



Dato 13.02.2026
Til Kunnskapsdepartementet
Vår saksbehandler Natasha Harkness
Deres saksbehandler Siri Elen Brattli-Singh

Oppfølging av utredningsoppdrag 2/25 Styringsmodell for fellestjenester i universitets- og høyskolesektoren – Svar på bestilling

Vi viser til departementets bestilling i brev av 28. januar og Sikt's utredning om ny styringsmodell for fellestjenester i universitets- og høyskolesektoren (oppdrag 2/25).

I dette notatet gir vi først en kort oppsummering av relevante momenter fra utredningen og andre vurderinger av betydning for formål, mandater og øvrige rammer for tjenestestyringsmodellen.

Deretter svarer vi konkret på departementets bestilling: Forslag til formål med styringsmodellen, mandat og øvrige rammer for digitaliseringsrådet (kundemedvirkning på nivå 1), korte beskrivelser av hhv. fagrådsnivået (kundemedvirkning på nivå 2) og ulike mekanismer for brukerinvolvering, samt virkemidler som kan bidra til oppslutning om modellen.

A. Oppsummering og utdyping av relevante momenter fra utredningen av ny styringsmodell

I utredningen omtales flere forhold som bør forbedres med dagens modell. Sikt er allerede i gang med forbedringer som kan gjøres uavhengig av beslutning om formelle justeringer. Dette gjelder bl.a. tiltak for bedre samordning av sekretariatsarbeidet for de ulike organene i modellen, samt styrking av den generelle kommunikasjonen mellom Sikt og sektoren. Bakteppet for forslaget til mandat for digitaliseringsrådet og øvrige justeringer av modellen, omtales under.

1. Modellen rendyrkes for tjenestestyring

Departementet har lagt opp til at samstyringsmodellen skal rendyrkes som modell for styring og rådgivning knyttet til digitale fellestjenester for UH-sektoren. Rådgivning knyttet til digital omstilling som sådan vil ikke lenger være del av modellen. Digital omstilling i sektoren er imidlertid en viktig rammefaktor for utvikling og drift av fellestjenestene og vil derfor fortsatt stå sentralt i diskusjonene i styringsmodellens organer. For å markere at styringsmodellen heretter rendyrkes for tjenestestyring, anbefaler Sikt at modellen skifter navn til *modell for styring av digitale fellestjenester i universitets- og høyskolesektoren (tjenestestyringsmodellen)*.

2. Tydeligere skille mellom kunde- og sluttbrukermedvirkning

Dagens samstyringsmodell er omtalt som en modell for brukermedvirkning, men uten at det har vært et tydelig skille mellom kundemedvirkning og sluttbrukermedvirkning. Det har skapt



uklarhet om formålet med modellen og misforståelse om mandat og fullmakter til de ulike styringsforaene. Sikt anbefaler derfor at det i ny modell skilles tydeligere mellom *kundemedvirkning* og *brukermedvirkning*. Kundemedvirkning skjer primært gjennom ledelse på ulike nivåer ved institusjonene og handler om deltakelse i overordnede faglige, teknologiske og forretningsmessige prioriteringer i utviklingen og driften av fellestjenester. Brukermedvirkning skjer primært gjennom sluttbrukere som studenter, undervisere, forskere, IT-personell mm., eller representanter fra institusjonene som jobber tett på sluttbrukerne. Brukermedvirkning handler om at tjenestene skal fungere godt i praktisk bruk og oppnå høy brukskvalitet¹.

Den nye styringsmodellens to formelle nivåer (digitaliseringsråd og fagråd) dreier seg begge om kundemedvirkning. Brukermedvirkningen skjer på nivået under og skjer på ulike måter avhengig av bl.a. fagfelt og fase i en tjenestes utvikling og livsløp. Det vil også fremover være viktig at sektor og Sikt prioriterer brukermedvirkningen for å ivareta brukerperspektivet på en hensiktsmessig måte. Brukermedvirkningen bør imidlertid ikke være for strengt regulert og anbefales ikke formalisert på samme måte som kundemedvirkningen.

3. Forholdet mellom UH-sektoren og andre delsektorer under KD

Tjenestestyringsmodellen for UH-sektoren må ta høyde for at Sikt leverer mange av fellestjenestene til flere delsektorer enn UH-sektoren (forskningsinstitutter, fagskoler, grunnopplæringen, direktorater og andre virksomheter). UH-sektoren er likevel i en særstilling når det gjelder bredde og omfang av fellestjenester via Sikt og har andre forutsetninger for å jobbe sammen om hele porteføljen av fellestjenester enn øvrige delsektorer. Et sektorovergripende øverste nivå i modellen (digitaliseringsrådet) ville gjøre prioriteringsprosesser mer krevende uten å gi bedre styring. Sikt anbefaler derfor at digitaliseringsrådet fortsatt bør være kun for UH-sektoren. Sikt vil involvere de andre delsektorene på andre måter.

Det vil være kompliserende om Sikt må innhente råd fra ulike kundegrupper om utviklingen av et bestemt digitalt system gjennom separate organer. Sikt anbefaler derfor at representanter fra andre relevante delsektorer inkluderes i fagrådene. Det samme gjelder naturligvis også i brukermedvirkningen.

4. Hvilke tjenester som bør omfattes av styringsmodellen (virkeområde)

Sikt legger til grunn at tjenestestyringsmodellen fortsatt skal omfatte alle fellestjenester fra Sikt, herunder både innkjøpte og egenutviklede tjenester som universiteter og høyskoler kan være kunder av. Dette gjelder uavhengig av om tjenestene er avtalebaserte eller følger av lov, forskrift eller oppdrag fra KD. Sikt mener alle tjenester bør inngå i modellen for å sikre

¹ Brukskvalitet forteller oss i hvilken grad en tjeneste kan brukes av bestemte brukere til å oppnå bestemte mål på en brukbar og tilfredsstillende måte i en bestemt brukssituasjon. Brukskvalitet har tre nivåer: 1) nytteverdi, som viser om brukerne har de funksjonene de trenger for å utføre oppgavene sine, 2) brukbarhet, som sier noe om produktet er lett å bruke på en effektiv måte og 3) brukertilfredshet som forteller oss om brukerne har en god opplevelse.



god kunde- og brukermedvirkning og fordi drøfting av helhetlig tjenesteutvikling blir vanskelig dersom myndighetspålagte oppgaver holdes utenfor.

Siden styringslinjer, fullmakter og Sikts rolle og ansvar vil være forskjellige hhv. for avtalebaserte tjenester og for tjenester som følger av lov, forskrift eller departementsoppdrag, må partene i tjenestestyringsmodellen ha god oversikt over disse forskjellene. Dette gjør at styringen kan utformes på en måte som både ivaretar juridiske rammer og samtidig åpner for medvirkning der det er hensiktsmessig. En slik oversikt bør vedlegges mandatet for digitaliseringsrådet². En tydelig og oppdatert oversikt over hvilke tjenester som omfattes av modellen er avgjørende for å skape forutsigbarhet, sikre riktig medvirkning og unngå uklarhet om roller og fullmakter mellom institusjonene og Sikt.

Tjenester som utvikles ved et universitet eller en høyskole og tilbys andre institusjoner mot vederlag, bør også defineres som fellestjenester når de dekker grunnleggende funksjonalitet som mange institusjoner trenger. De bør derfor inngå i tjenestestyringsmodellen og følge de samme prinsippene for kunde- og brukermedvirkning som Sikts egne tjenester.

Tjenester som institusjonene selv kjøper i markedet, regnes ikke som fellestjenester, selv om flere institusjoner går sammen om anskaffelsen. Samtidig bør det være et hovedprinsipp at tjenester med grunnleggende og bredt etterspurt funksjonalitet³ defineres som fellestjenester og inngår i tjenestestyringsmodellen.

Erfaringene fra dagens samstyringsmodell viser at det er avgjørende med ryddighet rundt hvilke fellestjenester som omfattes av modellen. Dette bør derfor tydeliggjøres i et vedlegg til digitaliseringsrådets mandat.

5. Tydeliggjøring av avgrensningene i digitaliseringsrådets formelle myndighet

Det er avgjørende både for effektivt samarbeid om fellestjenester og styringsmodellens legitimitet at UH-institusjonene både har og opplever reell innflytelse på prioriteringene i utvikling, drift og forvaltning av fellestjenestene de bruker. Det har de gjennom dagens samstyringsmodell, og det skal de ha gjennom det nye digitaliseringsrådet og underliggende fagråd. Erfaringene med eksisterende styringsmodell tyder imidlertid på at det er viktig å være tydelig på de formelle begrensningene i digitaliseringsrådets myndighet.

Sikt anbefaler at det øverste nivået i styringsmodellen benevnes *råd* og ikke *styre* nettopp for å tydeliggjøre at det ligger begrensninger i myndigheten.

Fellestjenestene bør som hovedregel fortsatt være avtalebaserte (frivillige) og brukerfinansierte. For slike tjenester vil det nye digitaliseringsrådets anbefalinger overfor Sikt være like førende som anbefalingene til dagens digitaliseringsstyre. Endelig beslutningsmyndighet må likevel ligge i Sikt, i henhold til Sikts fullmakter. Dette blir enda

² Vi ser behov for en opprydding i eksisterende oversikter i Sikts virksomhets- og økonomiinstruks, som vil være grunnlag for vedlegget til mandatet. Vi ser også behov for å gjennomgå finansieringsprinsippene for ulike typer tjenester. Vi anbefaler en hovedregel der avtalebaserte tjenester er brukerfinansiert, mens myndighetspålagte oppgaver og tjenester bør være bevilgningsfinansiert.

³ Dette er tjenester av samme karakter som det som dagens digitaliseringsstyre har vedtatt som basistjenester, jf. [sak 10/25](#).



viktigere sett i sammenheng med departementets forventning om at flere fellestjenester i UH-sektoren også bør leveres til institusjoner utenfor UH-sektoren. Det kan kreve avveininger av ønsker og anbefalinger på tvers av delsektorer.

Klare avgrensninger er nødvendige for å sikre at rådet opprettholder sin legitimitet som rådgivende organ og ikke oppfattes som et beslutningsorgan uten formelle fullmakter.

For tjenester som er regulert i eller følger av lov og forskrift, eller som er etablert og forvaltet på oppdrag fra departementet, vil digitaliseringsrådets innflytelse være mer begrenset. Rådets anbefalinger bør likevel veie tungt, men endelig beslutningsmyndighet vil ligge hos departementet eller hos Sikt på delegasjon fra departementet.

Digitaliseringsrådet kan også gi anbefalinger til UH-institusjonene. Det kan eksempelvis være anbefalinger om bruk av fellestjenester, gevinstrealisering eller andre forhold av strategisk betydning. Det er viktig å understreke at rådet ikke kan pålegge institusjonene juridisk bindende krav, og at anbefalinger er nettopp anbefalinger. Endelig beslutningsmyndighet vil digitaliseringsrådet kun ha i avgrensede situasjoner hvis institusjonene gir rådet slik fullmakt. Et eksempel kan være eksisterende ordning med *felles investeringsmidler*.

Det er også viktig å tydeliggjøre at eventuelle pålegg som institusjonene kan bli underlagt, ikke nødvendigvis kun gjelder plikt til å ta i bruk eller betale for en tjeneste. Avhengig av tjenestens karakter, regulering og kritikalitet kan det også være nødvendig å pålegge institusjonene å medvirke i tjenestestyringen – eksempelvis delta i rådsstrukturen – og i brukermedvirkning, herunder å stille med ressurser til innspill, testing, datakvalitetsarbeid eller andre aktiviteter som er nødvendige for å sikre kvalitet og gjennomføring. Slike forpliktelser må være tydelig hjemlet og kommunisert utenfor tjenestestyringsmodellen.

At digitaliseringsrådet ikke har myndighet til å forplikte institusjonene, innebærer også at det bare er departementet, eller andre organer med formelle fullmakter, som kan gi pålegg når overordnede hensyn for sektoren tilsier det – for eksempel sikkerhetskrav, beredskapshensyn eller annen regulering som følger av det nasjonale trusselbildet. Slike pålegg vil uttrykkes gjennom lov og forskrift, eller ev. som forventning gjennom eierstyringen. Ettersom omfattende eller hyppig bruk av instruksjon kan svekke tjenestestyringsmodellens legitimitet og sektorens opplevde medvirkning, bør slike pålegg benyttes med varsomhet og kun unntaksvis når overordnede hensyn for sektoren som helhet gjør det nødvendig.

B. Svar på departementets konkrete bestilling

1. Formålet med tjenestestyringsmodellen

- Tjenestestyringsmodellen for UH-sektoren skal bidra til at fellestjenestene gir størst mulig verdi for sektoren, understøtter sektorens overordnede mål og bidrar til sikker digital omstilling.
- Modellen skal bidra til helhetlig og forutsigbar utvikling og forvaltning av digitale fellestjenester og forankring av felles prioriteringer.
- Modellen skal bevirke til tydelig rolledeling mellom Kunnskapsdepartementet (KD), Sikt og sektoren.
- Modellen skal tilrettelegge for kundemedvirkning gjennom deltakelse fra ledere ved institusjonene i digitaliseringsrådet (nivå 1) og ulike fagråd (nivå 2). Brukermedvirkning fra studenter og ansatte som sikrer at tjenestene fungerer godt i praktisk bruk, skal skje på ulike måter under disse nivåene, men er ikke en formalisert del av styringsmodellen.



2. Overordnet beskrivelse av digitaliseringsrådet

2.a Mandat

Digitaliseringsrådet for UH-sektoren er et rådgivende organ oppnevnt av Kunnskapsdepartementet (KD).

Rådet skal bidra til god måloppnåelse og godt samarbeid i sektoren, og bred oppslutning om tjenestestyringsmodellen.

Rådet skal gi råd til KD, Sikt og universitetene og høyskolene om strategisk retning og samordning av digitale fellestjenester for sektoren.

Konkret skal rådet:

- anbefale overordnet strategi og langsiktige planer⁴ for drift, utvikling og anskaffelse av fellestjenestene for UH-sektoren
- anbefale prinsipper og modeller for finansiering av brukerfinansierte fellestjenester⁵
- anbefale prinsipper for realisering av gevinster av fellestjenester, både knyttet til kvalitet og effektivitet⁶
- anbefale prinsipper for samhandling mellom Sikt og sektoren, eksempelvis prinsipper for brukermedvirkning
- anbefale etablering og avvikling av fellestjenester
- følge opp utviklings- og anskaffelsesprosesser og tilhørende gevinstrealisering
- anbefale fagrådsstruktur og mandater, og oppnevne fagråd.

Oversikt over fellestjenestene som inngår i tjeneststyringsmodellen, inkl. tjenestenes juridiske status og digitaliseringsrådets rolle og myndighet overfor disse, vedlegges rådets mandat og oppdateres løpende.

2.b Størrelse og sammensetning

- 10–12 faste medlemmer som et representativt utvalg fra toppledernivået i UH-sektoren. Leder utpekes av KD.
- Medlemmene bør samlet dekke strategisk kompetanse innen digitale fellestjenester og forhold som påvirker tjenesteutviklingen i sektoren. Medlemmene bør forventes å kunne se fellestjenestene i et sektorperspektiv, ikke bare i egen institusjons perspektiv.
- Habilitet og potensielle interessekonflikter vurderes ved oppnevning
- KD er fast observatør. Relevante nasjonale aktører (f.eks. HK-dir, UHR, NSO og Forskningsrådet) kan inviteres som observatører med tale- og forslagsrett.
- Sikt er sekretariat.

2.c Virketid

- Medlemmer oppnevnes for to år med mulighet for gjenoppnevning for to nye år. Mandatet evalueres og kan revideres etter to år.

⁴ Overordnet strategi og planer omtales i dagens samstyringsmodell og i utredningen levert til departementet som porteføljestrategi og langtidsplan. Vi mener at mandatet bør bruke mer generiske begreper.

⁵ Det er behov for en prinsipiell diskusjon om en ordning der felles investeringsmidler fra UH forvaltes på vegne av sektoren bør videreføres.

⁶ Faglig oppfølging av strategier, planer og prinsipper for gevinstrealisering delegeres til fagråd.



2.d Møtefrekvens og arbeidsform

- 2–4 møter per år, hvorav minst ett fysisk.
- Sakstyper: vedtak av anbefalinger, diskusjonssaker, og nødvendige orienteringer.
- Effektiv saksforberedelse med et felles rammeverk for koordinering på tvers av digitaliseringsrådet og fagrådene. Sakspapirer sendes som hovedregel ut minst 10 dager før møtet. Habilitet som eget punkt i hvert møte.
- Åpne publiseringer av anbefalinger på Siktets nettsider, med mindre annet følger av regelverk.

3. Overordnet beskrivelse av fagrådsnivået

- Formål: rådgivende organ oppnevnt av digitaliseringsrådet i samråd med Sikt for å sikre kundeforankring på fagstrategisk nivå innen definerte ansvarsområder⁷ (f.eks. utdanning).
- Oppgaver: følge opp overordnet strategi og planer⁸ for drift og utvikling av fellestjenestene for UH-sektoren, jf. mandatet til digitaliseringsrådet, bidra til samordning og standardisering på området der det gir sektorgevinst. Andre oppgaver nærmere definert av digitaliseringsrådet⁹.
- Myndighet: Rådgivende. Gi selvstendige anbefalinger til Sikt og sektoren innen eget fagområde. Normalt er det bare anbefalinger i spørsmål av prinsipiell karakter som trenger å gå via digitaliseringsrådet.
- Sammensetning: 8–10 medlemmer fra UH-institusjoner og andre relevante deler av kunnskapssektoren på mellomledernivå (f.eks. utdannings- og forskningsdirektør/prorektor for utdanning/forskning); observatører fra nasjonale aktører kan inviteres. Ledere av fagråd utpekes av digitaliseringsrådet etter forslag fra Sikt.
- Arbeidsform: 4–5 møter per år, hvorav minst ett fysisk, med tydelige leveranser. Sikt er sekretariat og sørger for samordning, felles praksis og bruk av malverk på tvers av fagrådene.

4. Overordnet beskrivelse av brukermedvirkningsnivået

- Formål: sikre kontinuerlig brukermedvirkning med sluttbrukerperspektiv¹⁰ inn i utvikling og forvaltning av fellestjenester.
- Oppgaver: bidra med innsikt i behov, teste konsepter og løsninger, gi tilbakemeldinger i tjenestens livsløp, og anbefale forbedringer. Involveres tidlig i design og endringsprosesser.
- Organisering: skjer gjennom faste utvalg/arbeidsgrupper eller mer ad hoc ved direkte deltakelse inn i ulike faser i utviklingsløp. Brukermedvirkningen må kunne skje på ulike

⁷ Sikt har foreslått en rådsstruktur i utredningen, og at vi vil be om innspill fra institusjonene før forslag til rådsstruktur legges fram for institusjonene.

⁸ Overordnet strategi og planer omtales i dagens samstyringsmodell og i utredningen levert til departementet som porteføljestrategi og langtidsplan. Vi mener at mandatet bør bruke mer generiske begreper.

⁹ Dette vil bl.a. kunne gjelde strategier og planer på tjenestenivå, jf. dagens produktstrategier.

¹⁰ Brukermedvirkning skjer gjennom sluttbrukere som studenter, undervisere, forskere, IT-personell mm., eller representanter fra institusjonene som jobber tett på sluttbrukerne, og handler om at tjenestene skal fungere godt i praktisk bruk.



måter¹¹ avhengig av bl.a. fagfelt og fase i en tjenestes utvikling og livsløp, og bør derfor ikke være for strengt regulert eller formalisert på samme måte som kundemedvirkningen. Ulike fora for brukermedvirkning opprettes og avvikles etter behov av Sikt og der det er relevant i samråd med fagråd.

- Myndighet: operativ medvirkning utenfor den formelle tjenestestyringsmodellen. Leveranser kan inngå i saksgrunnlag til fagråd.
- God brukermedvirkning forutsetter at Sikt tilrettelegger for målrettet involvering gjennom hele tjenesteutviklingsprosessen, og at institusjonene har interne strukturer som sikrer aktiv og kontinuerlig deltakelse i relevante brukermedvirkningsfora.

5. Virkemidler for oppslutning om tjenestestyringsmodellen (og fellestjenester)

Oppslutning om tjenestestyringsmodellen forutsetter at sektoren opplever reell medvirkning, der rådenes anbefalinger faktisk påvirker prioriteringer og utvikling. Dette krever at sakene er relevante og tydelig knyttet til overordnede strategier og planer for fellestjenestene. Det må samtidig være et klart skille mellom strategisk tjenestestyring i rådsstrukturen og operativ brukermedvirkning hos tjenesteleverandøren. Når rollene er tydelige, blir medvirkningen både mer målrettet og effektiv.

Modellen må være forutsigbar, med tydelige mandater, roller og ansvarsområder for rådene. En felles forståelse av hva som er en fellestjeneste, og hvilke betingelser som gjelder for utvikling, bruk, styring og finansiering, er nødvendig for å sikre legitimitet. Det er viktig å videreføre dagens hovedprinsipp – med kun enkelte unntak – om at tjenestene skal være frivillige, avtalebaserte og brukerfinansierte. Slik forutsigbarhet gjør at institusjonene opplever modellen som transparent og relevant.

Forutsigbarhet innebærer også at institusjonene har en tydelig forståelse av hvilke forpliktelser som kan følge av at en tjeneste inngår i tjenestestyringsmodellen. I tillegg til tjenestebruk og finansiering kan det – avhengig av tjenestens karakter og regulering – forventes deltakelse i tjenestestyring og brukermedvirkning, inkludert ressursbidrag til innspill, testing og datakvalitet.

Nasjonal forankring er viktig for modellens legitimitet. Når KD tydelig kommuniserer at styringsmodellen er et nasjonalt grep og oppnevner digitaliseringsrådet, styrkes modellens betydning i sektoren. KD må samtidig bruke sine regulative og økonomiske virkemidler aktivt, slik at det blir samsvar mellom oppgaver, myndighetspålagte krav og finansiering. Dette gir modellen nødvendig gjennomslagskraft.

Tjenestestyringsmodellen må driftes på en profesjonell og effektiv måte. Det krever en felles arena for strukturert dialog, med tydelige prosesser, rutiner og maler som sikrer forutsigbar oppfølging og god ressursbruk. Tiden institusjonene bruker i rådsarbeidet må gi tydelig verdi, gjennom relevante anbefalinger og en klar sammenheng mellom innspill og faktisk tjenesteutvikling.

God og bred kommunikasjon er avgjørende for at modellen skal fungere. Sikt må kommunisere åpent og tydelig med hele sektoren på tvers av kanaler, ikke bare gjennom

¹¹ Enkelte produktråd fungerer i dagens modell på samme vis som arbeidsgrupper, arbeidsutvalg og underutvalg på enkelte andre områder, nemlig som fora for brukermedvirkning i praktisk bruk av tjenestene.



rådsstrukturen. anbefalinger og beslutninger fra rådene må gjenspeiles i kommunikasjonen, slik at sektoren ser hvordan medvirkning påvirker utviklingen av fellestjenestene. Dette skaper transparens og tillit.

Til slutt er det viktig å skille mellom oppslutning om tjenestestyringsmodellen og oppslutning om fellestjenestene. Selv om de henger sammen, er det to ulike forhold. En tydelig og velfungerende styringsmodell kan styrke støtten til fellestjenestene, men bare dersom premissene for tjenestene – formål, nytte, rammebetingelser, styring og finansiering – er klart avklart og oppleves som rimelige.

Oppslutningen om modellen styrkes når fellestjenestene tydelig gir sektoromfattende gevinster gjennom standardisering, redusert kompleksitet, bedre datakvalitet og høyere brukskvalitet – gevinster som enkeltinstitusjoner vanskelig kan realisere alene.

Sektorens lange samarbeidstradisjoner om fellestjenester bør fortsatt ligge til grunn for modellen.