

## Saksdokument

Porteføljestyret for utdanning og administrasjon

|                      |                                                           |
|----------------------|-----------------------------------------------------------|
| <b>Til</b>           | Porteføljestyret for utdanning og administrasjon          |
| <b>Dato</b>          | 16.11.2023                                                |
| <b>Saksnummer</b>    | 53/23                                                     |
| <b>Saksarkivnr.</b>  | 23/0034                                                   |
| <b>Sakstype</b>      | D-sak                                                     |
| <b>Saksansvarlig</b> | Terje Mørland                                             |
| <b>Saksbehandler</b> | Natasha Harkness, Maria Kumle, Knut Riiber, Terje Mørland |

## Porteføljestrategi for utdanning og administrasjon – tredje diskusjon

### Forslag til vedtak

Sikt tar med seg porteføljestyrets innspill og signaler i videre arbeid med porteføljestrategien.

### Bakgrunn

Porteføljestyret har tidligere diskutert porteføljestrategien i juni og september, hhv. [sak PS-UA-19-23](#) og sak [PS-UA-30-23](#). I tillegg har mange av de andre sakene porteføljestyret har behandlet, hatt relevans for strategien og implikasjoner for videre prosess.

Til denne tredje runden med diskusjon av strategien presenterer vi et saksnotat i tre deler. Dette både som grunnlag for styremedlemmenes forberedelser, og for å strukturere diskusjonen i møtet.

1. Status i strategiarbeidet og videre prosess
2. Systematisk gjennomgang av rammebetingelsene for porteføljen og føringer og prinsipper som kan avledes av disse
3. Gevinster og gevinstrealisering: Hvordan få til god styring av porteføljen basert på gevinstmål?

Hver del avsluttes med noen spørsmål vi oppfordrer styremedlemmene til å reflektere over på forhånd.



## Saksfremstilling

### Del 1 Status i strategiarbeidet og videre prosess

#### Hva har porteføljestyret behandlet til nå?

Porteføljestyret har hatt to dedikerte diskusjonssaker om porteføljestrategien, hhv. i juni (oppstart) og i september (sektorens virksomhetsarkitektur). I tillegg har flertallet av øvrige saker styret har hatt til behandling, vært relevante for strategiarbeidet. Dette gjelder ikke minst sakene om Arbeidslivsportalen og Analyseplattformen, samt presentasjonen av arbeidet med prosesser, API-er og brukerflater i FS-moderniseringen. Disse sakene belyser svært aktuelle tema for strategien.

Porteføljestyret har på de fire foregående møtene dessuten fått innføringer om alle produktgruppene i egen portefølje og hvordan de er knyttet sammen. I tillegg har styret fått en overordnet innføring om relevante produkter i porteføljen for data og infrastruktur, samt en generell innføring om Sikt, samstyringsmodellen og finansieringsmekanismene for fellestjenester.

Utover dette har sakene om struktur og mandater for produktrådene bidratt til å belyse ansvarsdelingen mellom porteføljestyret og produktrådene.

#### Hva kan vi oppsummere med så langt?

Basert på styrets innspill og diskusjoner samt saksnotater og presentasjoner i møtene mener vi å kunne oppsummere følgende om formål og innholdselementer i porteføljestrategien:

Produktene i porteføljen for utdanning og administrasjon henger sammen både «over og under panseret» i den forstand at samme brukergrupper benytter flere produkter, og at det er mange integrasjoner og mye dataflyt mellom produktene.

Porteføljestrategien kan derfor gi verdi for sektoren på mange måter. Den kan bidra til økt nytte for brukerne per investert krone gjennom f.eks. færre brukerflater og mer automatisering etc. Videre kan den gi mer effektiv utnyttelse av ressursene ved å bidra til å unngå «dobbelutvikling», og til at man prioriterer ressurser dit det til enhver tid er størst behov eller størst gevinster å hente mm. Strategien kan videre bidra til bedre kommunikasjon og forståelse av produktporteføljen og hvordan den kontinuerlig videreutvikles.

For å oppnå dette bør porteføljestrategien inneholde gode beskrivelser og visualiseringer av produktene som inngår i porteføljen og hvordan de henger sammen. Videre bør den trekke opp prinsipper som gjør det enklere å prioritere innsatsen og maksimalisere gevinstene av hver krone som brukes på drift og utvikling av porteføljen. Disse prinsippene vil gi føringer for videreutvikling av alle produktene i porteføljen, og dermed for Sikt og produktrådernes arbeid. Porteføljestrategien kan i tillegg si noe om hvordan porteføljestyret eventuelt vil jobbe for å endre rammebetingelser som påvirker porteføljen.

En porteføljestrategi bør i utgangspunktet både adressere tema relatert til videreutvikling av eksisterende produkter og ha kriterier for å ta inn nye produkter i porteføljen. Innenfor utdanning og administrasjon pågår det mange utviklingstiltak parallelt. Dette kombinert med trangere økonomiske tider gjør at det de nærmeste årene er nødvendig å prioritere eksisterende løsninger og ta ut gevinster av prosjektene og moderniseringsprosessene som allerede er i gang, framfor å sette i gang nye initiativer. Den første versjonen av porteføljestrategien for utdanning og administrasjon bør derfor ha et hovedfokus på



videreutvikling av eksisterende produkter og pågående utviklingstiltak. Det er likevel viktig at strategien har et langsiktig perspektiv.

Temaene og prinsippene som skal omtales i strategien, vil både kunne være særlig relevante generelle føringer fra overordnede myndigheter og prinsipper som gjelder spesifikt for porteføljen for utdanning og administrasjon. Det er særlig den siste kategorien det er viktig å drøfte i strategiprosessen. Følgende temaområder har vært nevnt som særlig relevante å omtale i strategien: Få og helhetlige brukerflater på tvers av løsninger, integrasjoner og dataflyt/automatisering, hovedprinsipper for hvilke verktøy/løsninger som bør brukes for å løse hvilke behov (f.eks. fagsystem vs. UH Sak), «sourcing» (innkjøp vs. egenutvikling, tilrettelegge for at flere aktører kan bidra til fellestjenester), «pakketering» (standardiserte basisløsninger vs. valgfrie komponenter / lokale tilpasninger). På noen områder vil det være lett å komme fram til felles prinsipper. På andre kan det være vanskelig fordi det kan være ulike tradisjoner eller interessekonflikter i sektoren.

### Veien videre

For å komme fram til strategier og prinsipper på de nevnte temaområdene foreslår vi en kombinasjon av to tilnærminger. Den ene er å gå systematisk gjennom rammebetingelsene og forsøke å avlede prinsipper og føringer fra dem. Dette gjør vi i del to av dette notatet. Den andre tilnærmingen er den mer ad.hoc-pregede og erfaringsbaserte tilnærmingen vi har hatt så langt i strategiprosessen, der vi tar utgangspunkt i informasjon om produktene i porteføljen og de pågående utviklingsprosessene, og ser på hvilke problemstillinger/sakskomplekser de reiser på porteføljenivå.

Sentrale sakskomplekser/tematikker i strategiprosessen og hvordan de er håndtert eller foreslås håndtert i videre prosess:

1. Oversikt over de forskjellige IT-løsningene i porteføljen (virksomhetsarkitekturen), både de eksisterende og de som er under utvikling, herunder hvilke løsninger som dekker hvilke behov, hvordan de henger sammen mht. dataflyt og integrasjoner, hvordan de henger sammen sett fra sluttbrukerne mht. brukerflater etc.

*Kommentar: Var tema på septembermøtet. Sikt mener å ha tilstrekkelig grunnlag for å skrive ut og visualisere dette i et strategiutkast.*

2. Oversikt over brukerbehov på de forskjellige områdene. Vi tror det er mulig å sammenstille en slik oversikt basert på en syntese av eksisterende handlingsplaner, produktstrategier, prosjektplaner, innsiktsrapporter o.l. Vi tror imidlertid det er best at en slik oversikt bygges opp via produktrådene, da oversikt over nytte/gevinster vil stå sentralt i deres arbeid med produktstrategier.

*Kommentar: Styret anbefales å be Sikt i samråd med produktrådene om å framskaffe oversikt over nytteverdi av sine produkter og gevinster av sine utviklingstiltak. Da de færreste produktrådene har kommet i gang med arbeidet sitt, er dette først realistisk å få presentert for styret på april møtet.*

3. Prioritering og styring av utviklingstiltak basert på nytte- og gevinster. Mekanismen Sikt ønsker å legge opp til for å få til dette, er målstyring der endepunktet er nytte/gevinster som er oppnådd hos kundene heller enn funksjonalitet som er levert fra leverandøren. Dette krever imidlertid at UH-institusjonene spiller med og har et aktivt forhold til å realisere gevinster kontinuerlig, ikke bare de kvalitative, men også de kvantitative.

*Kommentar: Dette er tema på dette møtet, jf. del 3 av notatet.*



4. Samarbeid om fellestjenester og standardiserte prosesser vs. lokal innovasjon og skreddersøm av egne prosesser. Dette temaet handler blant annet om UH Sak og FS, og er svært relevant for mange av temaområdene strategien bør adressere.

*Kommentar: Vi anbefaler at dette temaet blir hovedsak og belyses grundig på neste møte, bl.a. gjennom presentasjoner om hvordan et utvalg institusjoner jobber lokalt med å utvikle prosesser og brukerflater med ServiceNow og mer om hvordan det i FS jobbes med tilsvarende nasjonalt.*

Som konsekvens av forslagene over vil det ikke være realistisk å ferdigstille strategiarbeidet før tidligst i juni. Det vurderer vi som uproblematisk.

#### Spørsmål til styret

- Kjenner styret seg igjen i oppsummeringen av status?
- Er styret enig i tilnærmingen til videre prosess med strategien og forslaget til hva som bør prioriteres på neste møte?
- Har styret innspill til andre sakskomplekser som bør belyses/drøftes i strategiarbeidet?



## **Del 2 Systematisk gjennomgang av rammebetingelsene for porteføljen og føringer og prinsipper som kan avledes av disse**

Porteføljestrategien skal bl.a. angi viktige føringer eller prinsipper som bør følges ved videreutvikling av eksisterende og etablering av nye produkter i porteføljen.

Disse føringene og prinsippene «finnes ikke opp» i et vakuum. De vil følge av rammene som Sikt og sektoren må forholde seg til, både i form av lover og annet regelverk, og andre ytre krefter som påvirker forutsetningene for institusjonene og Sikt. Dette er forhold som politikk, økonomi, sosiodemografi, teknologi, jus mm.

Føringene og prinsippene som inkluderes i strategien vil både kunne være direkte videreformidling av relevante føringer fra overordnede myndigheter og/eller fortolkning av rammebetingelsene i kontekst av situasjonen og behovene i porteføljen.

For å gi styret underlag for en første helhetlig drøfting av prinsipper som kan legges til grunn for videreutvikling av porteføljen har vi utarbeidet en oversikt med

- Beskrivelse av de viktigste rammebetingelsene som porteføljen må forholde seg til
- Forslag til prinsipper/føringer for videreutvikling av porteføljen som kan avledes av de identifiserte rammebetingelsene

Oversikten er inspirert av det såkalte PESTEL-rammeverket\* som vi mener er godt egnet for strategiprosesser knyttet til digitalisering/digital transformasjon. Da rammebetingelsene endrer seg kontinuerlig, anbefales det å gjøre en årlig gjennomgang av rammene med eventuell oppdatering av prinsippene.

### **1. Politiske rammer**

To viktige politisk vedtatte strategier har spesiell betydning for porteføljen: “En digital offentlig sektor” utarbeidet av Kommunal og moderniseringsdepartementet (koordinert av Digdir) og “Strategi for digital omstilling i universitets- og høyskolesektoren” utarbeidet av Kunnskapsdepartementet (koordinert av HK-dir). Den førstnevnte legger vekt på å utnytte ny teknologi, brukeropplevelse og effektivitet, og sier blant annet at offentlig sektor skal tilby sammenhengende tjenester, benytte fellesløsninger fremfor å etablere egne, og sørge for at fellesløsninger virker på tvers av forvaltningsnivåer og sektorer. Strategien sier også at offentlige data skal deles og gjenbrukes mer. Strategien for digitalisering i vår egen sektor omtaler naturlig nok mye av det samme og peker i tillegg blant annet på at høyere utdanning må gjøres mer tilgjengelig, og at universitet og høyskoler må involvere seg mer i livslang læring og legge til rette for mobilitet og arbeidslivsrelevans. En sammenstilling av anbefalinger og pålegg for digitalisering i offentlig sektor publiseres årlig i Digitaliseringsrundskrivet. Rundskrivet skiller mellom krav, pålegg og veiledning.

*Forslag til prinsipper/føringer for videreutvikling av porteføljen som kan avledes av dette:*

- 1.1 Brukerflater for søker, student og innehaver av bevis på kvalifikasjon (vitnemål o.l.) bør utvikles med tanke på livslang læring.
- 1.2 Brukerflater for ulike systemer bør samhandle med automatisert dataflyt for å sikre interoperabilitet.

---

\* <https://digitalnorway.com/pestel-analyse/>



- 1.3 Produktene i porteføljen bør støtte automatisert dataflyt både mellom produkter innenfor og utenfor porteføljen. Dette innebærer fokus på API og integrasjonsstrategi, og maskin til maskin datadeling fremfor manuelle dataforflyttinger.
- 1.4 Det bør legges til rette for at tredjepartsapplikasjoner/funksjoner integreres med egne applikasjoner/funksjoner gjennom API-er.
- 1.5 Porteføljestrategien bør avstemmes med det årlige digitaliseringsrundskrivnet.

## 2. Økonomiske rammer

Det er økt fokus på kostnadseffektivitet i hele UH-sektoren. Det økonomiske klimaet påvirkes av de ytre rammene i offentlig sektor og et volatilt verdensbilde med økende prisvekst og minkende tilgang til ressurser. Digitalisering kan bidra til økt kostnadseffektivitet, men er i seg selv kostbart. Det gir behov for økt fokus på kost/nytte-analyser og gevinstrealisering.

*Forslag til prinsipper/føringer for videreutvikling av porteføljen som kan avledes av dette:*

- 2.1 Det bør ikke settes i gang nye tiltak uten at det er gjennomført kost/nytte-analyser med realistisk vurdering av total kostnad for investering og forvaltning og etablert planer for å realisere gevinstene av tiltaket. For å sikre fokus på nytte og gevinster bør utvikling og videreutvikling av produktene i porteføljen styres gjennom mål for oppnådd gevinst/nytte hos kunden heller enn levert funksjonalitet fra leverandør. (NB! Da det er kundene som er ansvarlig for å realisere de aller fleste økonomisk realiserbare gevinster, er det nødvendig å avklare hvordan gevinstrealisering og målstyring skal skje i praksis, jf. del 3 av dette saksnotatet.
- 2.2 Videreutvikling av porteføljen bør skje på en måte som gjør at man ikke taper etablerte gevinster, for eksempel i form av eksisterende fellestjenester, samarbeid mellom institusjoner, koblinger til eksterne parter, etc.
- 2.3 I videreutviklingen av porteføljen bør det tilstrebes å få til mest mulig standardiserte «basisløsninger» for sektoren som helhet, og legges vekt på at det ikke skapes overlappende løsninger. Fleksibilitet bør heller ivaretas gjennom valgfrie komponenter enn at basisløsningene i seg selv har funksjonalitet for ulike måter å løse samme oppgave på.
- 2.4 Egenutvikling og innkjøp av løsninger og komponenter i markedet bør ses i sammenheng. Innkjøpte løsninger og komponenter bør alltid velges når det er mulig og hensiktsmessig, og det bør være fokus på gjenbrukbare komponenter både ved egenutvikling og innkjøp.
- 2.5 Videreutvikling bør baseres på kontinuerlig produktutvikling med jevn finansiering framfor prosjektbaserte skipertaksløft.
- 2.6 Leveranser (drift og/eller utvikling) fra institusjoner til fellesskapet bør underlegges samme nasjonale krav og styring som leveransene fra Sikt.

## 3. Sosiodemografiske rammer

Det er mange trender som vil prege UH-sektoren. Følgende antas å være mest relevante i denne sammenhengen: Det vil bli endringer i studentpopulasjonen med mindre ungdomskull. Færre studenter vil ta høyere utdanning i ung alder. Livslang læring vil bli viktigere og få økt betydning i sektoren. Det forventes at det vil være flere studenter som vil studere fleksibelt, både med tanke på geografi og tid. UH-sektoren vil trolig måtte endre utdanningsporteføljen vesentlig i takt med endrede samfunnsbehov og teknologiutviklingen.

*Forslag til prinsipper/føringer for videreutvikling av porteføljen som kan avledes av dette:*



- 3.1 I videreutviklingen av porteføljen bør det tas hensyn til både campusstudentene og studentene som er avhengig av fleksibilitet, og de to gruppenes behov bør ses i sammenheng.
- 3.2 Studenter, elever og andre lærende («utdanningspersoner») bør få én inngang/portal for utdanning og kompetanse som gir dem tilgang til egne resultater og egenprodusert materiell på tvers av institusjoner og sted i livsløp. Dette prinsippet henger sammen med prinsipp 1.1.
- 3.3 Fremtidige læringsplattformer (LMS) bør være mer fleksible og støtte endrede behov. LMS og andre løsninger bør ivareta behov for tilpasset læring basert på data om tidligere læring og erfaring og legge til rette for fleksibilitet slik at studentene kan lære i eget tempo.

#### 4. Teknologiske rammer

Kunstig intelligens (KI) vil endre rammene for hva som er mulig, hvordan vi utvikler og hva vi kan kjøpe inn. Trykket fra økonomi om effektivisering trigger et behov for standardisering. Et annet område som er i hurtig endring, er behovet for sikkerhet i tjenestene. Det er viktig å følge føringer utarbeidet av DigDir, Datatilsynet, m.fl. for hvordan sikkerhet kan ivaretas. Det er også viktig å følge med på den teknologiske utviklingen, og den eskalerende hastigheten i utviklingen stiller stadig høyere krav til løsningene i porteføljen.

*Forslag til prinsipper/føringer for videreutvikling av porteføljen som kan avledes av dette:*

- 4.1 Sikt og sektoren bør samarbeide om kompetansebygging om hvordan KI kan gi bedre funksjonalitet for brukerne og mer effektiv utvikling.
- 4.2 Det bør etableres og avtales standarder for API, integrasjoner og innholdsformater.
- 4.3 «Security by Design» bør stå sentralt i utviklingsprosessene.
- 4.4 Det bør tilstrebes å sikre portabilitet og unngå «lock in» i enkeltteknologier og enkeltleverandører.

#### 5. Juridiske rammer

Sikt og UH-sektoren har en rekke juridiske rammer å forholde seg til vedr. utvikling, anskaffelser og bruk av digitale tjenester. Viktige lover og regelverk er blant annet:

- Likestillings- og diskrimineringsloven med tilhørende regelverk for universell utforming,
- Lovgivingen som regulerer behandling av personopplysninger (GDPR),
- Universitets og høgskoleloven med tilhørende forskrifter,
- Lov om offentlige anskaffelser.

*Forslag til prinsipper/føringer for videreutvikling av porteføljen som kan avledes av dette:*

- 5.1 Eksisterende og nye tjenester skal ivareta krav til universell utforming, tilgjengelighet og sikkerhet/personvern inklusive datakontroll som tilgangsstyring. Merk at dette er lovpålagte føringer som ikke kan fravikes.

#### Spørsmål til styret

- Har vi truffet riktig med rammene? Er det områder som bør utdypes?
- Er styret enig i de prinsippene vi antyder? Er det andre prinsipper som bør legges til?
- Hvilke prinsipper vil trenge mest videre diskusjon og konkretisering i det videre arbeidet?





### **DEL 3 Gevinster og gevinstrealisering: Hvordan få til god styring av porteføljen med utgangspunkt i gevinstmål?**

I en tid med økonomiske begrensninger og økende behov for digitalisering er det viktig å ha kontroll på og prioritere tiltak som gir størst gevinst.

DFØs definisjon av en gevinst er en effekt som blir sett på som positiv av minst én interessent. Gevinster strekker seg fra mindre behov for arbeid, og dermed behov for mindre penger, til nytteeffekter som for eksempel bedre service for ansatte eller studenter.

Kravet om beregning av nytte skal være inkludert i nesten alle tiltak i forvaltningen og øker med kompleksitet og kostnad, jf. Utredningsinstruksen, Digitaliseringsrundskrivet, Prosjektveiviseren og Statens prosjektmodell.

Gevinstrealisering er også et av hovedformålene i mandatet til porteføljestyret: *Bidra til god måloppnåing og gevinstrealisering av digitaliseringsinvesteringar.*

I nesten hele porteføljen for utdanning og administrasjon ligger gevinstene utenfor Sikt. Enten hos kundene, som høyskoler og universiteter, eller hos sluttbrukere som studenter og søkere. Noen fellestjenester, som f.eks. produkter i produktgruppen Nasjonale registre, har også potensielle gevinster hos andre etater som Lånekassen, eller næringsliv og hele befolkningen gjennom Vitnemålsportalen.

Noen gevinster kommer av seg selv, og oppfølging handler i stor grad om å bekrefte måloppnåelse ved målinger. F.eks. mindre nedetid på et kritisk system, eller mindre tid brukt av en student for å søke seg til ønsket studieplass. Andre gevinster krever mye større oppfølging. Hvis det er krav om å bevise mindre tid benyttet av en saksbehandler, vil dette kreve oppfølging av den enkelte institusjon, og i ytterste konsekvens nedtrekk i budsjetter og oppsigelse eller flytting av ansatte.

I Prosjekt Framtidens opptak har Sikt fått krav om gevinstarbeid som i stor grad følger Statens prosjektmodell. I konsept- og planleggingsfasen er det utarbeidet en samfunnsøkonomisk analyse, og det ble avkrevd en gevinstrealiseringsplan som er kollektivt bekreftet i et fellesmøte med alle studiedirektørene i sektoren. Videre arbeid krever at det lages gevinstrealiseringsplaner hos den enkelte institusjon med gevinstansvarlig og målinger som viser måloppnåelse av nye løsninger.

For at porteføljestyret skal kunne styre utviklingen av porteføljen basert på hva som gir størst verdi for sektoren, er det essensielt å utarbeide sammenlignbare vurderinger av nytte og gevinster for alle leveranser og følge opp realiseringen av disse. Selve gevinstrealiseringen må skje ved institusjonene. Institusjonene må derfor forutsettes å ha egnede rutiner for kost/nytte-vurderinger og gevinstrealisering. Sikt kan om ønskelig ha en koordinatørrolle i dette arbeidet, både når det gjelder rammeverk som kan benyttes av den enkelte institusjon og i sektoren som helhet.

Vi viser for øvrig til forslag til prinsipp 2.1 i del 2 av dette saksnotatet.

#### Spørsmål til styret

Prosjektleder for Framtidens opptak, Knut Riiber, vil i møtet legge fram arbeidet som er gjort med gevinster i dette prosjektet som et underlag for diskusjon om:

- Hvordan porteføljestyret kan jobbe med gevinster
- Hvilken rolle Sikt kan ha i dette arbeidet





Styrets medlemmer oppfordres til å forberede seg ved å tenke gjennom hvordan god styring av porteføljen basert på gevinstmål og gevinstrealiseringsplaner kan skje i praksis. Ta gjerne med ett eller to eksempler på tiltak der gevinstarbeidet har vært bra eller dårlig. Det kan enten være fra egen institusjon eller fra arbeid med fellesløsninger.