergruppen i IT, samt utvalgte systemeiere (fag) og systemforvaltere (IT), og møter med en kjernegruppe for gjennomgang og diskusjoner av funn og tiltak under prosjektperioden.

Rapporten har lagt vekt på å få en tilstrekkelig beskrivelse av ITs nåsituasjon og forbedringstiltak, som vil støtte SSB i sin utvikling av IT. Det er derfor viktig å understreke at gjennomgangen er hovedsakelig rettet mot å få frem problemstillinger og forbedringsområder som var gjeldende i perioden for gjennomgangen. Styrker og det som fungerer bra, har dermed fått lite fokus.

Deloitte må ta forbehold om eventuelle feil og mangler i funn på enkeltområder som følge av misforståelser, eller manglende tilgang på informasjon i perioden for IT-gjennomgangen.

På enkelte områder opplever vi at opplevd og dokumentert status på IT er ulikt. Det er generelt mye god dokumentasjon på plass, men det virker å være en varierende grad av praksis og disiplin mht. å utføre dokumenterte prosesser og rutiner.

Sammendrag (2/2)

IT- vurdering

Hovedkonklusjonen av IT-vurderingen er at SSB opererer med tidvis med høy driftsrisiko, spesielt mht. systemforvaltning grunnet høy personavhengighet og høy alder, mangfold og skreddersøm i systemporteføljen. Dette og andre rammevilkår som varierende bestillerevne på fagsiden, tidvis høy brannslukking og lite handlingsrom for å intern virksomhetsutvikling av IT, har gjort det til en vanskelig situasjon å operere i for IT-funksjonen. Til tross for disse vanskelige rammevilkårene, har IT klart å understøtte virksomhetens statistikkproduksjon og hatt lite nedetid på systemene som har gått utover SSBs evne til å levere statistikk iht. sine frister.

Med dagens situasjon vil IT komme til kort mht. å imøtekomme behovet fra fagsiden om mer utvikling av i IT-systemene og økt leveranseevne mht. prosjekter og mindre utvikling i systemforvaltning.

Anbefalte tiltak

Gitt SSB ITs utfordringsbilde, er det Deloitte's anbefaling å gjennomføre flere tiltak i kombinasjon, da det ikke vil være tilstrekkelig å fokusere på enkelttiltak. Det er derfor anbefalt 15 forbedringstiltak fordelt på følgende fire hovedgrupper 1) styring, transparens og organisasjon, 2) Effektivisering og prosessforbedring, 3) Tjenester, infrastruktur og systemer og 4) kompetanse og kapasitet.

Det er vår anbefaling at SSB starter med å lage en implementerbar og konsekvensutredet IT-strategi som vedtas i Direktørmøtet. Konsekvensutredningen må blant annet tydeliggjøre hvilke forutsetninger som må være på plass i toppledelsen og på fagsiden for at IT-funksjonen kan forbedre dagens situasjon. Dette vil skape det nødvendige handlingsrommet for å jobbe etter en tydelig plan, og redusere risikoen for å bli reaktive og ikke klare å hente ut gevinster. En helhetlig IT-strategi og en forbedret IT-styringsmodell for hele SSB bør derfor prioriteres høyt.

Gjennomføring av anbefalte tiltak bør gjøres med ekstern bistand, slik at man reduserer gjennomføringstid (da eksterne har gjort dette før), øker leveranse kvalitet, reduserer behov for å frigjøre kapasitet fra dagens drift og forvaltning, og samtidig som det bidrar til økt og raskere kompetanseheving i SSB.

Det er viktig å presisere våre anbefalte tiltak er fokusert på hva som må til for å forbedre dagens situasjon. Vi har ikke analysert alle pågående tiltak/prosjekter i SSB, og ment at våre anbefalte tiltak skal erstatte disse. Vårt fokus er å gi innspill som SSB kan ta med seg i en videre prioriterings- og beslutningsprosess.

IT opererer tidvis med høy driftsrisiko spesielt mht. systemforvaltning grunnet høy personavhengighet og høy alder, mangfold og skreddersøm i systemporteføljen

Til tross for vanskelige rammevilkår, har IT likevel klart å understøtte virksomheten i sin statistikkproduksjon. Men vil komme til kort mht. å imøtekomme behovet for økt IT-utvikling



*Vurdering er basert på de funn som ble avdekket iht. til de rammene for IT-gjennomgangen og må sees i lys av dette. Deloitte må ta forbehold om eventuelle feil og mangler i funn på enkeltområder som følge av misforståelser, eller manglende tilgang på informasjon i perioden for IT-gjennomgangen

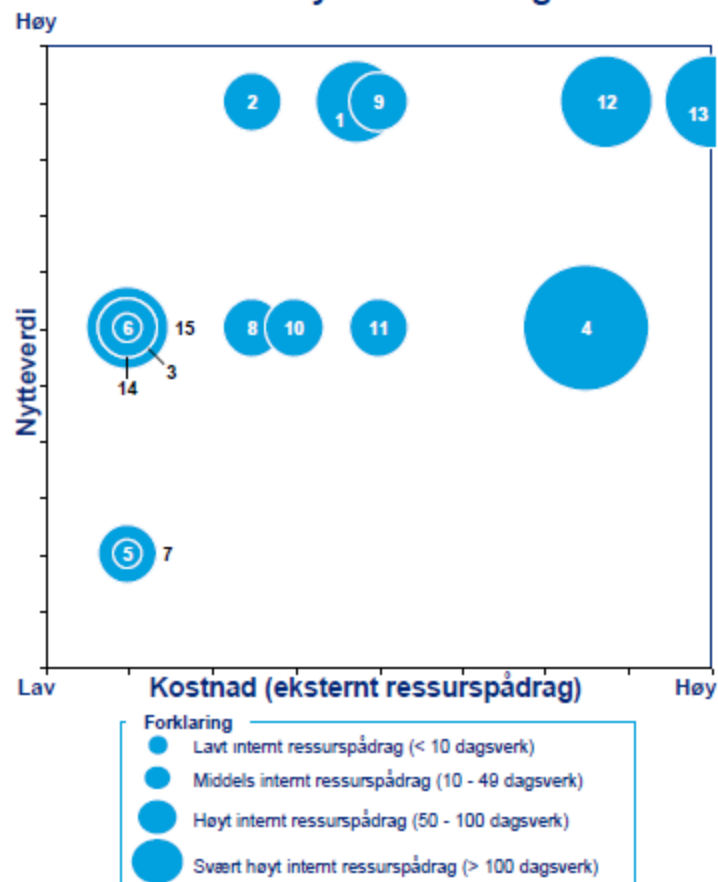
8

- | Hovedfunn | |
|-----------|---|
| 1 | Virksomheten har behov for økt transparens og forutsigbarhet fra IT, men må forbedre egen bestillerevne. |
| 2 | Det mangler et tydelig IT-målbilde og en langsiktig plan for IT, samt klare prioriteringer fra virksomheten. |
| 3 | Praktisering av portefølje- og prosjektstyring er umoden og kompetanse innen løsningsutvikling er varierende. |
| 4 | Innførings- og overleveringsaktiviteter er ulikt praktisert og lite kvalitetssikret, som fører til økt brannslukking og støy for brukere i driftsfasen. |
| 5 | Det er høy personavhengighet og mangel på effektive arbeidsprosesser innen IT. |
| 6 | Dagens IT-ledelse og -organisering er ikke effektiv nok mht. IT-målstyring og økt uttak av synergier fra en IT-sentralisering. Ressursstyring er preget av høy og ulik belastning på enkeltressurser. |
| 7 | Det mangler en klar IT-sourcing. Kontrakts- og leverandørstyring er ulikt og umodent praktisert. |

© 2014 Deloitte AS

Det er foretatt en overordnet kost-nytte-vurdering av de anbefalte tiltakene med høyest prioritet som vi anbefaler å gjennomføre ila 2014

Overordnet kostnytte-vurdering



Anbefalte tiltak

#	Navn på tiltak	Ressurs-pådrag ¹	Kost ²
1	Oppdatere og vedta IT-strategi	Høy	550
2	Oppdatere og innføre forbedret IT-styringsmodell	Middels	300
3	Forbedre transparens i ressursstyring	Middels	0
4	Reorganisere IT	Svært høy	1 100
5	Forbedre mottak og kategorisering i Kundeservice IT	Lav	0
6	Synliggjøre ressursituasjon på IT	Lav	0
7	Redusere antall oppfølgingsverktøy i systemforvaltningen	Middels	0
8	Profesjonalisere Kundeservice IT	Middels	300
9	Effektivisere kunnskapsledelse og prosess for problemløsning	Middels	600
10	Effektivisere endringsstyring og styring av produksjonssetting	Middels	600
11	Effektivisere leverandørstyring	Middels	400
12	Videreføre rasjonalisering av systemporteføljen	Svært høy	1 150
13	Velge outsourcingpartner for IT-infrastruktur	Høy	1 400
14	Formalisere co-sourcing innen systemutvikling	Middels	0
15	Øke kompetanse innen IT-funksjonen og på bestiller-siden	Middels	0
Totalt			- 6 400

- 1) Ressurspådrag menes et estimat av behovet for interne ressurser for å gjennomføre tiltaket. Deloitte har ikke validert dette mht. tilgjengelig kapasitet og kompetanse spesifikt for SSB, men basert på sin erfaring.
- 2) Kostnaden er angitt i hele 1000. Estimaten er ment å gi et overordnet anslag på kostnadsnivået for å få tiltaket gjennomført basert på Deloitte's erfaring.

De anbefalte tiltakene kan gjennomføres i løpet av 2014, hvis det prioriteres interne ressurser og bruker ekstern bistand

- Deloitte sin anbefaling er at tiltaket knyttet til IT-strategi må utføres først, før øvrige tiltak iverksettes med få unntak mht. hurtige forbedringer for å hente effekter tidlig. Øvrige tiltak er satt opp etter en rekkefølge som vil realisere størst mulig effekt.
- Forslaget til implementeringsplan* er ambisiøs, og ikke avstemt med budsjettet eller prosjektporteføljen som allerede er vedtatt i SSB for 2014.

jan	feb	mar	apr	mai	jun	jul	aug	sep	okt	nov	des	2015
Styring, transparens og organisasjon												
1. Oppdatere og vedta IT-strategi				2. Oppdatere og innføre forbedret IT-styringsmodell								
				3. Forbedre transparens i ressursstyring								
4. Reorganisere IT												
Hurtige forbedringstiltak												
5. Forbedre mottak og kategorisering i Kundeservice IT				Effektivisering og prosessforbedring								
6. Synliggjøre IT-ressurssituasjon				8. Profesjonalisere Kundeservice IT					9. Effektivisere kunnskapsledelse og prosess for problemløsning ¹			
7. Redusere antall oppfølgingsverktøy i systemforvaltningen				10. Effektivisere endringsstyring og styring av produksjonssetting ²					11. Effektivisere leverandørstyring ³			
Tjenester, infrastruktur, systemer												
12. Videreføre rasjonalisering av systemporteføljen												
Kompetanse og kapasitet				13. Velge outsourcingpartner for IT-infrastruktur								
				14. Co-source innen systemutvikling								
15. Øke kompetanse innen IT-funksjonen og på bestiller-siden												

1) Fra ITILv3, Knowledge Management og Problem Management

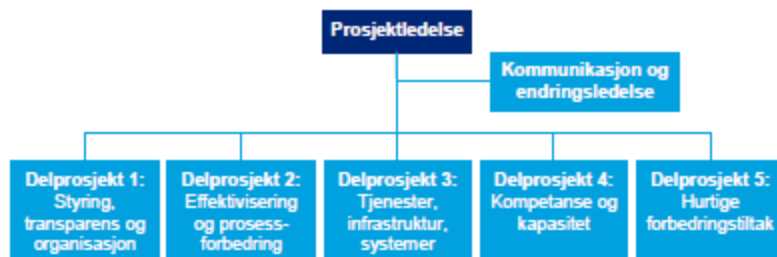
2) Fra ITILv3, Change Management og Release and Deployment management

3) Fra ITILv3, Supplier Management

*Tilsvarende plan er blitt gjennomført hos andre kunder med ekstern bistand. Lengde på tiltakene viser et tid for gjennomføring av et tiltak basert på Deloitte's erfaring.

Det anbefales å etablere et hovedprosjekt i 2014 for virksomhetsutvikling av IT bestående av flere delprosjekter

Forslag til prosjektmodell



- Sentrale dimensjoner for å lykkes med hovedprosjektet er:

Visjon	Skape inspirasjon, motivasjon og retning for hovedprosjektet og underliggende prosjekter
Verdi	Planlegge, levere og følge opp gevinster for hovedprosjektet i det delprosjekt-/aktiviteter avsluttes.
Metode	Definere metode og tilnærming for å nå hovedprosjektets mål samtidig som man er i linje med virksomhetens strategi
Risiko	Håndtere viktige interne og eksterne risiko og tiltak som gir en best mulig risikoprofil for hovedprosjektet som helhet
Ressurser	Vurdere behov og best mulig utnytte de ressurser som er hovedprosjektet har tilgjengelig for å realisere mål
Kommunikasjon	Utarbeide og implementere en helhetlig kommunikasjonsplan for hovedprosjektet
Kompetanse	Utarbeide og fasilitere prosesser for kompetansebygging og erfaringsoverføring på tvers av prosjekter og linje
Ledelse	Sikre en helhetlig tilnærming for alle delprosjekter

Beskrivelse

- Anbefalte tiltak er i praksis et sett med prosjekter som deler felles mål og har avhengigheter seg i mellom.
- Disse bør samles i et hovedprosjekt* for å
 - Maksimere nytte/gevinster gjennom flere prosjekter
 - Koordinering og leveranser fra prosjekter tilknyttet programmet
- Fokus for hovedprosjektet vil være å identifisere og håndtere avhengigheter mellom prosjekter, herunder aktiviteter/milepæler, leveranser og ressurser
- Det anbefales at i prosjektledelsen og for hvert delprosjekt så er det bemannet med en intern prosjektleder på deltid med støtte fra ekstern prosjektleder
 - Dette vil øke gjennomførbarhet av hovedprosjektet, samtidig som det bygger intern kompetanse og reduserer behov å frigjøre interne ressurser fra drift og forvaltning.

*Kilde: Project Management Institute (PMI), som definerer slike hovedprosjekt som programmer

Statistisk sentralbyrå

Postadresse:
Postboks 8131 Dep
NO-0033 Oslo

Besøksadresse:
Akersveien 26, Oslo
Oterveien 23, Kongsvinger

E-post: ssb@ssb.no
Internett: www.ssb.no
Telefon: 62 88 50 00



Statistisk sentralbyrå
Statistics Norway