

**KUNNSKAPSDEPARTEMENTET****Vår dato**  
**17.11.2025****Deres dato****Postboks 8119 DEP**  
**0032 OSLO****Vår referanse**  
**25/01035-2****Deres referanse****Ugradert****Vår saksbehandler**  
**Julie Storlie**

## Svar på utredningsoppdrag 1/25 - Sikts rolle som leverandør av fellestjenester for kunnskapssektoren

### Innhold

1. Innledning .....	2
1.1 Om oppdraget.....	2
1.2 Nasjonale strategier og drivkrefter i teknologi- og samfunnsutviklingen .....	2
1.3 Tilnærming til arbeidet og involvering av interessenter .....	3
2. Nåværende tjenesteportefølje, målgrupper og rettslige rammebetingelser.....	4
2.1 Tjenesteportefølje.....	4
2.2 Målgrupper .....	5
2.3 Rettslige rammebetingelser.....	6
3. Tydeliggjøring av Sikts roller og ansvarsdeling med andre .....	7
3.1 Vurdering av instruks og målstruktur .....	8
3.2 Sikts leverandøroppgaver versus andre typer oppgaver.....	9
3.3 Sikts myndighets- og forvaltningsoppgaver.....	10
3.4 Ansvarsdeling med direktorater og andre etater .....	11
3.5 Særskilt om roller og arbeidsdeling i oppfølgingen av nasjonale strategier .....	12
4. Retning for videre utbredelse av Sikts tjenester .....	14
4.1 Felles tilnærming .....	15
4.2 Målgruppespesifikk tilnærming .....	15
5. Forutsetninger for å lykkes .....	18
6. Konsekvenser for rammebetingelser og intern organisering .....	19
6.1 Rettslige rammebetingelser.....	20
6.2 Økonomiske rammebetingelser.....	20
6.3 Intern organisering .....	20
7. Vedlegg .....	21



# 1. Innledning

## 1.1 Om oppdraget

Sikt har fått i oppdrag av Kunnskapsdepartementet (KD) å utrede hvordan Sikts rolle som leverandør av fellestjenester til hele kunnskapssektoren bør utvikles i årene framover (vedlegg 1). Bakgrunnen er et potensial for økt samfunnsnytte gjennom utbredelse av Sikts tjenester til større deler av kunnskapssektoren. Det er dermed behov for å tydeliggjøre hvilke målgrupper og tjenestegrupper som bør prioriteres. Det er videre behov for å beskrive Sikts rolle- og arbeidsdeling med direktorater og andre aktører. Departementet trekker også fram at Sikt kan ta en mer sentral rolle i realisering av den nasjonale digitaliseringsstrategien, blant annet gjennom å bidra til samordning internt i kunnskapssektoren og i grenseflatene med andre sektorer. Oppdraget skal løses innenfor de organisatoriske, økonomiske og rettslige rammebetingelsene som gjelder for Sikt i dag. Se vedlegg 1 for fullstendig oppdragstekst.

Sikt leverte statusrapport for utredningsarbeidet til KD den 20. juni, hvor oppdragsforståelse, sakskompleks og prosess for den videre utredningen ble avklart (vedlegg 2). Utredningen skal konkretisere og begrunne prioriterte tjenestegrupper og målgrupper, roller og ansvarsdeling med andre virksomheter, hvordan god styring og brukerinvolvering for fellestjenestene kan ivaretas og eventuelle konsekvenser for organisatoriske, økonomiske og rettslige rammebetingelser. Videre skal forholdet mellom Sikts rolle som tjenesteleverandør og nåværende myndighets-/forvaltningsoppgaver beskrives.

Parallelt med utredningsoppdrag 1/25, om rolle og utbredelse, har Sikt hatt et annet utredningsoppdrag om å utrede hvordan styringen av fellestjenester for universiteter og høyskoler (UH-sektoren) kan utvikles og forbedres (oppdrag 2/25). Temaet tjenestestyring og brukerinvolvering for fellestjenestene er besvart som en del av oppdrag 2/25 (vedlegg 3), og omtales derfor bare kort i dette notatet.

## 1.2 Nasjonale strategier og drivkrefter i teknologi- og samfunnsutviklingen

Flere store samfunnstrender<sup>1</sup> vil påvirke utviklingen av Sikts fellestjenester. Kunstig intelligens, sikkerhet og datadeling er de viktigste drivkreftene.

Kunstig intelligens (KI) er den teknologien som i størst grad kommer til å påvirke hvordan vi utvikler og bruker fellestjenester fremover. Mulighetene for produktivitetsvekst og innovasjon er store, men samtidig øker utfordringene knyttet til etikk, sikkerhet og personvern. Som teknologileverandør må Sikt både ta i bruk kunstig intelligens i egne tjenester og legge til rette for innovasjon og ansvarlig bruk i kunnskapssektoren.

Den skjerpede trusselsituasjonen gjør cybersikkerhet til en stadig viktigere prioritet. Økende cybertrusler, kvanteteknologi, geopolitiske spenninger, tillit til demokratiet som er under press, samt strengere EU-reguleringer kompliserer det digitale sikkerhetsbildet<sup>2</sup>. Dette øker etterspørselen etter cybersikkerhets- og personverntjenester på tvers av departementer, og forsterker også behovet for å være i forkant av regelverksendringer gjennom blant annet proaktivt internasjonalt arbeid.

Økt digitalisering skaper behov for sammenhengende løsninger og mer datadeling på tvers av virksomheter og departementer. Med økende forventninger til offentlig sektor blir samarbeid med direktorater og aktører utenfor kunnskapssektoren viktigere. Tjenesteutviklingen må ta høyde for datadeling fra kunnskapssektoren, samt behov for felles registre og infrastruktur.

I tillegg påvirkes Sikt av det grønne skiftet med press på energiforbruk og naturressurser, samt strammere økonomiske rammer i kunnskapssektoren.

---

<sup>1</sup> [Drivkrefter og teknologiske trender mot 2030](#), Digitaliseringsdirektoratet desember 2023

<sup>2</sup> Meld. St. 31(2023–2024). [Perspektivmeldingen 2024](#). Finansdepartementet.



Den nasjonale digitaliseringsstrategien<sup>3</sup> beskriver sentrale forutsetninger for å lykkes med digitalisering: forsterket styring og samordning i offentlig sektor, videreutvikling av sikker og fremtidsrettet digital infrastruktur, og styrket sikkerhet og beredskap. Disse forutsetningene gjelder også for kunnskapssektoren og legges til grunn for Sikts prioriteringer.

Strategien fremhever økt datadeling, bedre utnyttelse av data og kunstig intelligens som særlig sentrale utviklingsområder. Videre er hensynet til tillit, inkludering og barn og unge viktig i utviklingen av fellestjenester, både tjenester som brukes av barn og unge i kunnskapssektoren og sammenhengende tjenester som ID-løsninger for barn og unge. Sikt tar allerede hensyn til nasjonale strategier i sine prioriteringer, og vil fortsette med det.

Med utgangspunkt i disse drivkreftene er interessen for og forventningene til Sikts tjenester større enn tidligere. Dette skaper behov for å tydeliggjøre Sikts rolle som tjenesteleverandør, arbeidsdelingen med andre aktører, og strategien for utbredelse av fellestjenestene, herunder hvilke tjenester og målgrupper Sikt skal prioritere de nærmeste årene.

### 1.3 Tilnærming til arbeidet og involvering av interessenter

Oppdragsforståelse med problembeskrivelse, formål, omfang og ambisjonsnivå for involvering ble avklart med en foreløpig utredning i juni og påfølgende dialogmøte med KD.

Analyse av tjenester og målgrupper for utbredelse er gjort med utgangspunkt i eksisterende tjenesteportefølje og tjenestestrategier, Sikts langtidspan for fellestjenester, og kartlegging av etterspørsel og identifiserte behov for fellestjenestene. Analysene bygger også på tidligere utredninger og annet bakgrunnsmateriale. Det er gjort vurderinger av forankring i strategier og andre relevante premisser, og av konsekvenser for rettslige rammebetingelser, organisering og økonomi. De økonomiske vurderingene inkluderer estimater for andel egenregi.

Utredningen har vært gjennomført på en stram tidslinje. Det er likevel lagt til rette for involvering av en rekke aktører gjennom dialogmøter. Relevante deler av utredningen er også delt for skriftlige innspill fra berørte etater.

Følgende aktører har vært involvert i prosessen:

- Utdanningsdirektoratet (Udir), Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse (HK-dir), Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ), Digitaliseringsdirektoratet (Digdir) og Norges forskningsråd (NFR)
- Kommunesektorens organisasjon (KS), Universitets- og høyskolerådet (UHR), Forskningsinstituttene fellesarena (FFA) og Nasjonalt fagskoleråd
- Digitaliseringsstyret for høyere utdanning og forskning og underliggende porteføljestyrer, UH-IT (koordineringsorgan for IT-direktører i UH-sektoren) og IT-avdelingen ved UiO (som leverandør og underleverandør)
- Det har også vært informert om oppdraget i konsernledermøtet i kunnskapssektoren og Etatsgruppen for digital transformasjon i utdanningssektoren

Internt i Sikt har toppledergruppen vært styringsgruppe, og mellomledere, tillitsvalgte og verneombud har vært involvert gjennom seminar, møter og analysearbeid.

Utredningen vil være av interesse også for andre enn KD, særlig med bakgrunn i den brede involveringen om arbeidet. Som et bakteppe for den øvrige delen av utredningen, er det derfor inkludert oversikter over nåværende tjenesteportefølje, målgrupper og rettslige rammebetingelser, selv om mye av dette vil være kjent for KD fra før.

---

<sup>3</sup> [Fremtidens digitale Norge - Nasjonal digitaliseringsstrategi 2024–2030](#), Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet

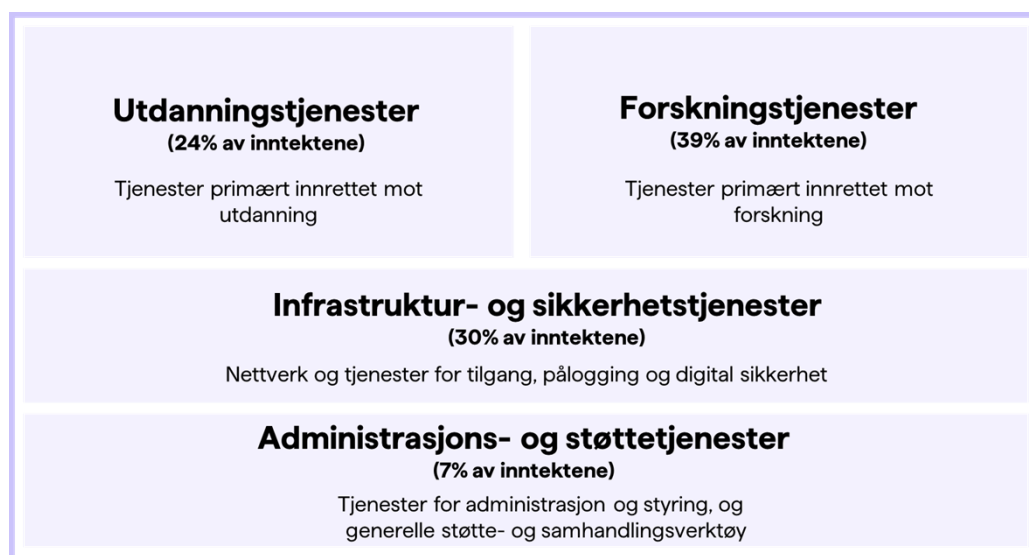


## 2. Nåværende tjenesteportefølje, målgrupper og rettslige rammebetingelser

### 2.1 Tjenesteportefølje

De tre virksomhetene som ble fusjonert til Sikt i 2022, Unit, NSD og Uninett, hadde alle lang tradisjon med å levere fellestjenester. Alle hadde en tydelig hovedinnretning mot universitets- og høyskolesektoren, men leverte også tjenester til andre segmenter av kunnskapssektoren. Tjenesteporteføljene kompletterte hverandre, og Sikt har i dag en bred portefølje av infrastruktur og fellestjenester som understøtter grunnleggende behov for at sektoren skal kunne levere på utdannings- og forskningsoppdraget.

Som illustrert i figuren under gjenspeiles kunnskapssektorens kjerneoppgaver utdanning og forskning tydelig i Sikts tjenesteportefølje. I tillegg til tjenester som retter seg direkte mot utdanning og forskning, leverer Sikt grunnleggende infrastruktur og digital sikkerhet som understøtter kjerneoppgavene, samt administrasjons- og støttetjenester som understøtter den generelle driften av virksomhetene i sektoren. Figur 1 viser de fire hovedtjenestegruppene i porteføljen med estimert andel av totale inntekter med utgangspunkt i regnskap 2024.



Figur 1, tjenestegrupper med estimert andel av Sikts inntekter, basert på regnskap 2024 (eksl. Sigma2 AS)

Når det gjelder fordelingen av inntektene i figuren over, presiseres det at forskningstjenestene inkluderer forlagsavtalene som utgjør over halvparten av inntektene innen denne tjenestegruppen. Videre er det verdt å merke seg at tjenesten Sikt KI, som er inkludert i tjenestegruppen for administrasjons- og støttetjenester, er en liten tjeneste per i dag, som ikke er representativ for Sikts totale satsing på kunstig intelligens. Sikt satser bredt innen feltet for å effektivisere og forbedre alle typer tjenester.

Sikt forvalter eierskapet til selskapet Sigma2 AS, som er ansvarlig for den nasjonal e-infrastrukturen for beregningsvitenskap i Norge og tilbyr tjenester innen høykapasitetsberegninger (tungregning) og storskala datalagring for forsknings- og utdanningsformål. Sigma2 er ikke inkludert estimatene i figuren over.

Sikts tjenesteportefølje verken er eller skal være heldekkende for sektorens behov for digitale tjenester. Som leverandør av fellestjenester prioriterer Sikt tjenester som dekker grunnleggende behov som er forholdsvis like på tvers av mange virksomheter. Sikt legger videre til rette for at det skal være enkelt å koble mer spesialiserte tjenester sammen med Sikts tjenester. Dette kan være tjenester som virksomhetene utvikler selv eller anskaffer fra andre leverandører.



Sikts tjenester er en kombinasjon av egenutviklede løsninger og løsninger som anskaffes i markedet. Hyllevareløsninger og kommersielle leverandører benyttes når det er mulig, hvis det ikke er vesentlige besparelser ved at tjenestene utvikles av Sikt. Sikt samarbeider med nasjonale tverrsektorielle leverandører av fellestjenester (Digdir, DFØ) og legger til rette for at deres løsninger blir benyttet og godt integrert med Sikts tjenester. Eventuelle avvik fra dette skal være begrunnet og avklart med relevante aktører.

Tabellen under viser oversikt over de viktigste fellestjenestene kategorisert i de fire hovedtjenestegruppene med undergrupper.

**Tabell 1, fellestjenester fra Sikt per tjenestegruppe**

Utdanningstjenester (24% av inntektene)	
Studieadministrasjon	Felles studentsystem (FS)
	Opptakssystem
	Nasjonale registre: Nasjonal vitnemålsdatabase, Register for utestengte studenter, Register for godkjenning av utenlandsk utdanning, Nasjonalt utdanningsregister og Vitnemålsportalen
Digitalt læringsmiljø	Læringsplattform (LMS)
	Digital eksamen og plagiattkontroll
	Videoplattform
Læremiddelkatalog	Læremiddelkatalog for grunnopplæringen
	Støttetjeneste for vurderinger av personvern, sikkerhet og universell utforming for grunnopplæringen
Forskningstjenester (39% av inntektene)	
Forskningssinformasjon og bibliotekstjenester	Nasjonalt vitenarkiv (NVA)
	Nasjonal infrastruktur for bibliometri
	Bibliotekstjenester
	Forlagsavtaler
Datainfrastruktur for forskning	Forskningsdataarkiv
	Surverybanken
	Microdata
	Personverntjenester for forskning
	Norsk tjenesteleverandør i CESSDA ERIC og for ESS ERIC (europiske infrastruktur for forskningsdata)
	Sigma 2 (heleid AS, leverandør av infrastruktur for tungregning og storskala datalagring)
Infrastruktur- og sikkerhetstjenester (30% av inntektene)	
Nettverk og mellomvare	Forskningsnettet
	Lokalnett (Campusnett)
	Feide
	Tjeneste for datadeling (IntArk)
	Felles Identitets- og tilgangsstyring (IAM)
	Cybersikkerhetstjenester og Sektorvist responsmiljø (SRM)
Digital sikkerhet	Personvernombud
Administrasjons- og støttetjenester (7% av inntektene)	
Administrasjon og styring	Tjenester for økonomi og lønn/personal
	Tjeneste for dokumentasjonsforvaltning
	Analyseplattformen
Samhandling og kunstig intelligens	Sikt KI
	Zoom
	Telefontjenester

Tabell 1, Fellestjenestene gruppert i hovedtjenestegrupper og undergrupper. Andel av inntekter er beregnet med utgangspunkt i regnskap 2024 (eksl. Sigma2)

## 2.2 Målgrupper

Virksomhets- og økonomiinstruksen, virksomhetsmålene, samt navnet på virksomheten viser tydelig at Sikts virkeområde er hele kunnskapssektoren. Sikt legger til grunn at det med kunnskapssektoren menes både institusjoner underlagt KD og andre virksomheter som i stor grad fremmer kunnskapsutvikling, læring, forskning, innovasjon og kompetansebygging i samfunnet, eller støtter oppunder dette. Dette inkluderer også private aktører, frivillige organisasjoner og internasjonale samarbeidspartnere. Hva som defineres som kunnskapssektoren, kan endre seg med teknologiutviklingen og andre drivkrefter i



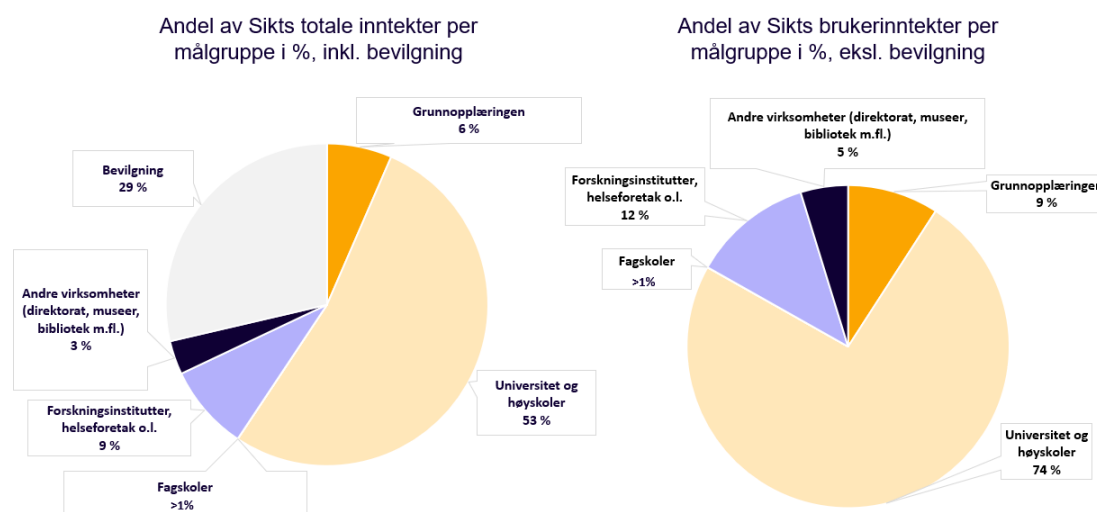
samfunnsutviklingen. Eksempelvis kan økt grad av samarbeid med næringsliv, behovet for livslang læring og kunstig intelligens påvirke behov og tankesett fremover.

Sikt har delt inn kunnskapssektoren i følgende målgrupper (bruker-/kundesegment):

1. Universitet og høyskoler
2. Forskningsinstitutt, helseforetak og liknende
3. Fagskoler
4. Grunnopplæringen
5. Andre virksomheter (direktorat, museer og bibliotek med flere)

De fire første målgruppene dekker virksomheter som har utdanning og/eller forskning som hovedformål. Den siste målgruppen består av andre typer virksomheter som direktorater og andre statlige etater, museer, bibliotek og liknende. Denne målgruppen inneholder også noen virksomheter utenfor kunnskapssektoren som Sikt leverer sikkerhets- og nettverkstjenester til.

Diagrammene under beskriver dagens fordeling av inntekter per målgruppe i %. Diagrammene viser at universiteter- og høyskoler er den dominerende målgruppen. Denne målgruppen er også den desidert største brukergruppen av de bevilgningsfinansierte tjenestene. Selv om fagskolene faktureres direkte for under 1% av dagens brukerinntekter, utgjør fagskolene en større andel enn 1% av Sikts brukergrupper. Flere fagskoler er en del av konsern som driver både høyere utdanning og høyere yrkesfaglig utdanning, og disse inngår i målgruppen for høyere utdanning. Mange fagskoler er også med i ordningen med samordnede opptak, som benytter bevilgningsfinansierte tjenester levert av Sikt.



Figur 2, Andel av totale inntekter per målgruppe i % (inkl. bevilgning) og Andel av Sikt's brukerinntekter per målgruppe i % (ekskl. bevilgning)

## 2.3 Rettslige rammebetingelser

Sikt er et statlig forvaltningsorgan<sup>4</sup> med særskilte fullmakter, organisatorisk underlagt Kunnskapsdepartementet. Dette innebærer at Sikt er underlagt Kunnskapsdepartementets instruksjonsmyndighet og plikter, og at samtlige aktiviteter i forvaltningsorganet er underlagt Reglementet for økonomistyring i Staten<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Jf. LOV-1967-02-10 (Forvaltningsloven) § 2

<sup>5</sup> Jf. FOR-2003-12-12-1938 § 2



Som statlig forvaltningsorgan er Sikt underlagt forvaltningsloven<sup>6</sup>. Dette innebærer at Sikt må sikre etterlevelse av de generelle saksbehandlingsreglene i forvaltningsloven, blant annet plikten til å gi korrekt og relevant veiledning, håndtere og beskytte taushetsbelagte opplysninger, ivareta habilitet og sørge for forsvarlig og etterprøvbar behandling av saker som oppstår i forbindelse med drift, forvaltning og samarbeid på tvers av sektoren.

Sikt har en sammensatt rolle i kunnskapssektoren med ansvar både for frivillige nasjonale fellestjenester for kunnskapssektoren, lovpålagte myndighets- og forvaltningsoppgaver og forvaltningsoppgaver av administrativ og regulatorisk karakter.

Den største andelen av SIKTS virksomhet handler om å levere frivillige nasjonale fellestjenester til utdannings- og forskningssektoren, som statlig forvaltningsorgan. Når Sikt leverer slike tjenester, og inngår avtaler med institusjoner eller benytter eksterne leverandører, skjer dette som ledd i statens privatautonomi, og fortsatt innenfor offentligrettslige rammer som anskaffelsesregelverket, reglementet og bestemmelsene for økonomistyring i staten, og GDPR. Avtalene er ikke kommersielle, men et ledd i gjennomføringen av statens oppgaver i kunnskapssektoren. Sikt opptrer derfor ikke som et privat selskap, men som et statlig organ som benytter privatrettslige virkemidler for å levere tjenester og samarbeidsløsninger til sektoren.

En mindre andel av SIKTS oppgaver er lovpålagte myndighets- og forvaltningsoppgaver som er direkte hjemlet i lov eller forskrift. For slike oppgaver må Sikt ha myndighetskompetanse, og opptre som et forvaltningsorgan med alle de plikter og rettslige begrensninger som følger av offentligrettslig regulering. Som ansvarlig for nasjonale tjenester og registre som Nasjonal vitnemålsdatabase, Vitnemålsportalen, RUST, GAUS og NVA forvalter Sikt myndighetsoppgaver som følger direkte av hjemmel i lov.

Sikt har også forvaltningsoppgaver av administrativ og regulatorisk karakter, herunder ansvar for informasjonssikkerhet, personvern og GDPR-etterlevelse, sikkerhetsstyring etter sikkerhetsloven, arkiv- og dokumentasjonsplikt, offentlig innsyn etter offentleglova, samt ansvar for økonomistyring og risikohåndtering. Disse oppgavene er kjerneelementer i statlig forvaltning og ligger til grunn for Sikt sin rolle som forvaltningsorgan.

Som statlig forvaltningsorgan skal altså Sikt etterleve det offentligrettslige regelverket og utføre sine lovpålagte myndighets- og forvaltningsoppgaver med hjemmel i lov. Når Sikt leverer frivillige fellestjenester og inngår avtaler på vegne av sektoren, skjer dette som del av statens privatautonomi, men fortsatt innenfor offentligrettslige rammer. Dette setter premisser for SIKTS roller, ansvar og utbredelse av fellestjenester.

I forbindelse med utbredelse av fellestjenester er det nødvendig å vurdere hvordan utviklingen påvirker andel egenregi. Som offentlig organ kan Staten utføre en oppgave innenfor rammen av samme rettssubjekt, slik at det ikke etableres et avtaleforhold med en ekstern juridisk person. Når det offentlige ikke utfører oppgaven selv, men bruker en egen juridisk enhet, gjelder et særskilt krav om at minst 80 prosent av virksomheten til denne enheten må være rettet mot de offentlige organene som kontrollerer den, jf. FOA § 3-1 (1) bokstav b). Kravet skal sikre at enheten i realiteten fungerer som en intern ressurs og ikke som en aktør i markedet, og at direkte tildeling uten konkurranse dermed kan behandles som intern oppgaveløsning<sup>7</sup>. For å ha kontroll på andel av inntektene fra virksomheter med statlig egenregi, overvåker derfor Sikt utviklingen av andel egenregi med en 5-årig tidshorisont.

### 3. Tydeliggjøring av SIKTS roller og ansvarsdeling med andre

I oppdragsteksten bes Sikt konkretisere og begrunne rolle- og ansvarsdeling med andre. Videre ønsker departementet en vurdering av om Sikt bør ta en større rolle i realiseringen av den

<sup>6</sup> Jf. Forvaltningsloven § 2

<sup>7</sup> Jf. FOR-2016-08-12-974 (Anskaffelsesforskriften) § 3-1 (1)



nasjonale digitaliseringsstrategien, blant annet med tanke på samordning internt i sektoren og i grenseflatene med andre sektorer.

I dette kapittelet vurderes først behovet for tydeliggjøring av Sikts roller med utgangspunkt i instruks og målstruktur. Deretter følger en overordnet vurdering av ansvarsdelingen med andre etater. Til slutt kommenteres noen sentrale områder vi mener det bør arbeides videre med når det gjelder rolle- og arbeidsdeling mellom Sikt og andre etater. Dette gjelder oppfølging av den nasjonale digitaliseringsstrategien generelt, samt områdene datadeling og e-infrastruktur for forskning spesielt.

### 3.1 Vurdering av instruks og målstruktur

Departementets forventninger til Sikt er uttrykt gjennom virksomhets- og økonomiinstruksen (vedlegg 5) og tildelingsbrevene, hvor målstrukturen med mål og styringsparametere er sentral. Sikt legger til grunn at mandatet, slik det fremkommer gjennom instruks og målstruktur, videreføres substansielt, men at det er ønskelig med tydeliggjøring og presiseringer.

Sikt anbefaler en gjennomgang av rollekapittelet i instruksen og en tydeliggjøring av sammenhengen mellom rollene og kapittelet om myndighets- og forvaltningsoppgaver. Dette bør sees i sammenheng med målstrukturen for å sikre konsistens og enhetlig ordlyd og innretning. En eventuell presisering av Sikts rolle på strategiområdet (se kapittel 3.5) anbefales synliggjort i instruksen.

Sikt har tidligere foreslått en justert målstruktur for 2026 med noen mindre justeringer i virksomhetsmålene og nye styringsparametere. Justeringene i målene handler i det vesentlige om oppdatert ordlyd. Sikt har foreslått følgende justeringer av nåværende virksomhetsmål:

- Kunnskapssektoren har god tilgang til infrastruktur og fellestjenester av høy kvalitet
- Kunnskapssektoren deler OG BRUKER<sup>8</sup> data for økt kunnskapsutvikling, innovasjon og verdiskaping
- God informasjonssikkerhet og godt personvern DIGITAL SIKKERHET<sup>9</sup> OG BEREDSKAP i kunnskapssektoren

Nærmere forklaring til endring av målene og forslag til styringsparametere finnes i vedlegg 4.

Vi har ikke funnet det hensiktsmessig å foreslå konkrete justeringer i virksomhets- og økonomiinstruksen i denne omgang, men vil gjerne gjøre det i videre dialog med departementet.

I den videre dialogen mener vi det kan være hensiktsmessig å kategorisere Sikts oppgaver langs to ulike akser. Dette for å gjøre det lettere å kommunisere rundt Sikts roller, både internt i Sikt, utad i sektoren og mellom Sikt og departementet.

Den ene akse handler om Sikts myndighets- og forvaltningsoppgaver versus avtalebaserte tjenester levert som et ledd i statens privatautonomi, jf. kap. 3.3. Denne rettslige akse er viktig med tanke på de forskjellige plikter og fullmakter som gjelder for de ulike oppgavetyperne.

Den andre akse handler om leverandøroppgaver versus oppgaver Sikt utfører i forlengelsen av leverandøroppgavene. Denne akse er den klart viktigste for Sikts profil som leverandør av digital infrastruktur og fellestjenester i sektor og samfunn, og det er langs denne akse vi kommuniserer mest. Langs denne akse er det ikke så vesentlig om en tjeneste Sikt leverer til sektoren, er en myndighetsoppgave eller en avtalebasert tjeneste.

---

<sup>8</sup> Endringen til «og bruker» vurderes som viktig for målet, slik at målet ikke bare handler om deling, men også er tydelig på behovet for gjenbruk av data, slik det er formulert i instruksen.

<sup>9</sup> Digital sikkerhet omfatter informasjonssikkerhet og personvern, men favner videre enn dette, og vurderes som et riktigere begrep slik trusselsituasjonen nå er.



I det videre ser vi på kategorisering av oppgaver langs de to aksene. Vi starter i kap. 3.2 med den siste, leverandøroppgaver vs. andre oppgaver vi utfører i forlengelsen av disse, da det er dette skillet som er viktigst for Sikts profil som tjenesteleverandør i sektoren og samfunnet. Deretter kommenterer vi i kap. 3.3 konsekvensene det har at noen tjenesteleveranser har status som myndighets- og forvaltningsoppgaver.

### 3.2 Sikts leverandøroppgaver versus andre typer oppgaver

Både av instruks og virksomhetsmål kan det avledes at Sikts hovedrolle er å være tjenesteleverandør, og videre at Sikt i tillegg har to særlige roller som er å legge til rette for deling og gjenbruk av data, og å bidra til god digital sikkerhet i sektoren. De to sistnevnte rollene overlapper med tjenesteleverandørrollen, og de aller fleste av Sikts oppgaver er det de fleste vil oppfatte som typiske tjenesteleveranser, enten de formelt er frivillige avtalebaserte leveranser eller myndighetsoppgaver. Vi anslår at kanskje så mye som 95% av ressursbruken i Sikt handler om tjenesteleveranser. De øvrige oppgavene utføres gjerne i direkte forlengelse av leverandøroppgavene med utgangspunkt i kompetansen og nettverket Sikt har opparbeidet som tjenesteleverandør innen områder som teknologi, digitalisering, datadeling, sikkerhet og personvern. Disse oppgavene kan være både faste og temporære, og ofte utføres de på oppdrag for departement og direktorater, som bistand til utredninger, koordinering og liknende i forbindelse med utarbeidelse og oppfølging av strategier og planer.

Under bruker vi målstrukturen til å vise hvordan Sikt bidrar til måloppnåelse gjennom oppgaver som tjenesteleverandør, og på andre måter i forlengelsen av leverandørrollen.

#### **Mål 1: Kunnskapssektoren har god tilgang til infrastruktur og fellestjenester av høy kvalitet**

Som tjenesteleverandør bidrar Sikt til måloppnåelse ved å:

- levere digital infrastruktur og fellestjenester

I forlengelsen av leverandøroppgavene bidrar Sikt til måloppnåelse blant annet ved å:

- legge til rette for et sammenhengende tjenestetilbud med god dataflyt mellom egne og andre leverandørers tjenester
- informere om tjenester fra andre leverandører (mulig framtidig oppgave som er under utredning, jf. arbeidet med felles tjenestekatalog)
- bistå departement og direktorater i deres arbeid med digitale tjenester og teknologier (generell informasjon og rådgiving, samt oppdrag om bistand til utredninger, koordinering og liknende i forbindelse med utarbeidelse og oppfølging av strategier med mer)

#### **Mål 2: Kunnskapssektoren deler og bruker data for økt kunnskapsutvikling, innovasjon og verdiskaping**

Som tjenesteleverandør bidrar Sikt til måloppnåelse ved å:

- forvalte og levere data tilrettelagt for bruk både i digitale tjenester og i forskning og analyse (gjelder både data der Sikt er behandlingsansvarlig og data fra andre dataeiere med Sikt som databehandler)
- levere infrastruktur og tjenester for lagring, deling, analyser og beregninger og visualiseringer av data
- levere personverntjenester som gjør det enklere å bruke og dele personopplysninger på trygg og lovlig måte

I forlengelsen av leverandøroppgavene bidrar Sikt til måloppnåelse blant annet ved å:

- informere om relevante datasamlinger og relevant infrastruktur og tjenester fra andre leverandører (mulig framtidig oppgave som er under utredning, jf. arbeidet med felles tjenestekatalog)



- bistå departement og direktorater i deres arbeid for å stimulere deling og gjenbruk av data (generell informasjon og rådgiving, samt oppdrag om bistand til utredninger, koordinering og liknende i forbindelse med utarbeidelse og oppfølging av strategier og liknende)

### Mål 3: God digital sikkerhet og beredskap i kunnskapssektoren

Som tjenesteleverandør bidrar Sikt til måloppnåelse ved å:

- levere operative sikkerhetstjenester
- levere personverntjenester

I forlengelsen av leverandøroppgavene bidrar Sikt til måloppnåelse blant annet ved å:

- være sektorvist responsmiljø for digitale sikkerhetshendelser
- være pådriver for økt bevissthet og kompetanse om digital sikkerhet og beredskap i sektoren
- bistå departement og direktorater i deres arbeid med digital sikkerhet og beredskap (generell informasjon og rådgiving, samt oppdrag om bistand til utredninger, koordinering og liknende i forbindelse med utarbeidelse og oppfølging av strategier med mer)

## 3.3 Sikts myndighets- og forvaltningsoppgaver

En del av Sikts tjenesteleveranser/leverandøroppgaver er formelt sett myndighets- og forvaltningsoppgaver. En oversikt over Sikts myndighets- og forvaltningsoppgaver, slik de fremgår av virksomhets- og økonomiinstruksen, er oppsummert under. Disse oppgavene har andre rettslige rammer enn tjenester som leveres som ledd i statens privatautonomi.

Myndighets- og forvaltningsoppgaver:

- Nasjonal database for vitnemål og dokumentasjon av kompetanse
- Portal for deling av vitnemål og dokumentasjon av kompetanse (vitnemålsportalen)
- RUST - register for informasjonsutveksling om utestengte studenter
- GAUS - register for godkjenning av utenlandsk utdanning
- Database for forskningsinformasjon
- IT-systemet til Samordna opptak
- Fellesavtaler med vitenskapelige utgivere som sikrer åpen tilgang til forskningslitteratur
- Nasjonalt forskningsnett
- Tekniske gjennomføringen av skolevalg, skolevalgsundersøkelse og nasjonal meningsmåling

Som statlig forvaltningsorgan opererer Sikt innenfor rammen av forvaltningsloven med krav til god forvaltningsskikk i alle oppgaver, og de ulike oppgavene har ulike rettslige rammer. For tjenester og produkter som leveres som ledd i statens privatautonomi, baserer handlingsrommet seg på avtalefrihet. For forvaltnings- og myndighetsoppgavene kreves hjemmel i lov og strengere saksbehandling, og det gir Sikt et annet rettslig spillerom som forutsetter rolleforståelse og kompetanse.

I praksis kan de ulike rollene gi opphav til flere typer rettslige avklaringsbehov. Det kan blant annet være nødvendig å tydeliggjøre hvilke hjemmelsgrunnlag som gjelder for en oppgave, vurdere om det foreligger forhold som reiser habilitetsspørsmål, og sikre at oppgaver ikke organiseres på en måte som skaper utfordringer i møte med regelverk om konkurranse eller statsstøtte. Det kan også oppstå spørsmål om hvordan innsyn, taushetsplikt og dokumentasjonskrav skal håndteres når informasjon inngår i både tjenesteleveranser og forvaltningsmessige prosesser. Som behandlingsansvarlig må Sikt også påse korrekt bruk av behandlingsgrunnlag etter GDPR, særlig ved myndighetsutøvelse.

God rollebevissthet og kompetanse er sentrale forutsetninger for å kunne navigere i de ulike rettslige rammene. Gjennom god kjennskap til regelverk, roller og handlingsrom reduseres risiko for rolleblending. Tydelige rutiner for å identifisere og håndtere grenseflater bidrar til en trygg og konsistent praktisering av oppgavene og sikrer etterlevelse av rettslige krav, samtidig som tilliten hos Sikt sine kunder og målgrupper styrkes.



Med bakgrunn i disse rettslige perspektivene vil det være en rekke praktiske problemstillinger ved at myndighetsoppgaver kan utøves gjennom utvikling av tekniske løsninger i en portefølje av produkter og tjenester. Eksempelvis når Sikt etablerer strategier og prioriteringer for fellestjenestene, vil premisser for myndighetspålagte oppgaver være styrende for prioriteringer. Tjenester som er myndighetspålagte oppgaver kan ikke velges bort, og en eventuell nedprioritering vil måtte besluttes av eier. Tilsvarende vil det være særlige formalkrav til styring, kontroll og fullmakter i utviklingsprosjekter for løsninger som er utviklet under mandatet av myndighetspålagte oppgaver.

### 3.4 Ansvarsdeling med direktorater og andre etater

Sikt har samarbeid og grenseflater med flere direktorater og andre statlige etater. De største grenseflatene til etater i kunnskapssektoren er til Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse (HK-dir) og Utdanningsdirektoratet (Udir), samt til Norges Forskningsråd. I tillegg har Sikt viktige grenseflater mot Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ) og Digitaliseringsdirektoratet (Digdir), som begge er tjenesteleverandører i tillegg til å være direktorater. Beskrivelsen av grenseflatene tar utgangspunkt både i Sikts oppgaver som tjenesteleverandør og andre oppgaver som Sikt kan bidra med.

Direktoratene har mange roller i grenseflaten til Sikt. Den første rollen er direktoratene som premissgivere, og den gjelder alle de nevnte direktoratene. Den andre rollen er direktoratene som oppdragsgivere/bestillere for myndighetsoppgaver og Sikt som rådgiver og bidragsyter i arbeid med strategi, politikktutforming, regelverk og utredninger. Denne grenseflaten gjelder alle direktorater utenom DFØ. Den tredje rollen er en partnerrolle, hvor Sikt er bidragsyter og tilrettelegger for samarbeidsfora. Den fjerde rollen er også en partnerrolle, hvor direktoratene er samarbeidspartnere med Sikt i arbeidet med å skape sammenhengende tjenester. Den gjelder DFØ og Digdir. Den femte rollen er direktoratene som kunde av Sikts tjenester, og den gjelder HK-dir og Udir. Den sjette rollen gjelder Sikt som kunde av direktoratenes løsninger, og den gjelder DFØ og Digdir. Den siste rollen gjelder DFØ, hvor DFØ leverer system og tjenester til UH-17 innenfor lønns- og HR-tjenester, mens Sikt leverer systemløsning til UH-17 innenfor økonomi. Som en del av utredningen er det gjennomført dialog med direktoratene, for å tydeliggjøre rolle- og ansvarsdeling og avdekke forbedringsmuligheter. Videre har det vært dialog om hvordan Sikt kan bidra til realisering av den nasjonale digitaliseringsstrategien.

Den største og mest komplekse grenseflaten er til HK-dir, og det er denne vi har prioritert når det gjelder dialog om forbedringsmuligheter. HK-dir og Sikt vil jobbe videre med profesjonalisering av grenseflater både når det gjelder direktorats-/etatsoppgavene, og i kunde-/leverandørforholdet. Når det gjelder det første, har vi særlig hatt dialog om tydeliggjøring av ansvarsdelingen på data-, sikkerhets- og strategiområdet. Her har vi relativt enkle grenseflater når det gjelder sikkerhet og strategi, men er behov for å jobbe videre med dataområdet.

I grenseflaten mellom DFØ og Sikt har det gjennom de siste årene vært god dialog lønnstjenestene fra DFØ til UH-17 og ansvarsdeling mellom DFØ, virksomhetene i UH-17 og Sikt er tydeliggjort. Det er også nylig inngått en samhandlingsavtale om dette. Rolle- og ansvarsdeling for økonomitjenestene fra Sikt til UH-17 er også tydeliggjort. Det som gjenstår å tydeliggjøre er ansvarsdeling og videre samarbeid for HR-tjenester til dette segmentet.

I samarbeidet med Digdir jobbes det godt med sammenhengende tjenester innenfor eID-området. På strategisk nivå er det identifisert en rekke områder hvor Sikt og Digdir har potensial for å skape mer handlingskraft gjennom samarbeid. Eksempler på dette er at Sikt kan bidra mer systematisk på strategiområdet, både gjennom SKATE, men også med mer koordinerende oppgaver som deling av teknologi, erfaringer og brukerhistorier.

Forskningsrådet og Sikt har flere grenseflater i ulike roller og på forskjellige fagområder. Mens Forskningsrådet setter strategiske og finansielle mål og prioriteringer, leverer Sikt og det heleide selskapet Sigma2 AS nasjonal teknologisk infrastruktur for forskning og kunstig intelligens, og andre tjenester som gjør det mulig å oppnå strategier og mål. Forskningsrådet er sentral for utviklingen på e-infrastrukturområdet, og som samarbeidspartner der Sikt er tjenesteleverandør



for europeisk infrastruktur for forskningsdata. Samarbeidet med Forskningsrådet gjelder for norsk forskning, men også for å fremme åpen vitenskap og øke Norges konkurransekraft internasjonalt.

Generelt er det bred enighet om videre samarbeid med alle aktører om erfaringsutveksling, deling av beste praksis og politiske prioriteringer på digitaliseringsområdet. Topplederdialogen med interessentene har også vært positiv og støtter opp om videre felles innsats for økt bruk av data, datadeling og kunstig intelligens. Det vil være verdifullt å fortsette det strategiske samarbeidet og den systematiske interessenthåndteringen med aktørene som har vært involvert i utredningen.

### 3.5 Særskilt om roller og arbeidsdeling i oppfølgingen av nasjonale strategier

I dette kapittelet beskriver vi perspektiv på Sikts roller og arbeidsdeling med andre aktører i realiseringen av nasjonale strategier og prioriteringer. Vi vurderer først samarbeid om oppfølging av den nasjonale digitaliseringsstrategien. Deretter beskriver vi behovet for mer samordnet innsats i sektoren på områdene datadeling og e-infrastruktur for forskning.

#### Realisering av den nasjonale digitaliseringsstrategien

«Fremtidens digitale Norge – nasjonal digitaliseringsstrategi 2024-2030» setter retningen for det digitale Norge frem mot 2030 for å gjøre Norge til det mest digitaliserte landet i verden. Sikt bidrar allerede til å realisere strategien på mange områder, og vi har kompetanse og nettverk som gjør at vi kan bidra mer, både når det gjelder realiseringen av konkrete prioriteringer på teknologisiden, og når det gjelder samordning internt i kunnskapssektoren og i grenseflatene med andre sektorer. Det siste er blant annet knyttet til at Sikt er kunnskapssektoren sin representant i Skate (tverrsektorielt topplederorgan for styring og koordinering av tjenester i e-forvaltningen) og operatør av samstyringsmodellen for styring av digitale fellestjenester. Sikts roller i realiseringen av strategien må imidlertid sees i sammenheng med rollene til KD og direktoratene.

Det overordnede ansvaret for oppfølgingen av den nasjonale strategien i kunnskapssektoren mener vi må ligge til KD og de sentrale direktoratene (HK-dir og Udir). Direktoratenes roller vil være å påse at de nasjonale målene i strategien som er relevante for sektoren, innarbeides i strategi- og planarbeid, i styringsdialogen med sektoren og hensyntas i virkemiddelbruk for å bidra til måloppnåelse på nasjonalt nivå. Den generelle digitale transformasjonen som strategien legger opp til, er det dermed KD og direktoratene som bør ha ansvaret for.

Som leverandør av digitale fellestjenester og infrastruktur, og med særskilte roller knyttet til deling og gjenbruk av data og digital sikkerhet, bidrar Sikt allerede til å realisere flere konkrete prioriteringer. Vi mener Sikt med fordel også kan ta et tydeligere ansvar for koordinering i sektoren på de teknologitunge områdene, særlig knyttet til kunstig intelligens og annen ny teknologi, datadeling og digital sikkerhet.

Digitaliseringsstrategien har særlig to innsatsområder hvor det er naturlig at Sikt som teknologileverandør har ansvar. Disse områdene er: 6) Øke datadelingen og utnytte mulighetene i data og datadrevet innovasjon, og 7) Utnytte mulighetene i kunstig intelligens. I tillegg fremhever strategien tre viktige forutsetninger som må være på plass for at vi som nasjon skal kunne lykkes på innsatsområdene som strategien peker ut. Disse områdene er 2) Sørge for en sikker og fremtidsrettet digital infrastruktur, 3) Styrke sikkerheten, beredskapen og kriminalitetsbekjempelsen og 4) Sikre et godt og ivaretatt personvern for alle. Sikt er sentral også på disse områdene.

Konkrete eksempler på områder hvor Sikt allerede bidrar til å realisere viktige prioriteringer i strategien, er fornying av forskningsnett og dataplattform for forskning, som vil bidra til sikker og fremtidsrettet infrastruktur. Satsingen på Sigma 2 vil understøtte tungregning både for forskningsformål og for kunstig intelligens, og videreutviklingen av Microdata vil bidra til å utnytte mulighetene i data og datadrevet innovasjon på tvers av sektorer. Utviklingen av de nasjonale registrene på utdanningsområdet representerer basal nasjonal infrastruktur på dataområdet. Videre deltar Sikt i Digidirs arbeid med digitale lommebøker mm. Et siste eksempel er den



foreslåtte etableringen av en felles tjenestekatalog for høyere utdanning og forskning. Ambisjonen er å synliggjøre fellestjenester også fra andre enn Sikt, slik at ressursene kan utnyttes best mulig totalt sett i sektoren, og på tvers av sektorer.

Når det gjelder ansvar for samordning av innsats mellom etatene og generelt i kunnskapssektoren, kan Sikt ta ansvar for de teknologitunge prioriteringene. Her vil nettverk til andre teknologitunge miljøer både gjennom Skate og andre fora være viktig. For å lykkes med dette er det nødvendig å strukturere arbeidet bedre, og tydelig ansvars- og rolledeling vil være et godt utgangspunkt for videre arbeid. Vi anbefaler at KD tar initiativ til drøftinger av hvordan oppfølging av den nasjonale digitaliseringsstrategien konkret bør organiseres i kunnskapssektoren, for eksempel på konsernledermøtet og i Etatsgruppen for digital transformasjon i utdanning.

### **Spesielt om arbeidet med datadeling**

I lys av prioriteringene i den nasjonale digitaliseringsstrategien er det fortsatt stort behov for koordinert innsats når det gjelder orden i datasett og dataflyt både mellom virksomhetene i kunnskapssektoren og inn og ut av sektoren. De senere årene har mye av dette arbeidet vært organisert gjennom KUDAF-programmet administrert av HK-dir. KUDAF-programmet avsluttes i 2025. Gjennom programmet har det bl.a. vært arbeidet med å tilgjengeliggjøre data fra etatene under mantraet orden i eget hus, samordning av det juridiske arbeidet og utvikling av teknologi for deling av data (matadatakatalog og søknadstjeneste). Det er behov for å arbeide videre med alt dette når KUDAF avsluttes.

I fortsettelsen anbefaler Sikt både et bredere fokus i arbeidet og tydeligere strategi med skarpere prioriteringer. Når det gjelder fokus, oppfatter vi at KUDAF-programmet etter hvert konsentrerte seg spesielt om data for bruk i forskning og analyse, mens det ble mindre oppmerksomhet om arbeidet med videre bruk av data i digitale tjenester. Det siste er viktig for å legge til rette for at både næringsliv og det offentlige skal kunne innovere og lage nye digitale tjenester basert på offentlig tilgjengelige data, og er en viktig prioritering i den nasjonale digitaliseringsstrategien. Sikt har ansvar og oppgaver både for datadeling for forskning og analyse, og for datadeling til videre bruk i digitale tjenester, og mener begge formålene bør vektlegges i prioriteringer. For at data skal bli brukt og skape verdi, er det viktig at de er godt tilrettelagt med henblikk på hva de primært skal brukes til.

Når det gjelder prioritering vil vi særlig fremheve at alle data ikke er like viktige. Å dele data på en måte som gjør at de er enkle å gjenbruke, er dyrt, og gevinsten kommer gjerne hos andre enn dem som har delt dataene, ofte lenge etter at dataene er gjort tilgjengelige. Den nasjonale strategien er tydelig på at man bør målrette innsatsen og prioritere datasettene som har størst potensiell verdi for samfunnet som helhet. At alle skal jobbe like mye med å tilgjengeliggjøre alle sine data med detaljerte metadata, blir fort veldig dyrt. Her bør det differensieres, og et virkemiddel kan være å etablere en felles strategi med tydelige prioriteringer for dette i kunnskapssektoren. En slik strategi bør ha forankring i felles nasjonale prioriteringer. I den forbindelse vil vi vise til at det i Skate-sammenheng jobbes på tvers av sektorer med å prioritere ulike datasett bl.a. gjennom et konsept for nasjonale grunndata, som er datasett med særlig stor verdi på tvers av sektorer. Eksempler på veletablerte grunndatasett er folkeregisteret (Skatteetaten) og matrikkelen (Statens kartverk). I kunnskapssektoren er det de nasjonale registrene for utdanninger og kompetanse som har størst potensial til å bli nasjonale grunndatasett.

Når det gjelder videre prioritering av teknologier for innhenting, lagring og deling av data, mener vi derfor at videreutviklingen av de nasjonale registrene for utdanning og kompetanse må gis høyere prioritet. Videre er det nødvendig å prioritere ferdigstilling av de teknologiske løsningene som er utviklet i regi av KUDAF, gjerne som et samarbeid på tvers av sektorer. Arbeidet med metadatakatalogen i kombinasjon med kunstig intelligens er spesielt lovende her. Dessuten er det generelt viktig å legge til rette for økt utnyttelse av delings- og analyseteknologi som allerede finnes i kunnskapssektoren, som Microdata og løsningene for sensitive data under Nortre-samarbeidet.



Datadelingsfeltet er svært komplekst, og vi vil anbefale at KD tar initiativ til å etablere en strategi med tydelige prioriteringer for hvordan kunnskapssektoren skal bidra til å realisere potensialet som ligger i økt datadeling. Som nevnt under oppfølging av den nasjonale digitaliseringsstrategien, er deling og gjenbruk av data et område hvor Sikt både i kraft av rolle, kompetanse og nettverk kan bidra mer enn i dag både i faglige oppgaver og når det gjelder koordinering.

### **Spesielt om datainfrastruktur for forskning**

Gjennom dialogen Sikt har hatt med ulike interessenter i utredningsprosessen, har det blitt tydelig at det er behov for bedre koordinering og en felles arena for strategisk dialog mellom de ulike aktørene på feltet datainfrastruktur for forskning. Dette er en viktig delmengde av datafeltet, og omfatter utover selve datasettene, infrastruktur og tjenester for lagring, deling, analyser og beregninger, samt relaterte støttetjenester som personverntjenester mm. Her er det mange aktører med ulike roller som komplementerer hverandre, men ikke noe direktorat som har et naturlig ansvar for helhetlig koordinering.

Vi anbefaler derfor at KD tar initiativ til en drøfting av hva som trengs av koordinering på feltet, og hvordan dette bør organiseres. God koordinering internt i sektoren blir ekstra viktig nå som flere infrastrukturer utviklet i kunnskapssektoren blir stadig mer aktuelle som tverrsektorielle infrastrukturer. Aktuelle eksempler her er satsingen på tungregning (Sigma2) og løsninger for personsensitive data, som Microdata og løsningene til NORTRE-samarbeidet.

## **4. Retning for videre utbredelse av Sikts tjenester**

KD peker i oppdragsbeskrivelsen på at Sikts rolle som tjenesteleverandør for hele kunnskapssektoren ennå ikke er tilstrekkelig utviklet. Det er potensial for mer kostnadsdeling og økt samfunnsnytte gjennom utbredelse av Sikts fellestjenester til større deler av kunnskapssektoren enn i dag. Dialogen med sentrale representanter for ulike målgrupper i forbindelse med utredningen bekrefter dette inntrykket, og det er signalisert konkret interesse fra flere parter om økt bruk av Sikts fellestjenester.

Siden Sikt ble etablert i 2022, har utvidelser i hovedsak skjedd innenfor tjenestegruppen infrastruktur og sikkerhet. De siste årene har en betydelig del av tjenesteporteføljen vært preget av anskaffelser og store moderniseringsprosjekter, og det har derfor hittil ikke vært hensiktsmessig å utvide bruken av disse tjenestene. Disse prosessene er nå enten ferdigstilt, i ferd med å ferdigstilles eller vil bli ferdigstilt i løpet av et par år. Sikt vurderer derfor at det nå er et godt tidspunkt for å starte en mer systematisk prosess for utvidet bruk av fellestjenestene også til andre målgrupper enn universitetene og høyskolene.

Neste 3-5 årsperiode vil i mindre grad være preget av store prosjekter. Utviklingen vil heller preges av løpende fornyelse og kontinuerlig utvikling for realisering av verdi av tjenestene. Det vil skje med brukernes behov i sentrum, og med utgangspunkt i nasjonale strategier og drivkrefter i teknologi- og samfunnsutvikling. Dette vil gi mer rom for å legge til rette for utbredelse av fellestjenestene på en måte som kan komme både eksisterende og nye brukere til gode.

Nedenfor beskrives først en felles tilnærming til hvordan vi kan utvide bruken av tjenestene våre, og deretter en målgruppespesifikk tilnærming. Vi har tatt utgangspunkt i målgruppene (kundesegmentene) beskrevet i kap. 2., dvs. i) universiteter og høyskoler, ii) forskningsinstitutter, helseforetak og liknende, iii) fagskoler, iv) grunnopplæringen og v) andre virksomheter (direktorater, museer og bibliotek med flere).

Vurderingene er basert på Sikts egne analyser og dagens praksis, samt innspill og vurderinger fra dialogmøtene med interessentene, ref. innledende kapittel om tilnærming. Vurderingene er gjort i et tre til fem års perspektiv. Det gir tilstrekkelig planleggingshorisont, samtidig som den raske teknologitilviklingen og samfunnsutviklingen gjør det lite relevant å vurdere utbredelse med et lenger tidsperspektiv enn det.



## 4.1 Felles tilnærming

Hovedstrategien til Sikt skal fortsatt være å levere fellestjenester med utgangspunkt i særlige behov i kunnskapssektoren. dvs. et tjenestetilbud som tydelig gjenspeiler sektorens kjerneoppgaver utdanning og forskning, og med nødvendig infrastruktur- og støttetjenester som støtter opp om disse primæroppgavene, ref. beskrivelsen av tjenesteporteføljen i kap. 2.1. Øvrige forhold beskrevet i dette kapittelet vil fortsatt også gjelde, bl.a. at vi primært vil prioritere tjenester som dekker grunnleggende behov som er forholdsvis like på tvers av mange virksomheter, og legge til rette for at det skal være enkelt å koble tjenester fra andre leverandører sammen med SIKTs tjenester.

Eksisterende fellestjenester og datatilbud som passer godt med målgruppenes behov uten særlig tilpasning vil være mest egnet for videre utbredelse. Det vil ikke være formålstjenlig med omfattende tilpasning til mange ulike målgrupper, eller stor grad av standardisering med risiko for at tjenestene ikke passer for noen. Tjenestene på infrastrukturområdet trenger generelt lite tilpasning til spesifikke målgrupper. På andre områder vil det ofte være forholdsvis enkelt å bare tilpasse brukerflatene.

Utbredelse skal ikke gå på bekostning av eksisterende målgrupper og deres kjernebehov, eller myndighetspålagte oppgaver. Det er en forutsetning at økt utbredelse har forankring i strategier, oppdrag eller på annen måte er avklart med eier, og skal tilføre verdi til kunnskapssektoren og samfunnet.

Sikt skal påse at vi holder oss innenfor kravet til 80% egenregi. Andel egenregi er i dag på ~85%, og forholdet mellom inntekter innenfor og utenfor egenregi overvåkes gjennom årlig rullerende langtidsprognose med fem års tidshorisont. Det vises ellers til kapittel 2.3 for oversikt over rettslige rammebetingelser, og til kapittel 6 for vurdering av konsekvenser av økt utbredelse.

## 4.2 Målgruppespesifikk tilnærming

### Universitet og høyskoler

Målgruppen består av universiteter og høyskoler underlagt KD, statlige høyskoler underlagt andre departementer, og private høyskoler. Målgruppen er dominerende og står i dag for 74% av brukerfinansieringen, og er også den desidert største brukergruppen av de bevilgningsfinansierte tjenestene. Målgruppen vil fortsette å være SIKTs klart største målgruppe i årene framover.

For nesten alle tjenestegrupper er det allerede høy utbredelse i målgruppen. Det er noe potensial for økt utbredelse av enkelte tjenester, særlig knyttet til identitets- og tilgangsstyring (Felles IAM), lokalnett, personvernombud og Microdata. Videre kan det være aktuelt med økt utbredelse av administrasjons- og støttetjenester som Sikt KI og Analyseplattformen.

I lys av den generelt høye oppslutningen om SIKTs tjenester og en mer presset økonomi i virksomhetene, er SIKTs hovedstrategi overfor målgruppen å konsolidere og prioritere eksisterende tjenesteportefølje. Dette inkluderer kontinuerlig utvikling for å få ut mer verdi av eksisterende tjenester med utgangspunkt i brukerbehov, krav og teknologiske muligheter, ikke minst innen kunstig intelligens. Videre vil det handle om å ferdigstille og realisere verdi av de nylig avsluttede og pågående moderniseringene og anskaffelsene, samt fase ut eventuelle tjenester som brukes lite eller ikke er økonomisk bærekraftige.

Sikt har en femårig rullerende plan med veikart for strategiske prioriteringer og annen styring av tjenesteporteføljen. Universitetene og høyskolene involveres årlig for innspill til og forankring av prioriteringer. Sektoren har beskrevet hva som bør være basistjenester og dermed prioriteres i tjenesteporteføljen. Basistjenester er tjenester som de fleste trenger både ut ifra dagens behov og bruk, og vurdert i et mer langsiktig perspektiv. Det legges til grunn at sektorens prioritering av basistjenester også vil være relevant de nærmeste årene. Videre involvering av universiteter og høyskoler om prioriteringer og tjenesteutvikling vil skje gjennom ny styringsmodell for fellestjenester i UH-sektoren og andre relevante fora.



## Forskningsinstitutter, helseforetak og liknende

Målgruppen består av virksomheter som har forskning som hovedaktivitet, eller som har forskning som et klart definert mål. Målgruppen omfatter i dag instituttsektoren og helseforetak. Virksomhetene kan være både offentlige og private, og utgjør 12 % av brukerinntektene til Sikt.

En del forskningsinstitutter har i dag mange tjenester fra Sikt, de fleste i tjenestegruppene forskning, og infrastruktur og sikkerhet. Det er samtidig en stor del av delsektoren som kun i beskjeden grad benytter Sikts tjenester.

Strategien for videre utbredelse til denne målgruppen er derfor å etablere en mer systematisk dialog og tilnærming til instituttsektoren som helhet, basert på dagens utbredelse og opplevd verdi. Det er behov for både bedre kommunikasjon om hvilke tjenester som tilbys, hvilke som er særlig egnet for denne målgruppen og erfaringsdeling fra eksisterende brukere.

Aktuelle tjenester for videre utbredelse til målgruppen finnes både på forskingsområdet og innen infrastruktur og sikkerhet. Innen forskning er det særlig personverntjenester og Microdata som har potensial for økt utbredelse. Microdata er en tjeneste for deling av og tilgang til registerdata uten søknad. Innen tjenestegruppen for infrastruktur og sikkerhet er det særlig lokalnett, sikkerhet og tjenester for identitets- og tilgangsstyring som vil være aktuelle for økt utbredelse til instituttsektoren. Videre kan det være aktuelt med økt utbredelse av administrasjons- og støttetjenester som Sikt KI og Analyseplattformen.

Vi har ikke kunnet prioritere dialog med helsesektoren innenfor rammen av utredningen, det vil vi ha senere. Forskningstjenestene som er beskrevet med potensial for økt utbredelse i instituttsektoren, vil også være aktuelle for helseforetak. Infrastruktur- og sikkerhetstjenester til helseforetakene blir ivaretatt av andre leverandører enn Sikt.

Videre arbeid med målgruppen vil skje gjennom strategisk dialog med blant annet Forskningsinstituttens fellesarena (FFA) og de regionale helseforetakene.

## Fagskoler

Målgruppen omfatter offentlige og private fagskoler. De offentlige kan være både statlige og fylkeskommunale, med klart flest av de siste. Fagskolene varierer i størrelse, er gjennomgående vesentlig mindre enn universiteter og høyskoler, og utgjør under 1% av brukerinntektene til Sikt. Det bemerkes at opptakstjenester er bevilgningsfinansiert, og at fagskolens bruk av Sikts fellestjenester dermed er større enn det brukerinntektene fra målgruppen tilsier.

Styrking av høyere yrkesfaglig utdanning er politisk prioritert<sup>10</sup>, og det opprettes flere studieplasser i delsektoren. Det er også en trend med sammenslåinger og mer samarbeid. Dette bidrar til større etterspørsel etter tjenester fra Sikt.

Med unntak av opptakstjenester er volumet av Sikts leveranser til fagskolene beskjedent. Noen av de største fagskolene er allerede brukere og opplever god verdi av Felles studentsystem (FS). Når det gjelder etterspørsel etter FS fra fylkeskommunale fagskoler, som i dag bruker løsninger tilpasset videregående skoler, så bør utbredelse avklares med de fylkeskommunale eierne. Sikts studieadministrative tjenester er generelt godt egnet for behovene til denne målgruppen, og kan anvendes uten vesentlige tilpasninger. I tillegg til verdi for den enkelte fagskole, kan økt utbredelse av flere studieadministrative fellestjenester i høyere yrkesfaglig utdanning, også bidra til å understøtte livslang læring, samt bedre data og verktøy for rapportering og politikktutforming. På utdanningsområdet vil det i tillegg til FS, være relevant for fagskoler å benytte læringsplattformer og eksamensløsninger anskaffet av Sikt.

En annen tjenestegruppe som er relevant for fagskolene, er infrastruktur og sikkerhet. Særlig tjenester innen lokalnett, personvern, cybersikkerhet og identitets- og tilgangsstyring er aktuelle.

<sup>10</sup> I Meld. St. 11 (2024–2025), Fagfolk for en ny tid – med høyere yrkesfaglig utdanning



Videre kan det være aktuelt med økt utbredelse av administrasjons- og støttetjenester som Sikt KI og Analyseplattformen. Disse tjenestene er i mindre grad ivarettatt av eksisterende løsninger i delsektoren, og kan være godt egnet for målgruppen uten større tilpasninger.

Videre arbeid med målgruppen fagskoler vil være strategisk dialog med eiere og premissgivere for skolene, og dialog for ytterligere kartlegging av brukerbehov med blant annet Norsk fagskoleråd.

## **Grunnopplæringen**

Målgruppen omfatter virksomheter som er ansvarlige for opplæring i grunnskole og videregående skole, folkehøgskoler og voksenopplæringen. Disse virksomhetene kan være eiere, forvaltere, premissgivere, støttespillere eller tjenesteleverandører. De aller fleste er offentlige. Kommuner og fylkeskommuner er ansvarlige for driften av grunnskoler og videregående skoler, mens statlige organer som KD, Utdanningsdirektoratet (Udir) og Statped setter premisser. 9% av brukerinntektene til Sikt kommer fra grunnopplæringen.

For denne målgruppen er Sikts tjenester mest relevante på områder hvor Udir har en sentral rolle som premissgiver og tilrettelegger på nasjonalt nivå. Det finnes flere tjenesteleverandører som leverer driftstjenester og kan ivareta behov på fylkeskommunalt og kommunalt nivå, med KS Digital og Novari IKS som de sentrale. Selv om det er mest aktuelt for Sikt å levere tjenester med Udir som oppdragsgiver, er det viktig med god dialog og avklarte ansvarsforhold også med KS og andre interessenter i grunnopplæringen.

På nasjonalt nivå er det utvikling i retning av mer statlig styring gjennom økte krav, reguleringer og nasjonale standarder. Dette kan påvirke etterspørsel etter tjenester fra Sikt, både som følge av at Udir får nye oppdrag, og fordi kravene til teknologi, data og infrastruktur øker og kan bli mer utfordrende å løse lokalt.

Økt utbredelse av Sikts fellestjenester til grunnopplæringen er særlig relevant når det er nye behov som best løses nasjonalt, eller ved vesentlige endringer av eksisterende nasjonale tjenester. Udir og Sikt har lang erfaring og godt samarbeid om Feide, og om relaterte tjenester som er utviklet med basis i Feide-samarbeidet, slik som læremiddelkatalogen som ble lansert i mai. Neste steg i dette samarbeidet er å bygge opp en nasjonal støttetjeneste for klarering av læremidler med tanke på personvern, informasjonssikkerhet og universell utforming. Arbeidet har nettopp startet.

Et annet samarbeidsområde er kunstig intelligens, hvor Udir og Sikt utvikler og leverer tjenester innen kunstig intelligens til skolesektoren. Denne tjenesten har fortsatt potensial for økt utbredelse både med tanke på antall brukere og hva kunstig intelligens kan anvendes til. Et tredje mulig samarbeidsområde er anskaffelser av løsninger for digital eksamen og plagiatkontroll. På dette området kan Sikts leveransemodell og markedsinnsikt utnyttes også i grunnopplæringen. På dette området vil det kreves ytterligere dialog og utredning før et eventuelt samarbeid om løsninger blir aktuelt. På lengre sikt kan det også tenkes å bli aktuelt med mer samarbeid om data og analyse, samt opptaksløsninger. Utvidelse av Sikts tjenestetilbud til grunnopplæringen kan gjøres med utgangspunkt i samarbeidsmodellen som er etablert mellom Udir, KS og Sikt, og innsikt om brukerbehov i grunnopplæringen.

I tillegg til å levere nasjonale fellestjenester som beskrevet over, vil det være aktuelt å utvikle et tettere partnerskap eller samarbeid med KS Digital og/eller Novari, eventuelt en modell hvor Sikt kan være underleverandør for enkelte tjenester levert av KS Digital eller Novari. Dette har i liten grad vært adressert til nå, og vil kreve ytterligere dialog og utredning.

Videre arbeid med målgruppen grunnopplæringen vil være strategisk dialog med KS, Udir og andre interessenter.



## Andre virksomheter (direktorat, museer og bibliotek med flere)

Målgruppen består av direktorater, etater og andre virksomheter som museer og bibliotek. Inntektene fra denne målgruppen utgjør om lag 5 % av brukerinntektene til Sikt. Inntekter som kommer via direktorater under KD for å finansiere tjenester for andre målgrupper, eksempelvis fra Udir til tjenester for grunnopplæringen, er ikke medregnet her.

Hovedstrategien for denne målgruppen er å tilby de samme tjenestene som vi gjør til øvrige målgrupper når dette er relevant. Det betyr i praksis infrastruktur og sikkerhetstjenester som Forskningsnettet, lokalnett, Felles IAM, cybersikkerhetstjenester og personverntjenester. Videre er tjenester for datadeling og analyse som Microdata, Surveybanken og Analyseplattformen relevant med bakgrunn i at stadig mer datadeling vil skje på tvers av departmentslinjer. Avslutningsvis er økt utbredelse av tjenester innen kunstig intelligens aktuelle også for virksomhetene i denne målgruppen.

Utover nevnte tjenesteleveranser kan det være aktuelt med økt støtte til direktorater med innkjøpsfaglig kompetanse ved anskaffelser av IT-løsninger, og eventuelt også utvikle og drifte enkelte sektorspesifikke løsninger som understøtter direktoratenes oppgaveløsning slik vi gjør for infrastrukturen bak samordna opptak. Hensikten med dette vil være å legge til rette for god arbeidsdeling i sektoren. I så fall må dette avtales nærmere med KD og direktoratene, og det vil være behov for en flerårig tidshorison. Erfaring viser at det er lettere å etablere samarbeid om nye tjenester, enn å endre ansvar for eksisterende tjenester. Godt felles forarbeid og langsiktighet er også viktige forutsetninger for å lykkes.

## Retningen for utbredelse oppsummert

Oppsummert viser utredningen at universitetene og høyskolene både er og fortsatt vil være Sikt's dominerende målgruppe, og at det er potensial for økt utbredelse for alle målgrupper. Den økte utbredelsen fordeles seg slik at vi beregner at Sikt fortsatt vil være innenfor terskelen av egenregi i neste 5-års periode. Oversikten i figuren under viser en oppsummering av potensial for utbredelse sett i sammenheng med tjenestegrupper.

	Universitet og høyskoler	Forsknings-institutt, helseforetak og liknende	Fagskoler	Grunn-opplæringen	Andre virksomheter (direktorat, museer, bibliotek mfl)
Utdanningstjenester	●		●	●	
Forskningstjenester	●	●			●
Infrastruktur- og sikkerhetstjenester	●	●	●	●	●
Administrasjon og støttetjenester	●	●	●	●	●

● Høy utbredelse    ● Potensial for økt utbredelse

Figur 3, Potensial for utbredelse av tjenester per tjenestegruppe og målgruppe

## 5. Forutsetninger for å lykkes

Basert på tilbakemeldinger fra de eksterne interessentene og våre egne analyser og vurderinger vil vi fremheve noen forutsetninger for å lykkes både i rollen som leverandør av fellestjenester generelt og spesielt med videre utbredelse av tjenestene. For at fellestjenestene skal være relevante for fremtiden, og oppdatert om nye krav og teknologiutviklingen, må vi være i



forkant av endring i brukerbehov, regelverksendringer og holde oss oppdatert om teknologiutvikling.

### **Utbredelse til målgrupper med tilnærmet like behov**

Ved utbredelse av fellestjenestene må vi påse at tjenestene ikke må ivareta for mange ulike brukerbehov, og dermed utvikles slik at vi risikerer at de ikke passer for noen. Det er en forutsetning for å lykkes at tjenestene primært utbredes til nye målgrupper som har tilnærmet like behov som dagens brukere.

### **Dagens tjenester og brukere må fortsatt være høyt prioritert**

Med foreslått strategi for utbredelse vil fortsatt universitetene og høyskolene være vår dominerende målgruppe. Det er derfor viktig å opprettholde den kontinuerlige utviklingen av tjenestene for denne gruppen, og prioritere ferdigstilling av pågående utviklings- og moderniseringsprosjekter, slik at gevinstene kan realiseres som planlagt.

Videre er det viktig å lykkes med implementeringen av den nye styringsmodellen for fellestjenester for UH-sektoren.

### **Betalingsevne og finansieringsmodeller**

Hvis eksisterende målgrupper skal kunne ta i bruk nye tjenester er ikke bare etterspørsel, men også betalingsevne en forutsetning, med mindre finansieringen skjer over bevilgning.

På dataområdet er det et særskilt behov for utvikling av incentiv- og finansieringsmodeller som hensyntar at verdien ofte skapes av andre enn den som eier eller forvalter dataene. Finansieringen må her også i større grad enn i dag stimulere deling og bruk av data på tvers av departementslinjer.

Tillit til Sikt er et premiss for å lykkes som leverandør av fellestjenestene. Det er derfor viktig at betalingsmodellene fortsatt ivaretar etablerte prinsipper om at modellene skal være objektive, forståelige, sporbare, enkle å ta i bruk og rettfærdige.

En siste finansiell suksessfaktor er i større grad å rendyrke bevilgningsfinansiering av myndighets- og forvaltningsoppgaver og andre oppgaver som utføres for departementet og direktorat, se kapittel 6.2 for ytterligere beskrivelse av økonomiske rammebetingelser.

### **Kontrollert utbredelse**

Videre utbredelse av tjenestene bør skje stegvis og kontrollert. På den måten kan erfaringer øke effektiviteten av innføringene underveis, og kapasiteten og kompetansen i Sikt kan utvides samtidig som skalafordeler realiseres. En kontrollert innføring er også nødvendig for å unngå at det går utover service til dagens brukere eller kvalitet i myndighets- og forvaltningsoppgaver.

### **Samarbeid med direktorater og andre interessenter**

Å lykkes med samarbeid, erfaringsdeling og kommunikasjon er adressert av både samtlige interessenter og Sikt selv som viktig. Tydelig rolle- og ansvarsdeling er et godt utgangspunkt for styrket samarbeid og kommunikasjon. Tydelig styring fra KD kan også understøtte dette.

## **6. Konsekvenser for rammebetingelser og intern organisering**

Vi har vurdert mulige konsekvenser tydeliggjøringen av Sikts rolle og arbeidsdeling med andre, samt strategien for utbredelse av fellestjenestene i kunnskapssektoren, kan ha for Sikts økonomiske og rettslige rammebetingelser, samt interne organisering.



Vi har ikke funnet forhold som tilsier behov for endringer i rammebetingelsene, men anbefaler opprydding i instruks og finansieringsprinsipper. Vi ser heller ikke behov for vesentlige endringer i den interne organiseringen i Sikt, utover endringer som allerede er igangsatt. Nedenfor redegjør vi kort for disse vurderingene.

Brukermedvirkning og styringsmodell for fellestjenestene er utredet som en del av utredningsoppdraget om styringsmodell for fellestjenestene i UH-sektoren, og er omtalt der (vedlegg 3).

## 6.1 Rettslige rammebetingelser

Organiseringen av Sikt som statlig forvaltningsorgan innebærer premiss om egenregi, ref. kapittel 2.3. Med beskrevet strategi for utbredelse vil fordelingen mellom inntekter fra virksomheter innenfor og utenfor staten fordele seg forholdsvis likt. Våre beregninger viser at vi fortsatt vil holde oss over terskelen på 80% inntekter fra statlige virksomheter. Vi vil likevel anbefale at utviklingen følges tett, særlig med hensyn på eventuell redusert oppslutning om dagens tjenester fra statlige virksomheter.

Vi har vurdert forholdet mellom myndighets- og forvaltningsoppgaver og frivillige avtalebaserte tjenesteleveranser, ref. kap. 2.3. Dette mener vi å kunne håndtere greit gjennom å sikre tilstrekkelig bevissthet og kompetanse i egen organisasjon, samt tydelighet om rolle og ansvar i dialog med andre aktører. For å understøtte dette, vil en gjennomgang og opprydding i virksomhets- og økonomiinstruksen være en fordel.

## 6.2 Økonomiske rammebetingelser

Selv om det ikke er avdekket behov for endringer i økonomiske rammebetingelser, anbefaler vi å etablere tydeligere prinsipper for hvordan ulike typer oppgaver finansieres.

For myndighetspålagte oppgaver som understøttes av tekniske løsninger, bør finansieringsmodellen bidra til tydelighet om rolle, ansvar og beslutningsmyndighet. For disse oppgavene kan en kombinasjon av bevilgning og brukerfinansiering føre til kompleksitet. Vi anbefaler derfor at disse oppgavene i størst mulig grad er bevilgningsfinansierte.

For brukerfinansierte tjenester er det viktig at vi kan dokumentere at finansieringen brukes til drift og videreutvikling av fellestjenestene for brukerne. Hvis det er lite transparent eller gråsoner for hva brukerfinansieringen går til, kan det påvirke tilliten til Sikt. Vi anbefaler derfor at oppgaver Sikt utfører for departement og direktorat, i forlengelsen av tjenesteleveransene, finansieres med bevilgning.

I forlengelsen av utredningen vil vi gjennomgå denne typen oppgaver, for å redusere gråsoner og avdekke eventuelle oppgaver som ikke har tilstrekkelig bevilgningsfinansiering. Det forutsettes at eksisterende behov løses innenfor dagens bevilgningsrammer.

## 6.3 Intern organisering

Arbeidet med økt utbredelse krever økt kapasitet og koordinering på tvers av Sikts divisjoner i det strategiske eksterne kontaktarbeidet. For å styrke dette arbeidet har vi nylig etablert en felles funksjon for strategi og samfunnskontakt.

Sikt er i ferd med å ferdigstille en gjennomgang av den øvrige interne organiseringen. Vi vil bl.a. etablere et teknologimiljø på tvers av produktdivisjonene, slik at vi bedre kan understøtte og samordne felles behov, herunder tverrfaglig arbeid med datadeling og kunstig intelligens.

Våre produktdivisjoner vil fortsatt gjenspeile funksjonsinndelingen til våre viktigste målgrupper, dvs. utdanning, forskning, og infrastruktur og sikkerhet. Disse divisjonene vil dermed fortsatt håndtere både frivillige avtalebaserte tjenester og tjenester som formelt er myndighets- og forvaltningsoppgaver. I den videre utviklingen av organisasjonen vil vi legge vekt på



bevisstgjøring og opplæring knyttet til skillet mellom myndighets- og forvaltningsoppgaver og øvrige tjenester. Kommunikasjon med sektoren om roller og ansvar vil også være et viktig satsingsområde i vår videre interne utvikling.

## 7. Vedlegg

Vedlegg 1: Supplerende tildelingsbrev nr 2 2025

Vedlegg 2: Oppdrag 1/25 – Foreløpig utredning av Sikts rolle som tjenesteleverandør til kunnskapssektoren

Vedlegg 3: Svar på utredningsoppdrag 2/25 - styringsmodell for fellestjenester i universitets- og høyskolesektoren

Vedlegg 4: Forslag til justerte mål og styringsparametere 2026

Vedlegg 5: Virksomhets- og økonomiinstruks

*Med vennlig hilsen*

Terje Mørland  
Direktør

Inger-Lise Strøm  
Direktør for fellesfunksjoner

*Dokumentet er elektronisk godkjent og har derfor ingen håndskrevne signaturer.*

Mottakerliste:  
KUNNSKAPSDEPARTEMENTET

Kopi til: