

KUNNSKAPSDEPARTEMENTET**Vår dato**
17.11.2025**Deres dato****Postboks 8119 DEP**
0032 OSLO**Vår referanse**
25/01035-1**Deres referanse****Ugradert****Vår saksbehandler**
Natasha Harkness

Svar på utredningsoppdrag 2/25 - styringsmodell for fellestjenester i universitets- og høyskolesektoren

Svar på utredningsoppdrag 2/25 - styringsmodell for fellestjenester i universitets- og høyskolesektoren	1
1. Innledning	2
1.1. Om oppdraget	2
1.2. Rammebetingelser og føringer for oppdraget	2
2. Dagens samstyringsmodell	3
2.1. Kort beskrivelse av samstyringsmodellen	3
2.2. Utfordringer med samstyringsmodellen	4
3. Ny styringsmodell for fellestjenester i UH-sektoren	6
3.1. Kundemedvirkning versus brukermedvirkning - definisjoner	6
3.2. Forslag til mekanisme for styring av institusjonenes (UH21) forpliktelser til fellestjenestene	7
3.3. Forslag til ny modell for styring av utviklingen og driften av fellestjenestene	8
3.4. Andre forhold som kan påvirke utformingen av styringsmodellen for fellestjenester i UH-sektoren	10
4. Forutsetninger for å lykkes	12
5. Oppsummering	12
6. Vedlegg	13



1. Innledning

1.1. Om oppdraget

Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør har fått i oppdrag fra Kunnskapsdepartementet (KD) å utrede hvordan styringen av fellestjenester for universiteter og høyskoler (UH-sektoren) kan utvikles og forbedres (Vedlegg 1). Utredningen skal blant annet vurdere hvordan departementet bør involveres i styringsmodellen, og det pekes på at KD kan få ansvar for å fastsette mandat og oppnevne medlemmer til det øverste nivået i modellen (dagens Digitaliseringsstyre).

Sikt er bedt om å utrede hvordan gjennomføringsevnen i styringsmodellen kan styrkes, med sikte på i større grad å realisere formålstjenlige og kostnadseffektive fellesløsninger med høy grad av oppslutning og bruk i UH-sektoren. Det er viktig at det gode samarbeidet og den gode brukerinvolveringen i sektoren videreføres, samtidig som at dette balanseres med behovet for økt effektivitet i en ny modell. Arbeidet med en felles tjenestekatalog for UH-sektoren videreføres i ny modell. KD forventer at Sikt i sitt arbeid har innhentet vurderinger og innspill fra aktører i dagens modell, inkludert HK-dir og Digitaliseringsstyret, samt andre relevante deler av sektoren. En relativt bred involveringsrunde er gjennomført, og innspill og vurderinger fra disse er nærmere belyst i kapittel 2.

Vi kan oppsummere med at oppdraget handler både om UH-institusjonenes medvirkning i styring av utvikling og drift av fellestjenestene, og om styring av institusjonenes oppslutning om og bruk av fellestjenestene.

1.2. Rammebetingelser og føringer for oppdraget

Tidsperspektiv for en ny modell og forhold som påvirker denne

For å sikre at fellestjenester til UH-sektoren er både kostnadseffektive og formålstjenlige, er det nødvendig med en helhetlig og tydelig styringsmodell. Modellen må fungere godt for alle UH-institusjonene, for Sikt som nasjonal fellestjenesteleverandør, og for øvrige aktører som deltar i fellestjenestene. Tidligere investeringer må ivaretas slik at de gir varig nytte, og modellen må være robust og effektiv, samtidig som den er fleksibel nok til å håndtere endringer i rammebetingelser. Ved større økonomiske, teknologiske eller samfunnsmessige omveltninger må strukturen kunne justeres og tilpasses nye behov.

Dagens samstyringsmodell ble sist revidert i 2022 og innført i 2023. Når vi nå utreder forslag til en ny styringsmodell som skal virke fra et tidspunkt i 2026, tenker vi varighet for denne i et tidsperspektiv på tre til fem år. Med den raske teknologi- og samfunnsutviklingen er det lite hensiktsmessig å ha lengre perspektiv. Vi går nå inn en fase der det med stor sannsynlighet blir viktigere å skape mest mulig verdi av eksisterende tjenester og realisere gevinster av tidligere investeringer, enn å styre en bred portefølje av nye store investeringsprosjekter. Den nye modellen må tilpasses denne situasjonen.

Oppfølging av strategi for digital omstilling og nasjonal digitaliseringsstrategi i et UH-sektor-perspektiv

Vi viser til oppdraget HK-dir har fått om å utrede rådgivning på områder innenfor digital omstilling, som faller utenfor en ny styringsmodell for fellestjenestene i UH-sektoren. Vi legger til grunn at hovedarenaer for diskusjon av strategiske spørsmål knyttet til digital transformasjon og beslektede problemstillinger vil være utenfor styringsmodellen for fellestjenester. I denne sammenheng vil HK-dir, i samarbeid med UHR, vurdere hvordan eksisterende møteplasser utenfor en ny styringsmodell kan videreutvikles for å styrke arbeidet med digital omstilling i sektoren.



Styring og utvikling av fellestjenester er et eget område som Sikt forvalter. Dette omfatter forvaltning av fellestjenester for hele UH-sektoren og understøtter overordnede strategier og mål. Digital omstilling derimot, handler om å utvikle arbeidsprosesser, kultur og kompetanse, for å utnytte digitale muligheter. Disse to perspektivene henger sammen: Robuste fellestjenester gir en felles plattform for omstilling, mens behovene som digital omstilling gir, påvirker prioriteringer i utviklingen av fellestjenester.

HK-dir har en sentral rolle i oppfølgingen av den nasjonale digitaliseringsstrategien i et sektorperspektiv, mens Sikt skal ivareta styring og utvikling av fellestjenester i tråd med disse rammene. For å sikre god kobling mellom strategi, styring og tjenesteutvikling bør Sikt derfor være formelt representert i de strategiske arenaene der rammebetingelsene for styring av tjenestene diskuteres, for eksempel i UHR.

Sikts oppdrag om rolle og utbredelse av tjenester til andre deler av kunnskapssektoren

Oppdraget om å utrede Sikts rolle og utbredelse av Sikts tjenester til andre deler av kunnskapssektoren enn universiteter og høyskoler bør hensyntas i utformingen av modellen for tjenestestylingen. Dette hensynet er nærmere omtalt i kapittel 3.1.

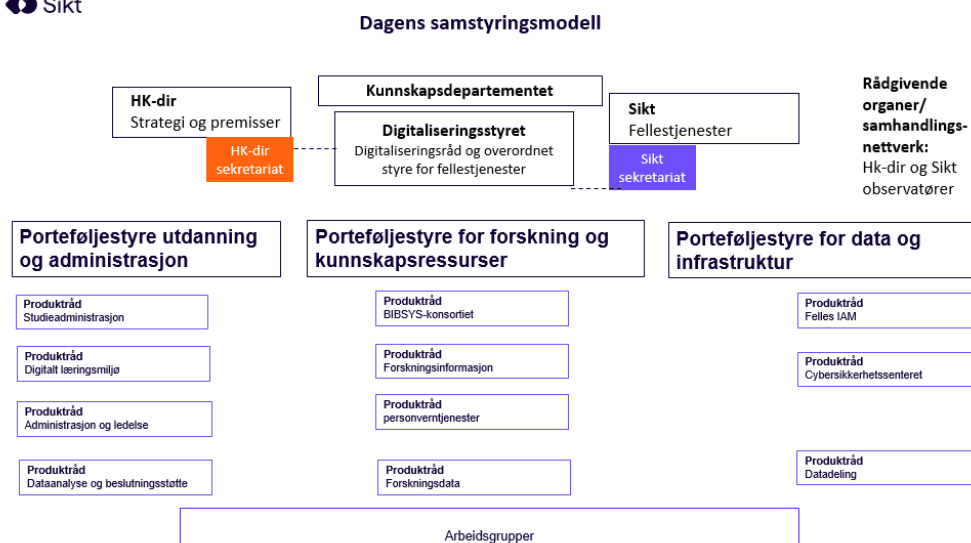
Et annet viktig premiss er at Sikt skal legge til rette for en helhetlig tjenestearkitektur, slik at brukerne i sektoren får et best og mest mulig sammenhengende tjenestetilbud. Denne arkitekturen skal gjøre det mulig for institusjonene og andre leverandører å levere tjenester til fellesskapet. Sikts rolle må innebefatte dette. Det bør komme tydeligere frem i instruksjonen til Sikt at virksomheten ikke bare er en leverandør av fellestjenester, men at Sikt også skal legge til rette for at andre kan levere løsninger til fellesskapet. Pågående arbeid med felles tjenestekatalog må ses i bred forstand, og innbefatte sektorvid arkitektur. Tjenestestylingen må håndtere dette.

2. Dagens samstyringsmodell

2.1. Kort beskrivelse av samstyringsmodellen

Dagens samstyringsmodell er beskrevet på <https://hkdir.no/hoyere-utdanning-og-forskning/samstyringsmodell-for-digitalisering>, og har hatt som formål å «... bidra til realisering av strategi og handlingsplan for digital omstilling i universitets- og høyskolesektoren, samt måloppnåelse for gjeldende sektormål. Samstyringsmodellen skal sikre styring, innflytelse og brukerinvolvering fra institusjonene.»

Som figuren under illustrerer, er styringen av Sikts arbeid med utvikling, anskaffelser, forvaltning og drift av tjenester i dag organisert gjennom ett Digitaliseringsstyre (DS), tre porteføljestyre (PS) og elleve produktråd (PR), totalt 15 styringsorganer. I tillegg styres enkelte tiltak gjennom styringsgrupper og egne konsortiestyre. Det meste av den operative samhandlingen håndteres av et stort antall arbeidsgrupper på nivået under, eller på samme nivå som produktrådene.



Figur 1: Illustrasjon av dagens samstyringsmodell

2.2. Utfordringer med samstyringsmodellen

Utfordringer sett fra institusjonene

Som en del av utredningen har Sikt innhentet erfaringer med og innspill til forbedringer fra institusjonene og øvrige interessenter i samstyringsmodellen. Erfaringene med dagens modell ble drøftet i samstyringsmodellens to øverste nivåer, Digitaliseringsstyret og de tre porteføljestyrene. Vi oppfatter at institusjonene i all hovedsak støtter intensjonene med modellen og ser dens potensial for å styrke samarbeidet på digitaliseringsområdet i UH-sektoren. Samtidig etterlyses det forbedringer for å øke modellens effektivitet. De ulike institusjonene legger vekt på litt forskjellige forhold. Samlet kan vi oppsummere med følgende forhold som bør hensyntas i arbeidet med en ny modell:

- behov for tydeligere ansvarsdeling og beslutningsmyndighet,
- viktigheten av å balansere lokale og nasjonale behov,
- behov for gjennomgang av betalingsmodeller,
- bedre kommunikasjon og samarbeid om fellestjenester
- tydeligere strategisk agenda og bedre saksflyt

For detaljert informasjon om UH-sektorens innspill viser vi til DS-sak 29/25 ([lenke](#)). Alle innspill er også presentert i sin helhet på Sikts nettsider ([lenke](#)).

Utfordringsbildet supplert med erfaringene fra Sikt

Sikt ser i hovedsak akkurat de samme utfordringene som institusjonene har meldt inn. Som leverandør av fellestjenester og operatør i modellen vil vi særlig påpeke behovet for effektivisering. Modellens kompleksitet gjør den svært ressurskrevende å drive, både for sektoren og Sikt, og det er legitimt å stille spørsmål om kostnaden overstiger nytten. Det er behov for å effektivisere og tydeliggjøre saksgangen, samt å styrke kommunikasjonen og samarbeidet med sektoren.

Sikt har også erfart at det kan være litt ulike oppfatninger om hva brukerinvolvering innebærer og hvordan det organiseres. Vi har nok ikke klart å skille godt nok mellom ulike former for brukermedvirkning i modellen, fra medvirkning på det strategiske kundenivået til medvirkning på sluttbrukernivået. Her er det også forskjeller mellom porteføljene. For eksempel handler arbeidet i porteføljestyrene og til dels også produktådene innenfor utdanning og forskning i hovedsak om medvirkning på kundenivået, fordi ledere



representerer institusjonene, mens sluttbrukere som studenter, undervisere og forskere gjerne befinner seg et godt stykke unna i virksomhetene, og må involveres gjennom andre fora og/eller direkte i utviklingsprosessene. Innenfor data og infrastruktur er bildet mer sammensatt. IT-ledere sitter gjerne tettere på sluttbrukerne av infrastrukturtenestene og kan dermed i større grad representere både kundenivået og sluttbrukernivået i porteføljestyret, og noen av produktrådene på området fungerer i praksis nesten som rene sluttbrukerarenaer. Å være bevisst på disse forskjellene vil være viktig både i utformingen og driften av ny modell.

Vi vil også trekke fram at samstyringsmodellens struktur har vært tilpasset en periode preget av store investeringsprosjekter, hvor det har vært nødvendig at toppledere ved institusjonene har diskutert og besluttet hvordan store investeringer skulle prioriteres. De nærmeste årene vil med stor sannsynlighet i større grad preges av mer løpende forbedringer i eksisterende tjenester i takt med nye teknologiske muligheter og endrede krav og behov, samt realisering av gevinster fra tidligere investeringer. En justert modell bør tilpasses denne situasjonen.

Utfordringsbildet supplert med erfaringene fra HK-dir

Som en sentral aktør i dagens samstyringsmodell, med ansvar for sekretariatet til modellens øverste organ, har HK-dir opparbeidet verdifulle erfaringer med modellen. HK-dir peker blant annet på at samstyringsmodellen i hovedsak har fungert som en arena for brukerinvolvering i utviklingen av tjenester innenfor områder med behov for et særskilt digitalt løft. Dette løftet har vært viktig for å legge til rette for fremtidig omstilling. Samtidig har modellens organer i begrenset grad vært involvert i den konkrete gjennomføringen av strategi og handlingsplan for digital omstilling i universitets- og høyskolesektoren, noe som har redusert oppmerksomheten på dette området og svekket modellens evne til å realisere sitt fulle potensial.

Utfordringer sett fra et nasjonalt perspektiv

Fra KDs ståsted som sektoransvarlig og eier av de fleste UH-institusjonene (UH21) er det avgjørende at institusjonene i UH-sektoren har tilgang til gode og formålstjenlige fellestjenester, og at gevinster av felles investeringer realiseres i et sektorperspektiv. Dette krever en styringsmodell som både ivaretar nasjonale interesser og respekterer institusjonenes autonomi.

Sektoren består av institusjoner med ulik størrelse, profil og behov, som gjør det krevende å utvikle løsninger som oppleves relevante og rettfærdige for alle. KD har lagt til grunn at både institusjonene og Sikt har høy grad av autonomi, samtidig som det skal være mulig å oppnå felles retning og koordinering. Erfaringene viser imidlertid at dagens samstyringsmodell ikke har tilstrekkelig beslutningskraft til å ivareta de nasjonale fellesinteressene som bør styre utviklingen av fellestjenestene.

For å nå målet om kostnadseffektive og formålstjenlige fellestjenester, må tjenestene utvikles kontinuerlig i tett samarbeid med institusjonene, dekke sektorens felles behov og tas i bruk av flest mulig. Dette forutsetter at institusjonene deler på kostnadene, og forplikter seg til felles løsninger. Uten en robust økonomisk modell, og tilstrekkelig styring av institusjonenes forpliktelser, er det vanskelig å sikre kontinuerlig utvikling og tilpasning av fellestjenestene til hele sektorens behov.

Det har blitt tydelig at styringsorganene i dagens samstyringsmodell ikke har mandat til å forplikte institusjonene eller bli enig om råd som oppleves forpliktende. Til det er interessene i flere saker for forskjellige. Mangelen av en tydelig overdommer som kan ta vanskelige beslutninger som forplikter institusjonene, har svekket modellens evne til å realisere investeringer og sikre bred oppslutning. Resultatet har blitt en lite effektiv modell med lav gjennomføringsevne.



Utfordringsbildet oppsummert

Vi oppfatter at det er bred enighet om at dagens samstyringsmodell er kompleks, lite effektiv, og at den mangler gjennomføringskraft, da den ikke kan forplikte institusjonene. Modellen har i praksis primært fungert som medvirkningsarena for styring av tjenestene fra Sikt. Til tross for en vid struktur med mange nivåer med til dels overlappende mandater, foregår fortsatt mye av styringen av fellestjenestene utenom dagens modell. Modellen har i mindre grad medvirket til å styre institusjonenes forpliktelser overfor hverandre og sektoren som helhet, slik vi oppfatter at intensjonen opprinnelig var.

3. Ny styringsmodell for fellestjenester i UH-sektoren

Sikt vurderer at utfordringene med dagens samstyringsmodell, slik de er beskrevet over, verken kan eller bør løses gjennom ett enkelt grep. Målet er å oppnå en ny mer effektiv styringsmodell med større gjennomføringskraft, samtidig som godt samarbeid og kunde- og brukermedvirkning ivaretas. For å kunne oppnå dette ser vi det som viktig å skille mellom noen sentrale områder som det er nødvendig at alle aktører etablerer god felles forståelse for:

- Kundemedvirkning versus brukermedvirkning (kapittel 3.1)
- Styring av institusjonenes (UH21) forpliktelser til fellestjenestene (kapittel 3.2)
- Styring av utviklingen og driften av fellestjenester (kapittel 3.3)

Med kundemedvirkning menes medvirkning gjennom ledelse ved institusjonene til forskjell fra brukermedvirkning, hvor medvirkningen skjer gjennom sluttbrukere eller representanter som kjenner sluttbrukernes behov svært godt.

Styring av institusjonenes forpliktelser til samarbeid og oppslutning om fellestjenester er det kun KD som har myndighet til. Styring av fellestjenester dreier seg om å forankre utvikling og drift av fellestjenester i sektoren for å sikre formålstjenlighet og forutsigbarhet. Selv om disse styringsdimensjonene henger sammen, har de ulike formål og virkemidler. En tydelig avgrensning mellom de to styringsdimensjonene er derfor nødvendig for å sikre helhetlig og effektiv styring.

Som beskrevet i mandatet, er oppdraget primært rettet mot styring av fellestjenester innen høyere utdanning og forskning, inkludert forpliktende samarbeid og oppslutning om disse. Andre forhold, som håndtering av nye delsektorer innen kunnskapssektoren og styring av Sikt som virksomhet, kan ha betydning for den endelige utformingen av modellen, men anses som sekundære i denne utredningen. Disse forholdene omtales i kapittel 3.4.

3.1. Kundemedvirkning versus brukermedvirkning - definisjoner

KD skriver i mandatet at de ser det som viktig at det gode samarbeidet og brukerinvolveringen i sektoren videreføres, samtidig som det balanseres mot økt effektivitet i modellen. Brukerinvolvering som begrep brukes i mange betydninger, og kan gi grobunn for misforståelser. Vi velger derfor å skille 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.



I forslaget til ny styringsmodell vil vi tydeliggjøre både myndighet og type medvirkning i ulike organer og fora. Strategiske oppgaver som porteføljestrategi, veikart, finansiering og lignende baseres på kundemedvirkning, mens planlegging og realisering av detaljert funksjonalitet for brukerne baseres på brukermedvirkning. De formelle organene vi foreslår i ny styringsmodell handler utelukkende om kundemedvirkning. Brukermedvirkningen vil skje gjennom andre fora og prosesser, og kan og må skje på litt ulike måter avhengig av fagområde, type produkt og prosess (utvikling, testing, pilotering og innføring). En viss standardisering vil det likevel være fornuftig å drøfte etter at de formelle organene i ny styringsmodell har kommet i gang med sitt arbeid. I første omgang vil brukermedvirkningen skje på samme måte og gjennom de samme fora som i dag, og omtales ikke videre i dette notatet.

3.2. Forslag til mekanisme for styring av institusjonenes (UH21) forpliktelser til fellestjenestene

For at universitetene og høyskolene skal prioritere fellestjenester, er det avgjørende at disse tjenestene oppleves som relevante, effektive og verdifulle. Samtidig må det være klare rammer og retningslinjer som sikrer at fellestjenester er et naturlig førstevalg, og at det stilles krav til tydelige begrunnelser dersom institusjonene velger alternative løsninger. En balansert tilnærming, som kombinerer kvalitetsforbedring med forventningsstyring, kan bidra til både høy oppslutning og et sterkt nasjonalt samarbeid.

Som tidligere beskrevet er det en vedvarende spenning mellom institusjonenes lokale hensyn og de nasjonale prioriteringene. Dette gjør styring av fellestjenester og institusjonenes forpliktelser særlig krevende. Uten en tilstrekkelig grad av slik styring er det vanskelig å realisere gevinster av felles investeringer, sikre bred oppslutning eller oppnå kostnadseffektiv drift. Vi anbefaler derfor ikke å videreføre dagens praksis.

En tenkt alternativ for styring av institusjonenes forpliktelser knyttet til fellestjenester kunne vært at KD delegerer beslutningsmyndighet til et «fellesstyre for UH» som kan fatte vedtak om fellestjenester på vegne av institusjonene. En slik løsning ville være svært inngripende i forhold til institusjonenes egen beslutningsmyndighet og autonomi. Vurderingen av hvorvidt en fellestjeneste er formålstjenlig, er typisk en beslutning som hører hjemme ved den enkelte institusjon. Denne løsningen vil være i strid med gjeldende styringsmodell for institusjonene og sektorens prinsipp om institusjonell autonomi, og vurderes derfor som uaktuell.

Det er bare KD som har direkte myndighet til å kunne styre UH-sektorens samlede forpliktelse til fellestjenestene. Et alternativ med mindre grad av inngripen vil være at KD benytter sine styringsvirkemidler mer aktivt. Det kan bety at departementet gir tydeligere forventninger i instruks eller tildelingsbrev om at institusjonene skal benytte fellestjenester, med mindre det foreligger godt begrunnede unntak. Departementet kan også beslutte at enkelte nasjonale egenutviklede tjenester, som er kritiske for et helhetlig og sikkert digitalt økosystem, skal være obligatoriske. Departementet kan dessuten bruke finansieringsmodeller som virkemiddel, men dette bør skje i samråd med sektoren.

Øverste organ i ny styringsmodell for fellestjenester bør kunne forventes å gi råd til KD om hvordan økt oppslutning om fellestjenester kan sikres. Når kostnadene bæres av institusjonene, må formålstjenlighet og kostnadseffektivitet for sektoren samlet vurderes nøye, og det bør være tydelig hvilke tjenester som anses som kritiske. Det kan imidlertid ikke forventes at det alltid vil være konsensus om slike råd.



Anbefaling

Vi anbefaler at KD benytter sine styringsvirkemidler mer aktivt. Å gjøre fellestjenester obligatorisk bør bare gjøres unntaksvis og begrenses til fellesløsninger som utgjør kjernen i sektorens digitale infrastruktur. For øvrige tjenester bør KD signalisere at institusjonene skal gjøre grundige vurderinger før de kan velge bort etablerte fellesløsninger. Hvordan KD velger å styre institusjonenes forpliktelser vil kunne ha stor påvirkning på effektiviteten og gjennomføringsevnen i tjenestestyringen.

3.3. Forslag til ny modell for styring av utviklingen og driften av fellestjenestene

Som forklart over (kapittel 3.2) foreslår vi at behov for styring av institusjonenes forpliktelser til fellestjenestene, når det er nødvendig, løses utenfor selve tjenestestyrimodellen. Tjenestestyrimodellen rendyrkes dermed til å handle om institusjonenes medvirkning i styringen av fellestjenestene. Hensikten er å sikre forankring av utviklingen og driften av tjenestene med tanke på formålstjenlighet og forutsigbarhet. Slik forankring må skje gjennom involvering av kundenivået i overordnede økonomiske og faglige prioriteringer i utviklingen og driften av tjenestene. Modellen handler altså om kundemedvirkning gjennom ledelsesrepresentasjon ved institusjonene. (Slutt)brukermedvirkningen vil som forklart i kapittel 3.1 skje gjennom andre fora og prosesser utenfor (under) de formelle organene i styringsmodellen.

Dagens samstyringsmodell er kompleks, ressurskrevende og lite tilpasset den nye normalen med færre store investeringsprosjekter og mer løpende fornyelse og kontinuerlig utvikling av eksisterende tjenester. På denne bakgrunn foreslår vi en strukturell forenkling av dagens modell, med færre nivå og organer, men også gjennom tydeliggjøring av mandater og redusert saksbehandling. Der dagens mandater har skapt overlappende saksbehandling på flere nivåer, omfattende rapportering og byråkrati, legger den nye modellen vekt på strategisk utvikling og prioritering av fellestjenestene fremfor detaljstyring.

Konkret foreslår vi en styringsmodell bestående av to hovednivåer, ett digitaliseringsråd og noen fagråd under dette:

Nivå 1: Digitaliseringsråd for UH-sektoren

- **Ansvar:** Overordnet strategisk ansvar for fellestjenester i UH-sektoren. Rådet skal sikre felles retning, prioritering og forankring av tjenesteutviklingen, og bidra til at fellestjenester understøtter sektorens overordnede mål.
- **Faste oppgaver:**
 - Felles porteføljestrategi, langtidsplan og veikart¹
 - Råd til KD om hvordan sikre oppslutning om fellestjenester
- **Sammensetning:** Toppledere fra UH-institusjoner, observatør fra HK-dir, eventuell representasjon fra NSO. Medlemmene bør inneha strategisk kompetanse om digitale tjenester og infrastruktur og ha god forståelse for hele UH-sektorens behov. Medlemmene skal ivareta hele UH-sektorens interesser, ikke bare egen institusjon og bør sikre god forankring for sine råd.

¹ Arbeidet med porteføljestrategi(er) og den rullerende langtidsplanen kan med fordel slås sammen. Én samlet porteføljestrategi for fellestjenester vil gi bedre oversikt, tydeligere prioriteringer og et mer langsiktig grunnlag for utvikling. Veikart for når tjenestene treffer sektoren og finansieringsoversikter vil fortsatt være sentrale elementer.



Nivå 2: Fagråd (for ulike områder)

- Ansvar: *Fagstrategisk* ansvar for utvikling av fellestjenestene innen sitt område. Fagrådet skal bidra til strategisk utvikling av fellestjenestene i tråd med sektorens behov.
- Faste oppgaver:
 - Følge opp felles porteføljestrategi, langtidsplan og veikart i tjenesteutviklingen
 - Produktstrategier med langsiktige mål for funksjonalitet, teknologi og forretningsmodell
 - Veikart for tjenesteutvikling, inkludert synliggjøring av hvordan sektoren påvirkes av tjenesteutviklingen
 - Se til at brukermedvirkning på det operative nivået er integrert i den kontinuerlige tjenesteutviklingen
- Sammensetning: Mellomledere fra UH-institusjoner, representanter fra andre deler av kunnskapssektoren der dette er naturlig. Medlemmene bør inneha både fagstrategisk kompetanse på angjeldende område og strategisk kompetanse om digitale tjenester på området. Medlemmene skal ivareta hele UH-sektorens interesser, ikke bare egen institusjon og bør sikre god forankring for sine råd.
- Struktur: Antall fagråd vil kunne variere etter behov, men vi foreslår å starte slankt med fem fagråd:
 - *Fagråd for utdanningstjenester*: Inkluderer bl.a. studieadministrative tjenester som FS og opptak og tjenester innen digitalt læringsmiljø
 - *Fagråd for administrasjonstjenester*: Inkluderer tjenester for virksomhetsadministrasjon og styring, som arkiv, HR, økonomi og analyseplattform
 - *Fagråd for forskningsinformasjon og bibliotekstjenester*: Inkluderer bl.a. tjenester innen administrasjon av forskning, nasjonalt vitenarkiv, bibliotekstjenester, forlagsavtaler og publiseringsverktøy
 - *Fagråd for datainfrastruktur for forskning*: Inkluderer Sikts forskningsdataarkiv, Surveybanken, Microdata, personverntjenester mm.
 - *Fagråd for infrastruktur og sikkerhet*: inkluderer forskningsnett, campusnett, Feide, felles IAM, sikkerhetstjenester mm.

Det kan i tillegg være hensiktsmessig å etablere et teknisk forum for drøfting av strategiske spørsmål knyttet til helhetlig arkitektur, datadeling og integrasjoner på tvers av fagrådene. Det har manglet i eksisterende modell. En slik funksjon kan eventuelt også legges inn i mandatet til Fagrådet for infrastruktur og sikkerhet. Det kan også være aktuelt å etablere noe tilsvarende for bruk av KI på tvers av fagrådene.

Som det fremgår har vi valgt å gå bort fra begrepet «styre» i betegnelsen av organene i modellen, for i stedet å bruke «råd». Dette for å gjøre det tydeligere at denne modellen, i likhet med nåværende, har en rådgivende og ikke en formell styringsrolle. Dette er også i tråd med anbefalingen i «Veileder om bruk av styrer i staten²». Sikt vil uansett videreføre nåværende praksis med å legge svært stor vekt på tilrådingene fra organene i styringsmodellen.

² [Veileder STYRER 2005 FAD Bm Rev 0508](#), side 11



Fastsetting av mandat for og oppnevning av Digitaliseringsrådet for UH-sektoren bør gjøres av KD. De endelige mandatene bør utarbeides i dialog med sektoren, jf. forutsetningene som er beskrevet for å lykkes med den nye styringsmodellen i kapittel 4.

Figur 2 nedenfor oppsummerer forslag til ny tjenestestyringsmodell med de to formelle rådsnivåene for kundemedvirkning, og operative arbeidsgrupper o.l. for brukermedvirkning under disse. Nederst i figuren har vi også lagt inn et nivå for generell samhandling og kommunikasjon med sektoren. Dette har ingenting med styringsmodellen å gjøre, men vi inkluderer det for å understreke at Sikt trenger å styrke kommunikasjonen med alle institusjonene i sektoren, uavhengig av hvor godt de er representert i modellens organer. Vi planlegger å etablere flere åpne arrangementer og dialogarenaer, der informasjon om planer og prioriteringer kan deles, og innspill fra sektoren kan hentes inn. Dette vil sikre bedre kommunikasjon, økt transparens og styrke tilliten mellom Sikt og de ulike aktørene i sektoren. Slike arenaer vil bidra til at alle berørte parter får en tydelig forståelse av Sikt's strategiske prioriteringer og tjenesteutvikling. Samtidig kan sektoren selv komme med innspill som gir grunnlag for bedre tilpasning av tjenestene til deres ulike behov. Dette kan også bidra til å forebygge en følelse av distanse eller manglende innflytelse, som tidligere har vært en utfordring i samstyringsmodellen.



Figur 2: Forslag til ny modell for styring av fellestjenester

3.4 Andre forhold som kan påvirke utformingen av styringsmodellen for fellestjenester i UH-sektoren

Vi har sett på to andre forhold som vil kunne påvirke modellen for styring av fellestjenestene:

1. Ivaretagelse av andre målgrupper i ny styringsmodell
2. Styringen av Sikt som virksomhet sett i forhold til ny styringsmodell for tjenestestyring

Styring av fellestjenester bør inkludere målgrupper fra andre deler av kunnskapssektoren. Selv om UH-sektoren fortsatt vil være Sikt's primære målgruppe, vil betydningen av de andre målgruppene øke noe i årene framover, jf. utredningen om Sikt's rolle og utbredelse av Sikt's tjenester. Et annet forhold er hvorvidt styringen av Sikt som virksomhet gir gode rammer for å levere fellestjenester som er formålstjenlige, kostnadseffektive og har høy oppslutning.



Ivaretagelse av andre målgrupper i ny styringsmodell

Sikt har i dag en bredere målgruppe enn UH-sektoren, og utredningen om Sikts rolle og utbredelse (oppdrag 1/25) viser at det er strategisk ønskelig med økt utbredelse av fellestjenester til fagskoler, forskningsinstitutter og grunnopplæringen.

Delsektorer med lignende behov som UH-sektoren kan inngå i fagråd der dette er hensiktsmessig. For eksempel kan fagskolene inkluderes i fagrådet for utdanningstjenester, mens instituttsektoren kan delta i fagrådet for forskningsinformasjon og bibliotekstjenester og fagrådet for datainfrastruktur for forskning. Dette reduserer behovet for å opprette separate strukturer, og gir rom for samarbeid på tvers av sektorer.

På det øverste strategiske nivået vurderes det som mest hensiktsmessig å ha et eget digitaliseringsråd for UH-sektoren, ettersom denne sektoren har klart definerte og omfattende behov innen hele spekteret av Sikts tjenester og lang tradisjon for samarbeid om fellestjenester. For andre delsektorer foreslås det heller å etablere separate strategiske arenaer for dialog, som kan tilpasses deres spesifikke behov og modenhetsnivå for samarbeid om digitale fellestjenester.

Styringen av Sikt som virksomhet sett i forhold til ny styringsmodell for tjenestestyring

God styring av Sikt er avgjørende for at virksomheten skal kunne levere på samfunnsoppdraget. Sikt leverer fellestjenester som i all hovedsak er brukerfinansiert, og dette er et viktig hensyn når vi vurderer styringsformen for Sikt som virksomhet. Sikt er som statlig forvaltningsorgan i dag underlagt departemental styring direkte fra KD. Styringsformen er den mest brukte for statlige forvaltningsorgan, og som alternativ kan etablering av et styre mellom departementet og Sikt vurderes (se Veileder bruk av styre i staten fra 2006³).

Sikt har vide økonomisk-administrative fullmakter og relativt stor faglig frihet til å utvikle og anskaffe løsninger i samarbeid med sektoren, og aktiviteten tilknyttet virksomheten er lite politisert. Disse forholdene kan tale for at bruk av et styre vil kunne være hensiktsmessig. Et styre vil gi mulighet for å tilføre virksomheten mer direkte kompetanse og kundemedvirkning inn i den strategiske styringen av virksomheten. Samtidig vil departementets styringslinje komme ett skritt lengre ut fra virksomheten.

Selv om Sikts viktigste funksjon er å levere brukerfinansierte tjenester til kunnskapssektoren, har virksomheten også delegerte myndighets- og forvaltningsoppgaver og en viktig funksjon som rådgiver og koordinator for KD på områder som datadeling, informasjonssikkerhet og sektorovergripende digital samhandling. Slike oppgaver har tradisjonelt vært styrt direkte i løpende styringsdialog mellom departementet og virksomhetens ledelse.

Det er altså både gode argumenter for og mot etablering av et styre for Sikt. Vi anbefaler imidlertid ikke å gå videre med en slik diskusjon slik situasjonen er nå. Det kan eventuelt bli aktuelt senere. Sikt er fortsatt relativt ung som fusjonert virksomhet av tre tidligere virksomheter, og har fortsatt behov for å konsolidere og samordne egen virksomhet samtidig som styringsmodellen for fellestjenestene er i endring. Vi anbefaler derfor å videreføre dagens situasjon der Sikt er underlagt departemental styring direkte fra KD.

³ [Veileder STYRETER 2005 FAD Bm Rev 0508](#) side 9



4. Forutsetninger for å lykkes

Blant suksessfaktorer for å lykkes med den nye styringsmodellen for fellestjenester i UH-sektoren beskrevet over, vil vi særlig trekke fram:

- Klare roller og mandater: Det er avgjørende med tydelige beskrivelser av roller, ansvar og mandater for alle involverte aktører. God koordinering mellom styringsnivåene er en forutsetning for at modellen skal fungere etter hensikten. KDs rolle må være tydelig.
- God forankring i sektor: God forankring vil være viktig for å sikre legitimitet og oppslutning om den nye modellen.
- Strategisk kobling: Den nye modellen må ha tilstrekkelig kobling til overordnede strategier, både nasjonalt og i sektoren.
- Kundemedvirkning og brukermdevirkning: Det er viktig for den nye modellens effektivitet og gjennomføringskraft at man lykkes med å etablere felles forståelse for hva som er kundemedvirkning og hvordan denne skal skje, og hvordan denne skiller seg fra den operative brukermdevirkningen.
- Gradvis innfasing: Overgangen til ny modell bør skje med god støtte til deltakere i styringsorganene med rom for justeringer underveis.
- God kommunikasjon og effektiv drift: Modellens utforming alene løser ikke utfordringene. Hvordan den drives i praksis er aller viktigst.

5. Oppsummering

Utredningen svarer på KDs oppdrag om å forbedre styringen av fellestjenester i universitets- og høyskolesektoren. Sikt foreslår en ny styringsmodell for fellestjenester i UH-sektoren som skal bidra til å styrke gjennomføringsevnen, sikre kostnadseffektive løsninger og være tilpasset en ny fase med kontinuerlig utvikling og stabil drift av fellestjenestene.

Hovedutfordringer

Dagens modell er kompleks, ressurskrevende, lite effektiv og mangler tilstrekkelig gjennomføringskraft. Den har ikke mandat til å forplikte institusjonene, og den skiller ikke tydelig mellom kundemedvirkning på institusjonsnivå og brukermdevirkning gjennom sluttbrukerne. Modellen er også lite tilpasset den nye normalen for fellestjenestene framover, hvor tjenestene vil preges av kontinuerlig utvikling fremfor store investeringsprosjekter. Det er behov for tydeligere styringslinjer og bedre balanse mellom nasjonale og lokale hensyn.

Anbefalinger

For styring av fellestjenestene anbefaler vi en forenklet tjenestestyringsmodell med to nivåer: Et overordnet strategisk nivå (digitaliseringsråd) og et fagstrategisk nivå (fagråd) under dette. Gjennom disse organene ivaretas brukerinvolvering på institusjonsnivå (kundemedvirkning). Brukerinvolvering på sluttbrukernivå (brukermdevirkning) vil skje utenfor selve styringsmodellen gjennom operativ medvirkning fra sluttbrukernivået i ulike organer og fora (brukerforum og faggrupper mv). Mandat for og oppnevning av digitaliseringsrådet bør gjøres av KD. Det anbefales videre at KD forankrer ny styringsmodell med sektoren, der både institusjonene og andre relevante aktører involveres. Sikt arbeider i tillegg med flere forbedringstiltak knyttet til driften av modellen og kommunikasjonen med sektor.

For styring av institusjonenes forpliktelser anbefaler vi at KD tar en tydeligere rolle gjennom bruken av departementets styringsvirkemidler. Obligatoriske fellestjenester bør begrenses til nasjonale, egenutviklede løsninger som utgjør kjernen i sektorens digitale infrastruktur. Øvrige fellestjenester bør omfattes av klare forventninger til institusjonene. Dette sikrer balanse mellom nasjonal styring og lokal autonomi.



Vi har vurdert andre forhold som har betydning for styringsmodellen, herunder andre målgrupper enn UH-institusjonene og styring av Sikt som virksomhet. På det øverste strategiske nivået anbefales det å holde målgruppene adskilt, mens det på fagstrategisk og operativt nivå kan være hensiktsmessig å inkludere flere målgrupper i samme forum der det er naturlig. I styringen av Sikt anbefaler vi å videreføre dagens styringsmodell med direkte linje fra KD til direktør.

Hovedkonklusjon

Det anbefales en justert styringsmodell med færre organer for økt effektivitet med tydelig ansvar og myndighet, kombinert med tydelig forventningsstyring fra KD. Modellen skal sikre bred oppslutning om fellestjenestene og være fleksibel nok til å møte sektorens fremtidige behov.

6. Vedlegg

Vedlegg 1: Supplerende tildelingsbrev, utredningsoppdrag 2/25

Med vennlig hilsen

Terje Mørland
Direktør

Inger-Lise Strøm
Direktør for fellesfunksjoner

Dokumentet er elektronisk godkjent og har derfor ingen håndskrevne signaturer.

Mottakerliste:
KUNNSKAPSDEPARTEMENTET