



Evaluering av måloppnåelse og Oljedirektoratets dataforvaltning

Sluttrapport

Prosjekt	Evaluering av Oljedirektoratet
Utarbeidet av:	A-2 Norge AS ved Henning Denstad og Trond Aasland Menon Economics ved Kristina Wifstad og Sveinung Fjose
Dato	13.09.2018
Status	Overlevert
Versjon:	1.0

Innhold

1 FORORD.....	4
2 SAMMENDRAG.....	5
3 GJENNOMFØRING AV OPPDRAGET.....	8
4 OM OLJEDIREKTORATET (OD) OG SATSINGSOMRÅDER.....	10
5 MÅLOPPNÅELSE OG NYTTEVERDI	11
5.1 OM ODS MÅLSTRUKTUR	11
5.1.1 Om målstrukturens påvirkning på evalueringen av måloppnåelse	12
5.2 OLJEDIREKTORATETS ARBEID KNYTTET TIL DELMÅL C	13
5.2.1 Utarbeide ressursregnskap og anslag	13
5.2.2 Datatilgjengelighet	14
5.2.3 Spre kunnskap.....	18
5.2.4 Datautveksling.....	19
5.3 OPPNÅR OD MÅLET?	20
5.4 NYTTEVERDI	22
5.4.1 Observasjoner.....	22
5.4.2 Vår vurdering	23
6 EVALUERING AV DATAFORVALTNINGENS EFFEKTIVITET	25
6.1 OM DATAFORVALTNING OG EFFEKTIVITET	25
6.2 ORGANISASJON OG STYRING	26
6.2.1 Bakgrunnsinformasjon.....	26
6.2.2 Observasjoner.....	26
6.2.3 Vår vurdering	27
6.3 DATAKVALITET	27
6.3.1 Bakgrunnsinformasjon.....	28
6.3.2 Observasjoner.....	28
6.3.3 Vår vurdering	28
6.4 INTERN RESSURSSYRING.....	29
6.4.1 Bakgrunnsinformasjon.....	29
6.4.2 Observasjoner.....	29
6.4.3 Vår vurdering	30
6.5 ARBEIDSPROSESSER.....	30
6.5.1 Bakgrunnsinformasjon.....	31
6.5.2 Observasjoner.....	31
6.5.3 Vår vurdering	31

Evaluering av måloppnåelse og Oljedirektoratets dataforvaltning Sluttrapport	Versjon: 1.0
	Dato: 13.09.2018

6.6 TEKNISK INFRASTRUKTUR OG SYSTEMER	32
6.6.1 Bakgrunnsinformasjon.....	33
6.6.2 Observasjoner.....	33
6.6.3 Vår vurdering.....	34
6.7 HVOR EFFEKTIV ER DATAFORVALTNINGEN?	34
7 EVALUERING AV DIGITALISERING	36
7.1 STATUS I FORHOLD TIL FØRINGENE I DIGITALISERINGSRUNDSKRIVET 2017	36
7.2 MÅLBILDE FOR SOKKELBIBLIOTEKET 2026	37
7.3 GJENNOMFØRING AV DIGITALISERINGSPROGRAMMET	39
7.3.1 Status på programmet.....	39
7.3.2 Styring av programmet.....	40
7.3.3 Anbefalinger fra Digitaliseringsrådet	41
7.4 HVOR GODT GJENNOMFØRER OG ETTERLEVER OD REGJERINGENS AMBISJONER FOR DIGITALISERING?	42
7.4.1 Føringene fra Digitaliseringsrundskrivet 2017 tilfredsstilles	42
7.4.2 Målbildet er ikke dekkende.....	42
7.4.3 Styringen må styrkes.....	43
7.4.4 Anbefalte tiltak	44
8 EVALUERING AV INFORMASJONSSIKKERHET	45
8.1 INNLEDNING	45
8.2 RIKSREVISJONENS RAPPORT FRA 2016.....	45
8.3 ROS-ANALYSE – INFORMASJONSSIKKERHET	46
8.4 HVOR GODT ARBEIDER OD MED INFORMASJONSSIKKERHET?	49
9 ANBEFALINGER.....	50
10 VEDLEGG	51
10.1 VEDLEGG 1: STATUS I FORHOLD TIL FØRINGENE I DIGITALISERINGSRUNDSKRIVET 2017	51
10.2 VEDLEGG 2: RIKSREVISJONENS RAPPORT FRA 2016.....	57
10.3 VEDLEGG 3: ROS-ANALYSE INFORMASJONSSIKKERHET	61
10.4 VEDLEGG 4: REFERANSELISTE.....	66

Evaluering av måloppnåelse og Oljedirektoratets dataforvaltning Sluttrapport	Versjon: 1.0
	Dato: 13.09.2018

1 Forord

Denne evalueringen er utført på oppdrag av Olje- og energidepartementet. Rapporten er utarbeidet i et samarbeid mellom A-2 Norge AS og Menon Economics AS i perioden februar – juni 2018.

Rapporten har vært på høring hos OD og OED, og tilbakemeldingene har blitt behandlet som en del av utarbeidelsen av endelig versjon av sluttrapporten.

Vi har vært avhengige av tilgang på medarbeidere og dokumentasjon fra Oljedirektoratet underveis, og vil takke for den positive og åpne holdning som vi har blitt møtt med. Våre forespørsler har hele veien blitt besvart raskt og presist. Dette har vært viktig for gjennomføringen og bidratt til å øke kvaliteten på evalueringen.

Oslo, september 2018.

Henning Denstad

2 Sammendrag

Olje- og energidepartementet har bedt om en ekstern gjennomgang av Oljedirektoratet (OD) som dekker evaluering av måloppnåelsen knyttet til målet om å være et nasjonalt sokkelbibliotek og spre fakta og kunnskap, dataforvaltningens kostnadseffektivitet, hvor godt OD gjennomfører og etterlever regjeringens ambisjoner for digitalisering, samt status for arbeidet med informasjonssikkerhet.

Hovedkonklusjoner

1. Etter vår vurdering oppnår OD målsettingen å «Være nasjonalt sokkelbibliotek og spre fakta og kunnskap». Arbeidet med å gi tilgang til, dele og spre informasjon og data om virksomheten på norsk sokkel til bransjen fungerer hovedsakelig bra og gir gode resultater. Bruk av sokkeldata gir en meget høy nytteverdi for brukerne, og denne verdien står i kontrast til den lave investeringen i 2018 for å modernisere Sokkelbiblioteket.
2. Dataforvaltningen har en akseptabel effektivitet som holdes oppe av et velfungerende lag som sikrer god datakvalitet, men manglende beskrivelse av arbeidsprosesser og gamle tekniske løsninger trekker vurderingen ned. Uten å gjøre nødvendige tiltak vil OD risikere at dagens gode brukertilfredshet faller i årene som kommer.
3. OD er nær ved å tilfredsstille alle krav fra Digitaliseringsrundskrivet 2017 og har et godt utgangspunkt for å realisere disse ved gjennomføring av digitaliseringsprogrammet Sokkelbiblioteket 2026. Imidlertid skaper svakheter og mangler knyttet til målbildet og styringen av programmet en usikkerhet om hvilke resultater programmet faktisk kan oppnå.
4. Etter vår vurdering er arbeidet med styringssystemet for informasjonssikkerhet såpass videreutviklet og aktiviteter for styring i en slik grad implementert, at styringssystemet for informasjonssikkerhet vurderes å være i samsvar med eForvaltningsforskriften § 15 og dekker føringene i Tildelingsbrevet.

Vi vil i det etterfølgende utdype våre vurderinger knyttet til hvert evalueringsområde.

Måloppnåelse

ODs tilgang til informasjon og data om virksomheten på norsk sokkel, samt deling av disse dataene beskrives som unik i internasjonal sammenheng. OD har også høy tillit som faktaprodusent, er gode til å spre kunnskap om sokkelen til bransjen, og systemer og rutiner for datautveksling fungerer hovedsakelig godt. OD fungerer således som et nasjonalt sokkelbibliotek. Måloppnåelsen knyttet til Delmål C anses derfor som god.

OD kan imidlertid utnytte tilgjengelig informasjon bedre ved å sørge for at egne ansatte har en god oversikt over hvilke data de har tilgang til og hvilke analyser disse kan benyttes til. Tilgjengeligheten på data eksternt kan forbedres ved å gi tilgang til flere data, forenkle formatet på enkelte informasjonskilder og sørge for at dataene raskere gjøres tilgjengelig. Rutiner og systemer for datautveksling kan effektiviseres ved automatisering og bruk av ny teknologi. Kommunikasjonen mot bredere målgrupper, det vil si utover næringen, kan også forbedres.

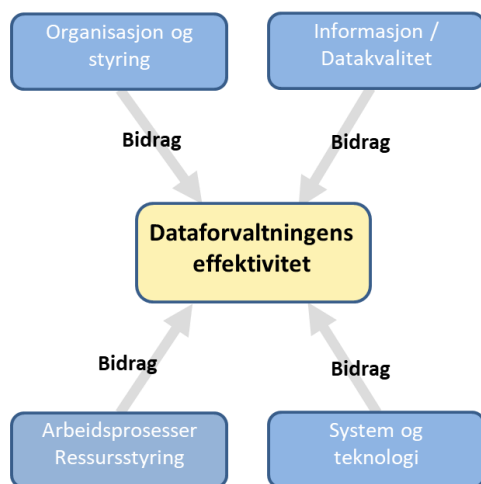
Nytteverdi

Vi vurderer, basert på innspill fra brukerne, at nytteverdien fra bruken av Sokkelbiblioteket er meget høy i forbindelse med *økning av sokkelens attraktivitet* og ved *planlegging og utvikling av olje- og gassfelt*. Denne verdien vil øke ytterligere ved innføring av digitaliseringsprogrammet Sokkelbiblioteket 2026. *Kostnadsbesparelsene* som følger av å gjøre dataene tilgjengelige er også betydelige. Både nytteverdi og kostnadsreduksjoner kan etter vår vurdering ytterligere økes ved gjennomføringen av Sokkelbiblioteket 2026. Sett fra et kost/nytte-perspektiv overgår nytten av informasjonen langt de kostnader Oljedirektoratet og selskapene har ved innrapportering og

bearbeiding av informasjonen. Nyttene er også meget høye sett i sammenheng med de moderate investeringene som så langt er identifisert i digitaliseringsprogrammet.

Dataforvaltningens effektivitet

Dataforvaltning skal sikre at data for en organisasjon forvaltes på en strukturert og kvalitetssikret måte for å øke verdien av dataressursene i en virksomhet. Organiseringen av informasjonen skal være systematisk og henge sammen med virksomhetens arbeidsprosesser. Det er en meget tett innbyrdes sammenheng mellom de fire virksomhetsdimensjonene: Organisasjon, Arbeidsprosesser, Informasjon, og Systemer og teknologi. I vår tilnærming har vi valgt å se dataforvaltningens effektivitet i sammenheng med disse fire dimensjonene.



Datakvaliteten bedømmes av brukerne som gjennomgående god. Etter vår vurdering svekkes datakvaliteten av manglende automatisering og manuell sammenstilling av data. Dette innebærer økt ressursbruk i form av merarbeid og økt kontrollbehov, og har som konsekvens at dataforvaltningen opplever et effektivitetstap.

ODs ressursplanlegging uten timeføring gir ikke et tilstrekkelig datagrunnlag for objektivt å kunne måle dataforvaltningens effektivitet. Få utestående arbeidsoppgaver og fornøyde brukere er imidlertid indikasjoner på at dataforvaltningen har tilstrekkelig med ressurser for å løse oppgavene på en bra måte.

Dataforvaltningens effektivitet begrenses av en silobasert oppgavetilnærming både i OD og i dataforvaltningen. Uten oversikt over og god kontroll på virksomhetens arbeidsprosesser, samt en høy grad av automatisering, kan verken dataforvaltningens prosessflyt eller effektivitet bli optimalisert. Gitt de begrensningene som finnes i dagens løsninger, utfører etter vår vurdering Sokkeldata-laget sine aktiviteter på en god måte.

Sokkelbiblioteket har med nåværende gamle løsninger dårlig forutsetning for å utnytte de mulighetene dagens teknologi åpner for. Utdaterte og delvis tungvint fungerende løsninger utviklet på ulike teknologier påvirker dataforvaltningens mulighet for å arbeide effektivt på en negativ måte. Dette er etter vårt syn det største hinderet for å kunne arbeide effektivt. Uten en modernisering som innebærer færre og enklere løsninger basert på helhetlig arkitektur og et mer standardisert systemlandskap vil denne situasjonen vedvare.

Digitalisering

OD er nær ved å tilfredsstille alle krav fra Digitaliseringsrundskrivet 2017 og har et godt utgangspunkt for å realisere disse ved gjennomføring av digitaliseringsprogrammet. Imidlertid vil svakheter knyttet til målbilde og styring av programmet skape en usikkerhet om hvilke resultater programmet faktisk kan oppnå.

Vi savner et målbilde som dekker både tjenesteleveranser, organisering i OD, samspillet med interessenter, arbeidsprosesser, nye systemer og teknologitrender sett i sammenheng. Nåværende målbilde er etter vårt syn for snevert fokusert mot teknisk arkitektur. Digitaliseringsprogrammet vil trolig innebære betydelig omstilling for OD i årene som kommer. Vi ser imidlertid ikke spor av nødvendige aktiviteter for digital transformasjon i planene. Det arbeides med det tekniske grunnlaget, men det er ikke tilstrekkelig for å forberede ledelse av en digitalisert virksomhet, nytenkning og innovasjon, ledelse av endring etc.

Evaluering av måloppnåelse og Oljedirektoratets dataforvaltning Sluttrapport	Versjon: 1.0
	Dato: 13.09.2018

OD mangler erfaring med gjennomføring av store IKT-prosjekter som innebærer omfattende digitalisering og omstilling. Det er en fare for at både ledelsen og lagdeltakere undervurderer kompleksiteten i slike oppgaver. OD har ikke et totalbilde av digitaliseringsprogrammets omfang og totale bruk av ressurser. Kostnadsbudsjettet reflekterer ikke reell ressursbruk da bare eksterne ressurser er inkludert. Styringsgruppen har på grunn av ressursallokeringen i OD ikke tilstrekkelig kontroll på hvor mye ressurser som er til disposisjon. Manglende langsiktige rammer og forutsigbarhet på ressurser vil etter vår vurdering føre til at OD ikke får en effektiv prosjekt-gjennomføring med planlagte leveranser innenfor mål for tid, kostnad og kvalitet for prioriterte utviklingsoppgaver. Mange gode, fragmenterte aktiviteter gjennomføres eller er planlagt, men en sterk ledelsesstyring av programmet er etter vårt syn helt nødvendig for å få ønsket effekt.

Informasjonssikkerhet

Etter vår vurdering er arbeidet med styringssystemet såpass videreutviklet og aktiviteter for styring i en slik grad implementert at styringssystemet for informasjonssikkerhet vurderes å være i samsvar med eForvaltningsforskriften § 15. ODs arbeid med informasjonssikkerhet dekker føringene i Tildelingsbrevet knyttet til aktiviteter vedrørende oppfølging av arbeidet med informasjonssikkerhet og implementering av et styringssystem.

ODs arbeid med funn fra ROS-analysen gjennomført i 2017 er i all hovedsak løst på en god måte, men for 5 av de 22 punktene som ble påpekt må status følges opp på et senere tidspunkt.

Anbefalinger

For å styrke måloppnåelse, effektivitet og digitalisering i OD fremover anbefaler vi gjennomføring av følgende overordnede tiltak:

1. Digitaliseringsprogrammet bør sikres flerårige og forutsigbare økonomiske rammer og legge opp til en raskere gjennomføring og gevinstrealisering.
2. Behovsanalyser, prosessoptimalisering, gevinstplanlegging og gevinstrealisering bør utarbeides for hele verdikjeden i ODs økosystem (dvs. inkl. alle relevante aktører og interessenter) og inkludere kvalitative og kvantitative nyttevurderinger.
3. OD bør utarbeide en strategi for modernisering med trinnvis innføring av nye tjenester. Tiltakene bør ha en tydelig definisjon med mål, milepæler og prioritering. Strategi og tiltak bør etterprøves kontinuerlig.
4. OD bør etablere en utvidet styringsmodell for styringen av digitaliseringsprogrammet, og det bør gjøres grep utover de OD til nå har gjort for å sikre en tettere kobling og dialog mellom strategisk ledelse, operativ ledelse og koordinatorene i programmet.
5. For å sikre realisering av gevinst må det være tydelige ansvarsforhold mellom lagkoordinatorer, ledere med personalansvar og strategisk ledelse.
6. OD bør innføre en helhetlig porteføljestyling og prioritere nye prosjekter i digitaliseringsprogrammet og utfasing av gamle systemer basert på dette. Ansvar er lagt til laget Smartere prosesser, men mandatet gjenspeiler ikke dette.

Utover disse anbefalingene til OD, anbefaler vi også OED å styrke eierstyringen av dette området, blant annet gjennom bruk av Tildelingsbrevet og en bedre oppfølging.

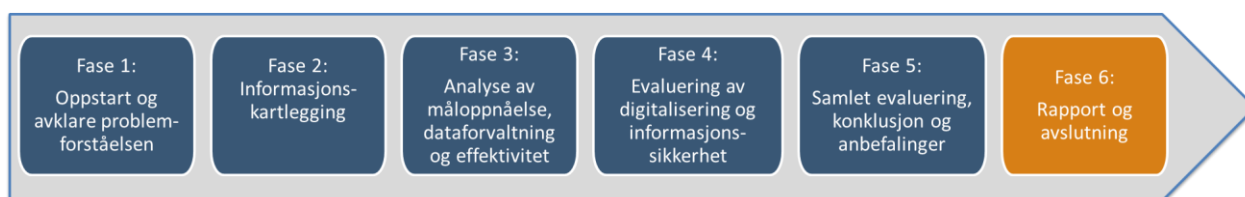
3 Gjennomføring av oppdraget

Olje- og energidepartementet har bedt om en ekstern gjennomgang av Oljedirektoratets (OD) som dekker evaluering av måloppnåelsen knyttet til målet om å være et nasjonalt sokkelbibliotek og spre fakta og kunnskap, dataforvaltningens kostnadseffektivitet, hvor godt OD gjennomfører og etterlever regjeringens ambisjoner for digitalisering, samt status for arbeidet med informasjonssikkerhet.

Etter oppstart av oppdraget ble det avdekket noen viktige forhold som vi har tatt hensyn til i vår tilnærming:

- Omfanget av Sokkelbiblioteket er ikke entydig definert av OD. Dette omtales nærmere i kapittel 6.6.
- Brukerundersøkelsen for 2016 er vurdert å være så relevant for oppdraget at vi har valgt ikke å gjennomføre en ny undersøkelse (avklart med OED). I stedet har vi gjennomført dybdeintervjuer med noen utvalgte oljeselskaper.
- Det er utarbeidet flere rapporter om OD i 2016 – 2018 som dekker deler av vår evaluering. Disse er listet opp under.
- Ressursbruk verken budsjetteres eller måles på lagnivå (oppgaver) i OD. Dette omtales nærmere i kapittel 6.4 og 7.3.

Arbeidet er gjennomført i henhold til vår metodiske tilnærming gjennom 6 faser, illustrert i figur 3-1.



Figur 3-1. Faser i gjennomføringen

Vi har i informasjonskartleggingen benyttet ulike og supplerende kilder for vår analyse og evaluering. Disse er:

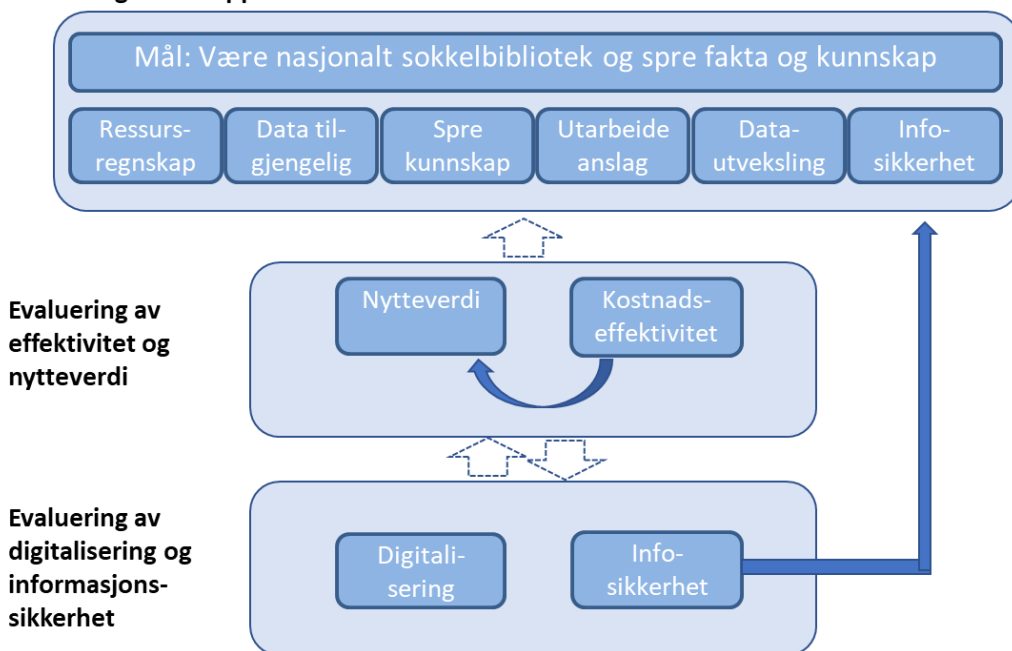
1. Dokumentstudier
 - a. Offisielle dokumenter. Dette har typisk vært tildelingsbrev, digitaliseringsrundskriv, årsrapporter, eForvaltningsforskriften, m.m.
 - b. Interne dokumenter fra OD. Dette har typisk vært notater, strategiske planer, presentasjoner, oversikter, håndbøker, m.m.
2. Tidligere rapporter om OD. Flere relevante rapporter (se vedlegg 4) som dekker deler av evalueringsområdet er utarbeidet de siste 2 årene. Ved å etterprøve, komplettere og se kildene i sammenheng med våre funn har dette styrket evalueringen og gitt et bredere grunnlag for våre konklusjoner.
3. Gjennomføring av dybdeintervjuer og gruppesamtaler
 - a. Bidrag fra 25 medarbeidere i OD
 - b. Bidrag fra 10 eksterne brukere av Sokkelbiblioteket

Vår tilnærming til oppdraget viser at de enkelte evalueringsområdene ikke kan sees isolert, men at det har vært avgjørende å se observasjoner og delanalyser i sammenheng for å trekke riktige

konklusjoner. Eksempelvis kan evalueringen av måloppnåelse ikke fullføres før analysen av nytteverdi og dataforvaltningens kostnadseffektivitet er gjennomført.

Vårt utgangspunkt har vært å fokusere tyngst på evaluering av dataforvaltningen og kostnadseffektiviteten. Denne delen av evalueringen har vært mest arbeidskrevende og vi ser på den som en forutsetning for å kunne evaluere målet på en god måte, og tilsvarende sentralt for å vurdere i hvilken grad OD har digitalisert i tråd med regjeringens ambisjoner. Figur 3-2 illustrerer dette.

Evaluering av måloppnåelse



Figur 3-2. Sammenheng mellom evalueringsområder

4 Om Oljedirektoratet (OD) og satsingsområder

Oljedirektoratet (OD) ble etablert i 1972, og er et fagdirektorat underlagt Olje- og energi-departementet (OED). Direktoratet har rundt 230 ansatte, og er fra 2014 organisert i fire hovedområder: Leting, Utbygging og drift, Analyser og rammer, og Dataforvaltning og organisasjon.

ODs overordnede mål er å bidra til å skape størst mulig verdier for samfunnet fra olje- og gassvirksomheten gjennom en forsvarlig ressursforvaltning, der det tas hensyn til helse, miljø og sikkerhet og andre brukere av havet. Det overordnede målet har i liten grad endret seg i løpet av de siste 20 årene. Dette er i tråd med at de overordnede målene for norsk petroleumsvirksomhet i hovedsak har ligget fast og vært basert på bred politisk enighet.

For å ivareta disse oppgavene fyller OD fire roller; være rådgiver for departementet, ha et nasjonalt ansvar for data fra norsk kontinentalsokkel, være pådriver for å realisere ressurspotensialet, og i samarbeid med andre myndigheter bidra til at petroleumsvirksomheten blir fulgt opp på en helhetlig måte.

ODs ledelse har identifisert fire hovedsatsinger for perioden 2016 – 2020 som er spesielt viktige for at det langsiktige overordnede målet skal realiseres. Disse er¹:

1. Kartlegge og promotere ressursene

En av ODs viktigste oppgaver er å kartlegge ressurspotensialet og mulighetene på sokkelen, og gjennom dette sikre effektiv og tidsriktig utforskning av ressurspotensialet. Med en moden sokkel kan det bli nødvendig å promotere ressursgrunnlaget aktivt.

2. Påvise og realisere verdiene for samfunnet

OD skal være en aktiv pådriver for å realisere mest mulig av ressurspotensialet på sokkelen og skape størst mulig verdier for samfunnet. Dette skal blant annet oppnås gjennom å videreutvikle ODs posisjon som den eneste aktøren som systematisk ser leting, utbygging, drift og miljøløsninger i et områdeperspektiv på tvers av utvinningstillatelser. Spesielt skal OD skape verdier gjennom å arbeide for løsninger som ivaretar framtidige muligheter og langsiktig verdiskaping.

3. Forvalte og formidle fakta og kunnskap

OD forvalter oljevirksomhetens informasjons- og faktagrunnlag, herunder store mengder data fra norsk sokkel. Disse dataene er i hovedsak åpent tilgjengelig for næringen og andre vederlagsfritt, og de skal gjøres enda mer tilgjengelige. Med fakta og kunnskap i bunn skal det lages analyser som er med på å legge premisser for norsk sokkels utvikling.

4. Digital samhandling

Blant de store trendene, globalt og nasjonalt, er digitalisering. Automatisering og tilgang til store datamengder vil påvirke arbeidshverdagen både på kort og lang sikt. Derfor er det viktig og riktig å sette dette høyt på dagsorden. OD vil sikre at vi utnytter mulighetene teknologi gir til å forbedre samhandling internt og med næringen, benytte tilgjengelige data bedre og utnytte ressursene våre mer effektivt. OD er også opptatt av at petroleumsnæringen utnytter mulighetene til verdiskaping som ligger i digitalisering.

Denne evalueringen har fokusert inn mot hovedsatsingene 3 og 4, og hovedområdet Dataforvaltning og organisasjon.

¹ OD - Strategisk plan 2016-2020

5 Måloppnåelse og nytteverdi

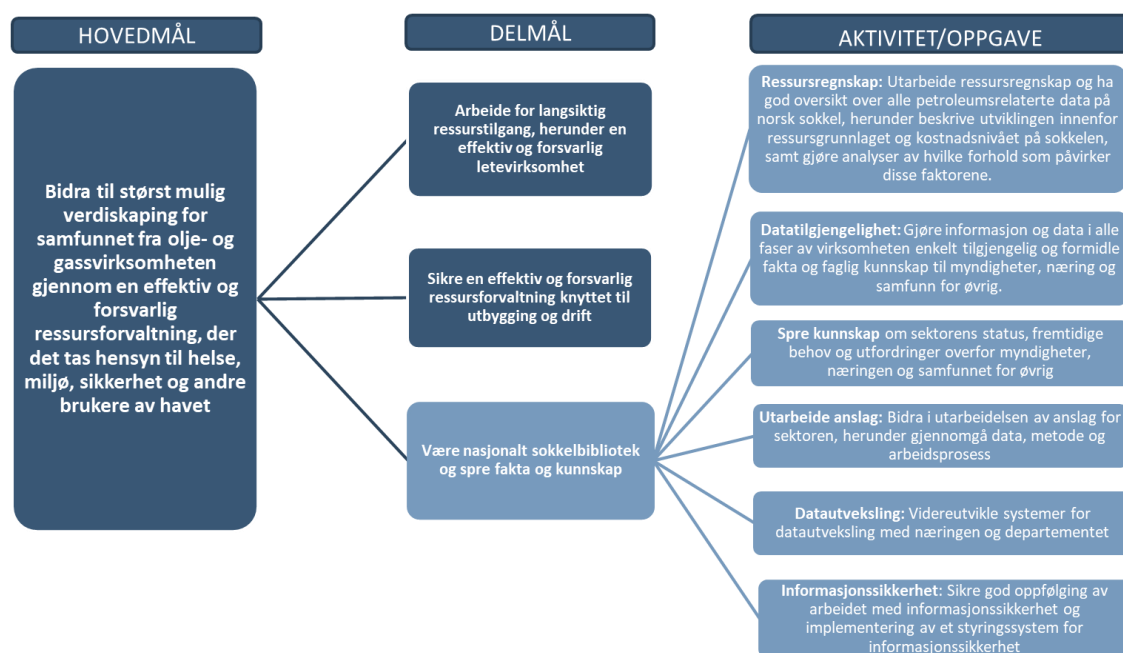
I dette kapittelet redegjør vi for våre observasjoner og vurderinger knyttet til evaluerings-spørsmålene: *I hvilken grad bidrar ODs aktiviteter til oppnåelse av delmålet «Være nasjonalt sokkelbibliotek og spre fakta og kunnskap»? Hvilken nytteverdi og funksjoner har Sokkelbiblioteket?*

Vi ser først på ODs målstruktur slik beskrevet i tildelingsbrev, før vi går nærmere inn på de ulike aktivitetene som skal bidra til oppnåelse av målet. Vurderingene gjøres på grunnlag av beskrivelser i årsrapporter, intervjuer med OD og bransjeaktører, samt tidligere undersøkelser². Beskrivelser av ODs arbeid tilknyttet informasjonssikkerhet er omtalt i eget kapittel, kapittel 8. Vår vurdering av nytteverdien av Sokkelbiblioteket omtales i slutten av dette kapittelet.

5.1 Om ODs målstruktur

Oljedirektoratet har i dag ett hovedmål, som støttes opp av tre delmål. For å nå hovedmålet skal Oljedirektoratet arbeide med ulike aktiviteter/oppgaver som er kategorisert under de tre spesifiserte delmålene. Vårt oppdrag er begrenset til delmål C, det vil si «Være nasjonalt sokkelbibliotek og spre fakta og kunnskap». Videre har vi fokusert på perioden 2013-2017.

I figuren under har vi fremstilt hovedmål, delmål og aktivitetene knyttet til delmål C slik omtalt i årsrapporten for 2017. I vår gjennomgang av tildelingsbrev og årsrapporter for perioden 2013-2017 kan vi ikke se at det har skjedd vesentlige endringer i hvilke aktiviteter som inngår i delmål C.³



Figur 5-1. Oljedirektoratets målstruktur

² Brukerundersøkelse 2017 (Agenda Kaupang, 2017), Kommunikasjonsstrategi 2018-2022 - utkast til rapport (Corporate Communications, 2017) og Forprosjekt Sokkelbiblioteket, Nåsituasjonsanalyse (Rapport del 1) (Bouvet, 2016)

³ Fra og med 2015 ble antall delmål redusert fra fem til tre. De to tidligere delmålene er i ettertid implementert som en del av de tre andre, hvor aktiviteten knyttet til å Spre kunnskap (Kommunikasjon) ble en del av oppgavene under delmål C fra 2015. Samme året ble det også inkludert en egen aktivitet knyttet til informasjonssikkerhet. Informasjonssikkerhet har fra og med 2018 blitt løftet tydeligere frem som et eget punkt under Særskilte oppdrag.

Under hver aktivitet er det oppgitt styringsparametere som skal hjelpe Olje- og energidepartementet til å vurdere i hvilken grad målet er nådd. For delmål C består disse i all hovedsak av at OD skal beskrive arbeidet som er gjort knyttet til hver aktivitet. Beskrivelsene av direktoratets arbeid innenfor de definerte oppgavene gir departementet innsikt i hvilke tiltak som er planlagt eller implementert for å forbedre arbeidet, men legger i liten grad føringer for å måle og vise til effekten disse tiltakene har. Ettersom samtlige styringsparametere hovedsakelig er kvalitative er det også utfordrende ut fra beskrivelsene i årsrapportene å vurdere resultatet av arbeidet over tid.

Fra intervjuer med OD er vi kjent med at de ser på mulighetene til å etablere flere kvantitative måleindikatorer på spesifikke oppgaver innenfor noen områder. Det er også vår vurdering at innføring av kvantitative måleindikatorer er mest hensiktsmessige på dette nivået, heller enn for aktivitetene i tildelingsbrevet. Likevel vil det være hensiktsmessig med tydeligere krav til å dokumentere effekten og effektiviteten av de tiltakene og det arbeidet OD gjør knyttet til aktivitetene som inngår i delmål C.

5.1.1 Om målstrukturens påvirkning på evalueringen av måloppnåelse

Delmål C avviker noe fra de to øvrige delmålene, da disse er tydelig avgrenset mot ulike faser av virksomheten på norsk sokkel, henholdsvis letevirksomhet og virksomheten knyttet til utbygging og drift. Sokkelbiblioteket, det vil si arbeidet knyttet til delmål C, er derimot en integrert del av nærmest alt OD gjør. Data og informasjonen som inngår i Sokkelbiblioteket både hentes inn og benyttes i arbeidet mot de to øvrige delmålene. Arbeidet og måloppnåelsen knyttet til delmål C vil dermed påvirke og påvirkes av arbeidet knyttet til de to øvrige delmålene. Intervjuer med ansatte i Oljedirektoratet understreker at det kan være vanskelig å avgrense hvilke oppgaver som alene bygger opp under delmål C. Samtidig har de en klar formening om hvilke lag som er særlig knyttet til delmålet. Alle delmål er igjen delt opp i ulike aktiviteter i tildelingsbrevene. Dette er med på å avgrense hvilke deler av Oljedirektoratets arbeid som kategoriseres under dette delmålet.



Vi har i vår evaluering av måloppnåelse tatt utgangspunkt i disse aktivitetene⁴, slik illustrert i Figur 5-2.

Videre har vi valgt å se på måloppnåelsen mer overordnet knyttet til disse aktivitetene heller enn å gå dypt inn i måloppnåelsen knyttet til avgrensede deler av Sokkelbiblioteket.

Figur 5-2: Måloppnåelse av delmål C. Tilnærming

⁴ I evalueringen har vi valgt å samle observasjoner og vurderinger knyttet til aktivitetene Ressursregnskap og Utarbeide anslag. Videre avgrenser vi aktiviteten Spre kunnskap til ODs kommunikasjonsarbeid, mens deling av data, informasjon og analyser inngår i vurderingen av aktiviteten Datatilgjengelighet. Løsninger og arbeidet knyttet til innrapportering omtales hovedsakelig under aktiviteten Datautveksling, mens tekniske løsninger og påvirkninger på datakvaliteten behandles nærmere i kapittel 6.6 og kapittel 7. Vår vurdering av ODs arbeid knyttet til Informasjonssikkerhet omtales også i eget kapittel, kapittel 8.

Evaluering av måloppnåelse og Oljedirektoratets dataforvaltning Sluttrapport	Versjon: 1.0
	Dato: 13.09.2018

5.2 Oljedirektoratets arbeid knyttet til delmål C

I dette delkapittelet beskriver vi ODs arbeid knyttet til fem av oppgavene/aktivitetene under Delmål C. Oppgaven som går på informasjonssikkerhet er vurdert i kapittel 8.

5.2.1 Utarbeide ressursregnskap og anslag⁵

Våre intervjuer og funn fra brukerundersøkelsen for 2016 viser til at ODs ressursregnskap og anslag for sektoren har høy kvalitet og troverdighet. Deres kompetanse på geofag og reservoar fremheves, men også at de har en unik helhetsoversikt. Det er særlig faktadelen næringsaktørene scorer høyest i deres vurdering av ODs rolleutøvelse.

Datakvaliteten på ressursregnskapet og de anslagene som gjøres er i hovedsak prisgitt kvaliteten på dataene som rapporteres inn av selskapene, ettersom det i liten grad gjøres egne analyser på ressursene som er oppdaget⁶. ODs kvalitetssjekk består derfor av å gå gjennom endringene fra fjorårets innrapportering og om det er konsistens mellom de ulike dataene som rapporteres inn. Ved feil og mangler ved innrapporterte data sendes dette tilbake til selskapene med spørsmål om forklaring. De vanligste spørsmålene fra OD går på bedre forklaringer av endringer, forståelse av klassifiseringssystemet og hvorvidt estimatene har inkludert eventuelle endringer og resultat fra nye studier, teknologi og lignende.

OD selv oppgir at prosessen med operatørene fungerer bra, og at kvaliteten på det som innrapporteres blir bedre og bedre, selv om det også er variasjoner mellom ulike selskap. Som en del av kvalitetssikringen jobbes det kontinuerlig med å forbedre veiledningsmaterialet til næringen. I 2016 ble det også gjennomført en revisjon av ressursklassifikasjonssystemet fra 2001, hovedsakelig knyttet til å gjøre beskrivelser og klassifisering tydeligere og i tråd med terminologien som brukes ellers.

Arbeidet med Ressursregnskapet og revidert nasjonalbudsjett (RNB) gjøres av deltagerne i egne lag. Ettersom de ansatte i OD ikke fører timer på ulike aktiviteter er det ikke mulig å gjøre presise analyser av ressursbruken internt. Det nevnes derimot i intervjuer med OD at arbeidet med ressursregnskapet trolig er et område hvor det i liten grad har skjedd endringer i ressursinnsatsen. Utarbeidelse av ressursregnskapet og anslag til RNB er arbeidsprosesser som gjennomføres i et begrenset tidsrom, og som i denne perioden involverer store deler av ODs ansatte. Gitt at dette er en årlig prosess som krever mye ressurser i en gitt periode, viser de til at det kan være en utfordring i tilfeller der det dukker opp andre tidkrevende oppgaver i samme periode. De er derimot ikke kjent med at dette har ført til at de ikke har klart å levere til de angitte fristene.

Hverken i årsrapporter eller intervjuer vises det til vesentlige endringer eller planlegging av store tiltak for å effektivisere innrapporteringsprosessen eller den interne arbeidsprosessen knyttet til

⁵ Alle operatører på norsk sokkel skal hvert år rapportere inn data og prognoser for sine felt, funn, transport- og landanlegg. Basert på disse dataene utarbeider Oljedirektoratet en samlet oversikt over petroleumsressursene på den norske sokkelen, herunder hvor mye som allerede er produsert (solgt og levert), reserver, betingede ressurser i felt og funn og uoppdagede ressurser. Denne oversikten utgjør ressursregnskapet. Ressursregnskapet danner igjen grunnlaget til Oljedirektoratets innspill til revidert nasjonalbudsjett. Her inngår også anslag for fremtidig produksjon, drifts- og investeringskostnader og utslipp fra sokkelen.

⁶ Det er først og fremst for de uoppdagede ressursene OD selv lager estimatene, selv om innrapporterte data også ses opp mot egne vurderinger der OD selv har gjort grundige analyser.

Evaluering av måloppnåelse og Oljedirektoratets dataforvaltning Sluttrapport	Versjon: 1.0
	Dato: 13.09.2018

kvalitetssikringen av disse dataene. Av endringer de siste årene viser OD til at beregningsmetodene er justert for å bedre ivareta hensyn til oljepriser og kostnader. Fra og med 2017 er også ressurs-anslaget for Barentshavet Nord inkludert i ressursregnskapet. Vurdering av effektiviseringspotensial knyttet til arbeidsprosesser og datasystemer inngår også i ODs pågående arbeid knyttet til digitaliseringsprogrammet, Sokkelbiblioteket 2026.

Når det gjelder oversikt over datatilgangen internt gir intervjuene med de ansatte i OD inntrykk av at denne generelt er godt kjent. Videre oppgir de selv at de kan bli flinkere til å spre kunnskap internt om de dataene de selv har, samt hvordan og hva de kan brukes til. Nåsituasjonsanalysen til Bouvet fra 2016⁷ viser til lignende observasjoner.

Vår vurdering

OD har høy faglig kompetanse, og gjennomfører utarbeidelsen av ressursregnskapet og tilhørende anslag på en god måte som sikrer god kvalitet og høy troverdighet. Gitt at arbeidet med ressurs-regnskapet og anslagene til RNB er arbeidsprosesser som gjentas årlig, og indikasjonen på at dette er ressurskrevende prosesser internt i OD, bør det ses nærmere på muligheten for å effektivisere disse. Herunder redusere tidsbruken knyttet til manuelle kvalitetssjekker, og rapporteringene mellom OD og næringsaktørene.

Den store mengden data OD har tilgjengelig gjør det desto viktigere at type datakilder og informasjonskilder er godt kjent internt. I forlengelsen av dette bør også mulige bruksområder være godt kjent. Lagstrukturen i OD forsterker dette behovet, da data hovedsakelig brukt i ett lag potensielt også kan forenkle eller forbedre arbeidet som gjøres i andre lag. Etter vår vurdering tilsier ODs egne kommentarer at potensialet av denne datatilgangen ikke er utnyttet optimalt i alle deler av virksomheten.

5.2.2 Datatilgjengelighet

Tilgangen til data om virksomheten på norsk sokkel omtales som svært god. De viktigste informasjonskildene OD publiserer data og informasjon gjennom er Diskos-databasene, Faktasider og faktakart, Norskpetroleum.no og ODs nettsider (npd.no). I tillegg til dette har OD en egen mobil-app, Oil facts, samt leverer data til data.norge.no og GeoNorge-portalen.

Diskos er et nasjonalt datalager som inneholder lete- og utvinningsrelatert informasjon fra norsk sokkel.⁸ OD har ikke ansvar for driften av Diskos, men fungerer som administrasjon og ledelse for Diskos-samarbeidet. Samarbeidet består av aktører med medlemskap som betaler en fast medlemsavgift⁹. Diskos regnes som en del av Sokkelbiblioteket og utgjør en viktig del av ODs arbeid med tilgjengeliggjøring av data over norsk sokkel.

⁷ Forprosjekt Sokkelbiblioteket, Nåsituasjonsanalyse (Rapport del 1) (Bouvet, 2016)

⁸ Databasene i Diskos inkluderer seismikk- og navigasjonsdata, brønn- og produksjonsdata. Diskos inneholder også en egen database for bytte av data mellom selskapene. Diskos blir i dag driftet av CGG og Kadme (Trade-modulen).

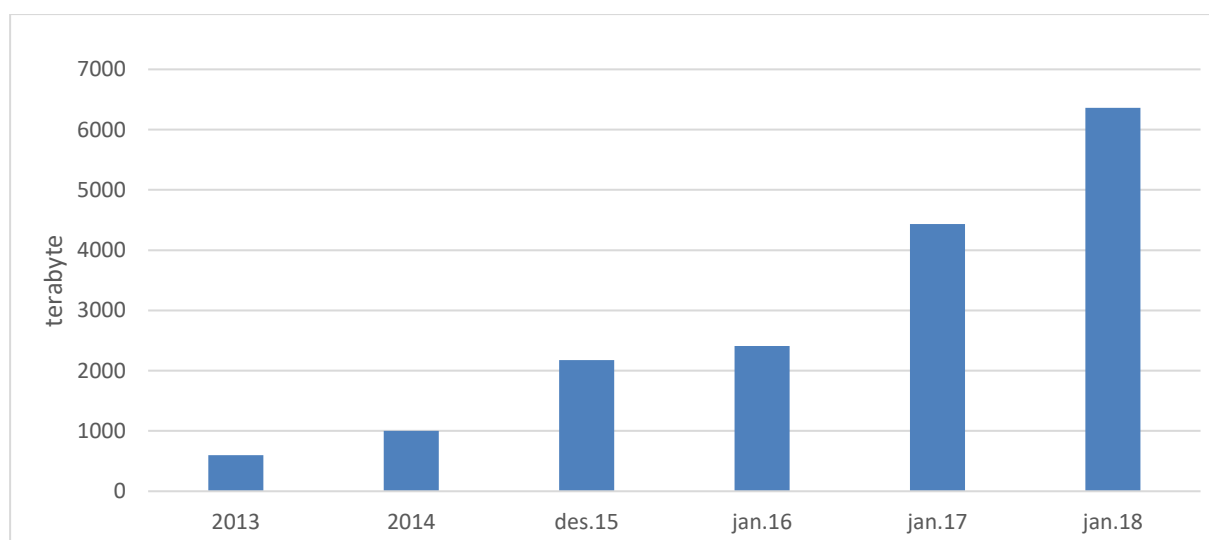
⁹ Dette er OD, oljeselskaper, assosierte medlemmer (hovedsakelig selskaper som samler inn seismikk og konsultentselskap) og universiteter og forskningsinstitusjoner. Sistnevnte betaler ingen medlemsavgift. Diskos medlemskap gir selskapene medbestemmelse i valg av løsninger og funksjonalitet. Ikke-medlemmer har tilgang til samme data via Diskos public portal hvor data kan lastes ned mot betaling.

Faktasidene og faktakart inneholder offentlige data og informasjon om virksomheten på norsk sokkel og er åpne for alle. Informasjonen og statistikken som ligger tilgjengelig her kan også lastes ned i form av pdf-, excel- og shapefiler (geografiske datasett). Faktasidenes målgruppe er hovedsakelig aktører i bransjen. Deler av dataene fra faktasidene er tilgjengelig gjennom mobil-appen Oil facts.

Fra og med 2015 har det tidligere Faktaheftet blitt erstattet av nettsiden norskpetroleum.no.¹⁰ Nettsiden er også en faktaside om norsk petroleumsvirksomhet, men med et større fokus på kvalitative beskrivelser om petroleumssaktiviteten og næringen. Siden er således i større grad rettet mot en bredere målgruppe som ønsker mer generell informasjon om petroleumssektoren. Utvalgte data fra faktasidene er også tilgjengelig gjennom disse sidene.

OD deler også informasjon, egne analyser og rapporter om petroleumsvirksomheten gjennom sine egne nettsider.

Mengden data som gjøres tilgjengelig kan illustreres ved utviklingen av antall terrabyte data i Diskos-databasen de siste fem årene, slik vist i figuren under.



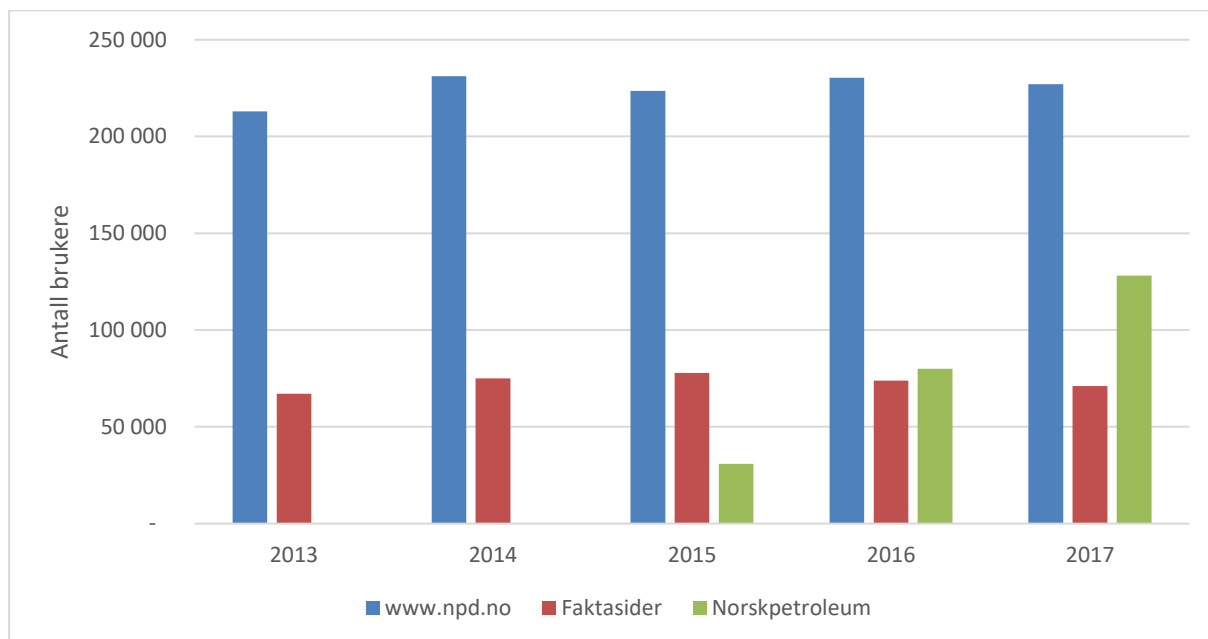
Figur 5-3. Akkumulert datamengde i Diskos-databasen. Kilde: OD

Som figuren viser er antall terrabyte i Diskos mer enn doblet bare de siste fem årene. Relevansen av dataene som deles gjenspeiles blant annet i medlemskap i Diskos og brukerstatistikken fra nettsidene OD deler informasjon gjennom.

Per januar 2018 er det totalt 85 medlemmer i Diskos, i tillegg til OD. Av dette er det 46 oljeselskap. Til sammenligning er det i dag 43 aktive selskap på norsk sokkel. Antall oljeselskap som har medlemskap i Diskos har falt de siste tre årene. Dette ser ut til å ha en klar sammenheng med reduksjonen i antall aktive selskap på sokkelen. Antall assosierte medlemmer og universiteter har derimot økt.

I figuren under har vi fremstilt antall brukere på nettsidene hvor OD deler offentlig informasjon og data om norsk sokkel; npd.no, faktasidene og norskpetroleum.no.

¹⁰ I likhet med det tidligere Faktaheftet er norskpetroleum.no et samarbeid mellom OD og OED.



Figur 5-4. Antall brukere¹¹ på Oljedirektoratets ulike nettsted. Kilde: Google Analytics (oversendt fra Oljedirektoratet)

Av figuren over ser vi at antall brukere på faktasidene og øvrige deler av npd.no har holdt seg relativt stabilt. Antall brukere på faktasidene har falt noe siden 2015. Dette har trolig en sammenheng med lanseringen av norskpetroleum.no. Trafikken på norskpetroleum.no har derimot økt vesentlig mer enn nedgangen på faktasidene, og overgikk antall brukere på faktasidene allerede i 2016. Utviklingen i antall brukere på norskpetroleum.no viser at det er høy interesse for informasjonen som er tilgjengelig på nettsiden. Norskpetroleum.no er også mer brukervennlig for målgrupper som har mindre bransjespesifikk kunnskap og/eller behov for attributtene/detaljene som tilbys på faktasidene. Hva angår mobil-appen Oil facts er tilbakemeldinger fra OD at bruken av denne er begrenset.

Utover lanseringen av norskpetroleum.no har OD i perioden bidratt til økt og forenklet tilgang til data gjennom å inkludere flere karttjenester på faktasidene, utviklet ny temaside for Seismikk og oppdatert mobil-appen Oil facts (i samarbeid med OED).¹²

Resultatene fra brukerundersøkelsen for 2016 viser at næringen er godt fornøyd med informasjonsinnholdet på disse nettsidene. Tilgangen på data oppleves som unik i internasjonal sammenheng, selv om det vises til at datatilgangen i eksempelvis UK og USA også er god. Enkelte data kan også kjøpes fra private selskaper. For enkelte land er det derimot umulig å få samme typen data eller gjøre tilsvarende analyser som dataene for norsk sokkel tillater. På en skala fra 1 til 5 hvor 1 er meget dårlig og 5 er meget god, gir respondentene fra næringen samtlige kanaler i gjennomsnitt mellom

¹¹ Brukere = Antall unike cookies som Google Analytics har kommunisert med i den angitte perioden. Brukere het tidligere unike besøkende i Google Analytics. Tallene inkluderer ikke brukere internt hos Oljedirektoratet. Statistikken for npd.no inkluderer ikke faktasidene.

¹² Det er også gjort jevnlig vedlikehold og oppgradering av faktasidene, inkludert tilgjengeliggjøring av mer informasjon (utbøringsdyp) for brønnbaner.

Evaluering av måloppnåelse og Oljedirektoratets dataforvaltning Sluttrapport	Versjon: 1.0
	Dato: 13.09.2018

4 og 4,5 med tanke på informasjonsinnhold. Faktasidene, faktakart og hjemmesidene skårer høyest, mens mobilappen skårer lavest. På tross av lave brukertall og «dårligst skår» i spørreundersøkelsen, er likevel mobil-appen beskrevet som «makeløs i internasjonal sammenheng», samtidig som det vises til et ønske om at flere av dataene fra faktasidene inkluderes i mobilappen.

Tilbakemeldingene fra våre intervjuer støtter funnene fra brukerundersøkelsen for 2016. På spørsmål om hvilke data og kanaler de benytter, svarer de alle, men det er særlig faktasiden med faktakart, samt dataene i Diskos som fremheves. Norsketroleum.no blir omtalt som rettet mer mot allmennheten. Næringsaktørens beskrivelser av hvordan dataene benyttes understreker at dataene er svært relevante.¹³ Gjennomgående oppleves kvaliteten på de tilgjengelige dataene som god. Ved eventuelle feil i bearbejdede data eller selskapenes innrapporterte data viser de til at OD er flinke til å håndtere tilbakemeldinger. De omtaler også verktøyene og formatene dataene kan lastes ned i generelt som brukervennlige.

Intervjuene med næringsaktørene trekker også frem enkelte forbedringspunkter, som konkretiserer lignende funn fra brukerundersøkelsen for 2016:

- Dagens løsninger er basert på at OD selektivt legger ut informasjon og gjør denne tilgjengelig. Brukerne ønsker at løsningen skal legge til rette for mer selvbetjening slik at de kan velge hvilken informasjon de vil ha tilgang til ut ifra et større utvalg og på et tidligere tidspunkt.
- Brukerne ønsker en utvidet automatisering av datautvekslingen, og ser på standardisering av felles grensesnitt som et nødvendig tiltak. Dette vil gi bedre og raskere tilgang på data.
- Av eksempler på ønsker om nye typer data nevnes daglige produksjonsdata, brønndata og flere attributter om infrastrukturen (f.eks. rørledninger). Dette kan med dagens løsninger i begrenset grad gjennomføres, f.eks. for brønndata hvor mye av informasjonen ligger i store pdf-rapporter.
- Det er også ønsker om bedre visualisering av data (f.eks. seismikk / kartdata), bedre tilrettelegging for mer analyse, og generelt å utvide med flere digitale tjenester.
- Tilbakemeldinger på status der saksbehandlingsprosesser stopper opp.

Vår vurdering

Tilbakemeldinger fra næringen og funn fra tidligere studier viser at OD gjør en svært god jobb med å gjøre data om sokkelen tilgjengelig. Tilgangen til data oppfattes som unik og innholdet som relevant for selskapene som bruker dataene. Generelt god kvalitet på dataene styrker også dataens relevans.

De ulike kildene til informasjon dekker etter vår mening også ulike målgrupper og behov. Digitaliseringen av Faktaheftet vurderes også som positivt for å øke tilgangen til generell informasjon og data om petroleumsvirksomheten til brukere med mindre avanserte databehov. Faktasidene og Diskos er derimot hovedsakelig rettet mot bransjens behov. Selv om brukerundersøkelsen for 2016 viser til at enkelte savner det trykte faktaheftet, anser vi nettsiden som en forbedring ettersom innholdet kan oppdateres løpende, dataene enkelt kan lastes ned og brukes i egne analyser, og et digitalt format generelt er bedre tilpasset nye brukere.

Brukernes tilbakemeldinger tilsier at format, innhold og verktøy kan forbedres ved at OD i større grad utnytter mulighetene dagens teknologi åpner for og tilpasser til brukernes behov. Dette kommer vi nærmere inn på i kapittel 6.6 og kapittel 7.

¹³ For eksempel nevnes det at dataene oppleves som svært nyttige under arbeidet med feltutvikling, -design og regionale analyser. Inkludering av faktakartene på faktasidene oppleves også som nyttig.

Evalueringsrapport om måloppnåelse og Oljedirektoratets dataforvaltning	Versjon: 1.0
	Dato: 13.09.2018

5.2.3 Spre kunnskap

Både i våre intervjuer og i tidligere studier er OD omtalt som den viktigste kilden til informasjon om sokkelen. Utover ODs tilgjengeliggjøring av data dekker denne beskrivelsen også deres kommunikasjonsarbeid. En viktig del av ODs kommunikasjonsarbeid er deltagelse og innlegg på ulike arrangement som konferanser, seminarer og årlige forum. Det årlige arbeidet innenfor denne aktiviteten inkluderer Oljedirektoratets fellesstand med OED på ONS, arrangering av pressekonferansen «Sokkelåret», utgivelse av magasinet «Norsk sokkel»¹⁴, publisering av ressursrapporten, innlegg på større og mindre arrangement i inn- og utland og publisering av informasjon på egne nettsider og i sosiale media.

I forbindelsen med utvikling av ny kommunikasjonsstrategi engasjerte OD rådgivningsfirmaet Corporate Communications til å analysere kommunikasjonsarbeidet deres.¹⁵ Overordnet er funnene fra analysen svært positive. Den foreløpige rapporten viser at OD har god og bred mediedekning, og ofte refereres til som ekspert og faginstans. Omtalen av OD er størst i fagmedier, næringslivsmedier og Stavanger Aftenblad, og de har størst geografisk dekning i Rogaland, Møre og Romsdal og Finnmark. Både npd.no inkludert faktasidene og norskpetroleum.no beskrives som gode med tanke på innhold, kvalitet, relevans og brukervennlighet. Faktasidene omtales som uvurderlige. norskpetroleum.no omtales som moderne og lettlest, og et stort løft i kommunikasjonsarbeidet. Ressursrapportene og pressekonferansen Sokkelåret fremheves som viktige milepæler gjennom året. ODs deltagelse på eksterne arrangement blir også vurdert som svært god.

Av forbedringspotensial pekes det på ODs arbeid med sosiale mediaplattformer, hvor Corporate Communications blant annet trekker frem at innholdet i liten grad er engasjerende og delbart. Det vises også til at ODs kommunikasjonsarbeid og synlighet er godt tilpasset bransjen, men i mindre grad treffer en bredere målgruppe. I tilbakemeldingene fra intervjuene som er gjennomført pekes det på at OD har utfordringer med å ta tak i tema som ligger utenfor deres kjernekompetanse, eksempelvis verdiskaping og klima, hvilket gjør at de taper i kampen mot andre premissgivere som Norsk olje og gass. Selv om ODs synlighet og deltagelse på arrangementer er god savnes det flere stemmer fra OD i media og på konferanser.

Resultatene fra brukerundersøkelsen for 2016 viser også at både myndigheter og rettighetshavere oppfatter ODs kommunikasjonsarbeid som godt, faktabasert og profesjonelt. Også her vises det til at OD kan ha godt av at flere enn Bente Nyland synliggjøres i den eksterne kommunikasjonen, og at OD kan ta en større del i debatten om sektoren, herunder tydeliggjøre budskap og fremsnakke næringen. På en skala fra 1 til 10 vurderer både myndigheter og næringsaktørene ODs kommunikasjonsarbeid til rundt 7 i snitt. Blant næringsaktørenes svar var det derimot stor variasjon (fra 4 til 10).

Utover arbeidet med kommunikasjonsstrategien har OD jobbet med å forbedre kommunikasjonsarbeidet ved å øke bruken av digitale medier. I tillegg til lanseringen av norskpetroleum.no sammen med OED i 2017, ble ressursrapporten for felt og funn i 2017 for første gang kun publisert digitalt.¹⁶

¹⁴ Det utgis mellom ett og tre nummer årlig.

¹⁵ Her har de gjennomgått ODs mediedekning i perioden mars 2016 til mars 2017, vurdert de ulike kommunikasjonskanalene deres, måloppnåelsen knyttet til den forrige kommunikasjonsstrategien og gjennomført 10 intervjuer med personer som jobber med kommunikasjon i/rundt petroleumssektoren.

¹⁶ Ressursrapporten for leting 2018 som ble publisert i juni 2018 foreligger derimot i pdf og trykt versjon og ikke som en egen nettside slik den forrige gjorde.

Evaluering av måloppnåelse og Oljedirektoratets dataforvaltning Sluttrapport	Versjon: 1.0
	Dato: 13.09.2018

Ifølge intervjuer med OD er det i 2017 også opprettet en egen gruppe som skal jobbe med å forbedre innholdet i og kommunikasjonen gjennom sosiale medier.

Vår vurdering

Basert på tidligere studier samt brukerstatistikken omtalt i forrige delkapittel og implementerte tiltak vurderes ODs kommunikasjonsarbeid som svært god. Den nye kommunikasjons-strategien, samt tilbakemeldinger fra intervjuer med OD, viser at OD jobber med forbedrings-potensialet omtalt i brukerundersøkelsen og Corporate Communications analyse.

Tidligere tilbakemeldinger fra næringen om økt deltagelse i samfunnsdebatten vurderes som godt håndtert i ODs nye kommunikasjonsstrategi. Herunder ODs strategi om å *tilrettelegge for en faktabasert debatt*, heller enn å være en aktiv debattant.

Den nye kommunikasjonsstrategien har et tydelig fokus på økt bruk av digitale kanaler for kommunikasjon og øke ODs synlighet og bidrag i samfunnsdebatten og generelt. Dette fremstår som gode målsetninger for å tilpasse seg brukernes endrede behov og foretrukne informasjonskanaler. Bruk av nye mediekkanaler som Facebook, twitter og LinkedIn vurderes også som en god strategi for å øke synligheten blant en bredere og yngre målgruppe. Av antall følgere på disse kanalene sammenlignet med andre direktorat, Facebook spesielt, ser vi at OD fortsatt har et forbedringspotensial her.

5.2.4 Datautveksling

For å utarbeide anslag, rapporter om utviklingen på sokkelen og spre kunnskap om petroleums-virkomheten er OD avhengig av at selskapene rapporterer inn data og informasjon. En viktig del av ODs rolle som «sokkelbibliotek» er derfor å sørge for at systemene som brukes for å utveksle informasjon med næringen og OED videreutvikles og bidrar til effektiv ressursbruk.

Det største tiltaket som er gjennomført i perioden knyttet til å videreutvikle systemene, er oppstarten av digitaliseringsprogrammet Sokkelbiblioteket 2026. Ifølge OD er antall innrapporteringskanaler én av flere ting som skal vurderes i forbindelse med dette programmet. Programmet er fortsatt i oppstartsfasen og omtales nærmere i kapittel 7.

Øvrige tiltak knyttet til datautveksling i perioden vi evaluerer inkluderer:

- Nytt format for innrapportering av månedlig produksjonsdata. Denne ble ferdigstilt i 2014 og innført for alle selskaper i 2016. Kvalitetssikring av data er innebygd i formatet.
- Opprettelse av en egen nettportal, SMIL (Smart Interaktiv Lisensadministrasjon). På sikt er målet at SMIL skal fungere som en felles portal inn til myndighetene for søknader og rapportering fra utvinningstillatelsene. Per i dag inkluderer løsningen modulene «Søknader om utsettelse av tidsfrister» og «Melding om beslutning». I 2018 skal modulen knyttet til «tilbakelevering av areal» implementeres.
- Bistand til OED med å forbedre analyseverktøyet som gir OED tilgang til RNB-data. Forbedringen besto av å utvikle et nytt produkt som kan brukes til skatteberegninger.
- Testing og implementering av enkle forbedringer for å effektivisere datainnhenting internt (inkl. gjennomført pilot på robotisering av «punchejobber», standardiserte brevtekster og ny Excel-mal for figurer).
- Fra 2016 har OD holdt årlige kurs for næringen om ODs rolle og de ulike innrapporteringsprosessene.

Petroleumsselskapene rapporterer inn data og informasjon gjennom mange kanaler, totalt elleve inkludert mail-adressen for tilbakemeldinger om innholdet på faktasidene. Tilbakemeldingene fra

Evaluering av måloppnåelse og Oljedirektoratets dataforvaltning Sluttrapport	Versjon: 1.0
	Dato: 13.09.2018

brukerne er at innrapporteringsløsningene i all hovedsak er gode og effektive. I likhet med brukerundersøkelsen for 2016 peker våre intervjuer på at det likevel er rom for forbedring.

En av aktørene vi har intervjuet trekker frem SMIL som en stor forbedring og mener denne rapporteringsløsningen bør utvides til flere rapporteringsformål. Våre intervju med OD og tilbakemelding fra OED viser at OED ikke er koblet til løsningen enda, hovedsakelig som følge av at portalen ikke støtter OEDs arbeidsprosesser.

Innrapportering og kvalitetssikring av flere datasett, inkl. RNB-data, gjøres delvis manuelt med stor bruk av Excel. I brukerundersøkelsen for 2016 skåres RNB-prosessen spesielt dårlig blant datamanagers. Våre intervjuer har ikke bekreftet dette inntrykket. OD selv har heller ikke klart å avdekke hvorvidt dette følger av selve prosessen, Excel-skjemaet som benyttes, den tekniske løsningen eller om det er omfanget av data som er årsaken til den dårlige vurderingen.

Av mer generelle kommentarer viser våre intervjuer at det er rom for forenklinger i datautvekslingen, herunder gjenbruk av eksisterende informasjon og økt bruk av standardiserte formater. Det vises også til et behov for å sikre konsistens mellom samme data i ulike databaser (Diskos og faktasider). De tekniske løsningene og arbeidsprosessene knyttet til dette er nærmere omtalt i kapittel 6.

Vår vurdering

Arbeidet med digitaliseringsprogrammet Sokkelbiblioteket 2026 sammen med andre tiltak som er gjennomført i perioden viser at OD jobber aktivt med å videreutvikle systemer for datautveksling både eksternt og internt.

Tilbakemelding fra næringen og OED, basert på våre intervjuer og brukerundersøkelsen for 2016, viser derimot at OD bør være flinkere til å inkludere brukerne og samarbeidspartnere i planlegging og utvikling av nye systemer. Eksempelvis er SMIL ikke tilpasset OEDs arbeidsprosesser, hvilket kan gjøre det vanskeligere å nå det langsiktige målet med løsningen. Særlig i forbindelse med ODs planlagte arbeid i forbindelse med digitaliseringsprogrammet Sokkelbiblioteket 2026 fremstår en slik avklaring med næringen og departementet som viktig for å sørge for at nye løsninger ivaretar faktiske behov, og for å gi aktørene tid til å forberede endringer som sikrer en sømløs overgang.

Ettersom RNB-prosessen er fremhevet som krevende i brukerundersøkelsen og kvalitetssikringen av dataene er ressurskrevende, bør det legges vekt på å avdekke mulig forenklinger her. Dette er nærmere omtalt i vår vurdering av dataforvaltningens effektivitet (se kapittel 6, særlig 6.3.).

5.3 Oppnår OD målet?

ODs tilgang til informasjon og data om virksomheten på norsk sokkel, samt deling av disse dataene beskrives som unik i internasjonal sammenheng. OD har også høy tillit som faktaprodusent, er gode til å spre kunnskap om sokkelen til bransjen, og systemer og rutiner for datautveksling fungerer hovedsakelig godt. OD fungerer således som et nasjonalt sokkelbibliotek. Arbeidet som er gjort innen informasjonssikkerhet, omtalt i kapittel 8, vurderes som tilfredsstillende og støtter opp om målet. Måloppnåelsen knyttet til Delmål C anses derfor som god.

Det er likevel rom for forbedringer. OD kan utnytte tilgjengelig informasjon bedre internt ved å sørge for at ODs egne ansatte har en god oversikt over hvilke data de har tilgang til og hvilke analyser disse kan benyttes til. Datatilgjengeligheten eksternt kan forbedres ved å gi eksterne tilgang til flere data, forenkle formatet på enkelte informasjonskilder og sørge for at dataene tilgjengeliggjøres raskere. Rutiner og systemer for datautveksling kan effektiviseres ved bruk av ny teknologi (se kapittel 6.6 og kapittel 7). Kommunikasjonen mot bredere målgrupper, det vil si utover næringen, kan også forbedres. I forlengelsen av dette bør nye kommunikasjonskanaler som sosiale medier representerer utnyttes bedre for å imøtekomme eksisterende og nye interessenters behov.

Vår samlede vurdering av ODs måloppnåelse knyttet til delmålet og aktivitetene som inngår i dette er oppsummert i figuren under.



Figur 5-4: Oppsummert vurdering av måloppnåelse. Samlet vurdering er indikert i form av "trafikklys".

I ODs arbeid mot dette målet savner vi et litt større fokus på å etterprøve/dokumentere effektene av nye løsninger og arbeidet som gjøres. Per i dag er styringsparametere og rapportering på måloppnåelse både til OED og internt i OD hovedsakelig beskrivelser av aktivitetene som er gjort. Dette gjør det krevende å vurdere måloppnåelsen over tid og etterprøve hvorvidt tiltak har hatt forventet effekt. I forbindelse med digitaliseringsprogrammet Sokkelbiblioteket 2026, og tiltakene som følger med, anser vi dette som spesielt viktig.

For eksterne brukere av dataene dekkes måling av arbeidets relevans og kvalitet delvis opp i brukerundersøkelsene som gjennomføres jevnlig. Denne typen målinger bør også utvides til nye kanaler (eks. pop-up spørreundersøkelser på utvalgte nettsider), og for å teste nye tiltak internt i OD.

Anbefalte tiltak:

1. Innføre rutiner/måleindikatorer for å dokumentere effekter av konkrete arbeidsoppgaver og innførte tiltak over tid (både kvalitative og kvalitative)
2. Etablere en digital møteplass for å dele kunnskap om omfanget og bruksområder for tilgjengelig data og informasjon (f.eks. egen side på intranettet med oversikt over potensielle bruksområder, ansvarlige kontaktpersoner til hver datakilde og/eller erfaringsdeling)
3. Etablere en forbedret arbeidsprosess for å effektivisere ODs arbeid knyttet til RNB og ressursregnskapet
4. Videreføre og utnytte arenaer hvor brukere har mulighet til å gi tilbakemelding om behovet for tilgjengelig informasjon og data. (f.eks. brukerundersøkelser, egne mail-adresser forbeholdt spesifikke prosesser og datakilder og eventuelt som eget tema i kurs for næringen)
5. Videreføre satsingen på utvalgte sosiale medieplattformer.

Evaluering av måloppnåelse og Oljedirektoratets dataforvaltning Sluttrapport	Versjon: 1.0
	Dato: 13.09.2018

5.4 Nytteverdi

I dette kapittelet svarer vi på evalueringsspørsmål knyttet til Sokkelbibliotekets nytteverdi og funksjoner (kost-/nyttevurderinger), og i forhold til om tilgang til offentlig data og informasjon bidrar til norsk sokkels attraktivitet.

Dette gjøres ut ifra en oppsummering av tilbakemeldingene fra brukerne og vår vurdering av nytteverdi knyttet til dagens og fremtidig bruk av Sokkelbiblioteket.

5.4.1 Observasjoner

I brukerundersøkelsen for 2016 ble det fremhevet at OD gjør en betydelig innsats for smartere bruk av selskapenes ressurser gjennom ODs kartlegging av ressurser og tilgjengeliggjøring av data og kunnskap. Det ble også lagt vekt på at ODs utøvelse av denne rollen (faktaformidler) oppfattes som et betydelig bidrag til å maksimere verdiskapingen av ressursene, både gjennom en kunnskapsbasert tildelingspolitikk og til å sikre at ressursene blir effektivt utnyttet.

Brukerne har i undersøkelsen for 2016 ikke kvantifisert opplevd nytteverdi fra bruk av Sokkelbiblioteket. Fra våre samtaler med et utvalg operatører blir det imidlertid bekreftet at nytteverdien de har av dataene er uvurderlig høy. De viktigste momentene som de spurte oljeselskapene la vekt på var:

- Alle aktørene på norsk sokkel har tilgang til samme data. Dette fjerner eller reduserer potensielle skjevheter knytte til asymmetrisk informasjon. Dette tilrettelegger for økt konkurranse basert på teknologi og utførelse, ikke tilgang på data. Dette gir også bedre mulighet for samarbeid. Terskelen for utenlandske aktører for å søke seg til norsk sokkel reduseres. Det samme gjelder mindre aktører. Sokkelbiblioteket (inkludert Diskos) gir en stor trygghet for at data blir tatt vare på. Samlet sett bidrar dette til å gjøre norsk sokkel mer attraktiv og at verdiskapingen øker.
- Sokkelbiblioteket gir brukerne gode oversikter over lisenser, brønndata, seismikk, ressursutvikling etc. Ved å sette sammen egne og andres data øker verdien av dataene ved at selskapene får utvidet og forbedret beslutningsgrunnlag i forbindelse med utnyttelse av felt (som f.eks. kan føre til mer målrettet brønnboring). I den forbindelse er én dataforvalter/kilde som sørger for etablering av felles standard, terminologi og metadata av stor verdi for å forenkle sammenkobling av ulike data. Spesielt mindre aktører får tilgang på data som man ellers ikke ville ha samlet inn eller ha valgt å kjøpe av tredjepartsleverandører. Samlet sett bidrar dette til bedre planlegging og utvikling av olje- og gassfelt på norsk sokkel.
- Både selskapene og OD opplever stordriftsfordeler ved bruk av Diskos og unngår arbeidskrevende datainnsamling og sammenstilling av basis data. Automatisk maskin-til-maskin dataoverføring fjerner manuelle mellomledd. Kvaliteten på data er god pga. innebyggede mekanismer for kvalitetssikring. Dette styrkes ytterligere av at deling av data gir flere som «kvalitetssikrer» disse. Høy kvalitet på data gir lite etterarbeid. For alle aktører bidrar dette til kostnadsbesparelser.

I underlaget som ble oversendt til Digitaliseringsrådet i februar 2018 fremhever OD blant annet verdien av å gjøre dataene mer tilgjengelige slik at sluttbruker selv kan hente og sammenstille de dataene de trenger for å løse sine oppgaver på en god måte. Summen av disse gevinstene skal sørge for økt verdiskaping på norsk sokkel gjennom enda mer tilgjengelig og korrekt data til bruk i analyser, planer og som beslutningsgrunnlag.

OD har også gjennomført en Total Cost of Ownership-analyse som viste at OD brukte 67 millioner kroner i 2016 på drift og forvaltning av IT-løsningene. OD mener at økt bruk av hylleware, smartere driftsmodeller i sky og økt automatisering gir muligheter for store kostnadsbesparelser, både for dem

Evaluering av måloppnåelse og Oljedirektoratets dataforvaltning Sluttrapport	Versjon: 1.0
	Dato: 13.09.2018

selv og for deres samhandlingspartnere (selskapene, departementene og andre offentlige organisasjoner).

5.4.2 Vår vurdering

Tabell 5-1 viser en sammenstilling av effekter fra bruk av Sokkelbiblioteket innenfor tre områder. Vi vurderer, basert på innspill fra brukerne, at nytteverdien er meget høy i forbindelse med økning av sokkelens attraktivitet og ved planlegging og utvikling av olje- og gassfelt. Denne verdien vil øke ytterligere ved innføring av Sokkelbiblioteket 2026. Kostnadsbesparelsene er også betydelige, men etter vår vurdering langt lavere enn de positive effektene.

Det er ikke mulig å kvantifisere nytteverdien av informasjonstilgangen. Vi kan imidlertid gjøre enkle regneøvelser for å illustrere effekter knyttet til mer presis informasjon om ressurser. Brukerne av dataene som publiseres forteller at de bruker informasjonen til å vurdere hvor det skal bores og om de skal delta i lisenser. Hvert år bores det om lag 30-60 letebrønner på norsk sokkel. Det er stor variasjon i hvor kostbare disse letebrønnene er, men næringen opererer ofte med et gjennomsnitts-anslag på 200 millioner kroner. Om informasjonen som er tilgjengeliggjort bidrar til at det bores færre brønner, men at funnraten går opp, vil potensialet i form av kun én letebrønn mindre overstige de totale kostnadene ved informasjonsforvaltningen. Videre kan informasjonen bidra til at ressurser blir funnet tidligere. Som følge av neddiskontering bidrar en fremskytning av funn til at disse verdsettes høyere nå enn om de gjøres senere. Med en gjennomsnittlig neddiskonteringsrate på 2 prosent vil et ett års tidligere funn av et felt med et driftsresultat på 10 milliarder kroner gi en gevinst på 20 millioner kroner per år det første året. Med betydelig leteaktivitet og en betydelig, men sterkt varierende funnrate og funnstørrelse, kan vi slå fast at mer presis informasjon kan ha betydelige kostnadsreducerende og inntektsgenerende effekter. I tillegg kommer effekter av mer samarbeid som følge av likere informasjonsbase, samt at verdien av informasjonstilgang reduserer inngangsbarrierer for nye aktører.

Denne oversikten understøtter etter vårt syn vår anbefaling om en mer målrettet satsing og raskere innføring av digitaliseringsprogrammet enn OD legger opp til. Dette blir nærmere omtalt i kapittel 7.

Evaluering av måloppnåelse og Oljedirektoratets dataforvaltning Sluttrapport	Versjon: 1.0
	Dato: 13.09.2018

Tabell 5-1. Verdivurdering av Sokkelbiblioteket, samt potensiell verdiøkning som følge av digitaliseringsprogrammet.

Effektområde	Viktige effekter	Verdivurdering dagens løsning	Økt verdi som følge av digitaliseringsprogrammet
Sokkelens attraktivitet	1. Alle aktører har tilgang til samme data 2. Reduserer terskel for å søke seg til norsk sokkel 3. Reduserer informasjonsasymmetri – bedre mulighet for samarbeid 4. Tilrettelegger for økt konkurranse 5. Trygghet for at data blir tatt vare på	Meget høy	Mer selvbetjening og bedre tilgjengelighet på data
Planlegging og utvikling av olje- og gassfelt	1. Sette sammen egne og andres data (verdiøkning) 2. Gode oversikter over lisenser, ressursutvikling etc. 3. Grunnlag for bedre utnyttelse av felt (målrettet brønnboring) 4. Tilgang på data som man ellers ikke ville ha samlet inn	Meget høy	Raskere tilgang på data, visualisering, mer analyse, mer digitalt innhold, flere tjenester
Kostnads- besparelser	1. Stordriftsfordeler 2. Unngår arbeidskrevende datainnsamling 3. Unngår arbeidskrevende sammenstilling av basis data 4. Automatisk maskin til maskin dataoverføring 5. Løsningene har innebygget mekanismer for kvalitetssikring 6. Deling av data gir bedre data, flere som «kvalitetssikrer» 7. Høy kvalitet på data gir lite etterarbeid	Middels	Standardisering, automatisering av datautveksling, reduserte interne kostnader

Som det går frem av tabellen er det svært stor nytteverdi av informasjonstilgangen. Sett fra et kost/nytte-perspektiv, overgår nytten av informasjonen langt de kostnader Oljedirektoratet og selskapene har ved innrapportering og bearbeiding av informasjonen. Nyten er også meget høy og står i kontrast til de lave investeringene så langt i Sokkelbiblioteket 2026.

Selv om brukerne gjennomgående er godt fornøyd med informasjonstilgangen, har de flere forslag til forbedringer, se kapittel 5.2.2.

Forbedring av disse punktene kan potensielt øke nytteverdien ytterligere ved at bruken og rapportering av dataene blir mer ressurseffektiv.

6 Evaluering av dataforvaltningens effektivitet

I dette kapittelet redegjør vi for våre observasjoner og vurderinger knyttet til evaluerings-spørsmålene: *Hvor kostnadseffektiv er dataforvaltningen i OD, og hva er status når det gjelder ODs tekniske infrastruktur og systemer, organisering, ressursbruk og effektivitet når det gjelder dataforvaltning, samt forenkling og utnyttelse av de mulighetene teknologien gir?*

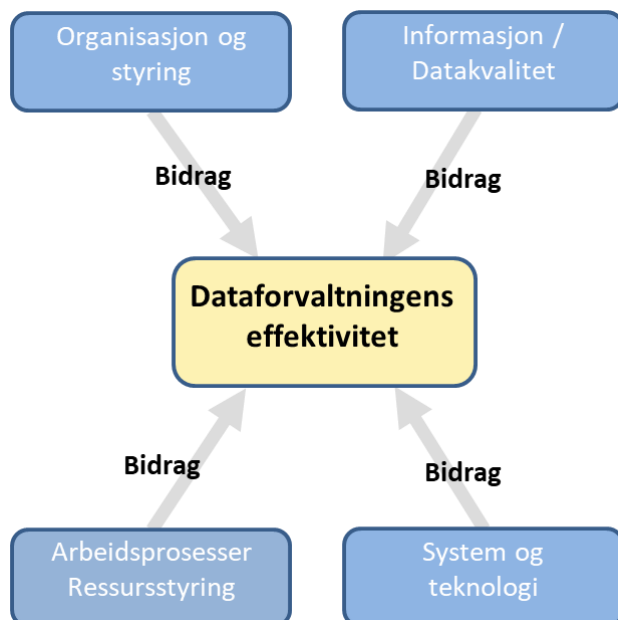
6.1 Om dataforvaltning og effektivitet

Dataforvaltning skal sikre at data for en organisasjon forvaltes på en strukturert og kvalitetssikret måte. Det innebærer utvikling, iverksettelse og overvåking av helhetlige planer, retningslinjer og verktøy for å sikre tilstrekkelig kontroll på, beskyttelse av, og bruk av informasjon – alt for å øke verdien av dataressursene i en virksomhet.

Data- eller informasjonsforvaltning betyr således å ha et helhetlig syn på aktiviteter og ressurser for å sikre best mulig kvalitet, utnyttelse og sikring av informasjon i OD. Organiseringen av informasjonen skal være systematisk og henge sammen med virksomheten sine arbeidsprosesser. Det innebærer blant annet et bevisst forhold til hvilke data som skal innrapporteres, gjenbrukes eller legges tilgjengelig for videre bruk.

Det er en meget tett innbyrdes sammenheng mellom de fire virksomhetsdimensjonene:

1. Organisasjon
2. Arbeidsprosesser
3. Informasjon
4. Systemer og teknologi



I vår tilnærming har vi valgt å se dataforvaltningens effektivitet i sammenheng med disse fire dimensjonene, og tilpasset dette i tråd med evalueringsspørsmålene.

Alle dimensjonene bidrar på ulike måter og i ulikt omfang til dataforvaltningens effektivitet.

Uhensiktsmessig organisering, svak styring, dårlig datakvalitet, tungvinte løsninger, utdatert teknologi, manglende ressurser, svak prosessflyt og manuelle operasjoner er typiske hindre for å oppnå en god effektivitet.

Figur 6-1. Dataforvaltningens effektivitet. Tilnærming.

Evaluering av måloppnåelse og Oljedirektoratets dataforvaltning Sluttrapport	Versjon: 1.0
	Dato: 13.09.2018

6.2 Organisasjon og styring

Vi har i evalueringen av organisasjon og styring valgt en tilnærming som bygger på tidligere undersøkelser (primært SNF-rapport nr. 02/18), gjennomgang av relevant dokumentasjon, og intervjuer med nøkkelpersoner innen området. Basert på dette har vi gjort en samlet vurdering av hvordan organisasjon og styring påvirker effektiviteten til dataforvaltningen i OD.

Vurdering av lagstrukturen i seg selv ligger utenfor denne evalueringen, men vi har inkludert hvordan lagorganiseringen påvirker effektivitet og hvordan styringen etter vårt syn fungerer.

6.2.1 Bakgrunnsinformasjon

Det er tre ledernivåer i OD. Oljedirektøren og fire direktører utgjør ODs strategiske ledergruppe, mens 12 underdirektører utgjør den operative ledelsen. Det er ingen seksjoner eller avdelinger i OD, men rundt 80 lag med egne mandater og definerte oppgaver. Det er rundt 230 medarbeidere som går inn og ut av lag, og de styrer i stor grad selv hvordan de fordeler tiden i de ulike lagene.

Dataforvaltning og organisasjon er ett av fire hovedområder og ledes av en direktør som er del av den strategiske ledelsen. Innen området er det tre underdirektører med ansvar for henholdsvis HR og kommunikasjon, Informasjonsforvaltning og IT.

Innen Informasjonsforvaltning og IT har hver underdirektør egne porteføljer av lag. Lagene har ulik størrelse som kan variere fra 3 til 23 medlemmer. Underdirektørene definerer produkt og mandat for lagene, og har resultatansvar for sine lag. Hvert lag har en lagkoordinator som er et kontaktpunkt mot ledelsen og andre lag, og skal sikre avklaringer knyttet til prosesser, produkter og rutiner i laget. Det ligger ikke i denne rollen et formelt lederansvar. Det er et kollektivt ansvar for at laget fungerer og utfører de aktuelle oppgavene på en god måte.

Lagene skal i stor grad jobbe selvstyrt. Det er retningslinjer for konsultasjon eller vertikal samhandling (med underdirektør) når det bl.a. gjelder saker av stor strategisk betydning, med store økonomiske eller politiske konsekvenser og ved uenighet innen eller mellom lag. Dette medfører at det er lagt opp til skjønnsmessig involvering av underdirektør.

Underdirektøren er en kontaktperson for lagene i ledelsen. Her inngår både en oppfølging av de enkelte lag, håndtering av grenseflater mellom lag som inngår i porteføljen, og bidrag til eventuell etablering og mandat for nye lag. I praksis vil måten det jobbes mot lagene være situasjonsbestemt. Oppgavenes karakter, erfaring og kompetanse i laget, samt grad av tidspress og strategisk betydning av laget vil påvirke styringsformen og involveringen.

Langsiktige lag benyttes for produkter som krever kontinuitet i ressursinnsats og arbeid over tid. Mange av oppgavene er repeterbare, driftsrelatert og følger samme forløp år for år. Dataforvaltning faller inn under denne kategori.

Det stilles krav til at medarbeiderne tar ansvar for egen kompetanseutvikling. Det er forventet at man tar et felles ansvar for at tjenestene som leveres har nødvendig kvalitet. Medarbeiderne har selv et ansvar for kvalitetssikring ved å gjøre seg kjent med rammevilkår og regelverk, foreta kontroll mot prosedyrer og rutiner, og konsultere fagnettverk og relevant spisskompetanse.

6.2.2 Observasjoner

Dataforvaltning utføres i Sokkeldata-laget som, med 23 deltakere, er det laget med flest medarbeidere av de faste langsiktige lagene. Det er en høy gjennomsnittlig alder på medarbeiderne innen Sokkeldata-laget og IKT, og i løpet av de neste 10 årene vil over 75 prosent av medarbeiderne (13 årsverk) kunne gå av med pensjon.

Evaluering av måloppnåelse og Oljedirektoratets dataforvaltning Sluttrapport	Versjon: 1.0
	Dato: 13.09.2018

Lagorganiseringen i OD gir dynamikk og fleksibilitet, men er realisert med lav grad av formell styring. Styringsmodellen innebærer at det er liten grad av formelle rapporteringskrav fra ledelsen i forbindelse med utførelse av dataforvaltningen.

Sokkeldata er et langsiktig lag preget av utførelse av kjente oppgaver, høy grad av stabilitet over lengre tid, medarbeidere med lang erfaring og store krav til spesialisert domenekunnskap.

Prosjekt-lag, eller P-lag, benyttes for å løse en tids- og omfangsbegrenset oppgave. Sammenlignet med de langsiktige lagene er prosjektlagene mindre, og har et definert mål og en hovedoppgave. De fleste P-lagene er tverrfaglige og krever internt samarbeid og felles forpliktelse fra medlemmene. Innen digitalisering er det opprettet flere dedikerte lag, hvorav P-digitalisering og P-arkitektur står sentralt.

Det erkjennes et behov for å trekke på kunnskap om gamle løsninger ved bygging av de nye, men det er ingen flyt av personell mellom Dataforvaltning og digitaliseringsprogrammet.

6.2.3 Vår vurdering

Sokkeldata-laget lever opp til ambisjonen om at det skal være selvgående med medarbeidere som vet hva de skal gjøre og prioriterer oppgaver internt seg imellom uten behov for en sterk ledelsesfunksjon fra lagkoordinatoren eller underdirektør.

Digitaliseringsprogrammet vil i løpet av de kommende årene gradvis innføre nye løsninger og erstatte store deler av dagens sokkelbibliotek. Dette vil innebære store endringer for Sokkeldata-laget og kreve ny kompetanse samtidig med at flere av lagene vil skifte ut mange av deltakerne pga. høy alder. For å sikre en effektiv dataforvaltning under og etter gjennomføringen av digitaliseringsprogrammet er det nødvendig med aktiv styring og en samordnet plan for kompetanseutskifting.

Den manglende overføring av kompetanse mellom Sokkeldata og digitaliseringsprogrammet finner vi uheldig. Sokkelbiblioteket er en meget kompetansekrevede sammenstilling av systemer og databaser. Det er nødvendig å sikre at eksisterende kompetanse om nåværende løsning anvendes på tilstrekkelig måte i digitaliseringsprogrammet for å redusere risikoen for å miste viktig funksjonalitet eller erfaring.

Sokkeldata-laget fremstår som effektivt i dag. Men for å sikre at Sokkelbiblioteket også for fremtiden på en effektiv måte kan forvalte de nye løsninger som overtas fra P-Digitalisering, vil det kreve oppbygging av ny kompetanse knyttet til nye løsninger innenfor en helhetlig arkitektur. Uten dette vil ikke dataforvaltningen oppnå ønsket effektivitet og dynamikk. Denne endringsprosessen må styres aktivt for å sikre at de nye løsningene blir effektive å forvalte og skaper verdi hos brukerne.

Anbefalte tiltak:

1. Utarbeide en plan som sikrer tilstrekkelig kompetanse i Sokkeldata-laget for løpende å kunne ta over forvaltningsansvaret for nye digitale løsninger som overleveres fra P-Digitalisering
2. Engasjere Sokkeldata-laget i arbeidet med Sokkelbiblioteket 2026

6.3 Datakvalitet

Vi har i evalueringen av datakvalitet valgt en tilnærming som bygger på tidligere undersøkelser (primært brukerundersøkelsen for 2016 og forprosjektrapportene fra Sokkelbiblioteket 2026), gjennomgang av relevant dokumentasjon, og intervjuer med nøkkelpersoner innen området. Basert

Evaluering av måloppnåelse og Oljedirektoratets dataforvaltning Sluttrapport	Versjon: 1.0
	Dato: 13.09.2018

på dette har vi gjort en samlet vurdering av hvordan datakvalitet påvirker effektiviteten til dataforvaltningen i OD.

6.3.1 Bakgrunnsinformasjon

Typiske indikatorer på nivået på datakvaliteten kan være:

- eventuelle inkonsistenser i datagrunnlaget,
- mangelfull kvalitet på masterdata,
- om det er en god og solid informasjonsarkitektur som ligger til grunn,
- om det er klare datadefinisjoner,
- om det finnes en oppdatert informasjonsmodell,
- om det er entydige eiere av dataene.

Mangler knyttet til disse punktene vil påvirke graden av kostnadseffektivitet ved utførelse av forvaltningsaktivitetene.

6.3.2 Observasjoner

I underlaget oversendt til Digitaliseringsrådet påpeker OD at forbedrede arbeidsprosesser internt i OD vil gi bedre kvalitet i deres data da de kan unngå feil som følge av manuell innleggelse og forsinkelser grunnet kopiering av data mellom ulike systemer.

Brakerundersøkelsen for 2016 konkluderte med at mange uttrykker stor tilfredshet med datakvaliteten. Samtaler med brukerne bekrefter inntrykket av at kvaliteten på dataene som hentes fra Sokkelbiblioteket er god.

Forprosjektrapporten Sokkelbiblioteket 2026 konkluderer med at det er stor grad av ryddighet i informasjonen. Imidlertid er det en kompleks struktur av systemer og databaser som har blitt til over tid. Det er mange ulike systemer å forholde seg til for brukerne, og siden det mangler bruker-grensesnitt som syr informasjonen sammen, kan det være vanskelig for personell uten database-kompetanse å finne frem til nyttig informasjon.

Selv om datakvaliteten vurderes som god hos eksterne brukere, påpekes det avvik mellom data i Diskos og Faktasidene grunnet ulike datamodeller i løsningene.

Manuelle rutiner hos operatørene og OD innebærer risiko for redusert datakvalitet ved innrapportering. Det er varierende grad av validering av data ved innrapportering til OD. Feil avdekkes hos operatørene i etterkant når de automatisk laster data inn i egne systemer. Dette skyldes ofte gamle og ikke standardiserte formater som dermed hemmer effektiv utnyttelse av data som overføres mellom OD og brukernes systemer.

Ulike formater gjør også interne sammenstillinger (i OD) på tvers av systemer komplisert og arbeidskrevende.

6.3.3 Vår vurdering

OD synes å ha god kontroll på egen datamodell for de systemer OD har direkte ansvar for (ekskl. Diskos) og måten informasjon henger sammen på og tilgjengeliggjøres. Masterdata er definert slik at de kan gjenbrukes etter behov uten å risikere redusert datakvalitet eller nye innsamlinger av data. Det er klare datadefinisjoner. Graden av kontrollmulighet henger sammen med den tekniske tilstanden på systemet eller databasen.

Evaluering av måloppnåelse og Oljedirektoratets dataforvaltning Sluttrapport	Versjon: 1.0
	Dato: 13.09.2018

Etter vår vurdering svekkes datakvaliteten av manglende felles digitale formater, manglende automatisering og manuell sammenstilling av data. Dette innebærer økt ressursbruk i form av merarbeid knyttet til økt kontrollbehov og korreksjoner. Det er ikke mulig å fastslå omfanget av effektivitetstapet av manuelle operasjoner uten å gjennomføre konkrete tidsstudier.

Selv om datakvaliteten i enkeltstående systemer i Sokkelbiblioteket oppleves som god, er det et potensial for forbedret kvalitet på helheten ved gjennomføring og innføring av Sokkelbiblioteket 2026.

Anbefalte tiltak:

1. Se tiltak under digitalisering, kap. 7.4.4.

6.4 Intern ressursstyring

Vi har i evalueringen av ressursstyringen valgt en tilnærming som bygger på tidligere undersøkelser (primært SNF-rapport nr. 02/18), gjennomgang av relevant dokumentasjon, og intervjuer med nøkkelpersoner innen området. Basert på dette har vi gjort en samlet vurdering av hvordan ressursstyringen påvirker effektiviteten til dataforvaltningen i OD.

6.4.1 Bakgrunnsinformasjon

Hovedprinsippet i ressursstyringen er at medarbeiderne til enhver tid er knyttet til ett eller flere lag. Under ressursallokeringen legges det stor vekt på at OD eier ressursene, og at personellet skal benyttes der det er mest hensiktsmessig for organisasjonen totalt sett.

Beslutningen om allokering av ressurser og bemanning tas i ressursstyringsmøtet hver mandag. Her deltar de 12 underdirektørene og de fem fagkoordinatorene. Alle underdirektørene har roller som a) lagenes kontaktperson i ledelsen, b) personalleder for en rekke medarbeidere, og c) et kollektivt ansvar for ressursstyring i organisasjonen. Fagkoordinator deltar i dette møteorganet i egenskap av at de kjenner kompetanse og kompetansebehov innen sine respektive fagområder.

Lederne styrer og følger opp gjennom å gi mandat, godkjenne aktivitetsplaner, definere mål og strategier, bemanne lag, dialog med lag og lagets koordinator m.m.

Medarbeidernes bidrag til et lag er ikke formalisert i timer eller månedsverk per år. Det er ikke budsjetter for personell for hvert lag. Medarbeiderne selv skal kunne justere arbeidsinnsatsen ut fra ODs prioriteringer, eget skjønn og forståelse av hva som trengs i de ulike lagene.

OD unngår tidkrevende rapportering og økte administrative kostnader ved å droppe detaljert budsjettering på lag- og personnivå. Justeringer av innsats mellom lag og innen lag kan initieres individuelt og avtales uformelt. Tidkrevende prosedyrer for endringsmeldinger, formelle møter og eventuelle forhandlinger om endringer i bruk av ressurser unngås.

6.4.2 Observasjoner

Spørreundersøkelsen utført av SNF avdekker at 7 av 10 underdirektørene er helt enig, enig eller noe enig i påstanden om at det er store motsetninger mellom hovedområdene når det gjelder ressursallokering. 4 av 10 mener at man klarer å balansere bemanningsbehovene på en god måte. Undersøkelsen avdekker også at underdirektørene har et sterkere ønske enn medarbeiderne om krav til rotasjon og rollebeskrivelse for medarbeiderne.

Siden ressursstyringsmøtet gjennomfører en løpende vurdering av hvilken ressursbruk som er best for OD, kan dette overstyre prioriteringene til underdirektørene med ansvar for

Evaluering av måloppnåelse og Oljedirektoratets dataforvaltning Sluttrapport	Versjon: 1.0
	Dato: 13.09.2018

Informasjonsforvaltning og IT. Dataforvaltningen har stabil bemanning og meget liten grad av utveksling med andre lag, og det er ikke informert om at dette har fått konsekvenser for Sockeldatalaget i form av tap av eller mangel på ressurser.

OD vet hvem som er med i lagene, men ikke nøyaktig hvor mye ressurser (oppgaver, mennesker, midler) man har til disposisjon. Siden det ikke måles timeforbruk er det ikke kjent hvor mye og hvordan ressursene understøtter gjennomføringen av arbeidsprosessene. Erfaringstall dokumenteres ikke. På medarbeidernivå er dermed ressursstyringen relativt lite detaljert og formalisert.

Dataforvaltning har ikke eget kostnadsbudsjett, men ber om midler ved behov. Ifølge Sockeldatalaget fungerer dette tilfredsstillende.

6.4.3 Vår vurdering

Ressursstyringen bidrar til fleksibilitet for den enkelte medarbeider og ved bruk av ressurser mellom lagene, men innebærer også at medarbeiderne kan komme i en vanskelig prioriteringssituasjon når de er med i flere lag som i sum krever mer innsats enn vedkommende har til rådighet.

Innen lagene er det en avveining mellom den positive effekten av fleksibilitet og en negativ konsekvens av en svakere direkte ledelsesstyring. En konsekvens er at ressursplanlegging og oppfølging ikke gir grunnlag for å måle eller kvantifisere dataforvaltningens effektivitet. OD mangler datagrunnlag både i form av budsjett, måling av timeforbruk på aktiviteter, og erfaringstall. Dette påvirker muligheten for omprioriteringer og andre ledelsesstyrte endringstiltak.

Vi opplever Sockeldata å være et selvgående lag med stor frihet innenfor ressursrammer som synes å være tilstrekkelige. Oppgaveløsningen er basert på at hver enkelt tar ansvar for sine oppgaver. Få utestående arbeidsoppgaver (back-log) og fornøyde brukere er indikasjoner på bra effektivitet. På den annen side kan en for liten kø av utestående oppgaver indikere at man har mer ressurser til rådighet enn nødvendig.

Den stabile bemanningen og lave grad av utveksling med andre lag fører til stor personavhengighet til oppgavene. Dette er i strid med en av de grunnleggende ideene ved selve lagsorganiseringen, nemlig deling av kunnskap gjennom utstrakt rotasjon av medarbeidere mellom lag.

OD forventer å ta ut effekten av digitaliseringen bl.a. ved nedbemanning av dataforvaltningen (ref. kapittel 5.4). Planlagt gevinst kan imidlertid bli oppveiet av behov for nye medarbeidere innen andre områder enn det Sockeldata dekker i dag, f.eks. innen arkitektur og stordata.

Anbefalte tiltak:

1. Vurdere større grad av ledelsesstyrt medarbeiderrotasjon mellom Sockeldata og andre lag
2. Identifisere hvilke andre nøkkeltall enn ressursbruk som kan benyttes for å følge opp dataforvaltningens effektivitet

6.5 Arbeidsprosesser

Vi har i evalueringen av arbeidsprosessene valgt en tilnærming som bygger på forprosjektrapportene fra Sockelbiblioteket 2026, gjennomgang av relevant dokumentasjon, og intervjuer med nøkkelpersoner innen området. Basert på dette har vi gjort en samlet vurdering av hvordan arbeidsprosessene påvirker effektiviteten til dataforvaltningen i OD.

Evaluering av måloppnåelse og Oljedirektoratets dataforvaltning Sluttrapport	Versjon: 1.0
	Dato: 13.09.2018

6.5.1 Bakgrunnsinformasjon

I forprosjektrapporten, del 1, legges det vekt på at OD ikke er prosessorientert og ikke har kartlagt og beskrevet arbeidsprosessene.

Som en del av forprosjektet ble det utarbeidet et foreløpig oversiktsbilde over prosessene til OD med prosessenes system og databaseanvendelse. Prosessene strekker seg fra Pre-tildeling, Leting, Forvaltning av utvinningstillatelser, Utbygging, Produksjon og Drift. Det er kartlagt 22 overordnede prosesser, der hovedfokus har vært lisensforvaltningen. De overordnede prosessene er videre delt inn i 57 subprosesser.

6.5.2 Observasjoner

OD har mangelfull oversikt over hvem som samarbeider med hvem, hvem som er avhengige av hverandre og hvem som er ansvarlige for hva. Da OD samarbeider med OED og andre om arbeidsoppgaver, er det viktig å få alle involverte parter med på en felles arbeidsprosess.

Prosessene er ikke operasjonalisert med blant annet informasjonsflyt, prosessansvarlige og definerte servicenivåer. Det vil si at OD arbeider i henhold til rutinebeskrivelser, ikke ut i fra beskrevne arbeidsprosesser som viser arbeidsflyt innen og mellom prosesser. Arbeidet med å dokumentere arbeidsprosessene pågår og styres av digitaliseringsprogrammet.

I underlaget oversendt til Digitaliseringsrådet fremgår det at OD selv er innforstått med at en del av løsningene er utviklet på utdatert teknologi og er dermed kostbare og vanskelige å vedlikeholde. Systemene «snakker» i liten grad sammen og gjør sammenstilling av informasjon på tvers av systemer komplisert. Mange systemer er avhengig av manuelle prosesser.

En rekke manuelle oppgaver egner seg for automatisering, men gevinstene er vurdert til å være lave for en del analyserte prosesser. For disse prosessene ønsker OD å avvente resultatene fra digitaliseringsprogrammet før tiltak eventuelt iverksettes.

I flere prosesser flyter data frem og tilbake og har lange ventetider underveis. Flere prosesser benytter informasjon fra mange ulike systemer og databaser, og det er ikke entydig hvor informasjon skal hentes fra og hvem som eier denne.

Det påpekes av de eksterne brukerne som har blitt intervjuet i forbindelse med denne evalueringen at formatene OD benytter for datautveksling lager manuelle prosesser hos selskapene.

6.5.3 Vår vurdering

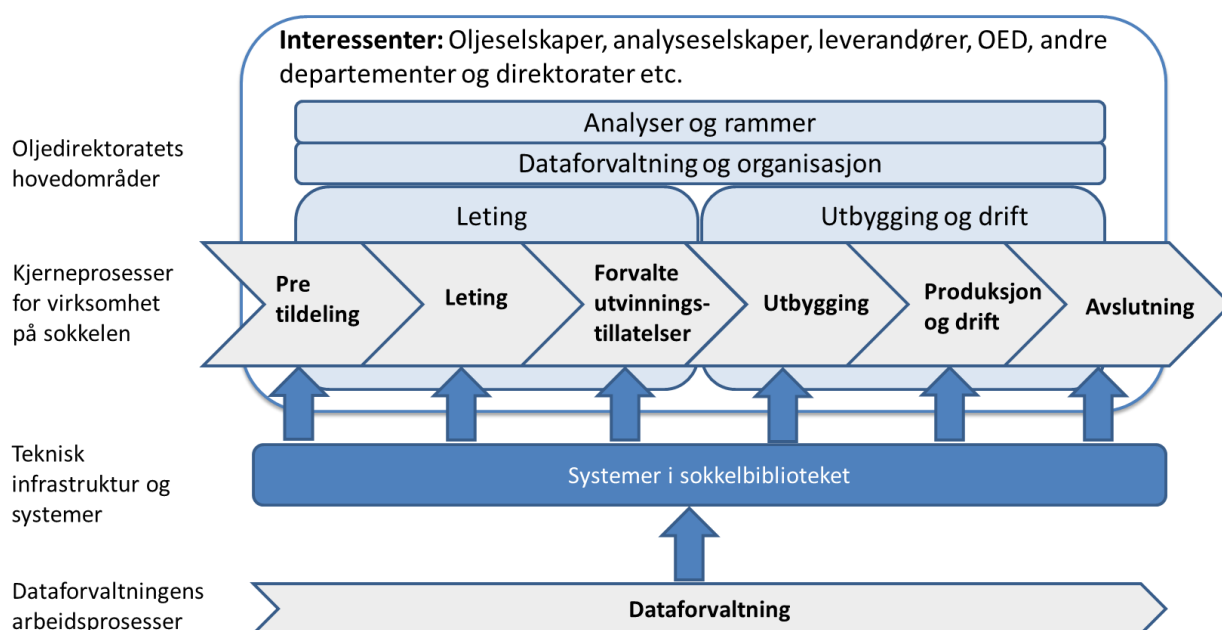
Dataforvaltningens effektivitet begrenses av den silobaserte (i motsetning til prosessorienterte) oppgavetilnærmingen både i OD generelt og innen dataforvaltningen. Det at arbeidsprosessene i dataforvaltningen ikke er dokumentert innebærer også en økt sårbarhet og personavhengighet. For å optimalisere effektiviteten i dataforvaltningen må helhetlige arbeidsprosesser (og systemer som understøtter disse) i OD legges til grunn.

OD må etter vårt syn beskrive arbeidsprosessene i alle de fire hovedområdene i OD (i en gjensidig påvirkning) for å ivareta helheten i digitaliseringsprogrammet og den påfølgende forvaltning av løsningene. Det er ikke tilstrekkelig å bare se på prosessene innenfor OD, det er også nødvendig å inkludere hele verdikjeden fra informasjonsleverandør til informasjonskonsument for å klare å målrette og optimalisere aktivitetene innen prosessene og tilhørende leveranser.

For dataforvaltning innebærer manglende prosessdokumentasjon, utover den store graden av personavhengighet, at OD reduserer sin mulighet til å ta ut enkelte effekter av lagorganisering (fleksibilitet og dynamikk) i dataforvaltning. Konsekvensen er at arbeidsutførelsen blir konserverende.

Dersom OD velger å innføre ITIL¹⁷ også for utvalgte prosesser innenfor dataforvaltning, vil det bidra til en mer effektiv arbeids- og informasjonsflyt.

Sammenhengen mellom kjerneprosessene på sokkelen, OD og deres interessenter, systemene i Sokkelbiblioteket, og arbeidsprosessene i dataforvaltningen, illustreres i figuren under. Dagens systemer i Sokkelbiblioteket understøtter arbeidsprosessene fragmentert, ofte med mange funksjoner som benyttes i de samme prosessene. Sammen med manuelle operasjoner som stanser den automatiserte arbeidsflyten påvirker dette både arbeidsoppgaver og effektivitet for dataforvaltningen.



Figur 6-2. Arbeidsprosesser og systemstøtte.

Anbefalte tiltak:

1. Innføre ITIL også for utvalgte prosesser innenfor dataforvaltning

6.6 Teknisk infrastruktur og systemer

Vi har i evalueringen av teknisk infrastruktur og systemer valgt en tilnærming som bygger på tidligere undersøkelser (primært Brukerundersøkelse 2017 og forprosjektrapportene fra Sokkelbiblioteket 2026), gjennomgang av relevant dokumentasjon, og intervjuer med nøkkelpersoner innen området. Basert på dette har vi gjort en samlet vurdering av hvordan den tekniske tilstanden påvirker effektiviteten til dataforvaltningen i OD.

¹⁷ ITIL: Information Technology Infrastructure Library

Evaluering av måloppnåelse og Oljedirektoratets dataforvaltning Sluttrapport	Versjon: 1.0
	Dato: 13.09.2018

6.6.1 Bakgrunnsinformasjon

Nåsituasjonsanalysen¹⁸ viser en oversikt over 103 systemer (inkludert databaser, applikasjoner med moduler og presentasjonsverktøy), samt 7 fysiske arkiv som kan defineres som sokkeldata, og således som innholdet i Sokkelbiblioteket. Det er også en rekke systemer med sokkeldata som eies av andre enn OD, hvorav Diskos er det største. Vi har benyttet oversikten i nåsituasjonsanalysen, inkludert Diskos, og betrakter dette i evalueringen som Sokkelbiblioteket.

6.6.2 Observasjoner

På et overordnet nivå har OD definert hva Sokkelbiblioteket er. Selv om Nåsituasjonsanalysen har kartlagt 103 systemer som en del av Sokkelbiblioteket, ble det i flere intervjuer hevdet at det ikke tydelig definert hvor grensen mellom systemer, databaser og fysiske arkiver innenfor eller utenfor Sokkelbiblioteket ligger.

Mange svakheter med systemene er grunnet gamle løsninger som er utviklet over tid uten en helhetlig arkitektur for å knytte dem sammen. Flere systemer dekker samme systemfunksjon, noe som blant annet betyr at brukeren må inn i mange systemer for å få hentet ut informasjonen de trenger.

OD bekrefter funnene fra nåsituasjonsanalysen i underlaget som ble oversendt Digitaliseringsrådet, og skriver at de har mange, gode, skreddersydde IT-løsninger for å forvalte og formidle data om norsk sokkel. Løsningene er laget med bruk av diverse teknologi, og etter gjeldende «beste praksis» i den tiden de ble utviklet.

Mye av teknologien OD benytter er nå utdatert, og dermed er det vanskelig å finne kompetanse for å vedlikeholde denne. Mange av applikasjonene er også ressurskrevende når det gjelder bemanning, da mye av datavedlikeholdet foregår manuelt.

Resultatene fra brukerundersøkelsen for 2016 stemmer godt overens med de interne vurderingene. Her ble respondentene bedt om å vurdere i hvilken grad ODs rapporteringskanaler bidrar til effektiv tidsbruk for brukeren, på en skala fra 1 til 5 hvor 1 er meget dårlig, mens 5 er meget god. Samlet gir brukerne en skår på 4,0. Resultatene viste at det var liten forskjell i skåring mellom de 11 rapporteringskanalene de ble bedt om å ta stilling til. RNB-rapportering får noe lavere skår enn de andre kanalene (3,54), mens Brønnregisteret får noe høyere skår (4,47). De andre kanalene har alle en skår mellom 3,9 og 4,1.

Data managers hos operatørene er spesielt positive til kanalene Faktasidene (4,8) og Brønnregisteret. De skårer derimot RNB-rapportering klart lavere enn de andre (2,0).

Brukerundersøkelsen viste også at brukerne av Sokkelbiblioteket i stor grad er fornøyd med Diskos, Faktasidene, Faktakart, norskpetroleum.no, Oil facts (app) og NPD.no. Løsningene skårer innenfor et intervall på 3,8 (Oil facts) til 4,4 (Faktasidene). Gjennomsnittlig får løsningene en skår på 4,1. Det største gapet mellom høyeste og laveste skår er for den tekniske løsningen på Diskos hvor intervallet er 0,45. Det er noe forskjell i vurderingene av de tekniske løsningene avhengig av om brukerne bare leser data eller laster ned data for egen bruk.

Brukerundersøkelsen konkluderte med at det samlede inntrykket er at ODs digitale informasjons- og rapporteringsløsninger generelt vurderes som gode. Løsningene for å dele/hente ut informasjon skårer noe høyere enn rapporteringskanalene. Fritekst tilbakemeldinger forsterker dette bildet.

¹⁸ Forprosjekt Sokkelbiblioteket, del 1, Bouvet (2016)

Evaluering av måloppnåelse og Oljedirektoratets dataforvaltning Sluttrapport	Versjon: 1.0
	Dato: 13.09.2018

Fra samtalene med brukere i noen utvalgte oljeselskaper har vi observert en del forbedringspunkter knyttet til flere muligheter for selvbetjening, utvidet bruk av automatisert datautveksling og flere verktøy for å visualisere og analysere tilgjengelige data. Forbedringspunktene er konkretisert i kapittel 5.2.2.

6.6.3 Vår vurdering

Det er etter vårt syn klart at en betydelig del av dagens løsninger i Sokkelbiblioteket ikke utnytter de mulighetene som dagens teknologi åpner for. Dette er både knyttet til behov for videreutvikling av løsningene (hemmes bl.a. av mangel på tilgang på nødvendig kompetanse), arbeidskrevende sammenstilling av data på tvers av systemer (primært fordi arkitektur og datamodeller ikke er harmonisert), og manglende automatisert overvåkning (finnes ikke løsninger for gamle systemer som gjør dette automatisk).

Flere brukere har uttrykt ønske om å ha all nødvendig informasjon på ett sted. Konsolidering av systemfunksjoner kan være hensiktsmessig både fra et økonomisk perspektiv og et driftsperspektiv.

ODs gamle og utdaterte tekniske løsninger fører til høyere kostnader enn for en modernisert løsning, primært fordi ressurs- og tidsforbruket for å forvalte alle løsningene i Sokkelbiblioteket er unødvendig høyt. Dette dreier fokus fra verdiskapende aktiviteter til «ryddejobbing» både hos kundene og i OD og medfører redusert effektivitet og nytteverdi.

Når man benytter gamle systemer med utdatert teknologi vil dette normalt påvirke jobbtidfredshet hos både IT-ansatte og hos brukerne på en negativ måte. Dette er ikke løftet opp som en viktig problemstilling overfor oss i vår evaluering, men vi mener likevel at dette i økende grad vil kunne bli et tema i årene som kommer dersom ikke tiltak iverksettes.

Anbefalte tiltak:

1. Benytte en kost/nytte-vurdering i forbindelse med planene om å modernisere alle gamle databaser, f.eks. SAMBA og ILGI
2. Utveksle erfaring med andre etater om tekniske utfordringer ved gradvis overgang fra gamle til nye løsninger, f.eks. Skatteetaten og Vegvesenet
3. Avklare omfanget av Sokkelbiblioteket og videreføre planene for modernisering av Sokkelbiblioteket

6.7 Hvor effektiv er dataforvaltningen?

Sokkeldata-laget lever opp til målsettingen med lagorganiseringen om at det skal være selvgående, med medarbeidere som vet hva de skal gjøre, prioriterer oppgaver internt seg imellom, og laget fremstår som effektivt.

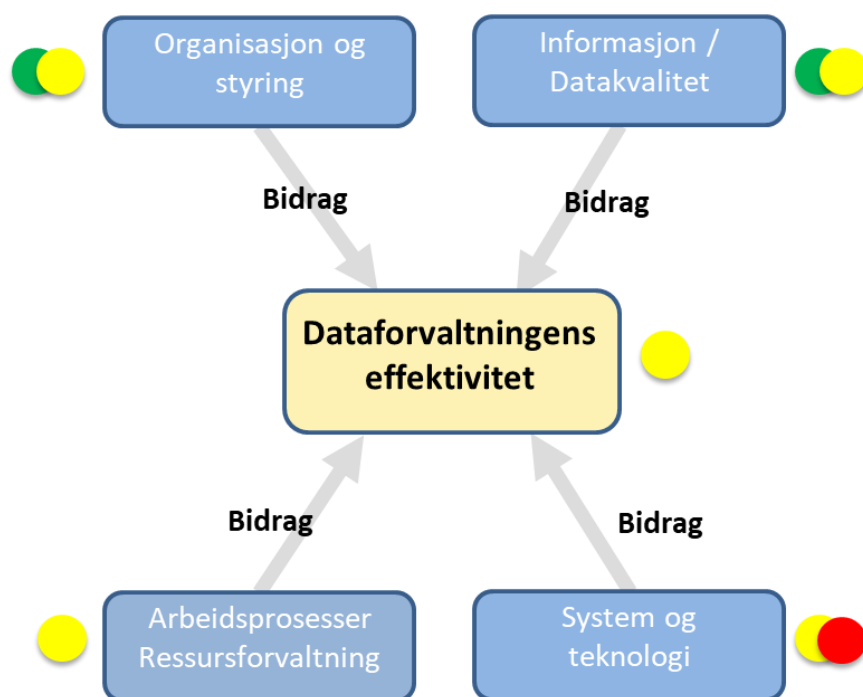
Datakvaliteten er av brukerne og OD vurdert som gjennomgående god. Etter vår vurdering svekkes den av manglende automatisering og manuell sammenstilling av data. Dette innebærer økt ressursbruk i form av merarbeid og økt kontrollbehov, og har som konsekvens at dataforvaltningen opplever et effektivitetstap.

ODs ressursplanlegging uten timeføring gir ikke et tilstrekkelig datagrunnlag for objektivt å kunne måle dataforvaltningens effektivitet. Få utestående arbeidsoppgaver og fornøyde brukere er imidlertid indikasjoner på at dataforvaltningen har tilstrekkelig med ressurser for å løse oppgavene på en bra måte.

Uten oversikt over og god kontroll på ODs arbeidsprosesser, samt uten en høy grad av automatisering, kan verken dataforvaltningens prosessflyt eller effektivitet bli optimalisert. Gitt de begrensningene som finnes i dagens løsninger, utføres etter vår vurdering arbeidsoppgavene innen dataforvaltning på en god måte.

Sokkelbiblioteket har med nåværende gamle løsninger dårlig forutsetning for å utnytte de mulighetene dagens teknologi åpner for. Utdaterte og delvis tungvint fungerende løsninger utviklet på ulike teknologier påvirker muligheten for å arbeide effektivt med dataforvaltning på en negativ måte. Dette er etter vårt syn det største hinderet for å kunne arbeide effektivt. Uten en modernisering som innebærer færre og enklere løsninger basert på helhetlig arkitektur og et mer standardisert systemlandskap vil denne situasjonen vedvare.

Vår vurdering er sammenfattet i figur 6-3. Samlet gir vi dataforvaltningen en akseptabel skår som holdes oppe av et velfungerende lag som sikrer god datakvalitet. Manglende arbeidsprosesser og (spesielt) gamle løsninger trekker vurderingen ned. Uten å gjøre tiltak med prosesser, teknologi og systemer vil OD risikere at brukertilfredsheten faller i årene som kommer.



Figur 6-3. Vurdering av dataforvaltningens effektivitet.

7 Evaluering av digitalisering

I dette kapittelet redegjør vi for våre observasjoner og vurderinger knyttet til evaluerings-spørsmålene: *Hvor godt gjennomfører og etterlever OD regjeringens ambisjoner for digitalisering, herunder etterlevelse av pålegg og anbefalinger vedrørende digitalisering i offentlig sektor, f.eks. det årlige digitaliseringsrundskrivet? Evalueringen skal gi forslag til forbedringer av Sokkelbiblioteket 2026 som kan benyttes i forbindelse med dette arbeidet.*

Vi har delt evalueringen i tre deler:

1. Status i forhold til føringene i Digitaliseringsrundskrivet 2017
2. Målbilde for Sokkelbiblioteket 2026
3. Gjennomføring av digitaliseringsprogrammet

7.1 Status i forhold til føringene i Digitaliseringsrundskrivet 2017

Digitaliseringsrundskrivet er en sammenstilling av pålegg og anbefalinger om digitalisering i offentlig sektor. Rundskrivet gjelder for departementene, statens ordinære forvaltningsorganer, forvaltningsorganer med særskilte fullmakter og forvaltningsbedrifter.

Rundskrivet trekker frem 12 forhold som regjeringen står helt sentralt i forbindelse med digitalisering av statlige virksomheter. Vi har i det følgende gjort en vurdering av hvor OD står knyttet til disse forholdene. Beskrivelse av føringene og våre vurderinger behandles mer utførlig i vedlegg 1.

Tabell 7-1. Status i forhold til Digitaliseringsrundskrivet

Føringer	Observasjoner / Vår vurdering
Sett brukeren i sentrum 	OD prioriterer høyt å involvere brukerne gjennom hele prosjektforløpet, men samhandlingsprosessen mot både interne og eksterne brukere kan forbedres.
Gjennomfør digitalt førstevalg 	OD har som mål at all innrapportering fra næringen skal skje digitalt, men vi etterlyser en strategi for moderniseringen med tydelige tiltak med mål og prioritering.
Tilrettelegge for gjenbruk og viderebruk av informasjon 	OD har generelt en god oversikt over hvilke data de håndterer, betydningen av disse og hva de brukes til, men det er ikke like klart hvilke data som benyttes i hvilke prosesser. Tilgjengeliggjøring av data er kjernevirksomheten til Sokkelbiblioteket. OD har god kontroll på sine masterdata slik at de kan gjenbrukes etter behov uten å risikere redusert datakvalitet eller nye innsamlinger av data. Kravet om maskinlesbare formater ivaretas med noen unntak i Sokkelbiblioteket. OD har ikke etablert konkurrerende tjenester med private aktører.
Følg opp informasjonssikkerheten 	OD har igangsatt en rekke tiltak og følger opp informasjonssikkerheten tett.

Evaluering av måloppnåelse og Oljedirektoratets dataforvaltning Sluttrapport	Versjon: 1.0
	Dato: 13.09.2018

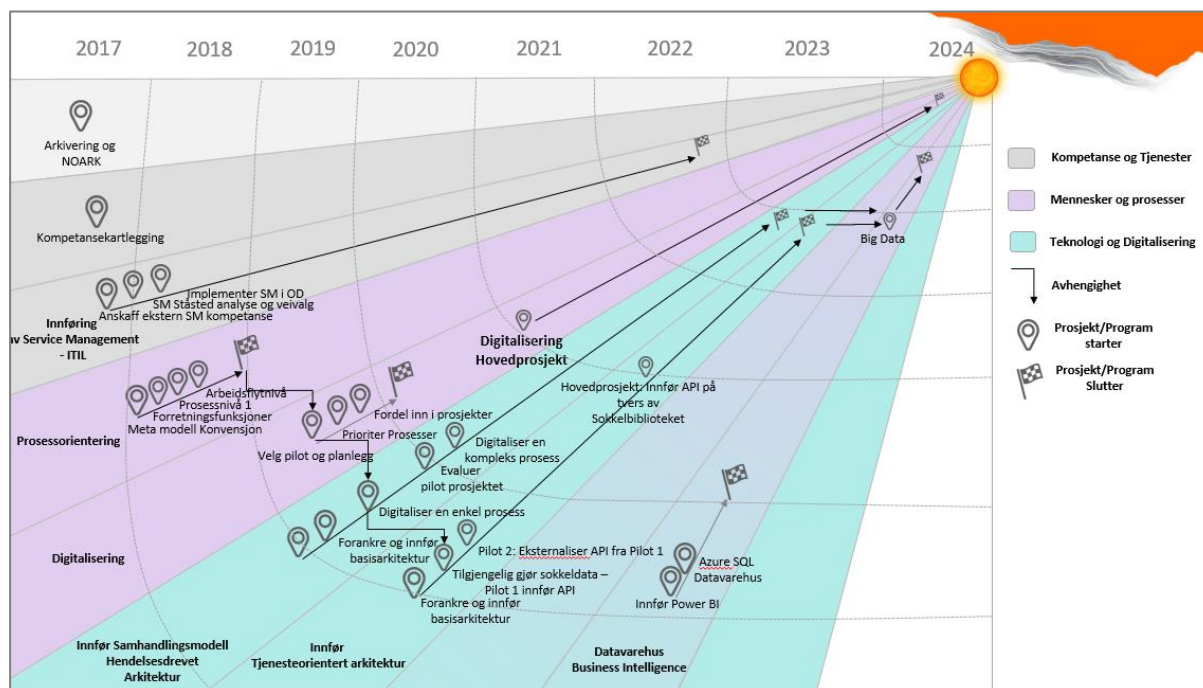
Føringer	Observasjoner / Vår vurdering
Bygg inn personvern 	OD har utpekt et Personvernombud og igangsatt flere aktiviteter for å møte de nye og utvidede kravene til personvernforordningen (GDPR). Retningslinjene for risikovurdering av informasjonssikkerhet er under revidering for å implementere vurdering av personvernkonsekvenser.
Bruk av nasjonale felleskomponenter 	OD benytter id-porten og Altinn i forbindelse med flere løsninger. OD har som mål å bruke mest mulig felleskomponenter utviklet av andre.
Bruk digital postkasse til innbyggerne	Ikke relevant
Følg krav om arkitektur og standarder 	For enkelte løsninger som SAMBA og ILGI benyttes det svært gammel teknologi som ikke er i tråd med anbefalte standarder. For nyere løsninger som SMIL opplyser OD at de har fulgt anbefalinger fra Difi. Mål er å få alle databasene over på samme plattform (Geo database plattform). OD planlegger å bygge om sin IT-arkitektur til en tjenesteorientert arkitektur med APIer i forbindelse med Sokkelbiblioteket 2026.
Grenseoverskridende tjenester 	Det er ingen forhold ved dagens sokkelbibliotek som hindrer myndigheter eller næringsdrivende å utføre oppgaver digitalt på tvers av landegrensene innenfor EØS-området. Satsingen på skytjenester vil ytterligere styrke grenseoverskridende tjenester.
Ta i bruk elektronisk faktura 	OD mottar og sender elektronisk faktura, men har noe å gå på med å utnytte fordelene internt. Det arbeides sammen med DFØ på dette området.
Lag sourcing-strategi 	OD har utarbeidet en sourcingstrategi og har utført risikovurderinger.
Bruk skytjenester 	Det planlegges utstrakt bruk av skytjenester. En risikovurdering av Exchange er gjennomført. Det er planlagt en sikkerhetsgjennomgang av skyløsning for sokkelbiblioteket.

7.2 Målbilde for Sokkelbiblioteket 2026

OD fikk i oktober 2016 overlevert forprosjektrapportene Sokkelbiblioteket 2026, Rapport del 1 og 2, utarbeidet av konsultantselskapet Bouvet. Del 1 var en nåsituasjonsanalyse, mens del 2 omhandlet målbilde og teknisk arkitektur. I del 2 anbefaler Bouvet at OD skal gjennomføre 10 prosjekter. De skisserte tekniske valg beskrev en grunnarkitektur og sentrale funksjoner som må dekkes. Basert på disse to rapportene har OD startet opp et program som de kaller digitaliseringsprogrammet. Dette er sammenfallende med begrepet Sokkelbiblioteket 2026. OD opplyser at de følger anbefalingene fra forprosjektrapportene.

De 10 prosjektene, heretter kalt for leveransestrømmer, er videre bearbeidet i et veikart og en fremdriftsplan. Begge viser behov for et betydelig antall prosjekter med mange innbyrdes

avhengigheter, og til dels lange gjennomføringsfaser. Dette er visualisert i det overordnede veikartet i figur 7-1, med prosjekter og ulike tiltak frem mot 2026. Figuren er ikke oppdatert siden 2016 og gjenspeiler derfor ikke dagens situasjon. OD arbeider med å oppdatere veikartet og den tilhørende fremdriftsplanen.

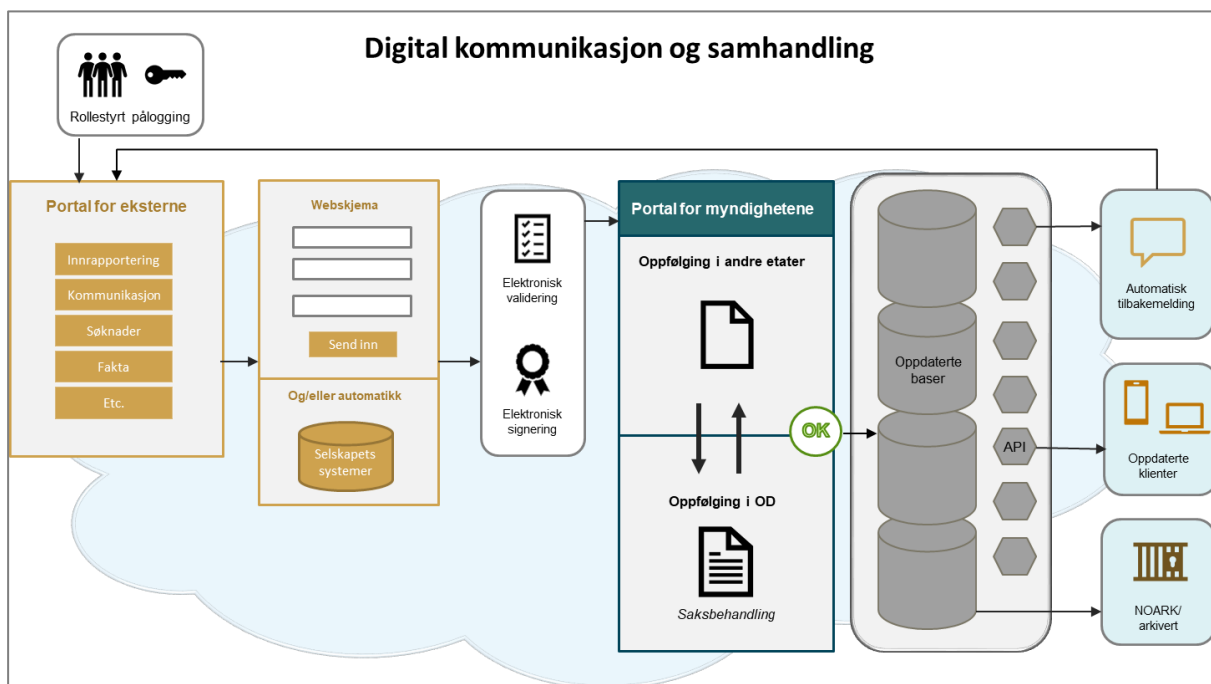


Figur 7-1. Veikart mot et målbilde.

I forprosjektrapporten anbefales det noen viktige prinsipper for den videre utvikling. De viktigste er:

- Sokkelbiblioteket 2026 har behov for en grunnarkitektur i bunn som styrker samhandling og som er fleksibel nok til å understøtte endringene som kommer. Grunnarkitekturen bør deles opp i to deler – samhandling og tilgjengelighet.
 - Samhandling skal tilrettelegge for en skalerbar samhandling fra system til system, system til menneske og menneske til system.
 - Tilgjengeliggjøre den informasjonen som utgjør Sokkelbiblioteket, dvs. å gjøre informasjonen tilgjengelig for konsumering gjennom standardisert teknologi, og som er fleksibel nok til å tåle at underliggende mastersystemer utvikler seg videre.
- Rapporten anbefaler noen konkrete teknologier som kan benyttes for å få de ulike byggeklossene utført. Disse er anbefalt basert på dagens kunnskap og teknologisk ståsted. Arkitekturen er lagt opp til at man skal kunne gradvis bytte ut og «oppgradere» alle enkeltdele i Sokkelbiblioteket (også teknologien som driver selve arkitekturen) i veien frem til 2026 og forbi. Det betyr også at man bør være åpne for alternative teknologivalg når faktiske prosjekt skal gjennomføres (så lenge de ikke er i konflikt med grunnarkitekturen).

Figuren under viser ODs ambisjon om å gå fra Excel- og PDF-basert innhenting og formidling av data til økt grad av digitalisering og automatiserte prosesser.



Figur 7-2. Målbilde knyttet til digital kommunikasjon og samhandling.

I kapittel 7.4 presenterer vi vår vurdering av målbildet.

7.3 Gjennomføring av digitaliseringsprogrammet

7.3.1 Status på programmet

OD står overfor et betydelig løft for å modernisere og bygge om dagens sokkelbibliotek. Noen prosjekter har startet og en rekke tiltak er planlagt.

Digitaliseringsprogrammet følger smidig metodikk og vil dermed bli oppdatert løpende med mer informasjon og erfaring. Basert på mottatt underlag fra OD oppfatter vi følgende overordnede status for arbeidet i de 10 leveransestrømmene per juni 2018 å være:

1. Arkivering og NOARK5 prosjekt
 - a. OD har kartlagt erfaringer hos andre etater, men finner ingen suksesshistorier.
 - b. Planer om å bygge inn Noark5-kjerne i utvalgte fagsystemer. Vurderinger om beste løsning for dette gjøres som del av forstudiene.
2. Kompetansekartlegging.
 - a. OD har oppdatert sin kompetansestrategi slik at den gjenspeiler fremtidsbildet for Sokkelbiblioteket 2026.
3. Innføring av Service Management – ITIL
 - a. IT-drift holder på å innføre ITIL og innføringen rapporteres å være i rute.
4. Modernisering av Legacy-systemer og databaser
 - a. Planer om modernisering av alle gamle databaser som f.eks. SAMBA og ILGI.

Evaluering av måloppnåelse og Oljedirektoratets dataforvaltning Sluttrapport	Versjon: 1.0
	Dato: 13.09.2018

5. Prosessorientering

- a. OD har startet et omfattende arbeid med å utvikle en metodikk for prosesskartlegging (forenklet Business Process Management Notation-rammeverk). Til dette arbeidet har OD mottatt kompetansemidler fra Difi og engasjert konsulentbistand.
- b. En hovedprosess er utarbeidet som del av forprosjektet, rapport del 1.

6. Utforme digitaliseringsplaner

- a. Planer er lagt for 2018.
- b. Plan om å utvikle ny Prospektdatabase med nytt prospekt-skjema for registrering og med ny, brukervennlig webløsning for saksbehandlere. Bruke dette som case.
- c. Forprosjekt for nytt meldesystem for fisk og seismikk (samarbeid mellom ulike etater) har startet.
- d. Forstudier (samme oppskrift som Forstudie Meldesystem) og bruk av ODs prosjektmetodikk (Prosjektveiviseren) er planlagt for følgende prosesser og løsninger: innsending av konsesjonssøknader (TFO og runde), innrapportering til revidert nasjonalbudsjett (RNB), vedlikehold av Petroleumsregisteret (Pet.reg.) og forenklet Avgiftsfakturering.

7. Innføre samhandlingsmodell (hendelsesdrevet arkitektur)

- a. Plan om å digitalisere en enkelt prosess.

8. Digitalisering

- a. Planlagt oppstart i 2021 (iht. plan i figur 7-1).
- b. Generelt skal ny arkitektur og samhandlingsmodell være på plass før oppstart av de store digitaliseringsprosjektene som da er ferdig definerte gjennom forstudier.

9. Innføre tjenesteorientert arkitektur

- a. En pilot er startet for å teste ny IT-arkitektur med API-er, geodatabaser, microtjenester og skyløsninger i 2018. Løsningen skal testes etterfulgt av en evaluering før videre utvikling skjer.

10. Datavarehus, Business Intelligence og Big Data

- a. Plan om å innføre Microsoft Power BI og Azure SQL Datawarehouse i 2018, mens analyse av ustrukturerte data / big data er planlagt sent i programmet.

I kapittel 7.4 presenterer vi vår vurdering av styringen av digitaliseringsprogrammet.

7.3.2 Styring av programmet

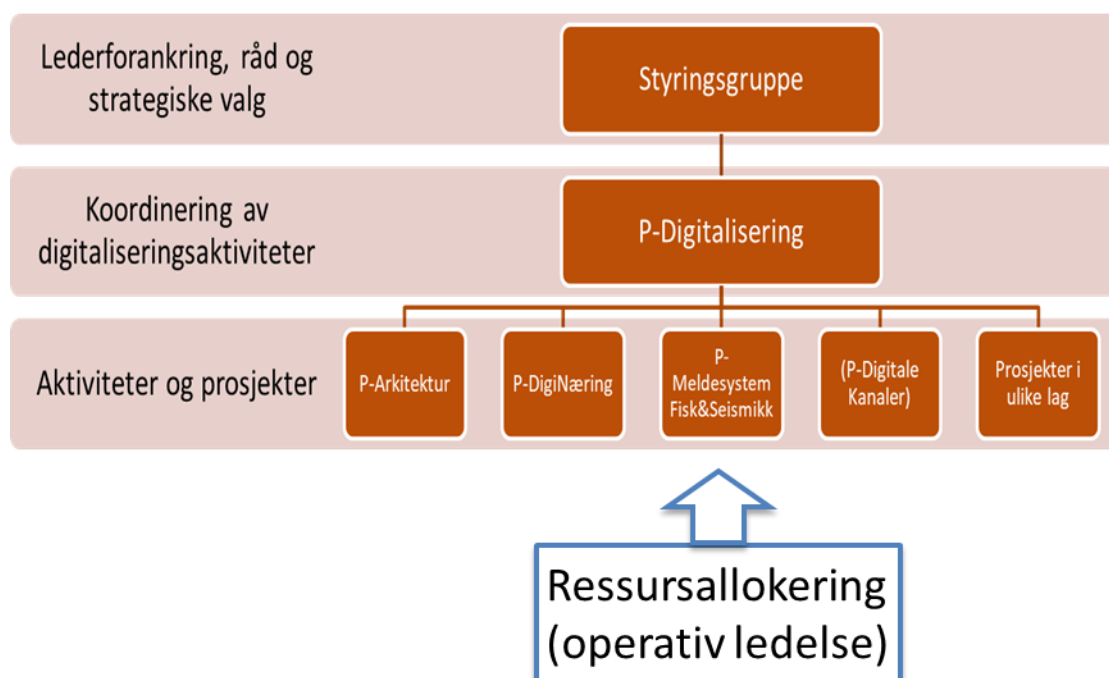
Ifølge statusrapporten til styringsgruppen fra P-Digitalisering per 30. mai 2018 er det satt av en ramme på kr. 4 750 000 for 2018, hvorav kr. 3 640 000 er godkjent for programmet, og det er søkt om ytterligere kr. 1 360 000 i mai 2018. Midlene er primært for kjøp av konsulenttjenester. Kostnadene ved bruk av interne ressurser er ikke kalkulert og det føres ikke timer på programmet, ref. innhold i kapittel 6.4.1 og 6.4.2, Ressursstyring.

OD har gjort en del organisatoriske grep for å bedre kunne styre det digitale løftet i tråd med målbildet og veikartet:

- Opprettet en styringsgruppe for digitaliseringsprogrammet der ledere fra hele virksomheten og observatører fra fagforeningene er medlemmer.

- Ressursallokeringen til programmet gjennomføres av operativ ledelse (mandagsmøtet).
- Etablert et eget lag (P-Digitalisering) som koordinerer alle digitaliseringsprosjektene.
- Etablert en tverrfaglig gruppe som blant annet gjør kvalitetskontroll av alle IT-prosjekter (smartere prosesser).
- Det er opprettet et eget SmidigTeam som jobber med agil eller smidig utvikling.
- OD har inngått en rammeavtale med Bouvet for bistand ved gjennomføringen av digitaliseringsprogrammet.
- P-Digitalisering skal rapportere løpende til styringsgruppen i henhold til metodikken til prosjektveiviseren.

Figur 7-3 illustrerer samspillet mellom de fire involverte nivåene av styrende organer og lag.



Figur 7-3. Organisering av digitaliseringsprogrammet

I kapittel 7.4 går vi nærmere inn vår vurdering av gjennomføringen.

7.3.3 Anbefalinger fra Digitaliseringsrådet

OD har gjennomført møter med Digitaliseringsrådet hvor digitaliseringsprogrammet ble presentert, og fått anbefalinger fra dem om veien videre. Digitaliseringsrådet har anbefalt følgende 10 punkter:

1. Jobb for delegering fra OED til OD
 - a. Denne vurdering er ikke en del av vår evaluering
2. Konkretiser målene for programmet og prosjektet
 - a. Dette dekkes av vår anbefaling
3. Sørg for effektiv styring og koordinering av helheten
 - a. Dette dekkes av vår anbefaling

Evaluering av måloppnåelse og Oljedirektoratets dataforvaltning Sluttrapport	Versjon: 1.0
	Dato: 13.09.2018

4. Jobb smidig og lever nytte
 - a. OD følger en smidig arbeidsmetodikk
5. Jakt på fornyelse
 - a. Dette er en viktig del av Sokkelbiblioteket 2026, og vi oppfatter at OD har fornyelse som en målsetting
6. Lag en endringshistorie og driv aktiv endringsledelse
 - a. Dette dekkes av vår anbefaling
7. Få oversikt over de største usikkerhetene og håndter disse
 - a. Dette dekkes av vår anbefaling
8. Bruk hylleware – styr unna tilpasninger
 - a. OD har i IT-strategien en føring på å vurdere kjøp av hylleware før egenutvikling
9. Lag en plan for å legge ned gamle systemer
 - a. Dette dekkes av vår anbefaling
10. Endre programmet i takt med den teknologiske utviklingen
 - a. Dette dekkes av vår anbefaling

De 10 anbefalingene må leses sammen med den forklarende teksten fra Digitaliseringsrådet til hvert punkt. OD opplyser at de planlegger å følge rådene og skal blant annet gå gjennom disse på en egen samling for P-Digitalisering.

Vår vurdering av digitaliseringen i kapittel 7.4 omhandler de fleste av disse punktene.

7.4 Hvor godt gjennomfører og etterlever OD regjeringens ambisjoner for digitalisering?

7.4.1 Føringene fra Digitaliseringsrundskrivet 2017 tilfredsstilles

OD er nær ved å tilfredsstille alle krav fra Digitaliseringsrundskrivet 2017 og har et godt utgangspunkt for å realisere disse ved gjennomføring av digitaliseringsprogrammet. Imidlertid vil de svakhetene vi påpeker knyttet til målbilde og styring av programmet skape en usikkerhet om hvilke resultater programmet faktisk kan oppnå.

7.4.2 Målbildet er ikke dekkende

Vi savner et målbilde som også dekker tjenesteleveranser, organisering i OD, samspillet med interessenter (innen et digitalt økosystem), arbeidsprosesser, nye systemer og teknologitrender sett i sammenheng. Nåværende målbilde er etter vårt syn for snevert fokusert mot teknisk arkitektur. Et målbilde burde også dekke ODs ambisjoner om å utvikle Sokkelbiblioteket til å bli en utvidet og innovasjonsfremmende digital plattform for næringen.

Digitaliseringsprogrammet vil trolig innebære betydelig omstilling for OD i årene som kommer. Vi ser imidlertid ikke spor av nødvendige aktiviteter for digital transformasjon i planene. Det arbeides med det tekniske grunnlaget, men det er ikke tilstrekkelig for å forberede ledelse av en digitalisert virksomhet, nytenkning og innovasjon, ledelse av endring etc.

Evaluering av måloppnåelse og Oljedirektoratets dataforvaltning Sluttrapport	Versjon: 1.0
	Dato: 13.09.2018

7.4.3 Styringen må styrkes

Finansiering og prosjektgrunnlag

Strategisk ledelse setter av en årlig ramme for å finansiere digitaliseringsprogrammet. P-Digitalisering må fortløpende søke om å få tilgang på disse midlene, men OD har ikke et totalbilde av digitaliseringsprogrammets omfang og totale bruk av ressurser. Kostnadsbudsjettet reflekterer ikke reell ressursbruk da bare eksterne ressurser er inkludert. Kostnadene knyttet til interne ressurser inngår ikke i budsjettering og kostnadsoppfølging. Manglende langsiktige rammer og forutsigbarhet på ressurser vil etter vår vurdering føre til at OD ikke får en effektiv prosjektgjennomføring med planlagte leveranser innenfor mål for tid, kostnad og kvalitet for prioriterte utviklingsoppgaver.

Etter vårt syn vil man ikke klare å optimalisere prosjektgjennomføringen uten først å sikre god kvalitet på forarbeidet. Dette omfatter ofte forhold som forankring, forståelse og engasjement hos virksomhetens ledelse, kvalitet på behovsanalysen, beskrivelse av klare krav, utarbeide komplette mandater, og realistiske estimer og planer.

Prosjektstyring

OD har ikke erfaring med å gjennomføre store IKT-prosjekter som innebærer krevende styring og stor omstilling. Den manglende erfaring fra omfattende digitalisering og omstilling innebærer en fare for at både ledelsen og lagdeltakere undervurderer kompleksiteten i oppgavene som skal utføres og at OD kan bli mer avhengige av eksterne konsulenter enn ønskelig.

Rapporteringen til styringsgruppen fra P-Digitalisering gir etter vårt syn ikke styringsgruppen et tilstrekkelig grunnlag for å ivareta sitt ansvar. Prosjektene følger ikke prosjektveiviseren (Difi) i statusrapporteringen. Det rapporteres ikke status knyttet til de 10 leveransestrømmene i veikartet i tråd med føringene i prosjektveiviseren. Prosjektene jobber iht. smidig metodikk med et kortsiktig og begrenset fokus.

Mange gode, fragmenterte aktiviteter (som berører prosess, informasjon, organisasjon og teknologi) gjennomføres eller er planlagt, men en sterk ledelsesstyring av programmet er etter vårt syn helt nødvendig for å få ønsket effekt. Arbeidet i digitaliseringsprogrammet gir inntrykk av å mangle et helhetlig perspektiv.

Organisering og ressurser

Styringsgruppen har et overordnet ansvar for å prioritere hvilke prosjekter som skal inn eller ut av programmet, og følger løpende opp risiko, fremdrift og budsjett samt status på pågående aktiviteter, men har overlatt ansvaret for ressursallokering til det ukentlige operative ledermøtet hvor strategisk ledelse ikke er til stede. Dette innebærer at styringsgruppen ikke har tilstrekkelig kontroll på hvor mye ressurser som er til disposisjon, og at styringsgruppen må (som strategisk ledelse) operere gjennom linjeorganisasjonen for å instruere operativ ledelse om å sikre programmet tilstrekkelig med ressurser. De har dermed begrenset sin mulighet for direkte å styre den løpende ressursallokeringen for P-lagene innen programmet.

Medarbeidere deltar på flere P-lag samtidig og det verken planlegges eller følges opp i form av sporbare underlag som viser hvor mye ressurser hvert P-lag totalt har til rådighet (kapasitet) for å levere resultater i tråd med planene. I digitaliseringsprogrammet har P-lagene en sterk innbyrdes avhengighet som innebærer økte krav til tilrettelegging og aktiv styring. Dette innebærer større styringsutfordringer enn det som er vanlig i OD.

P-lagene som jobber med digitalisering har et helt annet rasjonale enn f.eks. dataforvaltning. De arbeider med ny teknologi, mange oppgaver er ukjente, det er et bredt krav til kompetanse i lagene.

Evaluering av måloppnåelse og Oljedirektoratets dataforvaltning Sluttrapport	Versjon: 1.0
	Dato: 13.09.2018

Medarbeiderne har variabel erfaring og arbeider i et miljø med mye dynamikk og krav til leveranser opp mot milepæler. Lagkoordinatoren i disse lagene må ha en mer aktiv styring enn i Sokkeldata.

7.4.4 Anbefalte tiltak

Vi anbefaler at OD vurderer å gjennomføre et sett av tiltak for å styrke gjennomføringen av digitaliseringsprogrammet. Vi er oppmerksomme på at OD er innforstått på betydningen av enkelte av disse tiltakene, og at noen allerede kan være planlagt gjennomført.

1. Sikre programmet en flerårig finansiell ramme
2. Innføre porteføljestyling iht. avtalte kriterier for styring og prioritering
3. Utarbeide et styringsdokument for digitaliseringsprogrammet
4. Sikre at styringsgruppen får bedre kontroll over ressursallokering
5. Estimere behov og kostnad for bruk av interne ressurser
6. Utarbeide en behovsanalyse og overordnede krav som dekker alle ODs relevante interesser
7. Utvide målbildet med mål og tiltak per leveransestrøm og til å dekke flere leveransstrømmer (f.eks. endringsledelse)
8. Utarbeide en gevinstplan som dekker alle prosjekter i programmet
9. Re-planlegge programmet med mål om raskere ferdigstilling basert på en definert ramme for finansiering og ressurser, med trinnvis innføring av nye tjenester
10. Utarbeide et prosessrammeverk med fokus på kjerneprosesser, styringsprosesser og støtteprosesser med informasjonsbehov, roller og ansvar, behov for IT-støtte etc.
11. Beskrive og operasjonalisere arbeidsprosessene i alle de fire hovedområdene inkludert hele verdikjeden fra informasjonsleverandør til informasjonskonsument
12. Forbedre prosjektmandatmalen og oppdatere mandatene til lagene i digitaliseringsprogrammet, bl.a. ved å tydeliggjøre ansvar og myndighet og gi lagkoordinator reell prosjektledermyndighet
13. Etterleve metodikken beskrevet i Difis prosjektveiviser, et rammeverk mht. beslutningspunkter, planlegging og rapportering m.m.
14. Vurdere innføring av timerapportering i digitaliseringsprogrammet
15. Planlegge for ny kompetanse i IT og Dataforvaltning knyttet til innføringen av nye løsninger og teknologi

Videre anbefaler vi at OED vurderer å gjennomføre følgende tiltak for å styrke den overordnede eierstyringen og oppfølgingen av digitaliseringsprogrammet:

1. Bidra aktivt til å sikre programmet en forutsigbar og flerårig finansiell ramme
2. Utveksle erfaring med andre relevante departementer som også gjennomfører en digitaliseringsprosess i sine underliggende direktorater, f.eks. Finansdepartementet og Skatteetaten
3. Legge inn digitaliseringsprogrammet som aktivitet i Tildelingsbrevet og sikre rapportering og styring iht. prosjektveiviseren, inkludert bruk av en ekstern kvalitetssikrer

8 Evaluering av informasjonssikkerhet

I dette kapittelet redegjør vi for våre observasjoner og vurderinger knyttet til evaluerings-spørsmålene: *Hva er status på ODs arbeid med informasjonssikkerhet herunder styringssystem for informasjonssikkerhet, utarbeidelse, implementering og etterlevelse av eForvaltningsforskriften § 15 og ODs oppfølging av bl.a. revisjoner og øvrige gjennomganger av informasjonssikkerhetsområdet?*

8.1 Innledning

OD har i sin Strategi for informasjonssikkerhet definert at informasjonssikkerhet omfatter tiltak som bidrar til å verne ODs verdier, informasjon og evnen til å løse prioriterte oppgaver gjennom å sikre:

- Konfidensialitet – kun medarbeidere med autorisert tilgang kan benytte informasjonssystemene.
- Tilgjengelighet – at våre medarbeidere har korrekt tilgang til tjenester og informasjon til rett tid og riktig sted. Eksterne brukere skal ha korrekt tilgang til de systemer som er tilrettelagt for dem.
- Integritet – at informasjonen til enhver tid er et resultat av rettmessige registreringer og kontrollerte aktiviteter.

Styringssystem for informasjonssikkerhet er basert på ISO 27001 standarden som beskriver rutiner for styring, kontroll og kontinuerlig forbedring av informasjonssikkerheten. OD er ikke ISO 27001 sertifisert, og har heller ikke planer om å bli det. Det vil si at kravene i standarden sees på som retningsgivende, og at OD selv bestemmer i hvilken grad de skal innfris.

OD har lagt noen sentrale prinsipper til grunn for sitt arbeid med informasjonssikkerhet:

- ODs kultur for deling av informasjon og kunnskap skal balanseres med plikten til å skjerme taushetsbelagt informasjon.
- Vi bruker risikovurdering for å identifisere risiko.
- Sikkerhetstiltakene skal stå i forhold til akseptabelt risikonivå.
- I OD har alle medarbeidere et ansvar for informasjonssikkerheten, og vi melder fra om mulig mislighold.
- Vi skal integrere sikkerhetsarbeidet i våre arbeidsprosesser.
- Alle medarbeidere skal få nødvendig opplæring for å ivareta sitt sikkerhetsansvar.
- Hvis uønskede hendelser inntreffer, skal vi ha beredskapstiltak som bidrar til å begrense skaden slik at vi raskt kommer tilbake til normal drift.

Etter Riksrevisjonens rapport for 2016 om styringssystem for informasjonssikkerhet i Oljedirektoratet har OD fått gjennomført en ROS-analyse av informasjonssikkerhet, utført av PwC. Prinsippene ovenfor bør sees i sammenheng med status på funnene fra denne rapporten (omtalt i kap. 8.3).

8.2 Riksrevisjonens rapport fra 2016

Riksrevisjonen gjennomførte i perioden august 2016 – januar 2017 en revisjon av Oljedirektoratets styringssystem for informasjonssikkerhet, og sikkerhetstiltak på utvalgte områder. Vi har gjennom samtaler og dokumentasjon fulgt opp om de påpekte avvikene er håndtert og lukket på en tilfredsstillende måte. Punktnummeret i tabellen viser til kapittel i rapporten fra Riksrevisjonen. Beskrivelse av rapportens innhold og våre vurderinger behandles mer utførlig i vedlegg 2.

Evaluering av måloppnåelse og Oljedirektoratets dataforvaltning Sluttrapport	Versjon: 1.0
	Dato: 13.09.2018

Tabell 8-1: Status i forhold til Riksrevisjonens rapport

Riksrevisjonens vurdering	Vår vurdering
5.1 Gjennomført revisjon viser at Oljedirektoratet har definert mål, strategier og internkontroll (styring og kontroll) for informasjonssikkerhet i henhold til NS-ISO/IEC 27001:2013.	Våre funn er i samsvar med Riksrevisjonens vurdering.
5.2 Gjennomført revisjon viser at Oljedirektoratet har startet arbeidet med verdivurdering av informasjonen som forvaltes, men at arbeidet ikke er ferdigstilt.	OD har arbeidet med verdivurdering av informasjon og systemer gjennom 2017, og har ved utgangen av 1. kvartal 2018 verdivurdert alle IKT-systemer.
5.3 Gjennomført revisjon viser at Oljedirektoratet har definert en årlig prosess for risikovurdering og risikohåndtering. Prosessen etterleves imidlertid ikke, da det ikke er gjennomført vurdering knyttet til IKT-systemer eller informasjonssikkerhet og valg av tiltak således ikke er knyttet til konkret risiko.	Systemet og metoden for risikovurdering er etablert og innført. Risikovurdering er foreløpig utført for et fåtall IKT-systemer. I Statement of applicability (SoA) har OD definert hvilke kontroller og kontrollobjekter som skal overvåkes.
5.4 Har Oljedirektoratet etablert effektive sikkerhetstiltak på utvalgte områder i samsvar med klassifisering og risikovurderinger? Logging og kontroll i Konda Kontroll med brukerkonti med utvidet rettighet Tildeling av administratorrettighet til sluttbruker Passord for brukerkonti med utvidede rettigheter Sikkerhetsoppdateringer Kontroll med autoriserte og uautoriserte enheter Kontroll med autorisert og uautorisert programvare	Vi har innen dette området kun fulgt opp status på de områdene som fikk merknader fra Riksrevisjonen. OK OK OK OK OK OK
5.5 Gjennomført revisjon viser at Oljedirektoratet ikke har definert hva en informasjonssikkerhets-hendelse er og ikke har et enhetlig system for rapportering og håndtering av informasjonssikkerhets-hendelser.	OD informerte i e-post 6. april 2017 at ledelsen i ettertid har definert hva en sikkerhetshendelse er. Det er fortsatt to ulike systemer for rapportering og håndtering av informasjonssikkerhetshendelser, men vi anser ikke dette å være vesentlig.
5.5 Gjennomført revisjon viser at Oljedirektoratet ikke gjennomfører evaluering og forbedring av styringssystem for informasjonssikkerhet.	Sikkerhetsleder er på plass og evaluering av styringssystemet inngår i planhjulet. Forbedringer gjøres kontinuerlig og ved milepæler i årshjulet.

8.3 ROS-analyse – informasjonssikkerhet

OD fikk i april 2017 overlevert en risiko- og sårbarhetsanalyse (ROS-analyse) utført av konsultentselskapet PwC. Oppdraget ble igangsatt i kjølvannet av Riksrevisjonens rapport, og hadde

Evaluering av måloppnåelse og Oljedirektoratets dataforvaltning Sluttrapport	Versjon: 1.0
	Dato: 13.09.2018

som mål å «fremskaffe status på styringssystemets egnethet til å ivareta informasjonssikkerhet i forbindelse med fremtidige IKT prosjekter og aktiviteter».

PwC påpekte 22 funn innen fire hovedområder: 1) Styringssystem og organisasjon, 2) Kultur, kompetanse og kapasitet, 3) Ledelse, og 4) Systemer og prosjekter. OD har utarbeidet en status på arbeidet knyttet til funnene. Vi har vurdert dette opp imot våre funn. Vi er innforstått med at ROS-analysen er basert på en vurdering av ODs status opp mot kravene i ISO 27001, noe som innebærer en streng vurdering. Nummereringen i tabellen tilsvarer den i ROS-analysen. Beskrivelse av rapportens innhold, ODs og våre vurderinger behandles mer utførlig i vedlegg 3.

ODs arbeid med funn fra ROS-analysen er i all hovedsak løst på en god måte, men for punktene 1.1, 1.8, 1.10, 4.4 og 4.5 må status følges opp på et senere tidspunkt.

Tabell 8-2: Status i forhold til ROS-analysen

Nr.	Funn fra ROS-analysen	Vår vurdering
1.1	Det ikke er dokumentert en risikovurdering av organisasjonsstrukturen i forhold til informasjonssikkerhet.	Tiltak er anbefalt for å sikre samsvar mellom den delingskultur det er i OD, og utfordringer knyttet til informasjonssikkerhet. Etter vårt syn er det fullt mulig å forene disse to vinklingene.
1.2	ODs styringssystem for informasjonssikkerhet (ISMS) er ikke strukturert i henhold til ISO standard og krav.	OD skal basere seg på ISO standarden og dennes krav, men har ikke forpliktet seg til å følge denne slavisk.
1.3	Klassifisering av dokumentasjon i ISMS er ikke i henhold til ISO standard og beste praksis.	Klassifisering er tilnærmet lik, men med andre begrep på enkelte dokumenter. Dette har ingen betydning for informasjonssikkerheten i praksis.
1.4	Vedlikehold av dokumentasjon i ISMS fremstår som tilstrekkelig, men det mangler fortsatt dokumentasjon for at styringssystemet skal være komplett og ivareta informasjonssikkerhet.	Evaluering av ODs styrende dokumentasjonen innen IKT er godt i gang, og ferdigstilles i løpet av høsten 2018, men vi har (som PwC) observert at IKT-strategien og styringssystemet for informasjonssikkerhet kan knyttes nærmere sammen.
1.5	OD har ikke foretatt en overordnet og komplett kartlegging av interne og eksterne informasjonssikkerhetstrusler og en vurdering av disse mot ISMS.	Dette er kartlagt og dokumentert.
1.6 1.7	Identifisering og analyse av informasjonssikkerhetsrisiko foretas, men det er ikke iht. beste praksis og noe OD har begynt å fokusere på nylig.	Risikovurderinger gjennomføres nå direkte i ODs styringssystem for informasjonssikkerhet og etter vårt syn er metodikken for gjennomføring av risikoanalyse iht. god praksis.

Evaluering av måloppnåelse og Oljedirektoratets dataforvaltning Sluttrapport	Versjon: 1.0
	Dato: 13.09.2018

Nr.	Funn fra ROS-analysen	Vår vurdering
1.8	Testing og verifikasjon av ISMS kontroller og barrierer er ikke tilstrekkelig definert, gjennomført for effekt, og sammenstilt i et komplett bilde.	Dette er et omfattende punkt som først kan verifiseres etter å ha vurdert resultatene fra arbeidsmøtet 19.6. til laget ODInternSikring.
1.9	Dagens rapporteringsstruktur og håndtering av hendelser i OD er ustrukturert, men OD jobber med å forbedre dette gjennom implementering av Service desk og ITIL.	Dette forholdet er også påpekt i Riksrevisjonens rapport, og er etter vårt syn løst på en tilfredsstillende måte, selv om det ideelle hadde vært å samle alle hendelser i ett system.
1.10	Analyser og kontinuerlig forbedring for informasjonssikkerhet er foreløpig ikke tilstrekkelig dokumentert, i etableringsfasen, og ikke implementert.	Dette forholdet er også påpekt i Riksrevisjonens rapport, og må etter vårt syn verifiseres når hele årshjulet er gjennomført.
2.1	Informasjonssikkerhetskulturen i OD er påvirket av ODs organisering og åpenhetskultur. Dette kan medføre utfordringer innen informasjonssikkerhet.	ODs organisering og åpenhetskultur vil ikke bli endret. Ledelsen er innforstått med utfordringene dette innebærer (Ref. pkt. 1.1). Vi støtter ODs syn, gitt at nødvendige tiltak gjennomføres.
2.1	Opplæring og kompetanse innen informasjonssikkerhet er ufullstendig og fragmentert.	En kompetanseplan vil bli lagt frem for ledelsen til informasjon i løpet av juni 2018. Kompetanseplanen vil sørge for at opplæring og kompetanseheving i OD blir tilfredsstillende og helhetlig.
2.3	OD har generelt god kompetanse innen informasjonssikkerhet, men det mangler kapasitet for å få videreutviklet og forvaltet styringssystemet.	Kapasitet til videreutvikling og forvaltning av styringssystemet er løst ved ansettelse av IKT-sikkerhetsrådgiver, intern utpeking av en Sikringskoordinator og laget ODInternSikring.
2.4	Arbeid med evaluering og gjennomføring av tiltak synes ikke prioritert og drives frem av «ildsjeler».	Status knyttet til punktene 2.1-2.3 og risikostyring viser at dette er godt håndtert, men det er viktig å følge utviklingen nøye.
3.1	Informasjonssikkerhet og -kultur er ikke tilstrekkelig forankret i strategisk ledelse.	Informasjonssikkerhet og informasjonssikkerhetskultur er nå gjennom en rekke tiltak godt forankret i strategisk ledelse.
3.2	Roller og ansvar for informasjonssikkerhet er uklare, særlig i nyopprettede roller med særskilt ansvar for informasjonssikkerhet.	Roller og ansvar er beskrevet for Sikringskoordinator og IKT-Sikkerhetsrådgiver.
4.1	IT sikkerhet fremstår som tilstrekkelig på teknisk driftsnivå.	Vi støtter denne vurderingen.

Evaluering av måloppnåelse og Oljedirektoratets dataforvaltning Sluttrapport	Versjon: 1.0
	Dato: 13.09.2018

Nr.	Funn fra ROS-analysen	Vår vurdering
4.2	Gjennomføring av risiko- og sikkerhetsvurderinger av systemer er utilstrekkelig og OD har ingen formell metode for å benytte identifiserte risikoer i forbedringsarbeid.	Dokumentasjon og metodeverk er på plass og er ledelsesgodkjent. Se pkt. 1.4.
4.3	OD har per i dag ikke tilstrekkelige systemer for identifisering, analyse og evaluering av risiko, hendelser og endringer.	Dette er på plass. Se pkt. 1.9.
4.4	Informasjonssikkerhet i prosjekter og systemutvikling er ikke tilstrekkelig ivaretatt.	Punktet er ivaretatt på prosedyrenivå, men vi kan ikke bekrefte at dette følges i praksis.
4.5	Sikkerhetstesting av systemer er ikke tilstrekkelig gjennomført eller dokumentert.	Dette må verifiseres i forbindelse med gjennomføring av prosjekter.
4.6	Prosjektmetodikk, som er under etablering, mangler koblinger til risiko og informasjonssikkerhet.	Punktet er tilfredsstillende løst, men etterlevelsen bør etterprøves i praksis.

8.4 Hvor godt arbeider OD med informasjonssikkerhet?

Riksrevisjonens hovedkonklusjon var: Arbeidet med styringssystemet er ikke ferdigstilt og aktiviteter for styring og kontroll er i varierende grad implementert. Oljedirektoratet har således ikke etablert et styringssystem for informasjonssikkerhet i samsvar med eForvaltningsforskriften § 15.

Etter vår vurdering er arbeidet med styringssystemet såpass videreutviklet og aktiviteter for styring i en slik grad implementert at styringssystemet for informasjonssikkerhet vurderes å være i samsvar med eForvaltningsforskriften § 15.

ODs arbeid med informasjonssikkerhet dekker føringene i Tildelingsbrevet knyttet til aktiviteter vedrørende oppfølging av arbeidet med informasjonssikkerhet og implementering av et styringssystem.

ODs arbeid med funn fra ROS-analysen er i all hovedsak løst på en god måte, men for punktene 1.1, 1.8, 1.10, 4.4 og 4.5 må status følges opp på et senere tidspunkt.

Anbefalte tiltak:

1. Kontinuerlig videreutvikle styringssystemet og fullføre planhjulet med nødvendige tiltak.
2. Gjennomføre ny sikkerhetsgjennomgang (planlagt høsten 2018).
3. Fullføre risikoanalysen av kritiske IKT-systemer.
4. Ha fokus på informasjonssikkerhet i digitaliseringsprogrammet, både knyttet til utvidet selvbetjening, løsningsdesign, systemutvikling, test og drift.

Evaluering av måloppnåelse og Oljedirektoratets dataforvaltning Sluttrapport	Versjon: 1.0
	Dato: 13.09.2018

9 Anbefalinger

For å styrke måloppnåelse, effektivitet og digitalisering i OD fremover anbefaler vi gjennomføring av følgende overordnede tiltak:

1. Digitaliseringsprogrammet bør sikres flerårige og forutsigbare økonomiske rammer og legges opp til en raskere gjennomføring og gevinstrealisering.
2. Behovsanalyser, prosessoptimalisering, gevinstplanlegging og gevinstrealisering bør utarbeides for hele verdikjeden i ODs økosystem (dvs. inkl. alle relevante aktører og interessenter) og inkludere kvalitative og kvantitative nyttevurderinger.
3. OD bør utarbeide en strategi for modernisering med trinnvis innføring av nye tjenester. Tiltakene bør ha en tydelig definisjon med mål, milepæler og prioritering. Strategi og tiltak bør etterprøves kontinuerlig.
4. OD bør etablere en utvidet styringsmodell for styringen av digitaliseringsprogrammet, og det bør gjøres grep utover de OD har til nå har gjort for å sikre en tettere kobling og dialog mellom strategisk ledelse, operativ ledelse og lagledere i programmet.
5. For å sikre realisering av gevinst må det være tydelige ansvarsforhold mellom lagledere, ledere med personalansvar og strategisk ledelse.
6. OD bør innføre en helhetlig porteføljestyling og prioritere nye prosjekter i digitaliseringsprogrammet og utfasing av gamle systemer basert på dette. Ansvaret er lagt til laget Smartere prosesser, men mandatet gjenspeiler ikke dette.

Utover disse anbefalingene viser vi til de anbefalte tiltakene under hvert kapittel som detaljerer og utvider innholdet i de seks overordnede anbefalingene.

10 Vedlegg

10.1 Vedlegg 1: Status i forhold til føringene i Digitaliseringsrundskrivet 2017

1. Sett brukeren i sentrum

Fra rundskrivet:

For OD er en bruker egne ansatte, andre offentlige eller private virksomheter, men ikke innbyggere. Viktige kriterier for arbeidet med å sette brukeren i sentrum er: 1) Bruk av tjenstedesign og andre metoder for brukerinvolvering og brukertesting, 2) Sørge for hjelp og veiledning til å benytte virksomhetens digitale tjenester, 3) Samarbeid med andre virksomheter for å gi brukerne et hensiktsmessig og helhetlig tilbud, og 4) Et klart og brukertilpasset språk.

Vår vurdering:

ODs gir uttrykk for at de prioriterer brukerinvolvering gjennom hele prosjektforløpet, fra forstudier til realiseringsprosjekter. Å tilby brukervennlige løsninger er et mål i IT-strategien. Helhetlig tilnærming til utvikling som støtter interne og eksterne krav skal sammen med en brukerstyrt utvikling gi klare gevinster og forbedre arbeidsprosesser. OD har dokumentert regelmessig dialog med sluttbrukere, både eksternt og internt. OD har dokumentert hvordan brukerne har blitt tatt med og hvordan samarbeid med andre etater har blitt gjennomført, f.eks. i Meldeprosjektet, som innebar samarbeid med Fiskeridepartementet og Havforskningsinstituttet for å få på plass en løsning for digitalisert meldesystem for fisk og seismikk. På tross av målsettinger og praksis, er det vår vurdering at OD både kan og bør forbedre samhandlingsprosessen med interne og eksterne brukere. De vi har kontaktet i oljeselskapene har ikke hatt kjennskap til planene for Sokkelbiblioteket 2026 eller blitt involvert på noen måte så langt.

OD har et stort antall systemer som benyttes av egne ansatte og eksterne operatører og oljeselskaper. Mange av disse er gamle og krever fagkompetanse for å benytte på en god måte. Det har ikke blitt tatt opp som et problem i brukerundersøkelser at språket er et problem, men man må anta at det er et potensial for forenkling i forbindelse med Sokkelbiblioteket 2026. I hvilken grad gamle løsninger er utarbeidet med brukeren i sentrum lar seg vanskelig verifisere, men resultater fra brukerundersøkelser viser at brukerne er godt fornøyd, og det er ikke tatt opp nevneverdige problemer eller ønsker knyttet til brukervennlighet.

Samlet sett møter OD etter vår vurdering kriteriene om å sette brukeren i sentrum på en tilfredsstillende måte, men samhandlingsprosessen, spesielt med eksterne brukere, kan forbedres.

2. Gjennomfør digitalt førstevalg

Fra rundskrivet:

Forvaltningens kommunikasjon med næringslivet skal normalt skje gjennom digitale, nettbaserte tjenester. Disse tjenestene skal være helhetlige, brukervennlige, trygge og universelt utformet.

Vår vurdering:

OD har som mål at all innrapportering fra næringen skal skje digitalt. Dette står sentralt i digitaliseringsprogrammet. Det legges til rette for at løsningene skal møte både interne og eksterne

Evaluering av måloppnåelse og Oljedirektoratets dataforvaltning Sluttrapport	Versjon: 1.0
	Dato: 13.09.2018

krav. De nye innrapporteringsløsningene som skal erstatte dagens sokkelbibliotek er ikke rettet mot allmennheten og kommer ikke til å bli universelt utformet.

Dagens løsninger er i hovedsak digitale, men med noen manuelle løsninger. Med manuelt menes her at man f.eks. sender et Word-dokument eller en PDF-fil istedenfor å legge informasjon rett inn i et system. Brukerundersøkelser viser at brukerne er godt fornøyd med løsningene, og gir dem en skår på rundt 4 på en skala fra 1 til 5.

Samlet sett møter OD etter vår vurdering kriteriene om digitalt førstevalg på en tilfredsstillende måte i dag, og de vedtatte planene vil ytterligere styrke dette, men vi etterlyser en strategi for moderniseringen som har tydelige tiltak med mål og prioritering.

3. Tilrettelegge for gjenbruk og viderebruk av informasjon

OD må oppfylle fem grunnleggende kriterier knyttet til gjenbruk og viderebruk av informasjon. Disse er her nærmere omtalt.

Oversikt over data

Krav fra digitaliseringsrundskrivet:

Den enkelte virksomhet skal ha oversikt over hvilke data den håndterer, hva dataene betyr, hva de brukes til, hvilke prosesser de inngår i, og hvem som kan bruke dem (informasjonsforvaltning).

Vår vurdering:

OD har generelt en god oversikt over hvilke data de håndterer, betydningen av disse og hva de brukes til. Siden OD ikke har definert arbeidsprosessene, er det ikke like klart hvilke data som benyttes i hvilke prosesser. Rapporten fra forprosjektet til Sokkelbiblioteket 2026 viser tydelig denne svakheten, men prosjektet har samtidig gjort et betydelig arbeid med å strukturere systemer og informasjon i henhold til arbeidsprosessene i OD. Dette arbeidet er ikke ferdig, og vil pågå i flere år. Ved å gjennomføre dette vil det også fremgå tydelig hvem som er brukere og interessenter til hvert system.

Tilgjengeliggjøre data

Krav fra digitaliseringsrundskrivet:

Ta stilling til hvilke data som kan gjøres tilgjengelig for gjenbruk i offentlig sektor, og viderebruk av privat sektor. Offentlige virksomheter må prioritere utveksling av informasjon som andre virksomheter har krav på.

Vår vurdering:

Dette er kjernevirksomheten til Sokkelbiblioteket. OD har i mange år ligget langt fremme når det gjelder innsamling, bearbeiding og tilgjengeliggjøring av data fra og for olje- og gassnæringen. Samarbeidet med Fiskeridepartementet, Havforskningsinstituttet og Kartverket er illustrasjon på utveksling av informasjon med andre offentlige virksomheter.

Gjenbruke data

Krav fra digitaliseringsrundskrivet:

Virksomheten skal gjenbruke informasjon, i stedet for å spørre brukerne på nytt om forhold de allerede har opplyst.

Evaluering av måloppnåelse og Oljedirektoratets dataforvaltning Sluttrapport	Versjon: 1.0
	Dato: 13.09.2018

Vår vurdering:

OD har 11 rapporteringsløsninger hvor oljeselskapene regelmessig legger inn data. Disse oppleves ikke som overlappende av brukerne. Vi har ikke etterprøvd eventuelle dobbeltregistrering i detalj, men dersom det skjer er det i så fall i meget begrenset omfang. Brukerundersøkelsene indikerer ikke at dette er noe problem. OD har god kontroll på sine masterdata slik at de kan gjenbrukes etter behov uten å risikere redusert datakvalitet eller nye innsamlinger av data.

Maskinlesbare formater

Krav fra digitaliseringsrundskrivet:

Virksomheter som etablerer nye eller oppgraderer eksisterende fagsystemer eller digitale tjenester, skal legge til rette for at data fra disse tjenestene kan gjøres tilgjengelige i maskinlesbare formater.

Vår vurdering:

Kravet om maskinlesbare formater ivaretas med noen unntak i Sokkelbiblioteket, og vil forsterkes fortløpende ved gjennomføringen av Sokkelbiblioteket 2026.

Utvikling av konkurrerende tjenester

Krav fra digitaliseringsrundskrivet:

Der markedet leverer tjenester på grunnlag av slike data, skal virksomheten vurdere å avstå fra å utvikle lignende tjenester selv. Virksomheten skal følge Retningslinjer ved tilgjengeliggjøring av offentlige data.

Vår vurdering:

OD har ikke etablert tjenester som konkurrerer direkte med tilsvarende tjenester fra private aktører.

Samlet sett møter OD etter vår vurdering kriteriene om ikke å utvikle konkurrerende tjenester på en tilfredsstillende måte i dag, og det ligger ikke inne noe i de vedtatte planene vi har sett som vil endre på dette.

4. Følg opp informasjonssikkerheten

Fra rundskrivet:

I henhold til eForvaltningsforskriften § 15 skal virksomheten ha en internkontroll (styring og kontroll) på informasjonssikkerhetsområdet som baserer seg på anerkjente standarder for styringssystem for informasjonssikkerhet. Internkontrollen bør være en integrert del av virksomhetens helhetlige styringssystem. Omfang og innretning på internkontrollen skal være tilpasset risikoen.

Vår vurdering:

OD har fokusert mye på dette området de seneste årene. Riksrevisjonen og en ROS-analyse utført av PwC pekte i 2016 og 2017 på svakheter knyttet til informasjonssikkerhet. Det er gjennomført en rekke tiltak for å fjerne disse avvikene. For nærmere evaluering av dette området vises til kap. 8 Informasjonssikkerhet.

Samlet sett møter OD etter vår vurdering kriteriene om informasjonssikkerhet på en tilfredsstillende måte i dag.

Evaluering av måloppnåelse og Oljedirektoratets dataforvaltning Sluttrapport	Versjon: 1.0
	Dato: 13.09.2018

5. Bygg inn personvern

Fra rundskrivet:

Virksomhetens IKT-systemer skal bygges i tråd med prinsippene for innebygd personvern, herunder personvernvennlige standardinnstillinger. EUs nye forordning om behandling av personopplysninger (EU 2016/679) trer i kraft i 2018. Virksomheten skal ta hensyn til det kommende regelverket og gjennomføre nødvendige tilpasninger og endringer.

Vår vurdering:

Siden OD ikke leverer tjenester til innbyggere reduseres omfanget av personvernforordningen.

OD har utpekt et Personvernombud og igangsatt flere aktiviteter for å møte de nye og utvidede kravene til personvernforordningen (GDPR). De to lagene ODInternSikring og P-Personvern/Personvernombud samarbeider om å løse oppgavene.

Retningslinjene for risikovurdering av informasjonssikkerhet er under revidering for å implementere vurdering av personvernkonsekvenser.

Samlet sett møter OD etter vår vurdering kravene fra GDPR om personvern på en tilfredsstillende måte i dag, og de vedtatte planene vil ytterligere styrke dette.

6. Bruk av nasjonale felleskomponenter

Fra rundskrivet:

Regjeringen har fastsatt strategiske prinsipper for nasjonale felleskomponenter. Disse gir rammer og føringer for bruk og utvikling av felleskomponentene, og skal legges til grunn av felleskomponentforvaltere og tjenesteeiere.

Vår vurdering:

OD benytter felleskomponentene id-porten og Altinn i forbindelse med flere løsninger. De har som mål å bruke mest mulig felleskomponenter utviklet av andre. Et eksempel er bruk av felles arkivsystem som for øvrig i staten, og saksbehandlingsløsning som lages av Altinn.

Samlet sett møter OD etter vår vurdering kriteriene om bruk av nasjonale felleskomponenter på en tilfredsstillende måte i dag, og de vedtatte planene vil ytterligere styrke dette.

7. Bruk digital postkasse til innbyggerne

Dette er ikke aktuelt for OD.

8. Følg krav om arkitektur og standarder

Fra rundskrivet:

Virksomheten skal følge statens overordnede arkitekturprinsipper på IKT-området. Virksomheten må kunne dokumentere og begrunne eventuelle avvik. Virksomheten anbefales løpende å vurdere behov for standarder innenfor eget kompetanseområde. Virksomheten skal bruke obligatoriske standarder

Evaluering av måloppnåelse og Oljedirektoratets dataforvaltning Sluttrapport	Versjon: 1.0
	Dato: 13.09.2018

slik de framgår av standardiseringsforskriften. På områder som ikke dekkes av de obligatoriske standardene, bør virksomheten benytte de anbefalte standardene.

Vår vurdering:

OD har orientert oss om at de har vurdert og løpende tar i bruk relevant statlig pålagt arkitektur og standarder. For enkelte løsninger som SAMBA og ILGI benyttes det svært gammel teknologi som ikke er i tråd med anbefalte standarder. Sokkelbiblioteket i dag består av mange til dels svært veldrevne databaser. De fleste av disse har blitt bygd på eller migrert til Microsoft SQL Server 2012/2016, mens en del databaser ligger som Oracle-databaser (SAMBA og GeoX). OD har et mål om å få alle databasene over på samme plattform (Microsoft SQL Server).

For nyere løsninger som SMIL opplyser OD at de har fulgt anbefalinger fra Difi. Rapportene fra forprosjektet Sokkelbiblioteket beskriver både nåsituasjonen og gir anbefalinger for veien videre. Disse anbefalingene blir fulgt av OD. ODs planlagte bruk av arkitektur har blitt presentert for Digitaliseringsrådet, som ga en positiv tilbakemelding. Viktige endringer knyttet til Sokkelbiblioteket 2026 og modernisering av gamle løsninger, er innføring av en hendelsesdrevet og tjenesteorientert arkitektur (inkludert mikrotjenester). Videre anbefales det å videreføre standardiseringen på Microsoft-plattformen også innen Business Intelligence (BI) og skytjenester.

Samlet sett møter OD etter vår vurdering krav om arkitektur og standarder stort sett i dag, men har som mål å tilfredsstille dette fullt ut i årene som kommer. ODs nye løsninger ser ut til å bli meget moderne og man kan oppleve at de vil ligge langt fremme i forbindelse med innføring av ny teknologi, standarder og arkitektur.

9. Grenseoverskridende tjenester

Fra rundskrivet:

Digitale tjenester skal, når det er formålstjenlig, tilpasses til grenseoverskridende informasjonsutveksling for å gi offentlige myndigheter, næringsdrivende og innbyggere mulighet til å utføre oppgaver digitalt på tvers av landegrenser innenfor EØS-området.

Vår vurdering:

Det er ingen forhold ved dagens Sokkelbibliotek som hindrer myndigheter eller næringsdrivende å utføre oppgaver digitalt på tvers av landegrenser innenfor EØS-området. Satsingen på skytjenester vil ytterligere styrke dette.

Samlet sett møter OD etter vår vurdering kravene om grenseoverskridende tjenester på en tilfredsstillende måte i dag.

10. Ta i bruk elektronisk faktura

Fra rundskrivet:

Når nye avtaler inngås, skal virksomheten kreve at deres leverandører av varer og tjenester sender faktura og kreditnota elektronisk, slik at virksomheten mottar dokumentet i samsvar med standarden Elektronisk handelsformat (EHF). Fra utenlandske leverandører skal det stilles tilsvarende krav om at dokumenter skal mottas i samsvar med standarden PEPPOL BIS. Offentlige virksomheter bør sende elektroniske fakturaer i EHF til både privatpersoner og næringsdrivende.

Evaluering av måloppnåelse og Oljedirektoratets dataforvaltning Sluttrapport	Versjon: 1.0
	Dato: 13.09.2018

Vår vurdering:

OD både mottar og sender elektronisk faktura i elektronisk handelsformat (EHF). OD har noe å gå på når det gjelder utenlandske leverandører og å utnytte mulige fordeler i regnskapsføring internt. På dette området samarbeides det med DFØ.

11.Lag sourcingstrategi

Fra rundskrivet:

Det offentlige skal i utgangspunktet ikke gjøre selv det som markedet kan gjøre bedre og mer effektivt. Ved utvikling, forvaltning og drift av digitale løsninger må virksomheten ta stilling til hva de skal utføre selv gjennom intern organisering og ansettelse, og hva som helt eller delvis skal overlates til eksterne aktører. Effektiviteten av å bruke markedet vil variere mellom virksomhetene. Virksomheten skal derfor, i det omfang det er relevant, utvikle en egen sourcingstrategi. Strategien må ta høyde for de risikovurderingene virksomheten har gjort som en del av sitt internkontrollsystem for informasjonssikkerhet.

Vår vurdering:

OD har utarbeidet en sourcingstrategi og har utført risikovurderinger, og møter etter vår vurdering kravene på en tilfredsstillende måte i dag.

12.Bruk skytjenester

Fra rundskrivet:

Bruk av skytjenester kan gi økt fleksibilitet og mer kostnadseffektiv bruk av IKT. Virksomheter som etablerer nye eller oppgraderer eksisterende fagsystemer eller digitale tjenester, eller endrer eller fornyer avtaler knyttet til drift, skal vurdere skytjenester på linje med andre løsninger. Når det ikke foreligger spesielle hindringer for å ta i bruk skytjenester, og slike tjenester gir den mest hensiktsmessige og kostnadseffektive løsningen, bør en velge slike tjenester. Det er en forutsetning at valgt løsning tilfredsstiller virksomhetens krav til informasjonssikkerhet. Dette krever at virksomheten kjenner verdien av egne data og systemer, og at det gjennomføres en risikovurdering.

Vår vurdering:

Valg av skytjenester kommer som en konsekvens av den etablerte sourcingstrategien. OD har startet en pilot for å teste ny IT-arkitektur med APIer, geodatabaser, microtjenester og skyløsninger. Løsningen skal testes etterfulgt av en evaluering før videre utvikling skjer. Dette skal gi bedre fleksibilitet enn i dag. OD planlegger å etablere en plattform for Sokkelbiblioteket på Amazon sin skyløsning, og samarbeider i den forbindelse med Geodata som har lang erfaring fra bruk av slike løsninger.

Det er gjort en risiko- og sikkerhetsbetraktning om skyløsning for Exchange. Verdivurdering er etablert og knyttet til oppgave. Først gjøres verdivurdering, deretter vurderes risiko, konsekvens og sannsynlighet.

Samlet sett viser planene at OD etter vår vurdering kommer til å møte kravene om bruk av skytjenester på en tilfredsstillende måte i tiden som kommer.

Evaluering av måloppnåelse og Oljedirektoratets dataforvaltning Sluttrapport	Versjon: 1.0
	Dato: 13.09.2018

10.2 Vedlegg 2: Riksrevisjonens rapport fra 2016

5.1. Har Oljedirektoratet definert mål, strategier og internkontroll (styring og kontroll) for informasjonssikkerhet?

Riksrevisjonen:

Gjennomført revisjon viser at Oljedirektoratet har definert mål, strategier og internkontroll (styring og kontroll) for informasjonssikkerhet i henhold til NS-ISO/IEC 27001:2013.

Vår vurdering:

Våre funn er i samsvar med Riksrevisjonens vurdering.

5.2. Har Oljedirektoratet identifisert og klassifisert informasjonen virksomheten forvalter?

Riksrevisjonen:

Gjennomført revisjon viser at Oljedirektoratet har startet arbeidet med verdivurdering av informasjonen som forvaltes, men at arbeidet ikke er ferdigstilt.

Vår vurdering:

OD har arbeidet med verdivurdering av informasjon og systemer gjennom 2017, og har ved utgangen av 1. kvartal 2018 verdivurdert alle IKT-systemer, med en konsekvensskala for henholdsvis konfidensialitet, integritet og tilgjengelighet. Verdivurderingen er også knyttet til oppgaver, f.eks. økonomiforvaltning.

5.3. Har Oljedirektoratet utført risikovurdering med utgangspunkt i den identifiserte informasjonen?

Riksrevisjonen:

Gjennomført revisjon viser at Oljedirektoratet har definert en årlig prosess for risikovurdering og risikohåndtering. Prosessen etterleves imidlertid ikke, da det ikke er gjennomført vurdering knyttet til ikt-systemer eller informasjonssikkerhet og valg av tiltak således ikke er knyttet til konkret risiko.

Vår vurdering:

Basert på verdivurderingen vurderes risiko for de aktuelle objektene. Systemet og metoden for risikovurdering er etablert og innført i Corporater. Risikovurdering er foreløpig utført for et fåtall IKT-systemer. For hvert system skal det gjøres en risikovurdering av konsekvenser av og sannsynlighet for at ulike hendelser inntreffer. Deretter defineres motvirkende tiltak med ansvarlige personer. OD arbeider fortløpende med å risikovurdere de mest kritiske systemene.

Dokumentet Statement of Applicability (SoA) er sentralt i arbeidet med risikovurdering av informasjonssikkerhet. OD har i dette dokumentet definert hvilke kontroller og kontrollobjekter som skal overvåkes. Oversikten viser per april 2018 at 9 av 14 kontrollområder (f.eks. tilgangsstyring og driftssikkerhet) vurderes som «grønne», 4 er «gule» (f.eks. kryptografi og hendelseshåndtering), mens en er «rød» (kontinuitetsplanlegging). Det er definert 190 tiltak hvorav 188 er innført, men det er foreløpig ikke verifisert at alle tiltakene har hatt tilsiktet effekt.

Risikosystemet gir OD en meget god oversikt over nødvendige, planlagte og utførte tiltak.

OD har innført et planhjul som følger «Plan – Do – Check – Act» tilnærmingen gjennom året. I Q1 skal det hvert år utarbeides en sikkerhetsrapport som behandles av ledelsen. Dette er besluttet og igangsatt.

Evaluering av måloppnåelse og Oljedirektoratets dataforvaltning Sluttrapport	Versjon: 1.0
	Dato: 13.09.2018

5.4. Har Oljedirektoratet etablert effektive sikkerhetstiltak på utvalgte områder i samsvar med klassifisering og risikovurderinger?

Vi har innen dette området kun fulgt opp status på de områdene som fikk merknader fra Riksrevisjonen.

Logging og kontroll i Konda

Riksrevisjonen:

Gjennomført revisjon viser at Oljedirektoratet ikke har utarbeidet driftsprosedyrer for logging og overvåking. Oljedirektoratet har nylig aktivert logging av brukeraktiviteter i Konda, men loggene følges ikke opp rutinemessig.

Vår vurdering:

OD har opplyst om at all aktivitet i Konda logges, og at oversikter tas ut etter behov. Konda (konsesjonssøknader) er et system som bare er aktuelt å bruke en kort del av året (september – januar). OD opplyser at de har god kontroll på brukere og rettigheter, og at oppfølgingen er lagt på et tilstrekkelig nivå. Etter vår vurdering gir dette en tilfredsstillende kontroll.

Kontroll med brukerkonti med utvidede rettigheter

Riksrevisjonen:

Gjennomført revisjon viser at Oljedirektoratet ikke etterlever anbefalt praksis om en formell prosess for tildeling og gjennomgang av tilganger med utvidede rettigheter.

Vår vurdering:

Brukere med utvidede rettigheter gjelder bare for IKT-personell. Ingen ansatte har lokale admin rettigheter. Prosedyren er at det «identifiseres» på brukernavnet når noen gis utvidet rettighet. OD har gjennomgang når noen endrer oppgaver eller slutter, da stenges kontoen. Alle rettigheter får i utgangspunktet en sluttdato. Utvidelse av rettigheten må godkjennes av leder og sikringsleder. Etter vår vurdering gir dette en tilfredsstillende kontroll.

Tildeling av administrator-rettighet til sluttbruker

Riksrevisjonen:

Gjennomført revisjon viser at Oljedirektoratet ikke fullt ut etterlever anbefalingen om bruk av personlige brukerkonti for utvidede rettigheter, innebygd administratorkonto og standardgrupper i AD. For utvidede rettigheter på databaseserveren er anbefalinger etterlevd.

Vår vurdering:

OD har jobbet mye med dette området. Alle sluttbrukere har nå en egen personlig administrator-konto. Noen få administratorkontoer brukes, men veldig sjelden. Da skiftes passord etter at oppgaven er gjort. Nå er alle kontoene navngitt, mens det tidligere var en felles administratorkonto. Det er dermed blitt sporbart hvem som har hatt hvilke rettigheter og når. Etter vår vurdering gir dette en tilfredsstillende kontroll.

Passord for brukerkonti med utvidede rettigheter

Riksrevisjonen:

Gjennomført revisjon viser at Oljedirektoratet ikke fullt ut etterlever beste praksis for krav til passord, og at krav om passordbyte i enkelte tilfeller ikke er aktivert. Det er heller ikke satt krav om sterkere passord for brukere med utvidede rettigheter.

Evaluering av måloppnåelse og Oljedirektoratets dataforvaltning Sluttrapport	Versjon: 1.0
	Dato: 13.09.2018

Vår vurdering:

OD følger ikke beste praksis fra Microsoft, men har innført sterke passord med skifte hver 90. dag. To-faktor verifisering skal innføres og tas i bruk på alle tjenester, internt og eksternt. OD har to-faktor på alt på Microsoft internt og i sky. Ellers brukes id-porten som også har to-faktor verifisering. Etter vår vurdering gir dette en tilfredsstillende kontroll.

Sikkerhetsoppdateringer

Riksrevisjonen:

Gjennomført revisjon viser at Oljedirektoratet ikke etterlever anbefalinger om å etablere dokumenterte driftsprosedyrer for oppdatering av programvare, men at det er etablert praksis for oppdatering av operativsystem og Microsoftprogramvare på klienter, servere og database. Videre er det ikke etablert rutiner eller praksis for oppdatering og oppfølging av tredjeparts programvare.

Vår vurdering:

Brukere kan ikke installere programvare fritt nå. Windows 10 ble innført i fjor, alt gjøres nå via configuration manager, og er etter vår vurdering under bra kontroll.

Kontroll med autoriserte og uautoriserte enheter

Riksrevisjonen:

Gjennomført revisjon viser at Oljedirektoratet ikke etterlever anbefalinger om å utarbeide prosedyrer for styring av nettverksutstyr. Direktoratet har implementert sertifikatbasert tilgang til det trådløse nettverket, men har ikke etablert sperrer i det kablede nettverket som hindrer uautorisert utstyr fra å koble seg til.

Vår vurdering:

Det er Mac-adresser på utstyr i ytre nett, men OD har valgt ikke å gjøre det samme på indre sone av nettverket. Det er et bevisst valg for å unngå mye nedetid på nettet. For trådløst utstyr er alt på plass. Etter vår vurdering gir dette en tilfredsstillende styring.

Kontroll med autorisert og uautorisert programvare

Riksrevisjonen:

Gjennomført revisjon viser at Oljedirektoratet ikke etterlever anbefalinger om å etablere prosedyrer og rutiner for kontroll av programvare i nettverket. Videre at direktoratet ikke blokkerer uautoriserte programmer.

Vår vurdering:

Er løst med lokal admin rettigheter i Windows 10. Bruker Symantec til å overvåke nettverkstrafikk gjennom brannmuren. Etter vår vurdering er dette tilfredsstillende løst.

5.5. Evaluerer Oljedirektoratet om styringssystemet fungerer som forutsatt og korrigeres eventuelle avvik?

Hendelse- og avvikshåndtering

Riksrevisjonen:

Gjennomført revisjon viser at Oljedirektoratet ikke har definert hva en informasjonssikkerhets-hendelse er og ikke har et enhetlig system for rapportering og håndtering av informasjonssikkerhets-hendelser. Oljedirektoratet informerte i e-post 6. april 2017 at ledelsen i ettertid har definert hva en sikkerhetshendelse er og besluttet at rapportering og håndtering av informasjonssikkerhetshendelser

Evaluering av måloppnåelse og Oljedirektoratets dataforvaltning Sluttrapport	Versjon: 1.0
	Dato: 13.09.2018

skal gjøres via Service Desk. Direktoratet mener dette vil gi et enhetlig system for rapportering og håndtering av hendelser.

Vår vurdering:

OD har definert hva en informasjonssikkerhetshendelse er. OD har fortsatt to systemer. Vi viser til kap. 8.3, punkt 1.9. Dette er etter vårt syn løst på en tilfredsstillende måte, selv om det ideelle hadde vært å samle alle hendelser i ett system.

Evaluering og forbedring av styringssystem for informasjonssikkerhet

Riksrevisjonen:

Gjennomført revisjon viser at Oljedirektoratet ikke gjennomfører evaluering og forbedring av styringssystem for informasjonssikkerhet.

Vår vurdering:

Det er bestilt ekstern revisjon av informasjonssikkerhetssystemet i september 2018. Mangler knyttet til kontinuerlig forbedring ble påpekt i ROS-analysen, nå skal det gjøres som del av sikkerhetsrapporten. Først da kan OD vurdere hvordan systemet kan forbedres. Dette punktet må etter vårt syn verifiseres når hele årshjulet er gjennomført.

Evaluering av måloppnåelse og Oljedirektoratets dataforvaltning Sluttrapport	Versjon: 1.0
	Dato: 13.09.2018

10.3 Vedlegg 3: ROS-analyse informasjonssikkerhet

1.1 Organisasjonsstruktur

PwC: OD har en flat og fleksibel organisasjonsstruktur. PwC observerer at det ikke er dokumentert en risikovurdering av organisasjonsstrukturen i forhold til informasjonssikkerhet.

OD: Dette anses godt nok risikovurdert og dokumentert i eget internt notat av 23.10.17: «Kultur for deling av data og informasjon i Oljedirektoratet». Notatet er ledelsesbehandlet. (Se pkt. 2.1 og 2.2).

Vår vurdering: Notatet «Kultur for deling av data og informasjon i Oljedirektoratet» drøfter problemstillingen inngående, og anbefaler en rekke tiltak for å sikre samsvar mellom den delingskultur det er i OD og utfordringer knyttet til informasjonssikkerhet. Etter vårt syn er det fullt mulig å forene disse to vinklingene, men det betinger at tiltakene gjennomføres som forutsatt.

1.2 Struktur på styringssystem

PwC: ODs styringssystem for informasjonssikkerhet (ISMS) er ikke strukturert i henhold til ISO standard og krav.

OD: OD skal bare basere seg på ISO standarden og dens krav, og har ingen plikt til å følge denne slavisk. Når det er sagt, så har vi nå allikevel valgt, i stor grad, å følge ISO standardens struktur og krav. (Tilpasset ODs organisasjonsstruktur; som en tverrfaglig, flat og lagbasert organisasjon).

Vår vurdering: Vi bekrefter ODs vurdering.

1.3 Klassifisering av dokumentasjon i styringssystemet

PwC: Klassifisering av dokumentasjon (policy, retningslinjer, prosesser og prosedyrer) i ISMS er ikke i henhold til ISO standard og beste praksis.

OD: Vi basere oss på ISO standarden. Vår klassifisering er tilnærmet lik, men vi bruker andre begrep på enkelte dokumenter.

Vår vurdering: Vi bekrefter ODs vurdering. Dette har ingen betydning for informasjonssikkerheten i praksis.

1.4 Vedlikehold og komplettethet av dokumentasjon i styringssystemet

PwC: Vedlikehold av dokumentasjon i ISMS fremstår som tilstrekkelig, men det mangler fortsatt dokumentasjon for at styringssystemet skal være komplett og ivareta informasjonssikkerhet.

OD: Her peker PwC spesielt på dokumentasjon for risikovurdering og avvikshåndtering. Dette er nå på plass, og dokumentasjonen er godkjent av ledelsen. Evaluering og revidering av ODs styrende dokumentasjon innen IKT er godt i gang, og ferdigstilles i løpet av høsten 2018.

Vår vurdering: Vi bekrefter ODs vurdering, men har (som PwC) observert at IKT-strategien og styringssystemet for informasjonssikkerhet kan knyttes nærmere sammen.

1.5 Kartlegging av interne og eksterne informasjonssikkerhetstrusler

PwC: OD har ikke foretatt en overordnet og komplett kartlegging av interne og eksterne informasjonssikkerhetstrusler og en vurdering av disse mot ISMS.

OD: Dette er kartlagt og dokumentert bl.a. i eget internt notat av 17.01.2018: «Momenter til verdivurdering av informasjonsressurser i OD». Notatet er ledelsesbehandlet.

Vår vurdering: Vi bekrefter ODs vurdering.

Evaluering av måloppnåelse og Oljedirektoratets dataforvaltning Sluttrapport	Versjon: 1.0
	Dato: 13.09.2018

1.6 Identifisering og analyse av risiko

PwC: Identifisering og analyse av informasjonssikkerhetsrisiko foretas, men det er ikke iht. beste praksis og noe OD har begynt å fokusere på nylig.

OD: Risikovurderinger (inkluderer identifisering, analyse, risikomitigerende tiltak) gjennomføres nå direkte i ODs styringssystem for informasjonssikkerhet (Corporater).

Vår vurdering: Etter vårt syn er metodikken for gjennomføring av risikoanalyse iht. god praksis.

1.7 Evaluering og gjennomføring av tiltak

OD: Se pkt. 1.6 over

1.8 Testing og verifikasjon av kontroller og barrierer

PwC: Testing og verifikasjon av ISMS kontroller og barrierer er ikke er tilstrekkelig definert, gjennomført for effekt, og sammenstilt i et komplett bilde.

OD: Laget ODInternSikring har satt av hele dagen den 19. juni til å gjennomføre en gapanalyse i forhold til etterlevelse av ISO standardens Annex A (SoA). De identifiserte barrierene og kontrollene er sammenstilt i styringssystemet for informasjonssikkerhet (Corporater).

Vår vurdering: Dette er et omfattende punkt som først kan verifiseres etter å ha vurdert resultatene fra arbeidsmøtet 19.6.

1.9 Rapporteringsstruktur og håndtering av hendelser

PwC: Dagens rapporteringsstruktur og håndtering av hendelser i OD er ustrukturert, men OD jobber med å forbedre dette gjennom implementering av Service desk og ITIL.

OD: OD har to systemer, hhv. servicedesk og avvikssystem HMS, og en fast struktur for rapportering og håndtering av informasjonssikkerhets-hendelser. Inngang til disse systemene ligger lett tilgjengelig for alle ansatte på forsiden av ODs interne portal, og det er tydelig kommunisert ut i organisasjonen hva som skal registreres og hvordan det skal registreres. I tillegg vil det alltid være mulig å melde inn hendelser/avvik muntlig til sikringskoordinator eller leder. Rapportresultatene blir gjennomgått og presentert for toppledelsen i forbindelse med den årlige sikkerhetsrapporten.

Vår vurdering: Dette forholdet er også påpekt i Riksrevisjonens rapport, og er etter vårt syn løst på en tilfredsstillende måte, selv om det ideelle hadde vært å samle alle hendelser i ett system.

1.10 Kontinuerlig forbedring

PwC: Analyser og kontinuerlig forbedring for informasjonssikkerhet er foreløpig ikke tilstrekkelig dokumentert, i etableringsfasen, og ikke implementert.

OD: Årshjul for informasjonssikkerhet er godkjent av ledelsen, og risikovurderinger og mitigerende tiltak gjennomføres og dokumenteres i styringssystemet for informasjonssikkerhet.

Vår vurdering: Dette forholdet er også påpekt i Riksrevisjonens rapport, og må etter vårt syn verifiseres når hele årshjulet er gjennomført.

2.1 Informasjonssikkerhetskultur

PwC: Informasjonssikkerhetskulturen i OD er påvirket av ODs organisering og åpenhetskultur. Dette kan medføre utfordringer innen informasjonssikkerhet.

OD: ODs organisering og åpenhetskultur vil ikke bli endret. Ledelsen er innforstått med utfordringene dette innebærer (Ref. pkt. 1.1). Bevisstgjøring, opplæring og generell kompetanseheving i

Evaluering av måloppnåelse og Oljedirektoratets dataforvaltning Sluttrapport	Versjon: 1.0
	Dato: 13.09.2018

organisasjonen, også for innleide konsulenter, vil være tiltak for å redusere risikoen for informasjonssikkerhetshendelser/brudd. Se pkt.2.2 under.

Vår vurdering: Vi støtter ODs syn, gitt at nødvendige tiltak gjennomføres som forutsatt (Ref. pkt. 1.1).

2.2 Opplæring og kompetanse

PwC: Opplæring og kompetanse innen informasjonssikkerhet er ufullstendig og fragmentert.

OD: En samlet kompetanseplan er utarbeidet av laget ODInternSikring, vil bli lagt frem for ledelsen til informasjon i løpet av juni 2018. Kompetanseplanen vil sørge for at opplæring og kompetanseheving innen informasjonssikkerhet i OD blir tilfredsstillende og helhetlig.

Vår vurdering: Punktet er tilfredsstillende løst.

2.3 Kapasitet

PwC: OD har generelt god kompetanse innen informasjonssikkerhet, men det mangler kapasitet for å få videreutviklet og forvaltet styringssystemet.

OD: Kapasitet til videreutvikling og forvaltning av styringssystemet i OD er på plass. Dette er løst ved ansettelse av IKT-sikkerhetsrådgiver, og intern utpeking av en Sikringskoordinator med kompetanse innen informasjonssikkerhet. Laget ODInternSikring som jobber med den totale sikkerheten i OD består av 4 personer som arbeider innen HMS, IKT-sikkerhet, Byggsikring, og Informasjonssikkerhet. Det er medlemmer av laget ODInternSikring som er ansvarlig for styringssystemet for informasjonssikkerhet.

Vår vurdering: Punktet er tilfredsstillende løst.

2.4 Prioritering av gjennomføring av tiltak i organisasjonen

PwC: Arbeid med evaluering og gjennomføring av tiltak synes ikke prioritert og drives frem av «ildsjeler»

OD: Dette er løst gjennom risikostyringsprosessene som er etablert og som dokumenteres i styringssystemet.

Vår vurdering: Status knyttet til punktene 2.1-2.3 og risikostyring viser at dette er godt håndtert, men det er viktig å følge utviklingen nøye.

3.1 Forankring i ledelsen

PwC: Informasjonssikkerhet og -kultur er ikke tilstrekkelig forankret i strategisk ledelse.

OD: Informasjonssikkerhet og informasjonssikkerhetskultur er godt forankret i strategisk ledelse.

- Det holdes jevnlig statusmøter i lederfora der strategisk ledelse er representert i tillegg til operativ ledelse og fagkoordinatorer. Saker til beslutning tas av ledere i operative ledermøter, og disse informerer videre til strategisk ledelse.
- Den enkelte operative leder har informasjonssikkerhet med som eget punkt i medarbeidersamtale med de ansatte, og tilsvarende for strategiske ledere i medarbeidersamtale med operative ledere.
- Strategisk ledelse evaluerer sikkerhetstilstanden i OD minst en gang i året, i forhold til etatens sikkerhetsrapportering til OED. Her blir tiltak som er implementert i etaten, og fremtidige planlagte tiltak gjennomgått. Rapport med tiltak besluttet/godkjennes av ledelsen.

Evaluering av måloppnåelse og Oljedirektoratets dataforvaltning Sluttrapport	Versjon: 1.0
	Dato: 13.09.2018

- Sikringskoordinator anbefaler gjennomføring av e-læring, Informasjonssikkerhet for ledere (Difi), jevnlig i møter både med operativ ledelse og strategisk ledelse. Strategisk ledelse har vært positive til dette.

Vår vurdering: Punktet er tilfredsstillende løst.

3.2 Roller og ansvar

PwC: Roller og ansvar for informasjonssikkerhet er uklare, særlig i nyopprettede roller med særskilt ansvar for informasjonssikkerhet.

OD: Roller og ansvar er klare. Sikringskoordinator og IKT-sikkerhetsrådgiver har særskilt ansvar for informasjonssikkerhet.

Vår vurdering: Punktet er tilfredsstillende løst.

4.1 IT sikkerhet

PwC: IT sikkerhet fremstår som tilstrekkelig på teknisk driftsnivå.

OD: Denne er OK.

Vår vurdering: Vi støtter denne vurderingen fra PwC.

4.2 Risiko- og sikkerhetsvurderinger av systemer

PwC: Gjennomføring av risiko- og sikkerhetsvurderinger av systemer er utilstrekkelig og OD har ingen formell metode for å benytte identifiserte risikoer i forbedringsarbeid.

OD: Dokumentasjon og metodeverk er på plass og er ledelsesgodkjent. (Se pkt. 1.4)

Vår vurdering: Punktet er tilfredsstillende løst.

4.3 Systemer for identifikasjon, analyse og evaluering av risiko, hendelser og endringer

PwC: OD har per i dag ikke tilstrekkelige systemer for identifisering, analyse og evaluering av risiko, hendelser og endringer, men ny Service desk er under implementering og vil muligens dekke dette området.

OD: Dette er på plass. Se pkt 1.9.

Vår vurdering: Punktet er tilfredsstillende løst.

4.4 Sikkerhet i systemutvikling

PwC: Informasjonssikkerhet i prosjekter og systemutvikling er ikke tilstrekkelig ivaretatt.

OD: Dette er nå innarbeidet i virksomhetens prosesser og prosjekter fra starten av og tatt hensyn til i hele livssyklusen til IKT-løsninger.

Vår vurdering: Punktet er ivaretatt på prosedyrenivå, men vi kan ikke bekrefte at dette følges i praksis.

4.5 Testing av systemer

PwC: Sikkerhetstesting av systemer er ikke tilstrekkelig gjennomført eller dokumentert.

OD: Pågående. (Sikkerhetstesting gjøres på nye systemer/tjenester. Det jobbes nå med AWS, og IKT vil formalisere en prosedyre rundt dette temaet.

Vår vurdering: Dette må verifiseres i forbindelse med gjennomføring av prosjekter.

Evaluering av måloppnåelse og Oljedirektoratets dataforvaltning Sluttrapport	Versjon: 1.0
	Dato: 13.09.2018

4.6 Prosjektmetodikk

PwC: Prosjektmetodikk, som er under etablering, mangler koblinger til risiko og informasjonssikkerhet.

OD: Dette er på plass. Se pkt. 4.4

Vår vurdering: Punktet er tilfredsstillende løst, men etterlevelsen bør etterprøves i praksis.

Evalueringsrapport om måloppnåelse og Oljedirektoratets dataforvaltning Sluttrapport	Versjon: 1.0
	Dato: 13.09.2018

10.4 Vedlegg 4: Referanseliste

Offisielle dokumenter og informasjonskilder:

- Tildelingsbrev for Oljedirektoratet for årene 2013-2018
- Oljedirektoratets årsrapporter for årene 2013-2017
- Omtaler av Oljedirektoratet i St.prp. nr.1 for årene 2013-2017
- Digitaliseringsrundskrivet H-07/17
- Prosjektveiviseren (Difi)
- Forskrift om elektronisk kommunikasjon med og i forvaltningen (eForvaltningsforskriften)
- npd.no, ODs faktakart og faktasider, norskpetroleum.no

Tidligere rapporter/studier om OD gjennomført av eksterne

- Agenda Kaupang (2017), Brukerundersøkelse 2017
- Bouvet (2016a), *Forprosjekt Sokkelbiblioteket, Nåsituasjonsanalyse (Rapport del 1)*
- Bouvet (2016b), *Forprosjekt Sokkelbiblioteket, Målbilde og teknisk arkitektur (Rapport del 2)*
- Corporate Communications (2017), *Kommunikasjonsstrategi 2018-2022* (utkast til rapport)
- Digitaliseringsrådet – Anbefalinger til Oljedirektoratet, digitaliseringsprogrammet – datert 2.mars 2018
- PwC (2016), IT/information security audit of Diskos, Final report – abridged version
- PwC (2017), *ROS analyse – informasjonssikkerhet Oljedirektoratet*
- Riksrevisjonen (2016), *Revisjonsrapport for 2016 om styringssystem for informasjonssikkerhet i Oljedirektoratet*
- SNF (2018), *Hva kjennetegner Oljedirektoratets organisasjon?*, SNF-rapport nr. 02/18

Interne dokumenter oversendt fra OD:

- Strategier og plandokumenter
- Oversikt over lag, medlemmer og personalleder, aktiviteter 2018 (relatert til Sokkelbiblioteket).
- Tidstyver i forvaltningen, Oljedirektoratets rapport til Olje- og energidepartementet 1. september 2014
- Retningslinjer for melding om avvik, hendelser og potensielt farlige situasjoner
- Kultur for deling av data og informasjon i Oljedirektoratet (notat)
- Laghåndboka
- Ressursstyring høst 2017 (Excel-rapport om overordnet ressursbruk)
- OD IT Application Cost – Final Dashboard (Excel-rapport Total Cost of Ownership-analyse)
- Dokumentasjon til Digitaliseringsrådet
- Brukerstatistikk nettsider og oppdatert statistikk knyttet til Diskos
- Diverse interne og eksterne presentasjoner, utkast til notat og skjermdump