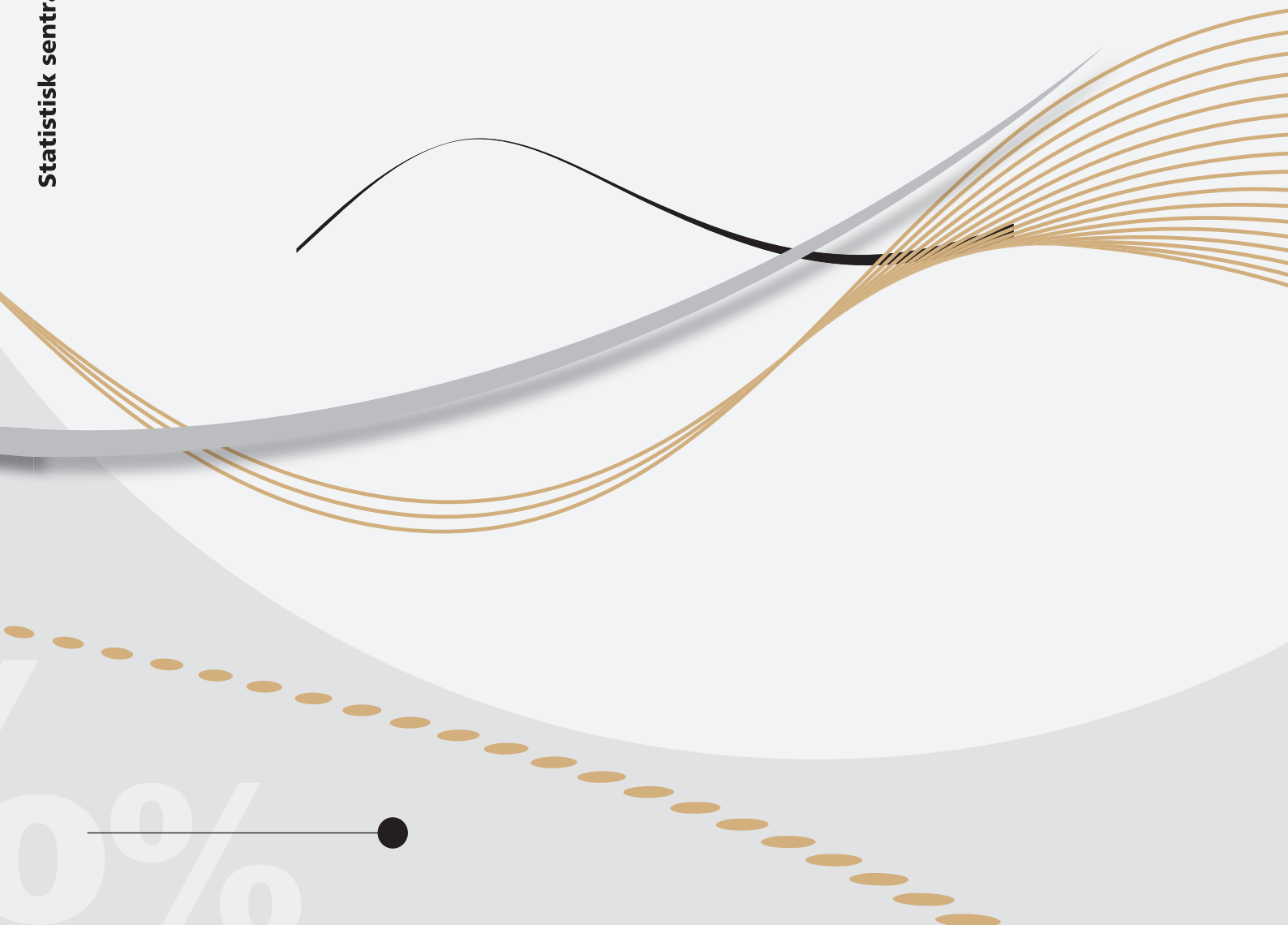


## Virksomhetsplan 2017

Statistics Norway



Statistisk sentralbyrå





## **Virksomhetsplan 2017**

I serien Planer og meldinger publiseres dokumenter med et institusjonelt preg og notater med en viss offisiell karakter.

© Statistisk sentralbyrå  
Ved bruk av materiale fra denne publikasjonen skal Statistisk sentralbyrå oppgis som kilde.

Publisert 7. april 2017

Trykk: Statistisk sentralbyrå.

<b>Standardtegn i tabeller</b>	<b>Symbol</b>
Tall kan ikke forekomme	.
Oppgave mangler	..
Oppgave mangler foreløpig	...
Tall kan ikke offentliggjøres	:
Null	-
Mindre enn 0,5 av den brukte enheten	0
Mindre enn 0,05 av den brukte enheten	0,0
Foreløpig tall	*
Brudd i den loddrette serien	—
Brudd i den vannrette serien	
Desimaltegn	,

## Forord

I 2016 har vi utarbeidet en ny visjon for SSB, og vi har definert seks strategiske tema som angir retningen for å nå visjonen. Vi har også definert nye verdier og lederkriterier for ansatte i SSB. Disse skal konkretisere holdninger og adferd vi mener er nødvendige for å gjennomføre strategien. Dette arbeidet ligger, sammen med føringer i tildelingsbrevet og risikovurderingene, til grunn for overordnet virksomhetsplan (OVP) for 2017.

SSB produserer statistikk i henhold til samfunnsoppdraget og vi er svært avhengige av aktører rundt oss. Vi skal være profesjonelle på alle måter og samhandle med relevante aktører. På enkelte områder innebærer det å fullt ut utnytte de mulighetene som ligger i statistikkloven, mens vi på noen områder må få realisert de fordelene som ligger i å inngå strategiske allianser med viktige komplementære aktører. Arbeidet med ny statistikklov vil være svært sentralt i vårt samvirke med omverdenen.

Våre rammebetingelser, relasjoner til brukere, andre statistikkprodusenter og interne forhold i SSB er i stadig utvikling og påvirker gjennomføringen av strategien. Det er viktig at SSB jobber for å bli en fremtidsrettet og moderne organisasjon som er langt fremme på digitalisering, og som bringer frem relevante fakta på de store temaene som preger samfunnsutviklingen. Det siste innebærer at SSB evner å sammenstille statistikkene på måter som treffer brukernes behov, og at vi fanger opp store tema som kommer på dagsorden. Vi må åpne vår skjulte "skattkiste" av tall og formidle denne til hele samfunnet.

Både globaliseringen og andre trekk ved samfunnsutviklingen fører til endrede behov for næringsstatistikk. Gjennom omorganisering, endret innretning og økt satsing på tjenestenæringene, skal næringsstatistikken speile samfunnet på en bedre måte. Dette vil også redusere ubalansene vi ser i nasjonalregnskapet og skape større etterspørsel etter næringsstatistikk.

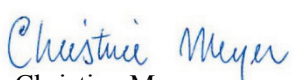
En forutsetning for effektiv og standardisert statistikkproduksjon er at vi anvender tilgjengelig teknologi til å hente inn data og til å produsere og formidle statistikken. SSB forbereder et moderniseringsprogram for å gjennomføre et løft i måten vi produserer statistikken. Programmet skal detaljplanlegges i 2017 og skal etter hvert utløse et stort potensiale for å effektivisere produksjonen. Samtidig er programmets evne til å levere avhengig av ekstern finansiering ut over de årlige bevilgningene SSB får fra og med 2018.

Det er også helt sentralt at SSB har riktig kompetanse for å møte de utfordringer som vi står overfor. Vi har et høyt kompetansenivå, men har store ambisjoner om å øke det generelle kompetansenivået ytterligere gjennom kompetanseheving internt og målrettet ekstern rekruttering. SSB er også omorganisert fra 1.1.2017. En sentral målsetting med omorganiseringsprosessen var å få til en bedre samhandling på tvers i organisasjonen, og omorganiseringen er en av flere viktige tiltak for å bedre samhandlingen.

Den overordnede virksomhetsplanen viser SSBs sentrale prioriteringer. Det foreligger også mer detaljerte virksomhetsplaner for hver avdeling som utgis i serien *Interne dokumenter*.

Statistisk sentralbyrå, 17. mars 2017

  
Morten Reymert  
styreleder

  
Christine Meyer  
administrerende direktør

## Innhold

<b>Forord</b> .....	<b>3</b>
<b>Innhold</b> .....	<b>4</b>
<b>Hovedprioriteringer 2017</b> .....	<b>5</b>
<b>1. Samvirke med omverdenen</b> .....	<b>6</b>
<b>2. Tema og fortellinger</b> .....	<b>10</b>
<b>3. SSB-nyheter</b> .....	<b>12</b>
<b>4. Tall om næringsliv</b> .....	<b>14</b>
<b>5. Modernisering av statistikkproduksjonen</b> .....	<b>16</b>
<b>6. Kompetanse for fremtiden</b> .....	<b>19</b>
<b>7. Samarbeidsprosjekter mellom forskningsavdelingen og statistikkavdelingene</b> ....	<b>22</b>
<b>8. Forutsetninger og krav</b> .....	<b>23</b>
<b>9. Handlingsrom</b> .....	<b>27</b>

## Hovedprioriteringer 2017

SSB har formulert en ny strategisk plattform som er sammensatt av visjon, verdier, lederprinsipper og strategiske temaer. Det er konkretisert seks strategiske temaer for perioden 2017-2020 som erstatter strategi 2014-2017. OVP for 2017 konkretiserer og beskriver hva vi skal oppnå innenfor de strategiske temaene i 2017. Strategien er endringsorientert, og selv om den gjelder for hele SSB, omtaler ikke strategien alle deler av SSBs drift. Den store mengden av løpende statistikkproduksjon og forskning, samt tilhørende støttefunksjoner, vil derfor ikke få noen detaljert omtale i OVP. Samtidig er den løpende produksjonen fundamentet for alle andre beskrivelser, prioriteringer og tiltak. Ambisjonene for strategiperioden er høye og til dels svært ressurskrevende å få gjennomført. For å nå ambisjonene, særlig innenfor modernisering av produksjonsprosessene, er SSB nødt til å skaffe seg et økonomisk handlingsrom gjennom omprioriteringer og nedbemanning. Handlingsrommet skal benyttes til å gjennomføre betydelige investeringer både innenfor systemutvikling og kompetanse, jf. kapittel 9.

Det er bevilget 849,7 mill. kroner til SSB i 2017, noe som er 107,8 mill. kroner mer enn i 2016. 75 mill. kroner av økningen skal kompensere for at SSB nå skal betale pensjonspremie til Statens pensjonskasse. Dette skal ikke gi reelle endringer i våre økonomiske rammer. Lønns- og prisjusteringer på 19,5 mill. kroner og andre mindre endringer på til sammen ÷ 1,1 mill. kroner skal heller ikke ha reell effekt på det økonomiske handlingsrommet. Det er bevilget 40 mill. kroner til utvikling av KOSTRA samtidig som 8 mill. kroner som var bevilget til samme formål i 2016, er trukket ut. Av reelle endringer for øvrig er bevilgningsrammen på statsoppdraget kuttet med om lag 17,6 mill. kroner fra 2016 til 2017, og det fremgår av Prop 1 S (2016 – 2017) at det fortsatt er satt krav til effektivisering og innsparing.

OVP må leses i lys av risikovurderingene. Første halvår 2016 gjennomførte SSBs ledelse en ny og grundig risikovurdering av hele virksomheten. Dette resulterte i et nytt risikobilde som skal være modell for fremtidige risikovurderinger i SSB. Det er også benyttet en ny metode for vurdering av risiko, og vurderingene ble oppdatert i september 2016. SSB har høyest gjenværende risiko knyttet til risiko for at sensitive opplysninger kan komme på avveie og til deler av økonomiforvaltningen. Det er satt i gang tiltak som vil videreføres i 2017, for å redusere risiko på disse områdene, jf. kapittel 8.

Den overordnede virksomhetsplanen (OVP) beskriver mål og tiltak, samt forventede resultater og gevinster der dette er mulig. Resultater og gevinster på de prioriterte områdene krever god gjennomføringsevne. I løpet av året vil vi følge opp status gjennom rapportering på tiltakene, og justere på bakgrunn av rapporteringen.

Lean vil i 2017 først og fremst være en støtte til gjennomføring av organisasjonens strategi og virksomhetsplaner. Lean-ressursene bistår avdelingene innenfor de definerte innsatsområdene; modernisering av produksjonsprosessene, skape handlingsrom og endringskompetanse. Definerings av nye arbeidsprosesser og bruk av lean-metodikk vil være sentralt i videre arbeid.

Virksomhetsplanen følger strategien, og under hvert strategisk tiltak er det en kort beskrivelse av SSBs hovedprioriteringer for hver ambisjon. Deretter følger en punktvis oppstilling av de prioriterte tiltakene som skal gjennomføres i 2017, for å nærme seg ambisjonene som er uttrykt i strategien.

## 1. Samvirke med omverdenen

Samvirke med omverdenen innebærer at SSB som organisasjon må vende blikket utover og samarbeide med brukere, oppgavegivere og registereiere og andre nåværende eller potensielle partnere. Dette er et tema der vi har mange ambisjoner for strategiperioden og ikke alle vil være prioritert i 2017.

### Redusert oppgavebyrde for oppgavegivere

Tiltak som begrenser oppgavebyrden er et krav satt til SSB av Finansdepartementet. På lang sikt vil arbeid med supplerende datakilder og datafangstløsninger begrense oppgavebyrden. Flere av prosjektene under "Tilgang og kvalitet i inndata" vil også bidra til å redusere oppgavebyrden.

#### *Følgende tiltak prioriteres i 2017*

- Implementere Altinn formidlingstjeneste i felles datamottak for mer effektiv overføring av registerdata og andre større datauttrekk fra forvaltning og næringsliv.
- Økt kvalitet på inndata i innsamlinger fra virksomheter og foretak. Forbedre og forenkle tjenestene i Altinn gjennom videreutvikling av de skjemabaserte løsningene, slik at næringslivet får lav opplevd oppgavebelastning og SSB bruker minst mulig tid på retting av data.
- Fullføre porteføljeprosjektet Overgang til Altinn.
- Gjennomføre et pilotprosjekt på tjenstedesign av Bolig- og boforholdsundersøkelsen for å gjøre kontakten mellom SSB og respondent mer brukerorientert.

### Tilgang og kvalitet i inndata

SSB er avhengig av registereierne for å få tilgang til data av høy kvalitet. Det pågående arbeidet med revisjon av statistikkloven blir særdeles viktig i denne sammenheng, særlig mht. tilgang til helseregistre. Vi skal også styrke kontakten med registereierne og sikre strategisk dialog om innhold og endring i registrene. Reform i skatte- og avgiftsforvaltningen, forenklinger i skatte- og regnskapsregelverket vil kunne få konsekvenser for SSBs statistikkproduksjon. Samarbeid med Kartverket, Brønnøysundregistrene og NAV, samt koordinering i Statistikkrådet er også sentralt.

#### *Følgende tiltak prioriteres i 2017*

- Vi skal gjennomføre en pilot-innsamling av data om byggesaksbehandling fra noen kommuner, basert på kommunenes fagsystem for byggesaksbehandling. Vi vil evaluere hvordan datainnsamlingskanalen fungerer og hvor godt egnet dataene er til KOSTRA-indikatorer og annen statistikk. Datainnsamlingen skal i stor grad å kunne erstatte rapportering av byggesaksinformasjon på skjema til KOSTRA.
- Det er betydelige utfordringer med datagrunnlaget fra ikke-finansielle foretak til utenriksregnskapets finansregnskap og direkteinvesteringsstatistikk. Vi skal gjennomføre et forprosjekt for å kartlegge hvilke kilder andre land bruker og ha dialog med utvalgte rapportører om muligheter for forbedret datagrunnlag avsluttes i 2017, og resultatet kan bli at det må gjennomføres større omlegginger som vil gå over lenger tid.
- Modernisert folkeregister i regi av Skattedirektoratet (SKD) har betydning for vårt befolkningsregister og våre produksjonssystemer. I 2017 vil konsekvensene både for mottak av nytt folkeregister, konvertering til nytt Befolkningsregister og produksjonssystemene gjennomgå innenfor rammen av moderniseringsprogrammet
- Matrikkelen er et helt sentralt register i arbeid med flere statistikker, men har en del mangler mht. SSBs behov. Vi vil ta initiativ til et strategisk



samarbeid med Kartverket og andre (SKD, NAV) med samme behov for utbedring/tilpasning av Matrikkelen.

- Det er viktig med samarbeid med Brønnøysundregistrene og Enhetsregisteret for god oppdatering av informasjon om næringskoder og bransjebeskrivelser. Vi skal delta i Brønnøysundregistrenes prosjekt om registrering av næringskode og bransjebeskrivelser og sikre at SSBs behov dekkes, samt sikre enda mer effektiv samhandling gjennom innsats i utviklingen av nytt saksbehandlingssystem (BRsys).
- SSB vil fortsatt jobbe for å få bedre tilgang til helsedata for å produsere mer og relevant helsestatistikk. Dette vil blant annet tas opp gjennom utvalgsarbeidet med ny statistikklov som skal være ferdig ultimo 2017.
- Vi skal styrke koordinering i statistikkrådet. Avklare og synliggjøre SSBs koordinerende rolle for andre nasjonale statistikkprodusenter. Arbeidet følger opp tiltaksplan fra peer review og gjennomføring av revidert europeisk statistikklov. Arbeidet er også relevant for ny statistikklov.
- Følge opp arbeidet med modernisering og forenkling av regnskapslovgivningen, og Skatteetatens prosjekt for å utarbeide nye rapporteringsløsninger for næring, lønnstakere og pensjonister (SIRIUS-prosjektet). Vi vil være tydelige i dialogen for å sikre at beslutningstakerne er klar over våre behov, samt at endringen i regnskapslovgivningen og SIRIUS ikke medfører at vi mister vesentlig informasjon til sentrale statistikker.
- Vi skal oppgradere plattformen som brukes i datafangstvirkomheten mot personundersøkelser, og lage plan for omlegging til fler-metode undersøkelser basert på web/telefon for SSB sine undersøkelser som omfatter personer og husholdninger.
- Vi skal ha en metodisk gjennomgang av resterende næringsundersøkelser (optimalisering av utvalgsplan) med alternativ innrapportering med tiltak for justering av utvalgsplan eller overgang til elektronisk rapporteringsform.

### God tilgang til ukonvensjonelle data

Digitaliseringen i samfunnet gir SSB nye muligheter til å skape bedre og kostnads-effektiv statistikk ved å benytte nye data, nye teknikker og nye metoder. Utnyttelse av Big Data, eller ukonvensjonelle data, er foreløpig et umodent felt, og SSB er så langt i en utforskende fase av dette arbeidet. Ukonvensjonelle data kan være viktig for statistikkproduksjonen fremover, og SSBs mandat for å få tilgang til slike data kan være avhengig av utfall i gjennomgangen av statistikkloven.

Vi vil intensivere arbeidet med å identifisere hva ukonvensjonelle data kan brukes til. Dette innebærer å undersøke hva andre land har fått til og å bygge systemer og kompetanse for å ta i bruk denne typen data i statistikkproduksjonen. SSB vil delta i nasjonale og internasjonale partnerallianser for å skaffe kunnskap om potensielle anvendelsesområder og teknologiske og metodiske utfordringer relatert til feltet.

#### *Følgende tiltak prioriteres i 2017*

- Etablere et norsk og et utenlandsk samarbeid om Big Data.
  - SSB forbereder en søknad til Big Insight konsortiet om deltakelse med sikte på et tre års medlemskap som begynner 1. juli 2017.
  - SSB skal etablere avtale med Center for Big Data in Statistics i Nederland innen 1. mars 2017
  - Innen 1. juli skal det identifiseres områder innenfor SSBs statistikkproduksjon som skal være potensielle kandidater fra SSB til fremtidig prosjektarbeid innenfor partnermodellene.
- Gjennomføring av porteføljeprojektet Elhub der vi løpende får inn rapportering av elektrisitet per måler. Elhub er pilot på bruk av Altinn formidlingstjeneste i moderniseringsprogrammet som datafangstkanal inn til SSB, jf. kapittel 5. Elhub bygges nå av Statkraft, og er en såkalt datahub

som løpende skal omfatte alle måledata for strøm i Norge. Rapporteringen av månedlige elektrisitetsdata vil bli stoppet omtrent når Elhub er operativ (oktober 2017).

- En arbeidsgruppe skal utrede muligheter for utnyttelse av transaksjonsdata fra aktører i markedet for betalingsformidling, samt strekkodedata fra varehandelen. Arbeidet skal lede frem til vurderinger av nye kilder og metoder som kan være aktuelle for fremtidige forbruksundersøkelser, KPI og eventuelt andre statistikker.

### **Effektivt utlån av mikrodata til forskere**

RAIRD-prosjektet (Remote Access Infrastructure for Register Data) skal fullføres i 2017, jf. også kapittel om modernisering.

For å bedre effektiviteten skal SSB samarbeide med Norsk senter for forskningsdata (NSD) om en videreutvikling av RAIRD. Videreutviklingen av RAIRD er avhengig av finansiering fra Forskningsrådet og målet er at Forskningsrådet vil finansiere utvikling av en forskningsdatabase, elektronisk søkeskjema samt viktig videreutvikling av sentrale områder i RAIRD I. For å effektivisere og redusere risiko i utlån av mikrodata vil SSB initiere et samarbeid med TSD (Tjenester for sensitive data) ved universitetet i Oslo om tilgang til deres remote access løsning.

*Følgende tiltak prioriteres i 2017:*

- Tilrettelegge for å benytte UiOs tjeneste for sensitive data (TSD) som Remote Access-løsning for utlån av mikrodata til forskning, for på sikt å utvikle egen utlevering av mikrodata.
- RAIRD-prosjektet som er et samarbeidsprosjekt finansiert av Norges forskningsråd mellom NSD og SSB for utlevering av mikrodata, skal fullføres høsten 2017.
- SSB har søkt Norges forskningsråd om et utviklingsprosjekt for å tilrettelegge det meste av mikrodataene i SSB for forskning. Når tilretteleggingen er gjennomført vil en benytte TSD-løsningen for selve utleveringen av data.

### **Profesjonalisere og standardisere bestillerfunksjonen for tabelloppdrag**

SSB har behov for å profesjonalisere bestillingen av tabelloppdrag og vurdere å differensiere mellom ulike brukergrupper når det gjelder prioritering av bestillinger. Tabelloppdragene behandles ulikt i SSB og det er gjennomført et lean-arbeid for å øke profesjonaliteten i bestilling og utlevering av data.

*Følgende tiltak prioriteres i 2017:*

- Implementere og følge opp lean gjennomgangen

### **Styrke tjenesten for utlevering av styringsdata til forvaltningen**

Dette arbeidet vil ikke bli høyt prioritert i 2017. Omfanget av utlevering av detaljert styringsdata til forvaltningen er i dag relativt begrenset, men vi opplever økte forventninger om å levere mer detaljerte data. Vi vil kartlegge omfanget i 2017 og på sikt styrke denne tjenesten. Dette er også et område som vil bli berørt i utvalget som vurderer endringer i statistikkloven.

### **Bedre statistikk og riktige krav til norsk statistikk gjennom internasjonalt samarbeid**

SSB må ha sterke relasjoner nasjonalt og internasjonalt for å kunne påvirke krav og tidlig fange opp behov for utvikling av ny statistikk. For å få til dette må arbeidet internt i SSB organiseres bedre. I 2017 skal vi derfor gjennomgå og systematisere internasjonale aktiviteter i SSB. Dette innebærer blant annet større krav til koordinering i SSB før store internasjonale møter, og bedre oversikt over strategisk

viktige saker som får konsekvenser for SSB. Dette gjelder også forberedelser i forbindelse med nye rammeverksforordninger.

Vi vil også ha et tett samarbeid med de nordiske statistikkbyråene om oppfølgingen FNs bærekraftsmål og følge opp internasjonale prosesser rundt de globale indikatorene.

*Følgende tiltak prioriteres i 2017:*

- Utarbeide en strategi og plan for strukturering av det internasjonale samarbeidet. Arbeidet innebærer bl.a. kartlegging av ansvarsområde og oppgaver og å kartlegge møtedeltakelse og forbedre informasjonsflyt bl.a. for å fange opp strategisk viktige saker på et tidlig tidspunkt.
- Avklare SSBs rolle i arbeidet med bærekraftsmål (SDG – Sustainable development goals). Følge opp, delta der det er mest relevant og informere departementer og andre interessenter om internasjonale prosesser rundt indikatorer og data til Agenda 2030 og FNs bærekraftsmål.
- Lede ekspertgruppen sammen med FNs høykommissær for flyktninger og Eurostat under FNs statistikkommisjon som skal utarbeide et førsteutkast til anbefalinger for flyktningsstatistikk. Presenteres for FNs statistikk-kommisjon i 2018.
- Lede internasjonal arbeidsgruppe med mandat å utvikle Satellittregnskap for formell og uformell utdanning basert på prinsipper i system for nasjonalregnskap. Endelig rapport skal leveres til Conference of European Statisticians (CES) i juni 2019.

### **Høy kvalitet på internasjonalt utviklingssamarbeid**

Det er satt i gang et strategiarbeid i samarbeid med Utenriksdepartementet og Norad som skal gi en klarere retning og bedre rammevilkår for SSBs utviklingssamarbeid. Det blir sentralt å se på hvordan utviklingssamarbeidet på best mulig måte kan støtte opp om bærekraftsmålene, samtidig som utvikling av nasjonale statistikk-system og nasjonale behov for statistikk forblir en hovedmålsetning. Strategiarbeidet vil pågå i 2017 og besluttes innen årets slutt.

*Følgende tiltak prioriteres i 2017:*

- Utarbeide ny strategi for utviklingssamarbeidet i samarbeid med UD og Norad
- Gjøre opp status for SSBs landportefølje, i samarbeid med relevante utenriksstasjoner, og foreslå geografiske justeringer f.o.m. 2018
- Gjennomgå SSBs rammeavtale med Norad og UD, og om nødvendig revidere avtalen slik at den bedre dekker behovene
- Gjennomgå SSBs samarbeidsmodell på landnivå sammen med UD, Norad og andre relevante aktører og vurdere mulige justeringer som bedre støtter opp om bærekraftsmålene og landenes behov

### **Øke kvalitet på forskning og statistikkproduksjon gjennom samarbeid med universitets- og høyskolesektoren**

Det er en ambisjon med et tett og godt samarbeid med universitets- og høyskolesektoren. Dette samarbeidet kan ta form av konkrete avtaler på områder der SSB har behov for å utvikle seg, 2'er-stillinger for forskere i SSB som ønsker å arbeide ved et universitet eller en høyskole, og 2'er stillinger for UH-forskere som ønsker å arbeide ved SSB. Videre vil det være en ambisjon at SSB-forskere fortsetter å veilede doktorgradstudenter og at de gjennom avhandling har sin arbeidsplass ved SSB. Denne ambisjonen sees også i sammenheng med arbeidet som ble presentert av forskningsutvalget.

*Følgende tiltak prioriteres i 2017:*

- Forskningsutvalget har lagt frem sin rapport tidlig i 2017. En påfølgende strategi- og omorganiseringsprosess for SSBs forskningsvirksomhet skal gjennomføres.
- Studenter (phd og master) tilbys å sitte hos SSB mens de jobber med oppgaven/avhandlingen, fortrinnsvis gjennom samarbeidsprosjekter med våre forskere.
- Øke kvalitet på forskning og statistikkproduksjon gjennom samarbeid internt og eksternt.

**Rolleavklaring og samarbeid med komplementære aktører**

Det er behov for å klargjøre rollene til en del av SSBs komplementære aktører som for eksempel andre statistikkprodusenter og aktører som Google og andre teknologisk avanserte miljøer. I 2017 vil SSB fortsette arbeidet med å klargjøre rollene i forhold til andre statistikkprodusenter. Vi vil også utrede finansierings- og styringsmodellen for KOSTRA samt SSBs rolle i KOSTRA.

*Følgende tiltak prioriteres i 2017:*

- Vi skal gjennomgå/avklare roller med utdanningsdirektoratet angående internasjonal rapportering på utdanningsfeltet.
- I samarbeid med Bufdir vil vi i første halvår avklare hvem som produserer hva på barnevernområdet.
- Vi skal utarbeide en plan for å fremme eventuelle endringer i styrings- og finansieringsmodellen for KOSTRA. Ny styringsmodell skal balansere de behov som må ivaretas mht. fremtidig forvaltning, finansiering, endringshåndtering og etatsstyring på en bedre måte. Første skritt er å legge frem et mandat for en arbeidsgruppe (trolig bestående av SSB, KMD, FIN og en representant fra de øvrige aktørene i KOSTRA) som skal utrede alternative modeller.
- SSB er databehandler for KOSTRA. Vi vil avklare SSBs rolle i KOSTRA og eierskapet til KOSTRAs løsninger for innrapportering og rapportering tilbake til kommunene.

**Utvikling av etterspurt statistikk**

SSB skal utvikle statistikk på viktige områder som har utilfredsstillende dekning, jf. tildelingsbrev. Det vil være behov for å utvikle statistikk som ikke faller innunder de store temaene, og SSB må fremover identifisere brukerbehovene på de ulike statistikkområdene. Siden næringsstatistikk er prioritert med et eget strategisk tema vil dette først og fremst rette seg mot andre statistikkområder.

*Følgende tiltak prioriteres i 2017:*

- Det skal utvikles en prosess og metode for prioritering av statistikk som er etterspurt av brukere, men som faller utenfor de store temaene og fortellingene og næringsstatistikken.

## 2. Tema og fortellinger

**Sammenstille og analysere statistikk på store og viktige tema**

SSB må utnytte vårt komparative fortrinn til å koble data og sette sammen og lage ny statistikk og analyser på store samfunnstema og presentere dette på en helhetlig og forståelig måte. I 2017 vil vi først fortsette arbeidet med temasider gjennom å fullføre pilotene på områder der vi i dag har statistikk spredt over flere seksjoner og avdelinger. Gjennom temasidene skal enkeltstatistikker kobles med relevante analyser og forskningsrapporter, og SSB skal utvikle en temaportefølje. Det skal også vurderes hvilken innretning innholdet i Samfunnspeilet og Økonomiske

Analyser (ØA) skal ha fremover, f.eks. om de i større grad skal være temaorienterte. For å kunne fremstille og presentere temaene er det nødvendig å bygge opp større kapasitet på analyse samt utvikle analysekompetansen hos SSBs medarbeidere.

Det er et utstrakt samarbeid mellom Forskningsavdelingen og statistikkavdelingene. Dette samarbeidet er viktig for å utveksle kunnskap om data og å gi statistikken merverdi ved å tilføre mer dybde i analysene og å koble relevante statistikker. Eksempler på samarbeidsprosjekter mellom forskningsavdelingen og statistikkavdelingene finnes i kapittel 7.

*Følgende tiltak prioriteres i 2017:*

- Det skal utvikles en temaportefølje og et forvaltningsregime for denne som skal sørge for at SSB bedre utnytter sitt komparative fortrinn ved å koble alle data SSB har tilgang til, og sette sammen og lage ny statistikk og analyser på store samfunnstema.
- Det skal utvikles flere temasider på [ssb.no](http://ssb.no) etter en prioritert liste basert på brukerbehov i en ny mal med automatisk oppdatering. Vi skal også avklare forholdet mellom temasider, der enkeltstatistikker kobles med relevante analyser og forskningsrapporter, og nøkkeltallsider.
- Samfunnstema som i dag ikke dekkes godt nok av SSBs statistikk skal kartlegges. Dette inkluderer internasjonale bærekraftsmål (SDG), med integrasjon av statistikk og geodata (GEOSTAT 3) og tjenestenæringer og finansnæring. Statistikkområdene skal prioriteres innbyrdes.
- Analyser fra SSB skal bli et tydeligere og mer etterspurt produkt på [ssb.no](http://ssb.no) gjennom løpende publisering, en felles inngang på [ssb.no](http://ssb.no) og at analysene i større grad møter krav til god webkommunikasjon. Vi skal utarbeide krav og retningslinjer for analyser, bl.a. for å kunne måle utvikling i omfang. Krav til kvalitetssikring og redaktøransvar for analyser, samt fremtidig innretning på tidsskriftene ØA og Samfunnsspeilet, skal også avklares. Det skal utvikles analysekompetanse, og antallet analyser på bestemte områder innenfor hver statistikkavdeling skal øke. Utviklingen av analyser skal sees i sammenheng med hvilke områder man kan ha forenklet publisering og avvikling av statistikkpublisering, jf. kapittel om handlingsrom.
- Samarbeidsprosjekter mellom Forskningsavdelingen og statistikkavdelingene på store og viktige tema, jf. kapittel 7.

### **Fange opp viktige tema som kommer på dagsorden**

SSB må i større grad jobbe systematisk for å være i forkant og fremskaffe fakta-materiale om tema som er eller kommer på dagsorden. Vi kan ikke være avhengige av enkeltansattes initiativ for å få dette til, og vi vil vi derfor utrede ulike tilnæringer for å få mer systematikk i dette arbeidet. Mulige fremgangsmåter kan være å opprette en intern tenketank, systematisere og øke frekvens på samfunnskontakt (foredrag etc.), og systematisere kontakten om aktuelle temaer med oppdragsgivere og viktige brukere.

*Følgende tiltak prioriteres i 2017:*

- Vi skal etablere en intern gruppe for å fange opp trender som skal være aktive på å fange opp tverrgående tema og foreslå hvordan vi kan følge opp med statistikk og analyse.
- Vi skal få oversikt over samfunnskontakten som utføres av alle deler av organisasjonen i dag, og systematisere denne. Oversikten skal bli lagt opp slik at vi kan måle utviklingen over tid.
- Systematisere kontakt med oppdragsgivere og viktige brukere gjennom bl.a. loggføring, analyser av brukerhenvendelser og planlegging. For næringsstatistikken vil vi gå gjennom kontakten med ulike brukere og se om vi samlet fanger opp viktige tema.

- Vurdere muligheter til å konsolidere rådgivende utvalg utfra fellestrekk i tematikk. Vi vil også vurdere andre tiltak for å få en innretning på arbeidet i utvalgene slik at SSB får nødvendige brukerinnspill til å kunne prioritere brukerbehov riktigere og oppnå strategiens mål både knyttet til tema og fortellinger, andre analyser og oppgavebyrde.

### 3. SSB-nyheter

#### Økt satsing på nyheter

SSB må tidsmessig og innholdsmessig bli flinkere å treffe mediernes behov. Vi vil gjennomgå hvordan kommentarene til statistikkene utformes og publiseres. Vi vil også kartlegge bruken av publiseringene for å kunne prioritere de statistikkene som er av stor dagsaktuell interesse, og hvor økt tilrettelegging og redaksjonell bearbeiding vil ha en samfunnsmessig verdi. Vi vil endre innretningen av statistikkpubliseringene på bakgrunn av gjennomgangen og satse mer på delbart innhold i form av figurer og visualiseringer som kan gjenbrukes av media. I tillegg vil vi prioritere aktivitet på sosiale medier for både å nå bredere ut med statistikk i befolkningen, være til stede i debattene, og å nå nye brukergrupper, særlig de yngste aldersgruppene.

SSB har flyttet publiseringstidspunktet slik at ny statistikk skal være tilgjengelig for våre brukere gjennom hele arbeidsdagen. Et annet tiltak som vil gjennomføres i løpet av 2017, er å systematisere og fordele publiseringene utover året slik at en unngår at publiseringer "drukner". Det skal derfor etableres et årshjul for statistikkpubliseringene og analysene. Vi vil også ha et spesielt opplegg rundt stortingsvalget for å kunne tilby medier og politikere relevant og oppdatert statistikk og analyser.

#### *Følgende tiltak prioriteres i 2017:*

- Vi skal utvikle egne nyhetsartikler til [ssb.no](http://ssb.no) med utgangspunkt i dagens statistikkpubliseringer. Vi skal månedlig publisere nyhetsartikler med utgangspunkt i aktuell statistikk og med sitater fra fagansvarlige og egne forskere, i tillegg til dagens publiseringer. Vi skal også ha samarbeidsprosjekter med utvalgte statistikkseksjoner blant annet for å jobbe frem nye produkter.
- Vi skal lage og videreutvikle årshjul for alle publiseringer på [ssb.no](http://ssb.no). Vi skal redusere antallet publiseringer i pressperioder og spesielt vurdere publiseringstidspunkt for publikasjoner med stort nyhetspotensial. Vi skal også lage en egen publiseringsplan før stortingsvalget og skrive samleartikler på valgaktuelle tema.
- Vi skal ha en serie frokostseminarer rettet mot media og andre eksterne brukergrupper i 2017. Vi skal også standardisere måten vi arrangerer slike seminarer på, samt få på plass et system for evaluering og effektmåling.
  - Plassere ansvar for merkantil tilrettelegging av slike seminarer internt i SSB.
- Vi skal styrke SSBs posisjon i sosiale medier. Vi skal også etablere et årshjul for innhold i sosiale medier med minst to serier som kan gå over lang tid.

#### **Mer brukerorientert digital kommunikasjon**

Mer brukerorientert digital kommunikasjon innebærer å gjøre det enklere for våre brukere å finne frem til det de leter etter, at de skal forstå innholdet og få til den oppgaven de kom for å løse på [ssb.no](http://ssb.no). For å få til dette må vi blant annet organisere og presentere [ssb.no](http://ssb.no) etter spesifikke brukerbehov, og formidle innholdet slik at det når brukerne via eksterne søkemotorer. Vi skal derfor rendyrke de ulike

innholdstypene på ssb.no slik at de møter ulike målgruppers behov. I første omgang betyr dette en omlegging av statistikksidene.

SSB har i 2015 og 2016 gjennomført flere prosjekter for å kartlegge brukerbehov på ssb.no. Vi vil videreutvikle og systematisere arbeidet med å identifisere brukerbehov ytterligere, bl.a. gjennom å invitere til brukerseminarer og gjennomføre kvalitetsgjennomganger. Endringene vil innebære at vi må tilpasse innholdet til mange ulike plattformer, økt interaktivitet og andre endringer på ssb.no. Dette er et langsiktig arbeid som også vil sees i sammenheng med moderniseringsprogrammet.

God aktualitet er en viktig dimensjon ved brukerorientert kommunikasjon. Vi mener aktualiteten på måneds- og kvartalsstatistikkene i hovedsak er god, og at det er størst potensial for å bedre aktualiteten på årsstatistikkene. Avdelingene vil gjennomgå sine årsstatistikker og legge en plan for aktualitetsforbedringer i løpet av 2017. Disse forbedringene vil ikke nødvendigvis komme i før i 2018.

Så mange statistikker som mulig bør publiseres på det forhåndsmeldte tidspunktet. Mål for punktlighet bør likevel ses i sammenheng med muligheten for bedre aktualitet. Dersom en statistikk, som ikke er markedssensitiv, er ferdig før forhåndsvarslet tidspunkt, kan den i enkelte tilfeller publiseres før forhåndsvarslet tidspunkt. Forutsetningen er at tidligere publisering ikke medfører ulempe for brukerne.

#### *Følgende tiltak prioriteres i 2017:*

- Forbedre aktualiteten i statistikkproduksjonen slik at vi raskere kan tilby brukerne oppdaterte tall på ssb.no. Statistikkavdelingene skal i sine virksomhetsplaner beskrive planlagte aktualitetsforbedringer for 2017 i mer detalj.
- Til halvårsrapporten skal vi vurdere hvordan moderniseringsprogrammet vil kunne bedre statistikkens aktualitet, jf. tildelingsbrevet.
- SSB skal i løpet av 2017 vurdere resultatkrav for gjennomsnittlig aktualitet for hhv. foreløpige og endelige tall for aktualitet.
- Det skal utvikles og implementeres en ny mal for statistikker på ssb.no som i større grad møter brukerbehov og som bidrar til å tilrettelegge for nyhetssatsingen.
- Det skal lages en ny handlingsplan for utvikling av funksjonalitet og innhold på ssb.no i tråd med anbefalingene fra innsiktsprosjektet i 2015, lovpålagte krav til universell utforming og effektiviseringsbehov.
- SSB skal utrede behovet for å legge en plan for implementering av ny teknologisk løsning for ssb.no.
- Gjennom KOSTRA-prosjektet skal det etableres en ny publiseringsløsning for kommunedata jf. kapittel 5.

#### **Utvikle folkeopplysningsrollen - Skolesatsing**

SSB skal bidra med et faktagrunnlag for samfunnet. For å kunne bygge opp en interesse for og kunnskap om statistikk ønsker SSB å nå ut i skolene, noe som er i tråd med satsinger i andre nordiske land. Vi vil derfor utrede en skolesatsing i 2017 og beslutte videre retning for dette arbeidet basert på utredningen.

#### *Følgende tiltak prioriteres i 2017:*

- Gjennomføre forprosjekt skal kartlegge interessenter, brukere og behov, samt andre statistikkbyråers satsinger på samme område. Forprosjektet vil gi en anbefaling om hvilken retning SSB skal velge i videre arbeid med folkeopplysning rettet mot skole.
- Ta i bruk et standardisert kursopplegg for videregående skoler. Vi skal også holde kurs for landets fire journalistutdanninger, videreføre

kursopplegg for allmennheten med innføring i ssb.no og KOSTRA, samt vurdere materiell til skolesatsingen tilsvarende "Dette er Norge 2016".

## 4. Tall om næringsliv

### Bedre dekning av tjenestenæringene

Tjenestesektoren utgjør en stadig større del ikke bare av sysselsettingen, men også verdiskapingen, uten at dette er tilsvarende reflektert i endret ressursbruk i SSB. Vi skal derfor flytte ressurser fra primærnæring og industristatistikk til statistikk over tjenestenæringene. Dette innebærer også en analyse av nåsituasjonen, der man vurderer porteføljen av eksisterende statistikker og analyser opp mot brukerbehovene og vurderer hva som er godt nok på de ulike næringsområdene.

*Følgende tiltak prioriteres i 2017:*

- I 2017 vil vi kartlegge porteføljen av statistikker tjenestenæringer og andre næringer, og særlig vurdere statistikken for tjenestenæringer. I samråd med brukerne vil finne ut hvilke områder vi trenger å få bedre og ny statistikk på, og vurdere hvilke statistikker som eventuelt kan avvikles. En viktig målsetting er å øke kvaliteten på tjenestestatistikken.
- Konkretisere utbyggingsbehov for tjenestenæringer med sikte på å ha plan som kan iverksettes i 2018. Med bakgrunn i kontakten med brukerne og kvalitetsgjennomgang skal vi prioritere hvilke nye statistikker som skal bygges ut og hvordan eksisterende statistikker på området kan forbedres.
- Vurdere endret ressursinnsats og kompetansekrav. Med bakgrunn i de foregående tiltakene og kjennskapet til dagens næringsstatistikk på andre områder enn tjenestenæringene vil vi vurdere om ressursanvendelsen i statistikkproduksjonen må endres. Vi vil også se på hvilke nye kompetansekrav som må møtes ut fra målbildet for næringsstatistikken.

### Utvikle ny næringsstatistikk og nye temaer

Det blir viktig fremover å bygge ny kompetanse knyttet til nye næringer, blant annet innenfor delingsøkonomi, omstilling i norsk økonomi, grønt skifte og globalisering. Samarbeidet mellom forskningsavdelingen og statistikkavdelingene skal styrkes og systemiseres for å få resultater her blant annet gjennom fellesprosjekter og fellesseminarer.

*Følgende tiltak prioriteres i 2017:*

- Vurdere hvordan vi best kan definere og belyse grupperinger på tvers av næringer, eksempelvis for grønne næringer, blå økonomi (havressurser), kreative næringer, petroleumsbasert leverandørindustri og utvinnings-tjenester og handels- og næringsområder/- klynger med bruk av GIS-data.
- Publisere tall for miljøvernutgifter og deler av miljørelaterte varer og tjenester for hele økonomien og vurdere om vi kan lage heldekkende regnskapsstatistikk for ikke-finansiell sektor, ikke bare for aksjeselskapene.
- Plan for hvordan vi ev. kan utvide eksisterende statistikk til også å omfatte nye fenomener og nye måter å jobbe på som f.eks. delingsøkonomien.
- Regnskapsstatistikken skal forenkles og tilpasses at institusjonene benytter internasjonale regnskapsstandarder for å få mer relevant statistikk for finansinstitusjoner og finansmarkeder. Dette er fellesprosjekt med Finanstilsynet og Norges Bank.
- Overføre tjenestepriisstatistikken til avdeling for priser, finans- og utenriksstatistikk for å samle prisstatistikkmiljøene.
- Gjennomføre nødvendig tilrettelegging og forberedelser for å sikre kommende krav til leveranser i forbindelse med rammeverksforordningen



FRIBS (Framework Regulation Integrating Business Statistics). Vi vil følge arbeidet internasjonalt og bidra med våre synspunkter. Nasjonalt må vi jobbe med å forberede overgangen, og det er nødvendig å styrke dette arbeidet betydelig i 2017 gjennom å få på plass planer for overgangen til nye krav.

- Prosjekter i eller i samarbeid med forskningsavdelingen, jf. tekstboks.

### **Redusere ubalansene i Nasjonalregnskapet**

Vi skal utrede og beslutte rammene for og organisering av den nye enheten for store og komplekse foretak. Opprettelsen av enheten skal gjennomføres så snart som mulig. Dette skal gjøre det lettere å lage et godt kildegrunnlag for nasjonalregnskapet, noe som også må sees i sammenheng med koordinert populasjonsforvaltning og enhetshåndtering i VoF (Virksomhets- og foretaksregisteret).

SSB skal også lage en plan for å implementere funn som er gjort i forbindelse med ulike utredninger av ubalansene. En del av funnene avdekker utfordringer med bruken av administrative data fra Skattedirektoratet. Næringsoppgaven er i utgangspunktet ikke tilpasset behov i nasjonalregnskapet, og det jobbes med å bygge en bedre overgang fra denne til nasjonalregnskap. I noen tilfeller er avvikene av en slik størrelsesorden at man må vente på en tidsserierevisjon, før de kan inkluderes. Vi har også avdekket at handel med tjenester overfor utlandet (eksport) med stor sannsynlighet er underestimert. Vi vil derfor forbedre utenrikshandelsundersøkelsen som samler inn denne type data.

#### *Følgende tiltak prioriteres i 2017:*

- Etablere enhet for store foretak og koordinert populasjonsforvaltning og enhetshåndtering i VoF. Formålet med enheten er bl.a. å få bedre grep over hva som er transaksjoner mellom Norge og utlandet og hvor produksjonen reelt sett foregår. Enheten vil være viktig for å kunne behandle data konsistent mellom ulike statistikker. Dette vil øke kvaliteten og redusere statistisk avvik i nasjonalregnskapet, og også være et ledd i arbeidet med å fremstille data på nye måter.
- Starte et tverrgående prosjekt for å forbedre utenrikshandelsundersøkelsen. Prosjektet vil kreve metodisk bistand, betydelig arbeid med populasjonene og tett samarbeid med oppgavegivere. Resultater fra en eventuell forbedret statistikk for utenrikshandel med tjenester, vil ikke være tilgjengelige i 2017.
- For å redusere ubalansene i nasjonalregnskapet er det viktig å gjennomføre flere tiltak. Dette gjelder:
  - Prosjekt om bedre kvalitet på statistikken for utenrikshandel med tjenester. Målet er at bedre data skal være på plass til hovedrevisjon av nasjonalregnskapet i 2019.
  - Erstatte enhetsprisindekser fra UHVP (Volum- og prisindekser for utenrikshandel med varer) med produsentprisindekser.
  - Videreutvikle produsentprisindekser innenfor utvalgte områder.
  - Gjennomgang av regnskapsstatistikk for finansielle foretak som kilde for nasjonalregnskapets og utenriksregnskapets ulike deler.
- Gjennomføre en mindre revisjon av tidsserien i nasjonalregnskapet. Dette vil omfatte noen forhold som er avdekket i ulike utredninger og vil redusere statistiske avvik noe. Det jobbes videre med kvalitetsprosjekter på områdene:
  - forbedre bruken av varelagertall fra næringsoppgaven
  - bruk av A-ordningsdata i kvartalsvis Nasjonalregnskap
  - utredninger på transportområdet
  - gjennomgå/evaluere spørsmålene i tilleggsskjemaene for strukturstatistikken

- Vi vil videre gjennomføre tiltak for blant annet å bedre statistikken i forhold til riktig næringsplassering, behandling av hjelpeforetak, tilpasning av næringsoppgaven for bruk både i strukturstatistikk og nasjonalregnskap (eksempel: hvordan beregne kalenderår).

### **Mer etterspurt næringsstatistikk**

SSB har som ambisjon å gjøre næringsstatistikken mer relevant og ha tett dialog med næringsorganisasjoner og brukere av næringsstatistikk. Det vil også settes i gang et systematisk arbeid for å måle omdømmet og den opplevde relevansen til næringsstatistikken.

En indikator på om en statistikk er relevant kan være om det finnes betalingsvillighet for den. Næringsstatistikken har lav andel ekstern finansiering sammenlignet med personstatikken. Det er et langsiktig arbeid å øke etterspørselen og andelen ekstern finansiering.

*Følgende tiltak prioriteres i 2017:*

- For å kunne prioritere ressursbruken riktig og avdekke brukerbehovene vil vi ha kontakt med næringsorganisasjoner, departementer og andre sentrale brukere, og be om innspill om hva som er ønsket knyttet til opplevd relevans av næringsstatistikk.
- Invitere brukerne til et seminar der vi presenterer dagens næringsstatistikk og hva vi har fanget opp som nye behov, for å få en bredere og mer samlet gjennomgang som grunnlag for å kunne vurdere hva som kan oppdragsfinansieres.
- Følge opp nye store oppdrag som ble fremforhandlet høsten 2016.

Innenfor det strategiske temaet Tall om næringsliv har vi spesielt søkt å bringe frem samarbeidsprosjekter mellom forskningsavdelingen og statistikkavdelingene, samt nye prosjekter på forskningsavdelingen som også er ment å styrke SSBs analyser og statistikker på dette feltet på lengre sikt, jf. kapittel 7.

## **5. Modernisering av statistikkproduksjonen**

Modernisering av produksjonsprosessene griper inn i mange av de endringsprosessene som SSB må gjennom. Skal SSB klare seg i konkurransen og opprettholde sin sterke posisjon i Norge, er det et stort behov for å investere i ny teknologi og oppgradere organisasjonens og IT-avdelingens teknologiske kompetanse.

### **Vellykket implementering av moderniseringsprogrammet**

Moderniseringen skal gjennomføres som et omfattende program over fem år med oppstart fra 2018. For å sikre en vellykket gjennomføring av programmet, skal det gjennomføres flere aktiviteter i 2017 med formål å bygge gjennomføringsevne i SSBs organisasjon og etablere detaljert styringsunderlag for prosjekter med oppstart fra 2018. Overordnet kan disse aktivitetene deles inn i to kategorier:

- Kategori 1: Aktiviteter som skal sette SSB i stand til å gjennomføre selve programleveransen og etablere fremtidsrettede modeller for videre utvikling, forvaltning og drift av et modernisert produksjonsapparat.
- Kategori 2: Aktiviteter som skal foredle og detaljere målbildene for forretning og IT som ble etablert i analysefasen i 2016, for å etablere et detaljert underlag for igangsetting av de første implementeringsprosjektene i 2018.

I tillegg til dette er en vellykket gjennomføring av de to pågående prosjektene KOSTRA og RAIRD viktig for moderniseringsprogrammet da det gjennom disse

leveransene utvikles viktige elementer til et fremtidig modernisert produksjonsapparat.

### **Aktiviteter for å sikre gjennomføringsevne**

#### ***Etablere programmet***

Programstrukturen for modernisering av statistikkproduksjonen skal etableres slik at det ligger til rette for å igangsette programmet fra januar 2018. Mer konkret skal aktiviteten omfatte programorganisering, herunder beskrivelse av roller, ansvar og prinsipper for samhandling og samarbeid med linje, styringsmekanismer, planer og ressursbehov, interessentanalyse, strategier for risikostyring og kvalitetssikring og business case og gevinstrealiseringsplaner.

#### ***Etablere sourcingstrategi for IT-tjenester i SSB.***

SSB skal gjennomføre en omfattende modernisering av statistikkproduksjonen hvor etablering av en ny og modernisert IT-plattform står sentralt. Gjennom en vesentlig økning i digitalisering av statistikkproduksjonen vil SSBs avhengighet til IT som innsatsfaktor i produksjonsprosessene øke tilsvarende. Samtidig tilbys nye, fleksible og skalerbare modeller for utsetting av IT-tjenester i markedet, og det er derfor viktig å avklare hvordan SSB skal utvikle, forvalte og drifte IT-tjenestene i fremtiden slik at krav til kvalitet og kostnadseffektivitet møtes.

Det skal derfor etableres en langsiktig sourcingstrategi for IT-tjenester i SSB. Arbeidet skal koordineres tett med moderniseringsprogrammet da endelig sourcingstrategi må ta utgangspunkt i fremtidig målbilde for SSBs IT-portefølje.

Arbeidet skal resultere i:

- Etablerte føringer for hvilke IT-tjenester SSB skal levere selv og hvilke IT-tjenester som eventuelt bør leveres av eksterne tjenesteleverandører.
- Konkurransenunderlag for valg av eksterne tjenesteleverandører dersom sourcingstrategi identifiserer behov for dette.
- Plan for gjennomføring av ev. konkurranse(r) for utsetting av IT-tjenester.

#### ***Aktivitet 1.3: Etablere leverandørstrategi***

Mens sourcingstrategi omhandler langsiktig modell for hvordan SSBs IT-tjenester skal leveres i fremtiden, skal denne aktiviteten gi retning for hvordan utviklings-tjenester leveres i selve programperioden.

Moderniseringsprogrammet stiller krav til gjennomføring av omfattende utviklingsprosjekter i perioden 2018-2022. Tradisjonelt gjennomfører SSB større leveranser i prosjekter hvor SSB selv bærer hele ansvaret, bemanner vesentlige deler av prosjektene og kjøper ekstra kapasitet etter behov. En slik modell er lite egnet for utviklingsprosjekter av et slikt omfang. Dette skyldes at vi ikke har tilstrekkelig kapasitet til bemanning i det omfang som forutsettes, og at SSB vil bære hele gjennomføringsrisikoen, samtidig som leverandørene høster profitt med null økonomisk risiko.

Det skal derfor etableres en ny leverandørstrategi for SSB med formål å:

- Sikre tilstrekkelig gjennomføringskapasitet.
- Sikre en modell for hensiktsmessig risikodeling mellom SSB og leverandører.
- Sikre en gjennomføringsstrategi basert på moderne prinsipper for smidig utvikling som gir SSB mulighet til å foreta taktiske programtilpasninger i perioden og gjennom dette optimalisere nytte/kost for de investeringer som foretas.

## **Kategori 2: Aktiviteter som skal sikre styringsunderlag for programoppstart i 2018.**

I moderniseringsprogrammets første implementeringsår i 2018 vil hovedinnsatsen rettes mot etablering av ny IT-plattform og implementering av en ny, felles informasjonsmodell for SSBs statistikkproduksjon. Dette representerer en omfattende omlegging av dagens IT- og informasjonsarkitektur, og det vil derfor gjennomføres detaljerte planleggingsprosjekter med formål å etablere tydelig teknisk styringsgrunnlag for implementeringsprosjektene i 2018.

### ***Forberede etablering av en moderne IT-plattform***

Formålet med aktiviteten er å gjennomføre nødvendig forberedelser for å kunne starte arbeidet med å etablere vår fremtidige tjenesteorienterte plattform og rammeverk for å utvikle, forvalte og drifte IT-løsninger. Forberedelsene inkluderer etablering av målbilder for hele IT-plattformen, samt detaljering og planlegging av de deler som skal implementeres i 2018. Aktiviteten skal gjennomføre konsept- og teknologivalg for:

- Datalagringsløsninger og -tjenester for informasjonsplattform
- Løsninger for tjenesteplattform
- Løsninger for tilgangsstyring av prosesser, tjenester og data
- Rammeverk for tilgangsstyrt arbeidsbank

Videre skal aktiviteten utarbeide detaljerte planer for leveransene i 2018, som også omfatter etablering av nødvendige produksjons-, test- og utviklingsmiljøer.

### ***Forberede ny datalagring og nye fellesløsninger for datafangst***

Aktiviteten dekker konseptstudie og planleggingsfasene for implementering i 2018 og skal levere en helhetlig informasjonsmodell for SSB, og basert på denne beskrive logisk datamodell for inndata i SSB. Dette blir også det første forretningsprosjektet i program for modernisering av statistikkproduksjonen, da konseptstudien også omfatter målbylde for å utvide felles datamottak og anbefale teknisk løsning for overføring av registerdata/større datamengder.

Videre skal det etableres en ny løsning for maskin-til-maskin dataoverføring til SSB, basert på Altinn Formidlingstjeneste. Løsningen skal tjene som ny, standard kanal for innhenting av data som ikke er basert på skjema. Denne skal designes og testes ut gjennom Elhub-prosjektet tidlig i 2017, jf. kapittel 1.

### ***Forberede prosessforbedringer 2018 og videre***

Denne aktiviteten skal bidra til å etablere og detaljere de forretningsmessige målbylde som blir styrende for utvikling av forretningsprosesser og forretningsfunksjoner som skal benyttes i innsamling, klargjøring og analyse av data i et nytt, modernisert produksjonsapparat. Dette arbeidet vil påløpe gjennom 2017 og 2018 og danner grunnlaget for gruppering og migrering av statistikkprodukter fra 2019 og fremover. Følgende skal omhandles i denne aktiviteten:

- Analyser innenfor prioriterte områder av statistikkproduksjonen som gir grunnlag for å prioritere faglige utviklingsbehov og dokumentasjon av forretningsfunksjoner som benyttes i innsamling, klargjøring og analyse av data.
- Gruppering av eksisterende funksjoner i statistikkproduksjonen, med identifisering av prioriterte områder for modernisering
- Konseptutredning som beskriver hvordan en tjenesteorientert forretningsfunksjonalitet bygges opp og gjøres tilgjengelig for sluttbrukere med utgangspunkt i metodebibliotek fra KOSTRA og RAIRD
- Gap-analyse knyttet til dagens fellesløsninger

- Risikooversikt med forslag til tiltak: Konsekvenser for SSB av modernisering (nye prosesser, nye løsninger) som kan påvirke løpende produksjon og som er relatert til overordnet risikovurdering.

## **Gjennomføring av porteføljeprosjekter med bidrag til modernisering**

### ***Porteføljeprosjekt KOSTRA***

Prosjektet skal frembringe nye velfungerende IT-løsninger som erstatter dagens KOSTRA produksjonsverktøy og formidlingsløsning. Løsningen skal lages på ny teknisk plattform og benytte fellesløsningene i SSB der det er mulig, og tilpasse eksisterende eller utvikle nye fellesløsninger hvis behov. Prosjektet ble startet i 2016 og KOSTRA-tall skal kunne publiseres på ny løsning i mars 2018.

Prosjektet er av spesiell betydning for moderniseringsprogrammet da det i prosjektet skal utvikles et bibliotek og tjeneste for editering og estimering av data basert på statistiske metoder. Biblioteket vil inngå som en del av fellesløsningene i SSB, og utviklingen skal samordnes med øvrig modernisering i SSB.

- Utvide informasjonsmodellen for data til også å gjelde deler av statistikkdata
- Utvikle en første versjon av felles metodebibliotek og en avgrenset arbeids-benk (Kompis)
- Bruke et felles språk for å beskrive transformasjoner (f.eks. utvikle indikatorer)
- Utvikle minimumsløsning for nytt grensesnitt mot statistikkbanken, PX-Web.

### ***Porteføljeprosjekt RAIRD (Remote Access Infrastructure for Register Data)***

Prosjektet skal etablere et samordnet felles datalager for registerdata og gjøre dette tilgjengelig for forskning og analyse. Løsningen skal inneholde samlet dokumentasjon (metadata) som gjøres tilgjengelig for ekstern bruk. Det skal etableres rutine for å sikre at anonymiseringsløsninger ivaretar kravet til konfidensialitet selv om man analyserer individdata. Dette forenkler formalia rundt forskeres tilgang til å benytte SSBs data. Som følge av dette gjøres SSB data tilgjengelig for forskere som kan utføre selvbetjent analyse i nettleser.

Prosjektet er av betydning for moderniseringsprogrammet da det utvikles gjenbrukbare konsepter for selvbetjening av data fra sentralt datalager gjennom rikt utviklet metadata modell. Dette skal overføres i implementering av SSBs moderniserte produksjonsapparat hvor felles dataforvaltning og selvbetjenings-løsninger står sentralt, jf. også kapittel 1.

## **6. Kompetanse for fremtiden**

SSB har sin store styrke på å produsere statistikk, og dette er en kompetanse som er unik for SSB. Samtidig innebærer teknologiutviklingen at flere og flere manuelle operasjoner kan automatiseres, noe som innebærer behov for å vri kompetanse-basen til å bli mer teknologi- og IT-tung og mer i retning av analyse.

### **Vridning av arbeidsoppgaver fra manuelle rutiner til analyse og avansert statistikkproduksjon**

Det langsiktige målet er å produsere et bedre og mer sammensatt statistikkprodukt gjennom å utnytte teknologi og metoder til å supplere statistikken med gode analyser. For å få til dette må vi lykkes med å frigjøre ressurser som i dag er bundet i manuelle rutineoppgaver. Dette krever at vi må klare å ta ut gevinstene fra moderniseringsprogrammet løpende og tilføre ny kompetanse etter hvert som manuelle arbeidsoppgaver automatiseres, jf. kapittel 5.

For å kunne realisere gevinster fra moderniseringsprogrammet, er det nødvendig å ha god oversikt over personalressursene, herunder turnover, avgang og de fremtidige behovene for hver enkelt seksjon. Det er nødvendig med større intern mobilitet for å fylle kompetanse- og kapasitetsbehov som kan oppstå i enkeltseksjoner. For medarbeidere som har arbeidet med oppgaver som blir digitalisert, vil det være behov for omstilling til andre oppgaver.

*Følgende tiltak prioriteres i 2017:*

- Verktøy og prosess for bemanningsplaner og stillingsvurdering skal innføres. På bakgrunn av kvartalsvis oppdatert styringsdata utarbeidet av HR, skal avdelingene konkretisere planer for bemanning og kompetanseutvikling, samt sette måltall for kommende år.
- Benytte lean-metodikk til å kartlegge og identifisere hvor endrede rutiner kan frigjøre kompetanse og kapasitet.
- Øke antall søkere på interne stillingsutlysninger.
- Etablere et program for omstilling til andre arbeidsoppgaver. Prinsipper og målsetninger for programmet skal utarbeides i samarbeid med tillitsvalgte innen første halvår 2017.

### **Økt endringskompetanse**

Det å vri arbeidsoppgavene fra manuelle rutiner til analyse og gjennomføre de andre strategiske ambisjonene krever medarbeidere og ledere som kan håndtere endring, og som kan jobbe i ulike deler av organisasjonen. For å styrke endringskompetansen vil vi systematisere endringsarbeid i SSB gjennom effektiv bruk av lean-ressursene, opplæring av ledere og økt mobilitet på tvers i organisasjonen. Det er også viktig å etablere et tett samarbeid med de tillitsvalgte for å etablere gode prosesser for endring og omstilling i organisasjonen. Som ledd i dette samarbeidet er det planlagt et seminar om implementeringen av moderniseringsprogrammet.

*Følgende tiltak prioriteres i 2017:*

- Avklare sammensetningen av lean-ressursene på bakgrunn av de definerte innsatsområdene modernisering av produksjonsprosessene, skape handlingsrom og endringskompetanse.
- Profesjonalisering av ledere gjennom systematisk opplæring.
- Etablere et mobilitetsprogram på tvers av organisasjonen ved bl.a. hospiteringsordninger.
- Involvering av tillitsvalgte i problemstillinger knyttet til omstilling, bl.a. ved seminar med de tillitsvalgte og opplæringsaktiviteter.

### **Økt analysekompetanse og økt kontekstuell kompetanse**

Kontekstuell kompetanse og analysekompetanse krever at medarbeiderne utvider både spesialistkompetansen innenfor sitt felt og generalistkompetanse til å sette analysene i sammenheng. Flere samarbeidsprosjekter mellom forskningsavdelingen og statistikkavdelingene og etablerte karriereveier skal bidra til dette.

*Følgende tiltak prioriteres i 2017:*

- Samarbeid mellom statistikkavdelingene og Forskningsavdelingen, jf. omtale under kapittel 2, 4 og 7.
- Styrke det interne opplæringstilbudet, herunder igangsette profesjonaliseringskurs i dataforståelse og datainnsamlingsmetodikk og øke antallet kurs innenfor statistisk metode.
- Utvikle gode verktøy for ledere og tydelige krav i oppfølging av medarbeidere.
- Innføre alternative karriereveier for fagspesialister, i første rekke revidere statistikkråd giverordningen basert på oppdaterte behov.

### **Økt formalkompetanse**

Noe av kompetansevidningen kan skje gjennom å erstatte medarbeidere som går av, med ny kompetanse. Som en del av kompetansehevingen vil nye fagstillinger i hovedsak ha krav om mastergrad. Ikke alle som slutter vil bli erstattet. For at dette ikke skal falle skjevt ut og for å få struktur og systematikk i arbeidet, skal det utarbeides et prioriteringssystem for kompetanse/stillingsbehov på tvers av SSB. Dette må også sees i sammenheng med tiltaket om et internt arbeidsmarked overfor.

*Følgende tiltak prioriteres i 2017:*

- Det skal i hovedsak være krav om master ved nyansettelser i fagstillinger.
- SSB skal ha en stram styring av eksterne tilsetninger. Det skal lages prosedyrer for godkjenning av nye stillinger, utlysningssmåte og vurdering av om kompetansen er tilgjengelig internt.

### **Styrket kompetanse på IT og metode**

IT-området har per i dag ikke kompetanse og kapasitet til å håndtere alle aspekter av moderniseringsprogrammet, og vi har et behov for styringskompetanse utover den kontinuerlige utviklingen av klassisk IT-kompetanse. Program- og prosjektstyring, arkitekturstyring, leverandørstyring og strategier for tjenesteutsetting er eksempler på styringskompetanser som IT-området må styrke fremover.

Det er også nødvendig å styrke metodekompetansen for å forberede endringene som kommer som følge av nye og rikere datakilder og for å sikre en sterkere og faglig tung metodekompetanse i SSB.

*Følgende tiltak prioriteres i 2017:*

- Styrke styringskompetansen gjennom ekstern rekruttering av linje- og prosjektledere.
- Lage kompetansestrategi for fremtidig IT-kompetanse innenfor utvikling, forvaltning og drift. Endelig kompetansestrategi vil være avhengig av besluttet sourcingstrategi for SSBs IT-tjenester, og kompetansestrategien vil utarbeides parallelt med denne og foreligge innen utgangen av 2017.
- Metodenettverk med på tvers av metode- og fagseksjoner skal opprettes innenfor identifiserte behovsområder.
- Det skal opprettes en første versjon av en metodearkitektur til statistikkproduksjon basert på en internasjonal mal. Metodearkitekturen skal beskrive metodebruk i SSB og konkretisere ansvarsfordelingen mellom metode og forretningen når det gjelder bruk av anbefalte metodikk og deres effekt på kvalitet i statistikken. Det vil gi økt kontroll og overblikk av brukte metoder slik at kompetansegap klarlegges og fremtidige løsninger utvikles basert på moderniseringskrav.

### **Økt samarbeid på tvers**

Økt samarbeid på tvers gjelder særlig innenfor og mellom statistikkavdelingene og forskningsavdelingen, men også medarbeidere i andre avdelinger skal øke graden av samarbeid med resten av organisasjonen. For å få til et økt samarbeid må samarbeidet settes i system, i første rekke gjennom hospitering og konkrete samarbeidsprosjekter om utvikling og forbedring.

*Følgende tiltak prioriteres i 2017:*

- Internt arbeidsmarked og etablere incentiver for å premiere samarbeid på tvers, jf. over.
- Etablering av programmer for ledere, og tiltak for utvikling av ledertalenter både på gruppeleder og seksjonsledernivå.
- Økt bruk av hospiteringer. Bedre oversikt over ressursbehov og medarbeidernes kompetanse skal bidra til dette.

- Vurdere å utvikle trainee-ordning.
- Vi skal se på digitale verktøy for samhandling og vurdere disse i sammenheng med andre verktøy for internkommunikasjon.

### **Økt profesjonalisering av ledere**

Det er behov for å styrke lederkompetansen gjennom å rekruttere og etterutdanne ledere som både er faglig sterke og som har lederkompetanse. Gode ledere må rotere i organisasjonen og vi vil vurdere bruk av tidsbegrensede stillinger og andre tiltak. Prosjektlederkompetanse er også et område som skal styrkes.

*Følgende tiltak prioriteres i 2017:*

- Lederutviklingsprogram for mellomledere.
- Etablere fagmiljø for prosjektledere gjennom å samle de prosjektledere som vil utvikle prosjektledelse som profesjon under felles fagledelse.

## **7. Samarbeidsprosjekter mellom forskningsavdelingen og statistikkavdelingene**

Vi har her samlet eksempler på prosjekter, som bl.a. kan knyttes til det strategiske temaet Store og viktige tema, der forskningsavdelingen og statistikkavdelingene samarbeider. Prosjektene er nærmere beskrevet i eieravdelingenes virksomhetsplaner.

- Bidra til omprogrammering av KNR-modellen ved eventuelle endringer i denne.
- Som deltager i Economic Statistics Centre of Excellence (ESCoE) er vi med på å rådgive Office of National Statistics (ONS, det britiske statistiske sentralbyrå) spesielt om måling av produktivitet. I denne forbindelse vil vi samarbeide med flere statistikkavdelinger.
- Gjennomgang av foreløpig versjon arbeidskraftregnskapet og kvartalsvis nasjonalregnskap i forkant av hver publisering for kvalitetssikring av disse.
- Prosjekt for forbedring av statistikk for lønn og arbeidskrafttjenester. Målet er å lage bedre statistikk for arbeidskrafttjenester enn hva vi nå gjør i nasjonalregnskapet gjennom «utførte timeverk». Gjennom dataene fra A-ordningen har SSB et potensial for å lage enda bedre statistikk for arbeidskrafttjenester. En måling av arbeidskrafttjenester på linje med hvordan andre volumstørrelser måles vil også føre til et nytt mål på lønnsvekst.
- Skattemotiverte finansielle disposisjoner i foretakssektoren påvirker statistikk for husholdningssektoren. Dette skal undersøkes for å i) forklare og redusere ubalansene i nasjonalregnskapet; ii) forklare og utdype observerte utviklingstrekk i inntekts- og formuesstatistikken; og iii) beskrive utviklingstrekk i statistikk for samlet finanssparing i husholdnings- og foretakssektorene.
- Beregninger av verdien av sekundærbolig i formuesskatten.
- Slitasje og vedlikeholdskostnader på bygninger til bruk i næringsmessig boligutleie inngår i anslag for normal slitasje på boligkapital og tilhørende anslag på boligkapital i nasjonalregnskapet. For å forsøke å forbedre anslagene, vil vi bruke data for omsetning av boliger til å anslå hvordan boligens verdi avhenger av en rekke kvalitative trekk ved boligen, herunder boligens alder.
- Ulikhet i formue, konsum og inntekt får større oppmerksomhet. OECD jobber nå blant annet med å innføre fordeling i Nasjonalregnskapet. For å forstå endringer i den underliggende inntekts- og konsumfordelingen og for å ha et mikrodatabasert anslag på husholdningenes konsum i Nasjonalregnskapet, vil vi utnytte at vi har både et Nasjonalregnskap og registre over alle husholdninger i landet.
- Utredning av «nowcasting» og månedlig nasjonalregnskap.
- Beregning av netto sosiale ytelser til Eurostat.



- Analyser og utvikling av statistikk over pensjonsformue.
- Et opplegg for årlige beregninger av allerede opparbeidede pensjonsrettigheter i ikke-fonderte offentlige pensjonsordninger skal etableres for rapportering til Eurostat mv.
- Analyser av utvandring som ikke er registrert i befolkningsregisteret.
- Analyser av dødelighet.
- Kvaliteter i nabolag og hva som påvirker endringer i nabolags sammensetning studeres med kartdata. Prosjektet vil bli forsøkt knyttet sammen med et Eurostat-prosjekt om kvaliteter ved boområder, og det kan også bli aktuelt å se nærmere på helse.
- Innvandreres levekår, livskvalitet og segregering.
- Kriminalitet blant innvandrere med ulik landbakgrunn, sammenliknet med personer uten innvandrerbakgrunn med liknende sosioøkonomisk sammensetning.
- Etablering av en modell som kan bidra til statistikk på energiforbruk i husholdningene etter formål, og vurderinger av om Elhub kan benyttes til dette.
- Pilotstudie som analyserer foreløpig innkomne data i Elhub og kobling mot andre registre.
- Analyser av drivere bak energiforbruk i yrkesbygg.
- Drøfting av verdsetting av økosystemtjenester og hva slags statistikk SSB har eller kan sette sammen for å belyse dette.
- Analyser for å utvikle bedre metoder for sosial rapportering.

#### **Samarbeidsprosjekter mellom forskningsavdelingen og statistikkavdelingene innenfor spesifikke næringer**

- Historisk analyse av fremveksten og utviklingen av sektorene utvinning av olje og gass og rørtransport fra 1965 og til i dag, og disse sektorenes betydning for norsk økonomi.
- Behov for og bruk av helsetjenester, bemanning og arbeidsmarked for helsepersonell analyseres bl.a. vha. geodata.
- Analyser og utvikling av statistikk over «grønne næringer».
- Innovasjon og bærekraft i havbruksnæringen analyseres.
- Analysere ressursrenten i sektorer med fornybare naturressurser, og vurdere betydningen for økonomien og nasjonalformuen.

#### **Samarbeidsprosjekter innenfor produktivitet**

- Effektivitet i kommunal tjenesteproduksjon, med vekt på måling av kvalitet på tjenestene.
- Endret sammensetning av kompetansen i arbeidsstyrken, f.eks. gjennom innvandring, kan feilaktig slå ut i endret målt produktivitet fordi kvalitetsendringen i arbeidsstyrken ikke fanges opp. Bedre mål kan bidra til å forbedre næringsstatistikken og innsikten i faktorer bak produktivitetsutviklingen.
- FoU kan ha positive effekter utover bedriftens egen avkasting av slike prosjekter, og dette studeres mellom næringer og land med særlig vekt på betydningen av kunnskapsoverføring fra utlandet.
- Innvandrere er mer representert i noen næringer enn i andre, men er det også endringer over tid i segregering på foretaksnivå over tid.

## **8. Forutsetninger og krav**

SSB stilles også overfor enkelte krav til virksomheten gjennom tildelingsbrev og instruks som ikke gjenspeiles i de strategiske temaene. Disse må også håndteres og de viktigste er oppsummert under.

### **Tiltak for å håndtere vesentlig risiko**

I 2016 ble det identifisert 24 iboende risikoer som vurderes vesentlige for SSBs virksomhet. Disse risikoene ble samlet i fem kategorier: omdømme, samfunnsoppdraget, modernisering og utvikling, konkurranse og eksterne forhold, samt etterlevelse.

Deretter ble det gjort en vurdering av gjenværende risiko når tiltak var identifisert og iverksatt. På enkelte områder vurderes den gjenværende risikoen fortsatt for høy, slik at det må ytterligere tiltak til for å redusere gjenværende risikoen til et akseptabelt nivå. Under fremgår de viktigste tiltakene som skal prioriteres i 2017. Aktiviteter og tiltak som er påbegynt, skal fullføres i tråd med tidligere beslutninger og er omtalt i andre steder i OVP eller i avdelingenes virksomhetsplaner.

Hele risikovurderingen finnes under på byrånettet under styring/virksomhetsplaner/virksomhetsplaner 2016. Ny gjennomgang av risikobildet vil gjennomføres 1. første halvår 2017.

#### ***Omdømme***

De vesentligste risikoene er knyttet til at data kommer på avveie, korrupsjon og manglende uavhengighet. I denne kategorien finnes risikoene som iboende sett er størst for SSB, og som vil ha særlig innvirkning på den tilliten SSB er avhengig av. SSB er avhengig av et godt omdømme – både for at oppgavegivere skal ha tillit til at opplysninger håndteres på en tilfredsstillende måte, og for at produktene (statistikk og forskning) skal ha legitimitet.

*Risiko for personopplysninger og sensitive opplysninger på avveie vurderes høy. Følgende tiltak prioriteres:*

- Følge opp og videreutvikle systemet for styring og kontroll av informasjonssikkerhetsområdet.
- Fullføre påbegynte tiltak på flere nivå i virksomheten for å sikre bedre informasjonssikkerhet
- Oppdatere IT-beredskapsplaner og integrere disse med øvrig organisasjon, herunder å vurdere kriseplaner for ulike scenarier og overordnet plan for øvelser.

*Risiko for utlånsdata på avveie vurderes høy. Følgende tiltak prioriteres:*

- Gjennomføre RAIRD
- Fullføre gjennomgangen av systemet for styring og kontroll knyttet til SSBs utlånsvirksomhet, herunder å sikre bedre etterlevelse av standardskjemaer og prosedyrer internt
- Utvikle serverløsning – Remote Access

*Risiko for korrupsjon og misligheter vurderes som moderat. Følgende tiltak prioriteres:*

- Gjennomgå avtaler om handel med verdipapirer for ansatte som har tilgang til sensitive opplysninger.
- Gjennomføre detaljert risikovurdering av fare for korrupsjon og misligheter som grunnlag for å fastsette konkrete tiltak
- Revidere etiske retningslinjer og synlighet og opplæring knyttet til disse
- Videreutvikle systemet for styring og kontroll

#### ***Samfunnsoppdraget***

Risikoer knyttet til om vi klarer å levere relevant statistikk og forskning til riktig tid og med riktig kvalitet, om vi klarer å levere i henhold til inngåtte kontrakter og avtaler eller leverer med store forsinkelser eller kostnadsoverskridelser. Resultater og tiltak som er beskrevet i tildelingsbrev eller instruks, kan ikke gjennomføres, krav fra eksterne f.eks. Eurostat, kan ikke oppfylles m.m.

Gjenværende risiko vurderes moderat på dette området, og er knyttet til feil i datagrunnlag eller bearbeiding av statistikk, kvalitet i forskning, samt svikt i IT-systemer. Moderniseringsprogrammet og prioriteringer i henhold til den nye strategiske plattformen vil bidra til å redusere den gjenværende risikoen ytterligere for at vi ikke klarer å utføre samfunnsoppdraget. Tiltak som forutsettes å fortsette er å formalisere og strukturere kontroll og kvalitetssikringsmekanismene som eksisterer (kvalitetsgjennomgangene, Lean), og å fortsette arbeidet med å styrke styring og kontroll.

### **Modernisering og utvikling**

Gjenværende risiko knyttet til om SSB har evne, kapasitet og vilje til å fornye seg, vurderes moderate, men på grensen til høy. Dersom SSB feiler i modernisering og utvikling, vil det på sikt føre til at vi ikke klarer å løse samfunnsoppdraget. Konsekvenser blir feil eller mangler i statistikkene, ineffektive arbeidsprosesser, omdømmetap.

Risikoene som er identifisert på dette området er knyttet til kompetanse, økt krav til produktivitet, IT-systemer som ikke understøtter utviklingsbehov for statistikkproduksjonen, samt manglende kapasitet til å møte brukerbehov og forventninger fra samfunnet. Hovedprioriteringer i forbindelse med ny strategisk plattform, ny organisasjonsstruktur og moderniseringsprogrammet vil på sikt bidra til å redusere risikoen på dette området.

### **Konkurransen og eksterne forhold**

Risikoer er knyttet til manglende tilgang til data og til at andre leverer godt nok raskere. SSB er avhengig av gode datakilder for å kunne lage god og relevant statistikk. Dersom andre produsenter har bedre tilgang til datakilder eller kan produsere statistikk "godt nok" raskere og med lavere oppgavebyrde, risikerer SSB på sikt å miste posisjonen. Risiko gjelder tilgang til informasjon i offentlige og private registre, god oppslutning om spørreundersøkelser, alternative kilder for respondenter m.m. og risikoen vurderes som moderat. Dette er et strategisk fokusområde.

*Risiko for at SSB ikke får ikke tilgang til relevante og gode grunnlagsdata vurderes moderat. Følgende tiltak prioriteres:*

- Sikre tilgang til kontaktinformasjon i Altinn
- Tiltak for å samordne og fordele oppgavebyrden
- Tiltak for å øke kompetansen på å laste ned data fra API
- Ta i bruk nye kommunikasjonsformer overfor oppgavegiverne
- Etablere strategi overfor oppgavegivere som ikke er privatpersoner og som mangler kontaktinformasjon i Altinn
- Delstrategi om datafangst
- Hente data fra tinglysningen i Kartverket
- Revisjon av statistikkloven som vil kunne gi fordeler i samarbeidet med registreiere og sikre tilgangen til kontaktinformasjon i Altinn.

### **Etterlevelse**

SSB skal følge lover og regler som virksomheten er omfattet av. De viktigste lover/forskrifter/regelverk er knyttet til personvern, arbeidsmiljø, anskaffelsesregelverket og økonomiregelverket. Høyeste gjenværende risiko er knyttet til økonomiregelverket. Øvrige risikoer anses moderate eller lave.

*Risiko knyttet til personer på utenlandsopphold vurderes liten. Følgende tiltak prioriteres:*

- Gjennomgang av prosedyre/rutine for ansatte på utenlandsreise er påbegynt

*Brudd på anskaffelsesregelverket vurderes moderat. Følgende tiltak prioriteres:*

- Gjennomgå rutiner og utarbeide styringsdokumenter iht. systemet for styring og kontroll

*Brudd på økonomiregelverket vurderes høy. Følgende tiltak prioriteres:*

- Tiltak i tråd med anbefalinger fra Deloitte, jf. eget punkt under.

*Brudd på arbeidsmiljøloven vurderes moderat. Følgende tiltak prioriteres:*

- Gjennomgang av HMS-systemet
- Nytt gjennomføringsopplegg for vernerunder

### **Styring og kontroll**

I 2015 ble det besluttet å innføre et mer helhetlig system for styring og kontroll, blant annet for å tilfredsstille krav i instruks og tildelingsbrev. Høsten 2016 ble Policy for ledelse, styring og kontroll vedtatt med tilhørende policy for informasjonssikkerhet og prosedyre for tilgangskontroll. I 2017 skal styrings-systemet videreutvikles, forankres og implementeres i organisasjonen.

Følgende tiltak skal prioriteres i 2017:

- Gjennomføre tiltak for å forbedre økonomiforvaltningen på bakgrunn av rapport. Dette inkluderer å formalisere økonomiforvaltningen i henhold til rammeverket for styring og kontroll, jf. egen omtale under.
- Prosedyre for tilgangskontroll skal implementeres i organisasjonen så snart som mulig.
- Arbeidet med å utforme en IT-policy skal slutføres.
- Kartlegge og klassifisere informasjon i henhold til policy for informasjonssikkerhet og utarbeide prosedyre for klassifisering av informasjon.
- Gjennomgå systemet for styring og kontroll knyttet til SSBs utlånsvirksomhet.
- Følge vedtatte planer mht. RAIRD og Remote access for å få bedre kontroll med risikoen knyttet til utlånsvirksomheten, jf. kapittel om Samvirke med omverdenen
- En risikopolicy skal vedtas tidlig i 2017.

Øvrige tiltak vil vurderes etter hvert som tiltakene over ferdigstilles på bakgrunn av oppdaterte risikovurderinger.

### **Forbedring av SSBs økonomifunksjon**

Høsten 2016 ble SSBs økonomifunksjon gjennomgått av eksterne konsulenter. Som en følge av konklusjonene i rapporten er det et mål for 2017 å øke modenheten i økonomifunksjonen betydelig. Konsulentselskapet anbefaler at det gjennomføres 10 tiltak for å nå dette målet, gruppert innenfor fire tiltaksområder: 1) Forbedre økonomistyringen, 2) Standardisere økonomiprosessene, 3) Sikre at økonomimodellen understøtter styringsbehov og 4) Etablere tydelige roller og effektiv organisering av økonomifunksjonen.

Alle de fire tiltaksområdene vil bli adressert i løpet av 2017. For å legge grunnlaget for god styring av økonomien i 2017, er det startet opp med områdene forbedret økonomistyring og standardisering av økonomiprosessene. Dette arbeidet vil minimum pågå ut første halvår 2017. Arbeid med forbedring av økonomimodellen vil starte opp i februar 2017, mens det ikke er lagt konkrete planer for tiltaksområdet Organisering av økonomifunksjonen.

### **Planlagte større risikovurderinger av enkeltområder i 2017**

I tråd med systemet for styring og kontroll som er i ferd med å bli innført, skal det gjennomføres en større risikoanalyse på virksomhetsnivå i løpet av våren 2017, på samme måte som i 2016.

Flere av risikoene som ble vurdert høye i 2016, vil bli ivaretatt gjennom blant annet gjennom ny organisasjonsstruktur og ny strategisk plattform. Selv om den nye organisasjonsstrukturen formelt sett er på plass ved inngangen av 2017, gjenstår det en del tiltak før organisasjonen har «satt seg». I 2016 ble det satt ned et utvalg som skulle vurdere forskningsvirksomheten i SSB. Rapporten som utvalget la frem i januar 2017, foreslår store endringer for forskningsvirksomheten. Det vil bli gjennomført grundige risikovurderinger knyttet til omorganiseringen. Fremtidig organisering av forskningsavdelingen vil bli viet særlig oppmerksomhet i risikovurderingene.

Modernisering er et viktig strategisk tema – både i seg selv og som grunnlag for øvrige strategiske tema. Det er svært viktig for SSBs fremtid at moderniseringsprogrammet lykkes. I løpet av 2017 skal det gjennomføres en større risikoanalyse knyttet til gjennomføringen av moderniseringsprogrammet.

### **Produktivitet, måling av resultater og rapportering**

SSB skal arbeide systematisk med å utnytte tildelte ressurser bedre og øke produktiviteten. Digitalisering av arbeidsprosesser og tjenester (digitalt førstevalg) er et sentralt virkemiddel i dette arbeidet, sammen med f.eks. omorganisering, prosessforbedring og annen bruk av teknologi. I årsrapporten skal det gjøres rede for iverksatte og planlagte effektiviseringstiltak. Det skal her fremgå at tiltak som inneholder digitalisering av arbeidsprosesser og tjenester, er særlig vurdert. Det skal også gjøres rede for hvordan effektiviseringsgevinstene av tiltakene hentes ut slik at de kan omdisponeres til prioriterte områder. SSB skal i årsrapporten for 2017 gi en samlet vurdering av produktivitetsutviklingen, herunder redegjøre for produktivitetsfremmende tiltak. Arbeidet med å effektivisere og realisere gevinster skal baseres på anerkjente metoder.

SSB skal vurdere resultatindikatorer som ytterligere kan bedre grunnlaget for å følge opp den løpende aktiviteten. SSB skal gi en vurdering av og tilrådning til ny målstruktur for 2018 til departementet innen 1. mai 2017.

SSB skal i 2017 vurdere om krav til rapportering og hyppighet ivaretar etatens behov og hensynet til effektiv ressursbruk. Etaten bes spesielt vurdere om overgang til tertialrapportering gjennom året kan være hensiktsmessig. SSB skal innen 15. september 2017 vurdere om gjeldende krav til både rapportering og hyppighet, og om skissen til endret rapportering godt nok kan ivareta etatens behov og hensynet til effektiv ressursbruk.

### **Kartlegging av kompetanse- og oppgavefordelingen.**

SSB skal utrede konsekvenser for oppgavefordeling, bemanning og kompetanse innen utgangen av 2017 i forbindelse med arbeidet som er startet opp for å kartlegge og se på kompetanse- og oppgavefordelingen mellom Oslo og Kongsvinger. Som en del av dette skal det også vurderes om det kan oppnås langsiktige gevinster ved endringer i kontorfasilitetene i Kongsvinger.

## **9. Handlingsrom**

Ambisjonene for strategiperioden er høye. For å nå ambisjonene, særlig innenfor modernisering av produksjonsprosessene, er SSB nødt til å skaffe seg et økonomisk handlingsrom. Handlingsrommet skal benyttes til å gjennomføre betydelige investeringer både innenfor systemutvikling og kompetanse.

Arbeidet med å skaffe et økonomisk handlingsrom foregår på flere plan, de viktigste er følgende:

- Internt, i form av effektivisering, nedbemanning og reduksjon i øvrige kostnader
- Internt, i form av omrokkering av interne ressurser og realisering av gevinster
- Eksternt, i form av dialog med Finansdepartementet i de årlige budsjetttrundene

### **Ekstern finansiering**

Det er fremmet et satsingsforslag i forbindelse med statsbudsjettet for 2018. Det er lite sannsynlig at ekstern finansiering vil dekke hele finansieringsbehovet til moderniseringsprogrammet. Vi må derfor være forberedt på å frigjøre det meste av ressursene innenfor egne rammer.

*Følgende tiltak prioriteres i 2017:*

- Grundig prosess for å utarbeide satsingsforslag for 2019.

### **Intern finansiering – reduksjon i lønns- og driftskostnader**

Hovedkilden til å skaffe et økonomisk handlingsrom internt ligger i å vurdere bemanningen. Om lag 70 prosent av SSBs utgifter er knyttet til lønn. For å frigjøre midler i den nødvendige størrelsesorden, over en relativt kort periode, må vi vurdere bemanningen. SSB vil benytte mulighetene som ligger i turnover ved at ansatte pensjoneres eller går over i andre stillinger, men ikke si opp ansatte.

Hvilke medarbeidere og hvilken kompetanse som skal erstattes, må vurderes i hvert enkelt tilfelle. Alle avdelinger må være forberedt på strenge prioriteringer ved naturlig avgang. Dette innebærer blant annet å avvikle, forenkle eller utsette statistikkproduksjoner, og si nei til planlagte nye satsninger som ikke faller innunder de strategiske satsingsområdene, og som ikke finansieres av eksterne oppdragsgivere.

*Følgende tiltak prioriteres i 2017:*

- Gjennomgang av statistikkporteføljen med sikte på
  - nedskalering og eventuell nedleggelse
  - prosessoptimalisering med bistand fra lean-ressursene
  - forenkling og sammenslåing
  - færre publiseringer

### **Intern finansiering - omrokkering av interne ressurser og realisering av gevinster**

Ved siden av å skape økonomisk handlingsrom gjennom ekstern finansiering og reduksjon i lønns- og driftskostnader, vil vi også gå kritisk gjennom ulike aktiviteter med sikte på å frigjøre ressurser til prioriterte områder. SSBs Lean-ressurser vil bidra i dette arbeidet.

Størstedelen av nye utviklingsprosjekter skal knyttes til moderniseringen. Dette krever en streng prioritering av interne ressurser. Det vil kreve sterk styring for å få kanalisert disse ressursene til moderniseringen og de øvrige strategiske satsingsområdene. Direktørmøtet vil ha en stram styring av kompetansen fremover og ha jevnlig rapportering om rekruttering, turnover og mobilitet.

*Følgende tiltak prioriteres i 2017:*

- Det skal lages bemanningsplaner, jf. kapittel om kompetanse for fremtiden.



## Statistisk sentralbyrå

Postadresse:  
Postboks 8131 Dep  
NO-0033 Oslo

Besøksadresse:  
Akersveien 26, Oslo  
Oterveien 23, Kongsvinger

E-post: [ssb@ssb.no](mailto:ssb@ssb.no)  
Internett: [www.ssb.no](http://www.ssb.no)  
Telefon: 62 88 50 00



**Statistisk sentralbyrå**  
Statistics Norway